

УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

Гетманова Галина Владимировна

Задачи курса

- Научить ориентироваться в тенденциях управления человеческими ресурсами
- Понимать сущность стратегического и оперативного планирования ЧР
- Дать представление об основных методиках подбора, отбора и найма персонала
- Познакомить с основными этапами работы по социализации, оценке и обучению персонала
- Познакомить с современной практикой оплаты труда и поощрения персонала
- Определить роль организационной культуры в эффективном управлении персоналом

Специализация функции управления персоналом

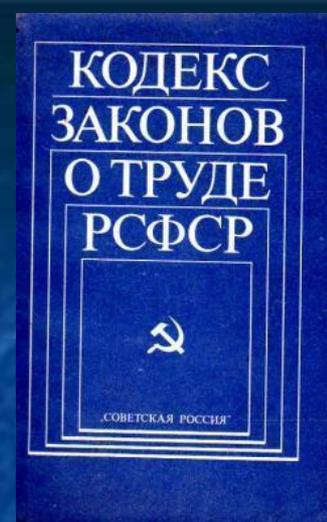
- До 1890 г. функция управления персоналом не была специализирована.
- 1890 г. в США появилось первое бюро по найму промышленного персонала.
- 1912 г. – появился первый отдел кадров в современном понимании.

Задачи работников ОК в начале XX века

- Выяснять настроения работников
- Передавать требования работодателям
- Устраивать праздники
- Кадровое делопроизводство
- Препятствовать созданию профсоюзов

Кодекс 1918 года

Первый российский кодекс законов о труде был принят большевиками в 1918 году. Основной задачей кодекса было регулирование взаимоотношений между трудящимся и работодателем.



В кодексе вводились следующие обязанности трудящихся:

- трудовая повинность — обязанность каждого гражданина РСФСР;
- персональная трудовая книжка — документ с отметками о произведенных работах, полученных вознаграждениях и пособиях;
- возможность привлечения к сверхурочным работам взрослого мужского трудоспособного населения;
- выполнение количества работ не менее установленных норм выработки;
- соблюдение правил внутреннего распорядка;
- сообщение отделу распределения силы и профсоюзу о факте замещения на рабочем месте трудящегося, самовольно оставившего рабочее место.



Декларировались следующие права трудящихся:

- право на труд — право на применение труда по своей специальности и за установленное вознаграждение;
- вознаграждение за труд не ниже установленного прожиточного минимума;
- получение вознаграждения за труд не реже чем раз в две недели;
- возможность увольнения по собственному желанию (фактически это право элиминировалось необходимостью обоснования причины увольнения, которое устроило бы орган рабочего самоуправления);
- длительность нормального рабочего времени не более 8 дневных или 7 ночных часов в сутки.
- сокращённое рабочее время для лиц моложе 18 лет;
- сокращённое рабочее время на тяжких и вредных работах;
- обеденный перерыв;
- еженедельный непрерывный отдых в течение не менее 42 часов;
- ежегодный отпуск;
- денежное пособие и бесплатная врачебная помощь по случаю болезни, беременности и родам;
- пособие по безработице в размере положенного трудящемуся вознаграждения за труд согласно его тарифу, группе и категории;
- пособие трудящимся, работающим не по специальности.

Кодекс явным образом запрещал трудящимся работать во время ежегодного отпуска и в праздники. При установлении факта таких работ с трудящегося удерживалось полученное при этом вознаграждение. Также запрещалось получение дополнительного вознаграждения кроме как за нормальное рабочее время и за сверхурочное время.

Кодекс 1922 года

По сравнению с предыдущим кодексом вводились новые понятия, такие как: коллективный договор, трудовой договор, расчётная книжка, выходное пособие.

Кодекс устанавливал:

- 8-часовой рабочий день,
- непрерывный отдых, продолжительностью не менее 42 часов,
- ежегодный очередной оплачиваемый 2-недельный отпуск.

Запрещалась эксплуатация детского труда (до 16 лет).

Для женщин предусматривалось освобождение от работ на время до родов и после родов: 6 недель до и 6 недель после — для работников умственного труда, 8 недель — для работников физического труда.

Кодексом устанавливался список государственных праздников, а также вводилось понятие профессий «конторского и умственного труда». Отсутствовала пенсия по старости, вместо этого было лишь «право на социальное обеспечение при инвалидности»

Кодекс Законов о труде 1971 года (КЗоТ)

В 1971 году был принят новый кодекс, который устанавливал 41-часовую рабочую неделю, добавлял новые праздничные дни и новые льготы, в том числе устанавливал право на отпуск по уходу за ребёнком до достижения им 3 лет с сохранением рабочего места. Новый кодекс был более мягким по сравнению с кодексом 1922 года.

В Японии на 38 сотрудников приходится один специалист по управлению персоналом;
в США – один специалист на 115 сотрудников;
в России – один специалист на 200 - 300 человек.

Какое соотношение на вашем предприятии?

Персонал

- личный состав организации, включающий всех наемных работников, а также работающих собственников и совладельцев.

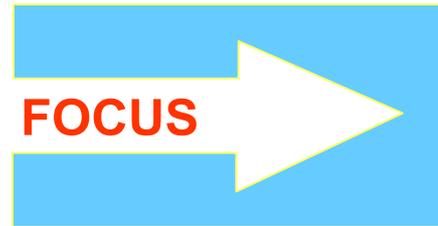
Человеческие ресурсы

-представляют собой совокупность знаний, опыта, навыков, способностей, контактов и мудрости людей, работающих в организации.

Управление Человеческими Ресурсами или Управление Персоналом?

УЧР -

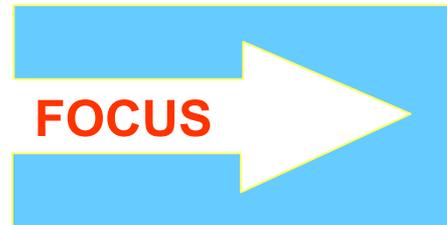
*стратегическое планирование
и управление* человеческими
ресурсами для организации



Стратегический

УП -

ряд действий, направленных
на постоянное управление
человеческими ресурсами
организации



Административный
и Оперативный

УЧР И УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Сходства:

- Стратегии УП, подобно стратегиям УЧР, **вытекают из стратегии бизнеса.**
- УП, также как УЧР, признает, что **менеджеры подразделений отвечают за руководство людьми.**
- Как УП, так и УЧР признает, что одной из их основных функций является **приведение людей к постоянно меняющимся требованиям организации:** размещение и развитие соответствующих людей на соответствующих рабочих местах.
- **Одни и те же методы** отбора, анализа компетентности, управления показателями деятельности, обучения, развития руководителей и управления вознаграждениями используются как для УЧР, так и для УП.

УЧР И УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Различия:

- Управление персоналом — это вид деятельности, направленный, прежде всего, на работников, не являющихся руководителями, **УЧР больше нацелено на руководящих работников.**
- УЧР — это **более комплексная деятельность руководителей подразделений**, в то время как руководство персоналом стремится оказать воздействие на них.
- УЧР подчеркивает важность того, чтобы **высшие руководители вовлекались в управление культурой**, в то время как управление персоналом всегда с подозрением относилось социально - психологически ориентированным идеям.

Кадровая Политика



Кадровая Политика -

An illustration featuring two business men in a light blue grid background. One man, wearing a light green shirt and purple tie, is climbing a large, 3D red arrow that points upwards and to the right. The other man, wearing a yellow shirt and blue tie, is standing on the ground to the left, holding a briefcase and reaching out towards the man climbing the arrow. The arrow is composed of several steps, and the man climbing is on the second step from the top.

система взглядов,
требований, принципов,
определяющих основные
направления, формы и методы
работы с персоналом

Направления кадровой политики

- ✓ **Определение основных требований к персоналу**
- ✓ **Формирование кадровых структур, разработка процедур и механизмов управления ЧР**
- ✓ **Формирование концепции оплаты труда, стимулирования работников**
- ✓ **Формирование концепции привлечения, увольнения персонала**
- ✓ **Обучение и развитие персонала**
- ✓ **Качество трудовой жизни**

Не нарушайте закон

В - Мне стало известно, что работник компании был дважды задержан полицией за управление автомобилем в нетрезвом состоянии. Должен ли я сообщить об этом его начальнику?

Нет. Сотрудник компании имеет право на частную жизнь за пределами рабочего места.

Ведите финансовую документацию правильно и аккуратно.

- В - Я работаю секретарем, и мой начальник попросил меня составить его финансовый отчет о командировке. Я знаю, что его жена сопровождала его в деловой поездке чисто по личным мотивам, и что он включил ее расходы в отчет, хотя по квитанциям этого не видно. Что мне делать?
- О - Спросите его, действительно ли он хочет включить расходы жены в отчет. Если так и есть, то напомните ему, что это противоречит политике компании. Если вы знаете, что финансовый отчет составлен неправильно, скажите об этом вышестоящему начальнику. Подробные инструкции по возмещению командировочных расходов изложены в правилах “Командировочные расходы”.

Как вести дела, избегая конфликта интересов.

В - Я курирую взаимоотношения компании и консультанта. На Рождество консультант прислал мне бутылку шотландского виски. Могу я принять подарок?

О - Да. Бутылка шотландского виски рассматривается как обычный подарок; однако, целый ящик виски уже не является предметом “умеренной ценности”. Его следует рассматривать как “особую привилегию” и вам следовало бы подарок вернуть.

Как вести дела, избегая конфликта интересов.

В - Я работаю в области маркетинга, в отделении “Ринал Дивижн” компании. В то же время я неплохо разбираюсь в компьютерах, это мое хобби. Мой приятель из другого отдела компании как-то упомянул, что у них проблема с компьютером и что они готовы заплатить консультанту 100.000 рублей за ее разрешение. Я знаю, что могу решить эту проблему, работая по выходным. Могу я предложить свои услуги за 50.000 рублей, если я буду работать над этой проблемой вне рабочего времени?

О - Нет. Хотя Ваше предложение и дает экономию средств компании, Вы не можете получать вознаграждение от “Бакстера” помимо Вашей основной работы.

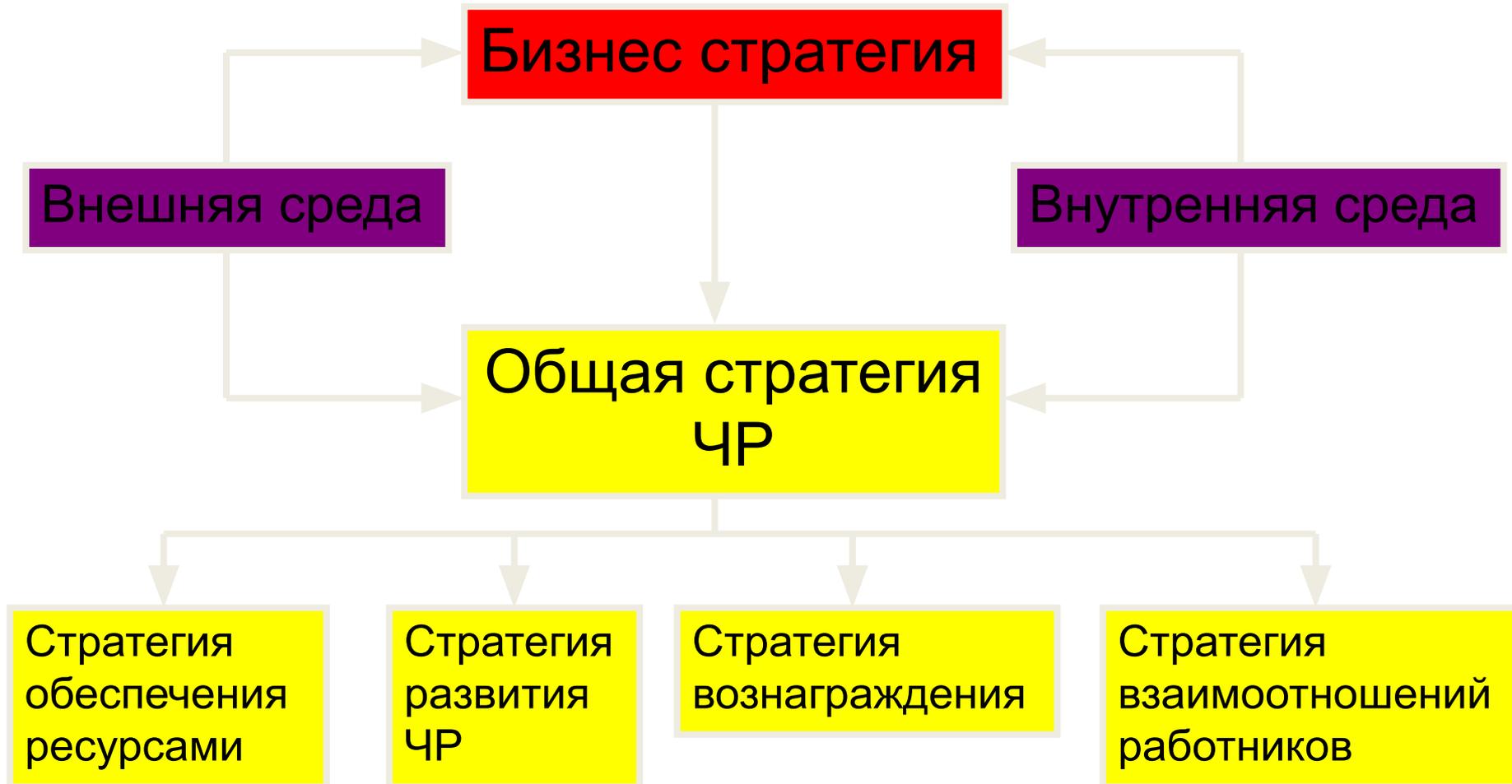
Руководствуйтесь здоровым смыслом, когда делаете подарки клиентам.

- В - Я организовал для одного из наших клиентов-покупателей поездку на наш завод в Западной Европе. Недавно он позвонил мне и сказал, что хотел бы остаться там на выходные. Боюсь, что если я не оплачу его расходы за выходные, он может обидеться.
- О - Возможно, он и обидится, он Вам нужно объяснить ему, что мы не можем оплачивать его личные расходы, не связанные с исполнением служебных обязанностей. Политика Компании не предусматривает оплату таких счетов.



Планирование

Линейная модель стратегического планирования УЧР



Особенности кадрового планирования

- Сложно прогнозировать трудовое поведение;
- Участники организации не соглашаются быть «объектами» планирования;
- Планирование затрагивает не только экономическую, но и социальную эффективность;
- Данные носят преимущественно качественный характер

Кадровое планирование отвечает на следующие вопросы:

- сколько работников, какой квалификации и где потребуется;
- как привлечь нужный и сократить избыточный персонал с минимальными социальными издержками;
- как лучше использовать персонал в соответствии с его способностями;
- как обеспечить развитие кадров для выполнения работ, требующих более высокой квалификации;
- сколько стоят запланированные кадровые мероприятия.

ПЛАНИРОВАНИЕ ПЕРСОНАЛА

Планирование рабочих мест

Планирование карьеры

Планирование преемственности

Внешние претенденты

Привлечение работников

Внутренние претенденты

Отбор

Прием на работу

Адаптация

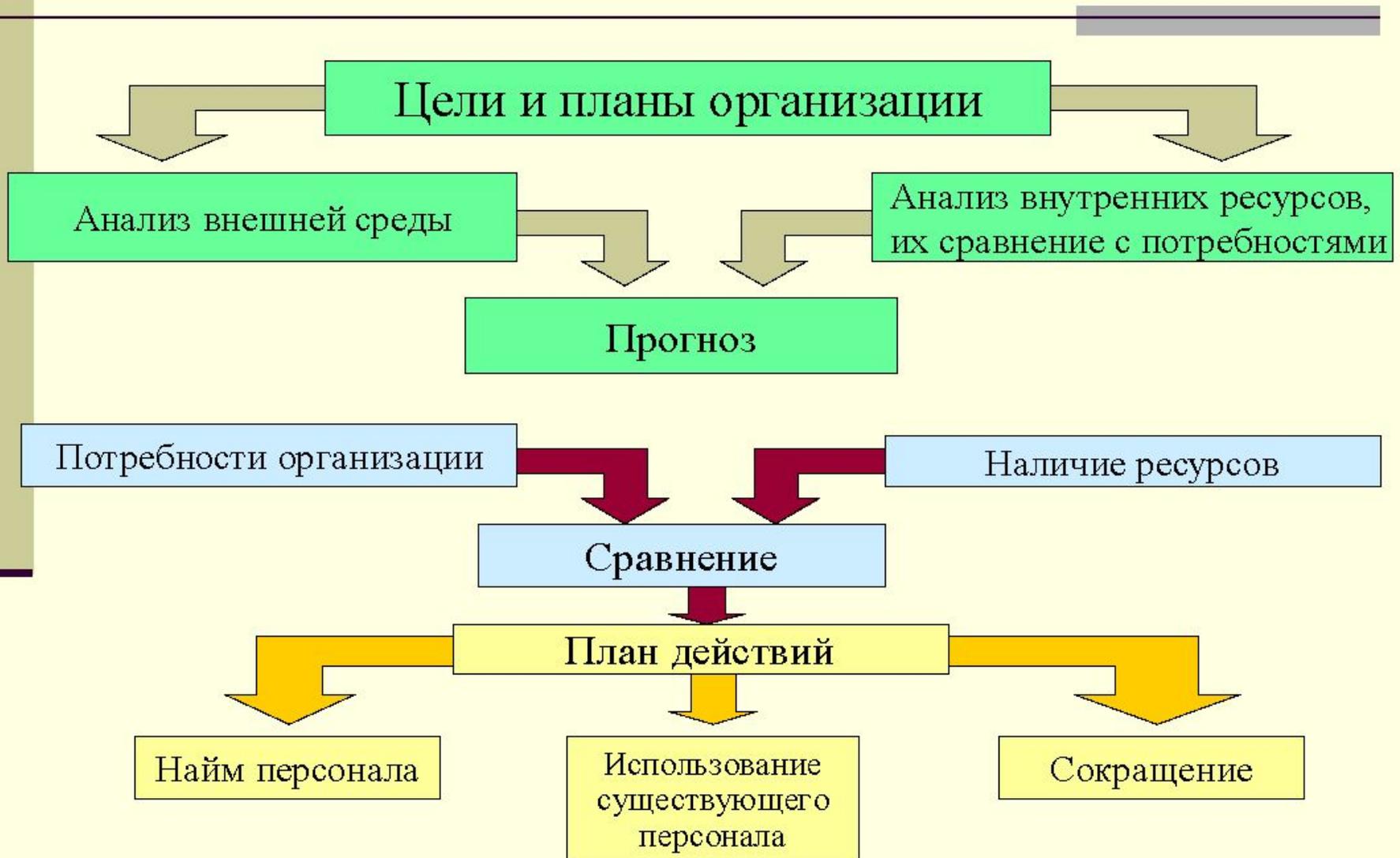
Преемственность руководителей

Профессии и должности, связанные с риском

Политика особо важных работников

Демографическая преемственность

Этапы планирования



Планирование рабочего времени (виды режимов труда)

- Суточные
- Многосменные
- Режим «сменного объема рабочего времени»
 - Режим « ступенчатого графика»
 - Система «деления рабочих мест»
 - Режим «краткой рабочей недели»
 - Годовой режим
- Режим гибкого рабочего времени

Сущность систем гибкого рабочего времени

рабочий день разбивается на две части:

1 время обязательного присутствия работников на своих рабочих местах (фиксированное рабочее время);

2 гибкое рабочее время, в рамках которого работники сами выбирают для себя время начала и окончания работы при обязательном условии отработки установленного фонда рабочего времени (дневного, недельного или месячного).

Гибкими и фиксированными иногда могут устанавливаться и части обеденного перерыва.

ЗДЕСЬ ПРОХОДИТ
ЗАКОННЫЙ ПЕРЕРЫВ
В РАБОТЕ
СОГЛАСНО ТК РФ



«+» И «-» ГИБКИХ РЕЖИМОВ

- исключаются опоздания на работу;
- снижаются потери рабочего времени;
- уменьшаются «внутренние» потери рабочего времени в часы «пик» на проходных, в гардеробах, душевых;
- уменьшаются транспортные «пики»;
- снижается текучесть персонала;
- увеличивается возможность трудоустройства пенсионеров, студентов.
- трудности организации контроля со стороны администрации за соблюдением работниками отработки установленного фонда рабочего времени;
- возможное отсутствие работника в момент, когда он необходим;
- трудности координации работ



Анализ работы

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

- Компетенции, относящиеся к работе и уровню интеллекта
- Компетенции на уровне знаний
- Компетенции на уровне навыков
- Компетенции на уровне поведения (*отношения, принципы, нормы и ценности, манера поведения и др. качества, необходимые для занятия определенной должности*)

Модель компетенций

Модель компетенций —

это полный набор компетенций и индикаторов поведения, необходимых для успешного выполнения сотрудником его функций.

Профиль компетенций

— это список компетенций, точное определение уровня их проявления, относящиеся к конкретной должности.

Компетенция: Качество работы (точность, тщательность и аккуратность выполненной работы, не зависимо от количества работы)

Отличный уровень (100%)	Хороший уровень (66%)	Удовлетворительный уровень (33%)	Базовый уровень
<p>Редко совершается ошибка. Дефект или брак составляет менее 0.003%. Исключительное качество работы</p>	<p>Делает только случайные ошибки. Дефект или брак составляет менее 0.010% Качество работы на высоком уровне, но не исключительное</p>	<p>Бывают случайные ошибки по некоторым вопросам Дефект или брак редко превышает 0.010%. Среднее качество работы.</p>	<p>Часто возникают ошибки. Дефекты превышают 0.010%. Качество работы ниже среднего</p>

Профиль компетенций сотрудников ОАО

«Фармстандарт»

Аттестация

10.08.09

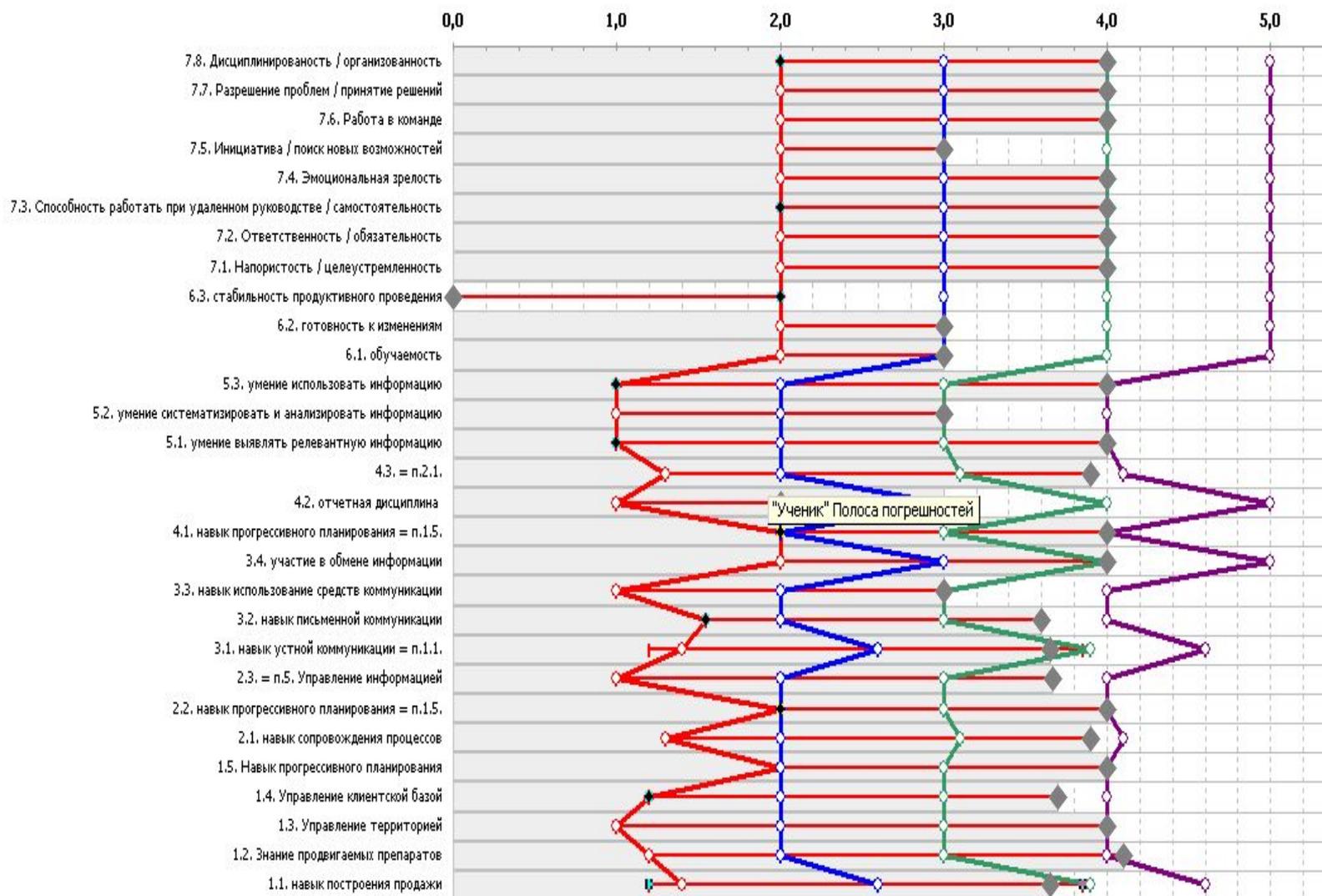
Сравнить с...

11.06.09

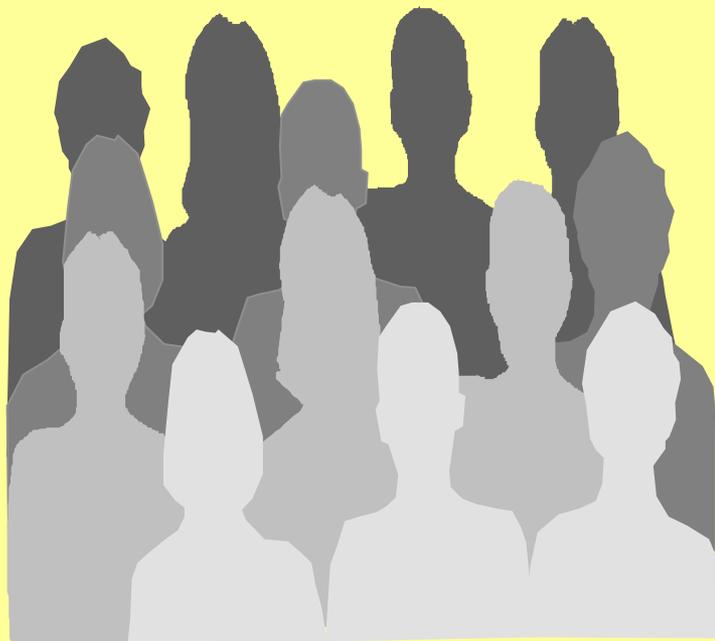
Ученик



- Эксперт
- Мастер
- Работник
- Ученик



Кадровая Политика



Подбор



Отбор

Завышенные ожидания / Заниженные предложения



Работник



Работодатель

- Высокий заработок
- Перспективная карьера
- Повышение квалификации
- Надежная фирма
- Продолжительный отпуск

- Высокая квалификация
- Умеренная оплата
- Лояльность
- Стабильная работа
- Минимальное обучение

Внутренние источники подбора персонала

Родственники работников

Знакомые работников

Бывшие работники

Бывшие кандидаты

Работники предприятия

Внешние источники подбора персонала



СМИ



Вузы,
школы бизнеса



Интернет



Агентства
по трудоустройству



Школы, лицеи

Сравнение внутренних и внешних источников

Преимущества

Недостатки

Внутренние

- Формирование морали продвижения
- возможности оценки
- низкие издержки по поиску
- мотивация работников
- набор только на низшие должности

- вероятность «вырождения»
- проблемы с другими работниками
- нежелательные связи внутри организации
- необходимость комплексной программы развития персонала

Внешние

- «свежая кровь»
- снижение издержек на обучение
- отсутствие нежелательных связей в организации
- привнесение предыдущего опыта

- высокая вероятность несовместимости
- моральные проблемы для работающих на предприятии кандидатов
- длительный период адаптации

Каналы коммуникации, используемые при поиске работы (%)



Отбор персонала. Ключевые вопросы.

- *Смогут ли* кандидаты выполнять данную работу — компетентны ли они?
- *Захотят ли* они выполнять эту работу — достаточно ли они мотивированы?
- *Насколько* кандидаты подойдут организации?

Традиционные системы классификации информации о кандидатах

Схема Роджера

1. ***Физические характеристики*** — здоровье, телосложение, внешность, манера поведения и речь;
2. ***Знания*** — образование, специальность, профессиональный опыт;
3. ***Общий интеллект*** — общие интеллектуальные способности;
4. ***Особые способности*** — технические навыки, навыки ручного труда, способность легко говорить или считать;
5. ***Интересы*** — интеллектуальные, практические, конструкторские, связанные с физической активностью, общественные, художественные;
6. ***Характер*** — терпимость, влияние, твердость, надежность, уверенность в себе;
7. ***Среда*** — семейная среда, профессии членов семьи.

Традиционные системы классификации информации о кандидатах

Схема Д. Манро-Фрейзера

1. ***Воздействие на других*** — физические характеристики, внешность, речь и манеры;
2. ***Приобретенная квалификация*** — образование, профессиональная подготовка, опыт работы;
3. ***Врожденные способности*** — природная сообразительность и способность к обучению;
4. ***Мотивация*** — цели, которые ставит человек, последовательность, решительность и успешность в их достижении;
5. ***Адаптивность*** — эмоциональная устойчивость, способность противостоять стрессу, способность ладить с людьми.

Информация о кандидате

- 1. Общие данные о сотруднике**
- 2. Данные о семье сотрудника**
- 3. Жизненный путь сотрудника**
- 4. Жизненные сферы сотрудника**
 - Профессия и специальность
 - Материальные условия жизни
 - Состояние здоровья
 - Отношения в семье
 - Социальное окружение
 - Организация досуга

Информация о кандидате

5. Характер

- Отношение к другим людям
- Самооценка своего поведения, образа жизни
- Уровень притязаний
- Отношение к работе
- Общее отношение к жизни

6. Способности

- Общий уровень развития
- Наличие специальных способностей

7. Жизненная направленность сотрудника

- Основные жизненные цели
- Преобладающие мотивы поведения
- Устойчивость
- Мироззрение
- Моральные установки сотрудника

Информация о кандидате

8. Особенности темперамента

- Эмоциональная устойчивость.
- Импульсивность
- Темп психической деятельности
- Впечатлительность

9. Общие заключения о сотруднике

- Общее впечатление
- Перспективность
- Надежность

Информация для кандидата

А. Основная:

- Профиль предстоящей работы
- Система оплаты труда
- Социальные льготы
- Некоторые аспекты психологического климата в коллективе

Информация для кандидата

Б. Дополнительная:

- Показатели производительности и оплата/санкции
- Кто руководит
- Основные коллеги/взаимосвязи по работе
- Основы организационной культуры
- Недопустимые ошибки
- Система внутренних коммуникаций

Предварительная отборочная беседа (что можно и нельзя спрашивать у кандидата)

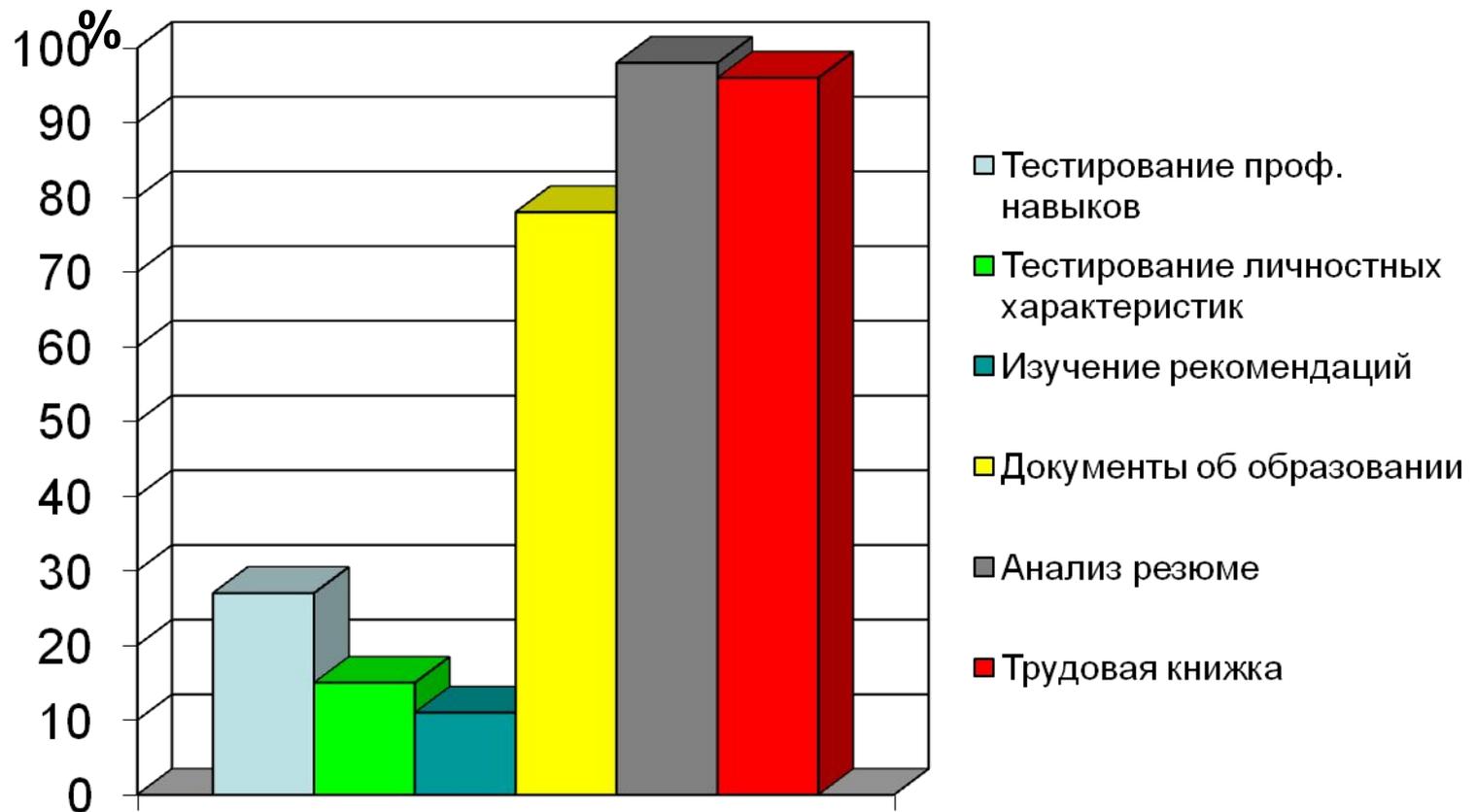
- Имя кандидата и работал ли он под другим именем
- был ли кандидат осужден за преступление
- Где учился кандидат
- Исполнилось ли кандидату полных 18 лет
- Прошлый опыт работы
- Имеет ли кандидат законное право работать на территории страны
- Имеет ли кандидат физические или умственные недостатки, способные повлиять на выполнение работы

- Происхождение имени кандидата
- Этническое происхождение
- Есть ли у кандидата физические или умственные недостатки
- Сколько кандидату лет
- Какую религию исповедует
- Попадал ли кандидат под арест
- Семейное положение, число детей
- Хобби
- Является ли кандидат гражданином другой страны

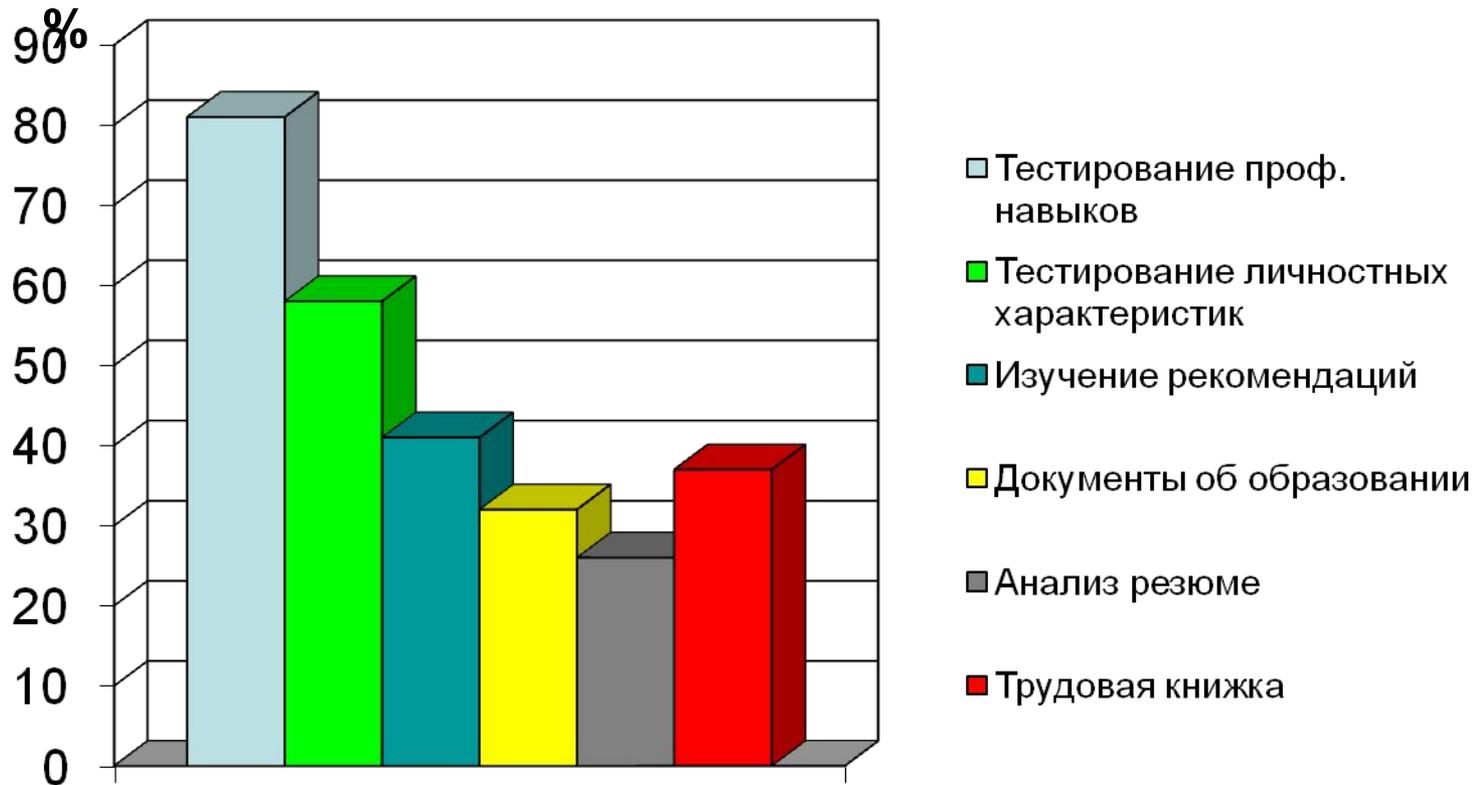
Инструментальные методы отбора персонала

- Испытания (способность выполнить задание, профессиональные навыки, психологические характеристики);
- Анкетирование
- Собеседование
- Центры оценки

Методы отбора сотрудников



Эффективность методов отбора



Приоритет критериев отбора персонала в российской практике

Возраст	1
Технические и специальные навыки	2
Общее образование	3
Знание иностранного языка	4
Рекомендации	5
Навыки коммуникаций	6
Результат тестирования	7
Международный опыт работы	8
Культура, национальность	9
Выпускной ранг	10

Этапы отбора персонала



6. Анализ, решение и подготовка материалов для найма



5. Медицинский контроль



4. Проведение освидетельствования на проф.пригодность, включая деловые и личные качества



3. Проведение собеседования



2. Анализ рекомендаций и послужного списка



1. Оформление анкетных и автобиографических данных

Рейтинг нетрадиционных методов отбора персонала:

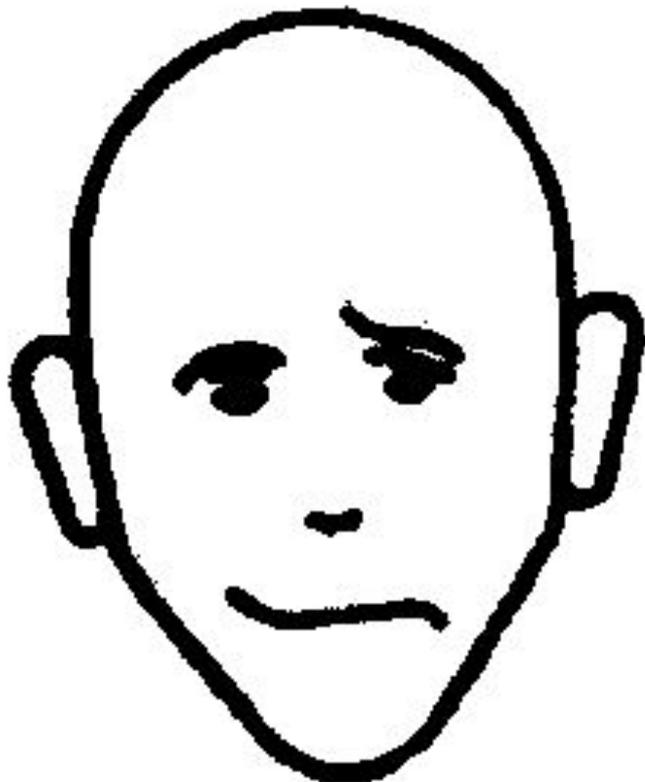
- 1. шоковые интервью
- 2. brainteaser interview;
- 3. физиогномика;
- 4. соционика;
- 5. графология;
- 6. астрология;
- 7. отбор по имени соискателя;
- 8. дактилоскопия

Источник: Денисова А. Нетрадиционные методы подбора персонала / Управление персоналом, № 12, 2007

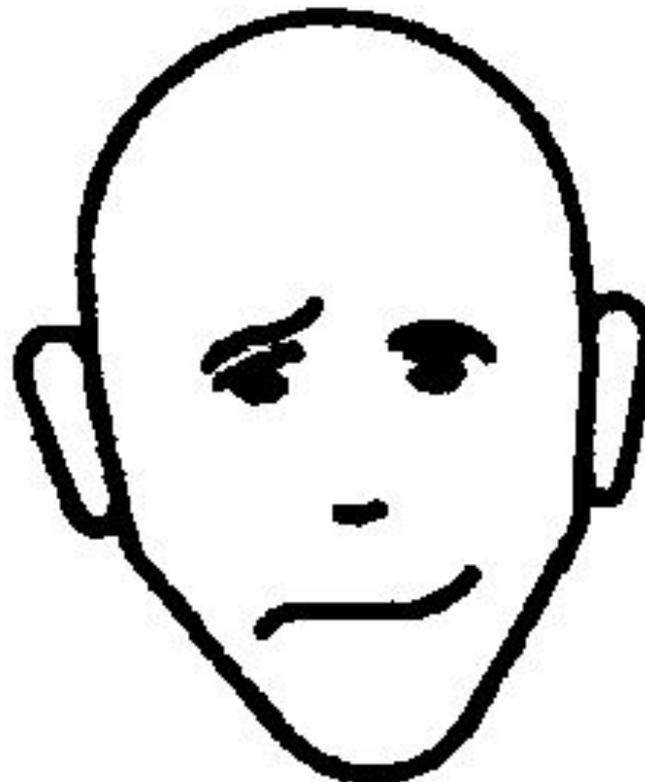
Соционика

- Юнг К.Г. «Психологические типы»
- Аугустинавичюте А. Соционика, т. 1, 2
- Гуленко В. Менеджмент слаженной команды
- Филатова Е.С. Соционика для всех

**Ваше ведущее полушарие
– правое (образное)**



**Ваше ведущее полушарие
– левое (логическое)**



Тест Дж.Джейна

- **Экстраверсия** – по Юнгу направленность преимущественно на объект и объективно данное, то, что субъект получает от объекта. В коммуникации проявляется как тенденция к преимущественному описанию внешних обстоятельств по сравнению с мотивами и ценностями субъекта.
- **Интроверсия** - направленность преимущественно на субъективные факторы. В коммуникации проявляется как тенденция к предъявлению собственных оценок и ощущений.

Признаки «интроверсия – экстраверсия»

Экстраверсия

- Поведение активное, но затратное
- Легче понимает окружающих, чем себя
- Приспосабливает других под себя «воспитывает»
- Склонность к захвату и конкуренции в бизнесе
- Высокая скорость мышления

Интроверсия

- Поведение пассивное, но экономичное
- Легче понять себя, чем других
- Ценит себя, независимо от обратной связи
- Углубляет и совершенствует уже имеющееся
- Не склонен к конкуренции, легко договаривается

Признаки «логика – этика» (материя – энергия)

Логика

- Чувства подчинены разуму
- Ценит «голые факты»
- Не приспособливается к партнеру
- Чувства выражают не словами, а поступками и дистанцией
- Не общителен за пределами деловой сферы
- Беспристрастны, лучше руководят, но склонны людей делать «винтиками»
- Не признают авторитеты

Этика

- Главный советчик - сердце
- Субъект важнее объекта
- Дар эмпатии
- Ценят авторитетное мнение
- Создают национальные, религиозные и т.п. предрассудки
- Силен в умении нравиться, находить нужные контакты

Признаки «сенсорика – интуиция» (пространство – время)

Сенсорика

- Живет здесь и сейчас
- Хорошо ориентируется в пространстве
- Развита навыки ручной работы
- Практичны, ценят вознаграждение, комфорт
- Заботятся о внешнем виде своем и партнера
- Ориентация на прошлое, опыт, плохо видят будущее
- Опасаются нового
- Конкретное мышление

Интуиция

- Способны адаптироваться к боли, не замечать неудобств
- Непрактичны, не приспособлены к рутине и борьбе за выживание
- Не ценят собственность
- Романтизм и склонность к платонической любви
- Не обращают внимание на внешний вид свой и другого
- Ориентированы на будущее
- Формируют все программы долгосрочного развития человечества
- Развито воображение и абстрактное мышление

Модель А

1	2
3	4
5	6
7	8

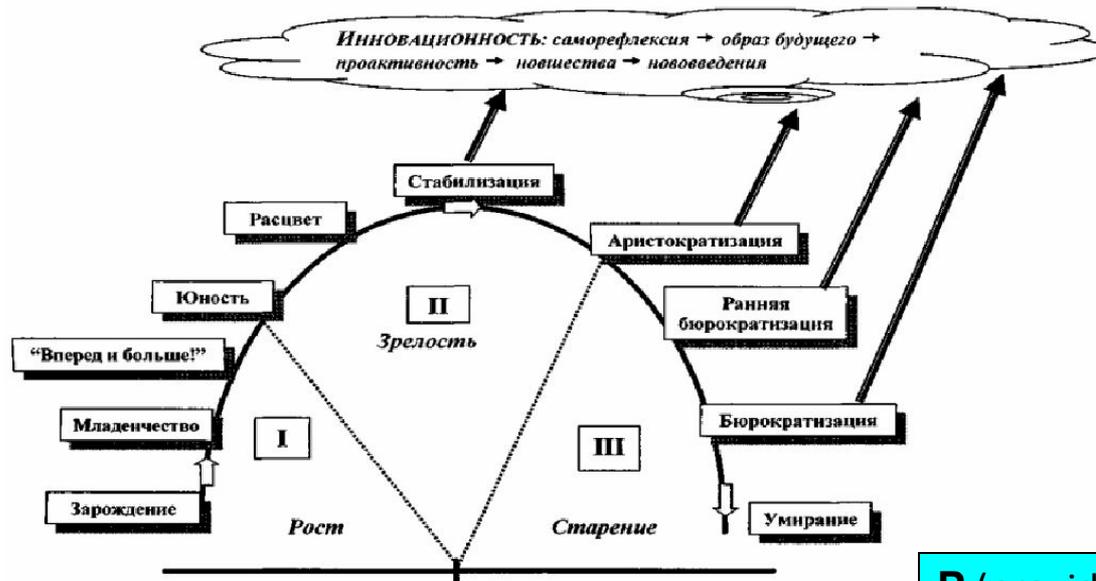
Ментальное кольцо

Витальное кольцо

- 1 – базовая функция
- 2 – творческая функция
- 3 – канал наименьшего сопротивления
- 4 – ролевая функция (суггестивный канал)

Код Адизеса (РАЕІ)

Жизненный цикл (И. Адизес)



Младенчество _____
Go-go _____
Юность _____
Расцвет _____
Стабилизация _____
Аристократизация _____
Ранняя
бюрократизация _____
Бюрократизация _____
Умирание _____

P (provider) – Производитель
A (administrative) – Администратор
E (entrepreneurial) – Предприниматель
I (integrate) – Интегратор

Основные соционические функции

Область информации	Обозначение функции	Описание функции
Материя	■	Деловая выгода, эффективность, целесообразность, технология
	□	Умозрительная структура, система, научная теория
Энергия	☺	Эмоциональность, эмоциональное воздействие, непосредственная реакция
	☺	Психологический климат, отношения людей, вопросы морали, совести, традиций
Пространство	●	Волевой напор, активность, целеустремленность, владение пространством
	○	Гармония пространственных форм, ощущение удобства, самочувствие
Время	▲	Способность оценить внутреннее содержание, потенциальные возможности объекта
	△	Предчувствие, прогноз, способность улавливать динамику развития, поэтическая фантазия, мистическое чувство

- 1. Вам нравится ясность и определенность во всем, поэтому Вы не склонны менять свои планы, убеждения и привычки. Не любите ничего откладывать «на потом», умеете равномерно распределять нагрузку и укладываться в сроки. Предпочитаете иметь четко обозначенные задачи и конкретный временной график работы.**
- 2. Вы не составляете четких планов на будущее, так как любите действовать без подготовки, по ситуации, рассчитывая на находчивость. Легко переключаетесь с одного дела на другое, пересматриваете прежние взгляды и решения. Вам трудно укладываться в сроки, подчиняться определенному графику или распорядку.**

- 3. В своих решениях Вы, прежде всего, опираетесь на факты и здравый смысл, не ставя их в зависимость от Ваших чувств и отношений с окружающими. Умеете логично обосновывать свою точку зрения, руководствуясь документами и доказательствами, а не личными побуждениями. Считаете, что важнее быть правым, чем приятным, поэтому Вам порой не хватает дипломатичности и такта.**
- 4. Вас глубоко интересуют темы, связанные с чувствами и отношениями между людьми. Вы охотно участвуете в обсуждении и решении их личных проблем, стараетесь улучшить взаимопонимание, так как тяжело переживаете разногласия и обиды в своем окружении. Вам нравится делать другим комплименты просто так – для создания теплой и приятной атмосферы общения.**

- 5. Вы – реалист и практик, любите больше действовать, чем размышлять, многие вещи предпочитаете делать своими руками, не доверяя этого другим. Охотно занимаетесь бытовыми делами, заботясь об окружающих. Ваши высказывания конкретны и Вы не любите предположений и догадок, а так же не испытываете на практике идей и методов работы.**
- 6. Вы – человек с развитым воображением, хорошо предвидите дальнейший ход событий. Склонны к сомнениям, не всегда уверены в себе, часто проявляете непрактичность в материальных вопросах. Любите творческую деятельность, поиск и эксперимент больше, чем гарантированную выгоду.**

- 7. Вы не любите чем-либо выделяться среди окружающих, выставляя свои заслуги напоказ. Предпочитаете больше слушать собеседника, чем высказываться. Не стремитесь брать на себя инициативу и ответственность за других. Вам ясен и понятен свой внутренний мир, поступки и побуждения, но Вы не спешите рассказывать о себе и о своих планах.**
- 8. Ваш внутренний мир достаточно сложный и противоречивый, поэтому Вам легче охарактеризовать знакомого человека, чем самого себя. Вы склонны поступать опрометчиво, можете брать на себя слишком много дел или обязательств. Нуждаетесь в переменах занятий, охотно проявляете инициативу в новых делах или знакомствах.**

Ключ к тесту

- 1357 - ЛСИ, МАКСИМ
- 1358 – ЛСЭ, ШТИРЛИЦ
- 1367 – ЛИИ, РОБЕСПЬЕР
- 1368 – ЛИЭ, ДЖЕК
- 1457 – ЭСИ, ДРАЙЗЕР
- - ЭСЭ, ГЮГО
- 1467 – ЭИИ, ДОСТОЕВСКИЙ
- 1468 – ЭИЭ, ГАМЛЕТ
- 2357 – СЛИ, ГАБЕН
- 2358 – СЛЭ, ЖУКОВ
- 2367 – ИЛИ, БАЛЬЗАК
- 2368 – ИЛЭ, ДОН КИХОТ
- 2457 – СЭИ, ДЮМА
- 2458 – СЭЭ, НАПОЛЕОН
- 2467 – ИЭИ, ЕСЕНИН
- 2468 - ИЭЭ, ГЕКСЛИ

Признаки «рациональность - иррациональность»

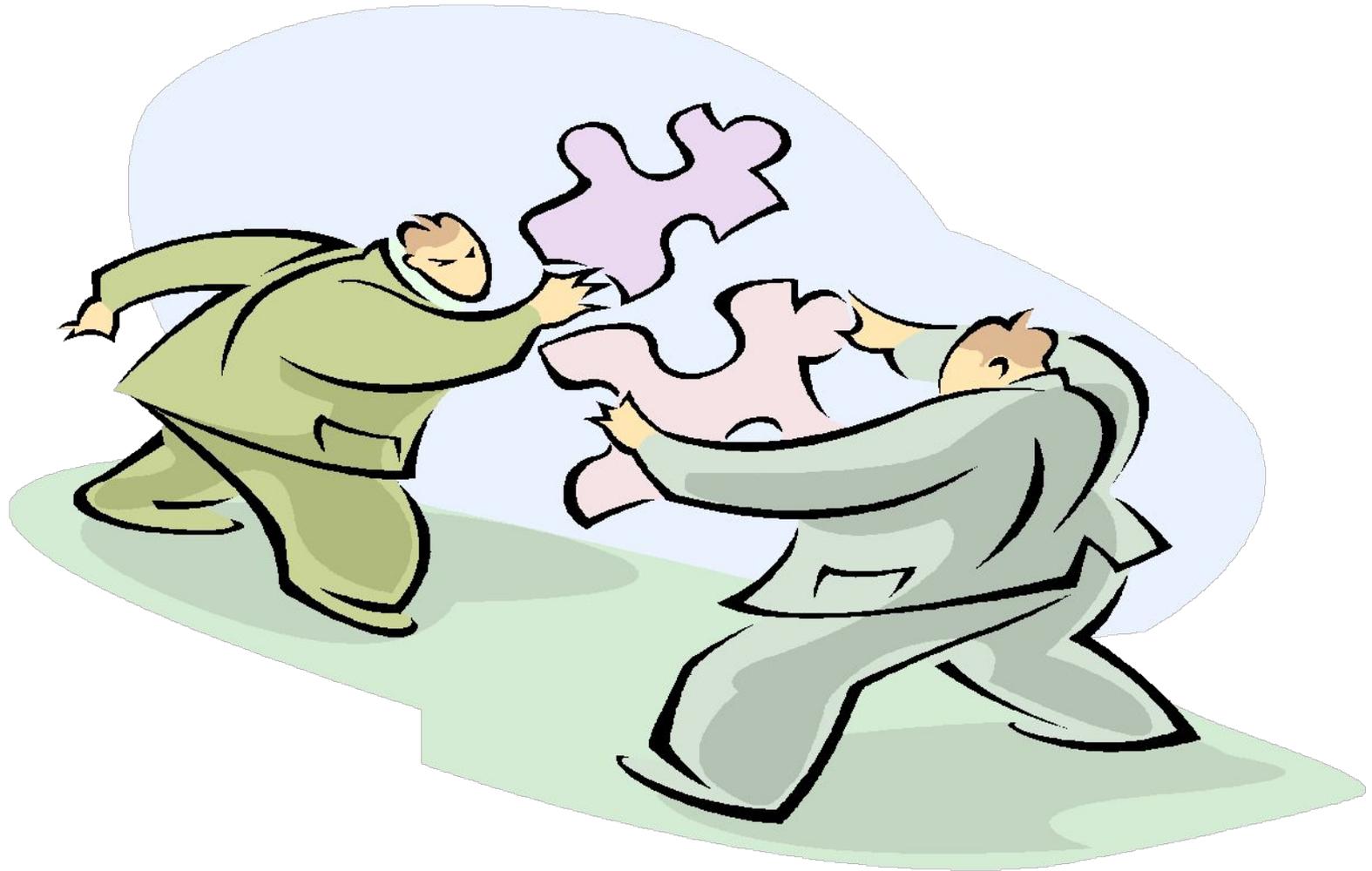
Рациональность

- Фигура подтянутая и угловатая, движения дискретные
- Всегда в тонусе, готовы к работе
- Эмоциональная стабильность, предсказуемость реакций
- Ценят дисциплину, порядок, правила

Иррациональность

- Требуется усилие, чтобы напрячься и выполнить необходимое
- Плавные движения, гибкость
- Нестабильность эмоционального состояния
- Способны менять правила игры во время игры
- Постоянное использование внутренней речи

Согласование соционических функций



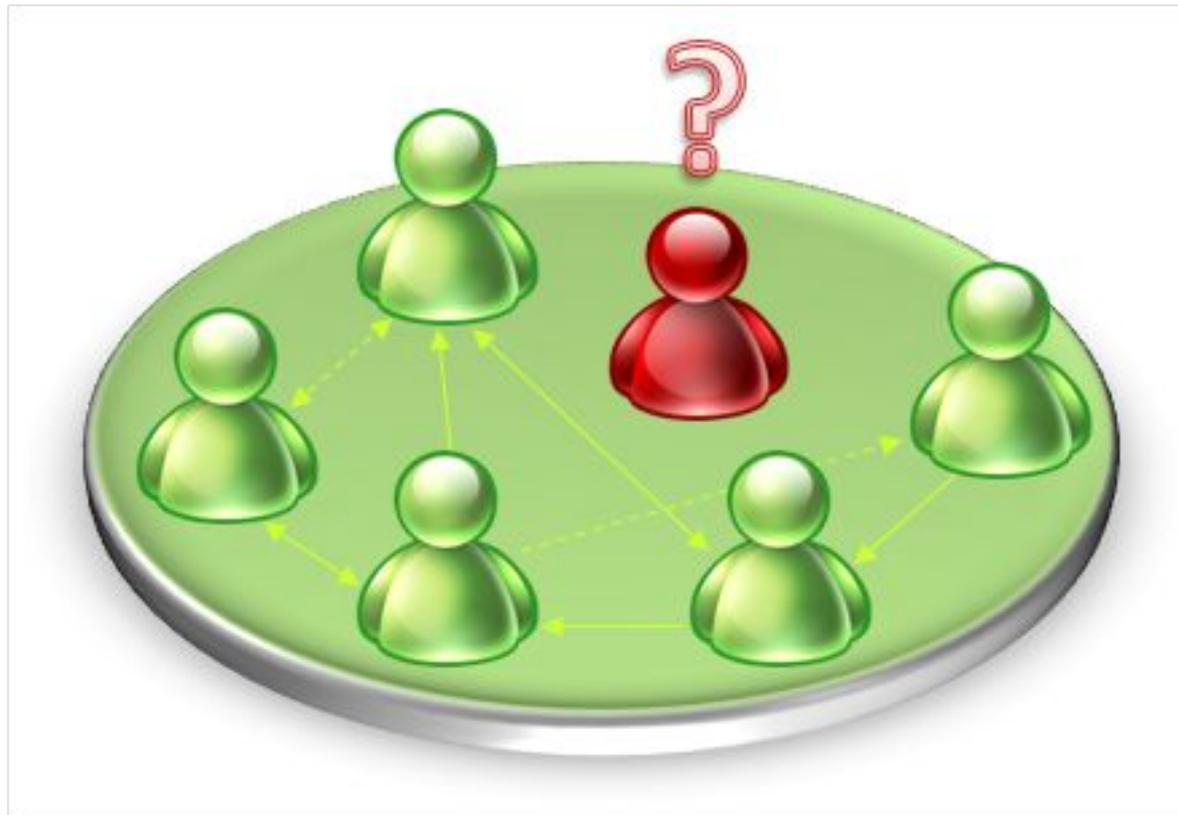
Кадровая Политика



Профориентация
и адаптация

Трудовая адаптация- это

взаимное приспособление работника и организации,
в первые месяцы его работы.



Рейтинг профобластей

	Профессиональная область	% от общего числа вакансий на spb.hh.ru
1	Продажи	17%
2	Информационные технологии \ Интернет\ Телеком	12%
3	Административный персонал	8%
4	Бухгалтерия \Управленческий учет \ Финансы	7%
5	Строительство \ Недвижимость	7%
6	Транспорт \ Логистика	6%
7	Маркетинг \ Реклама \PR	6%
8	Производство	5%
9	Банки \ Инвестиции\Лизинг	4%
10	Начало карьеры \ Студенты	4%

*

Информационно-консультационный исследовательский Центр "Союз Экспертов"

Куда хотят молодые специалисты

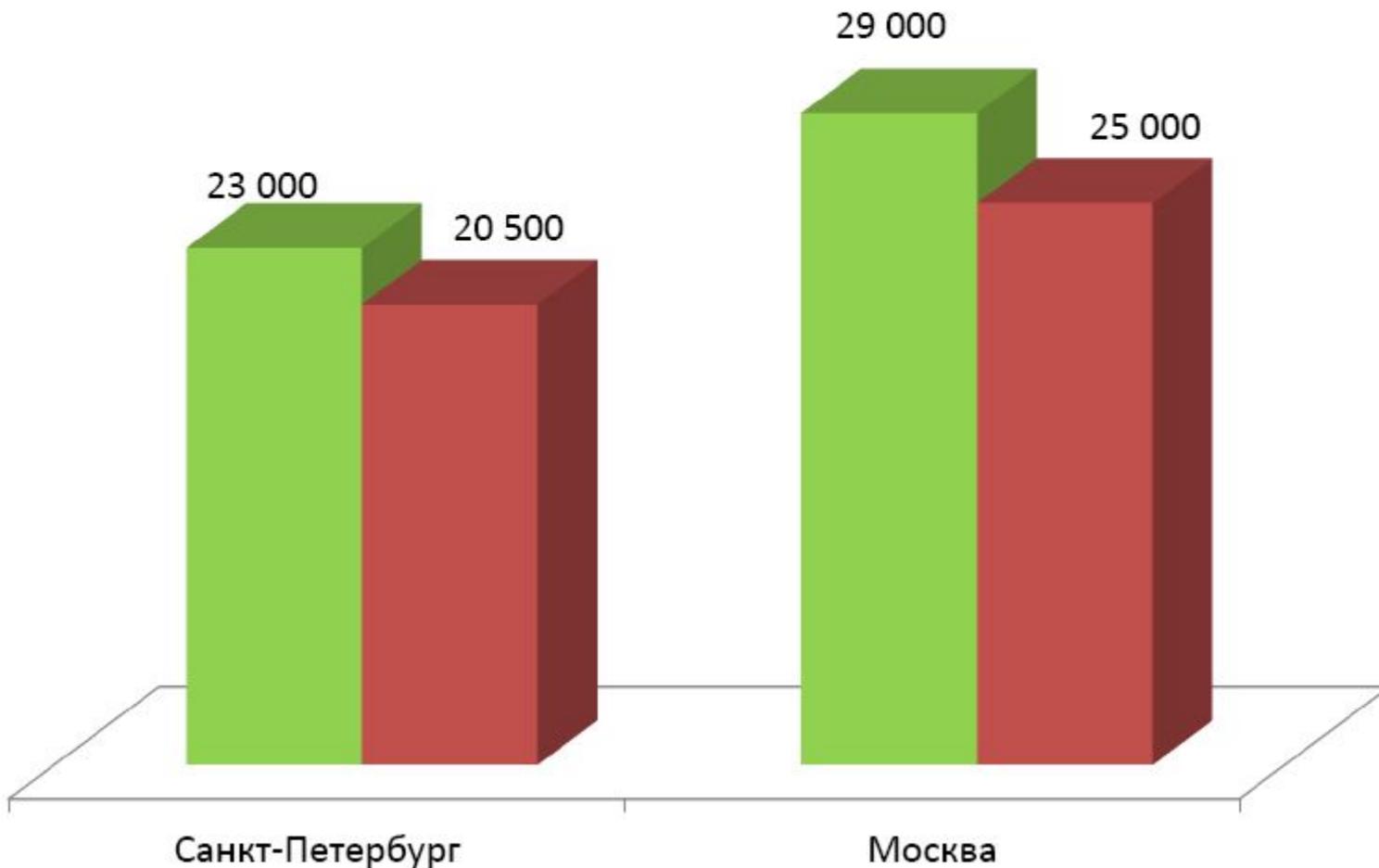
Рейтинг резюме молодых специалистов по профобластям



*

Средние зарплаты

■ Ожидаемые зарплаты (в резюме) ■ Предлагаемые зарплаты (в вакансиях)



*

Информационно-консультационный исследовательский Центр "Союз Экспертов"

Сколько же я стою?

Совпали ли ваши зарплатные ожидания на момент окончания вуза с фактической зарплатой на первом месте работы?

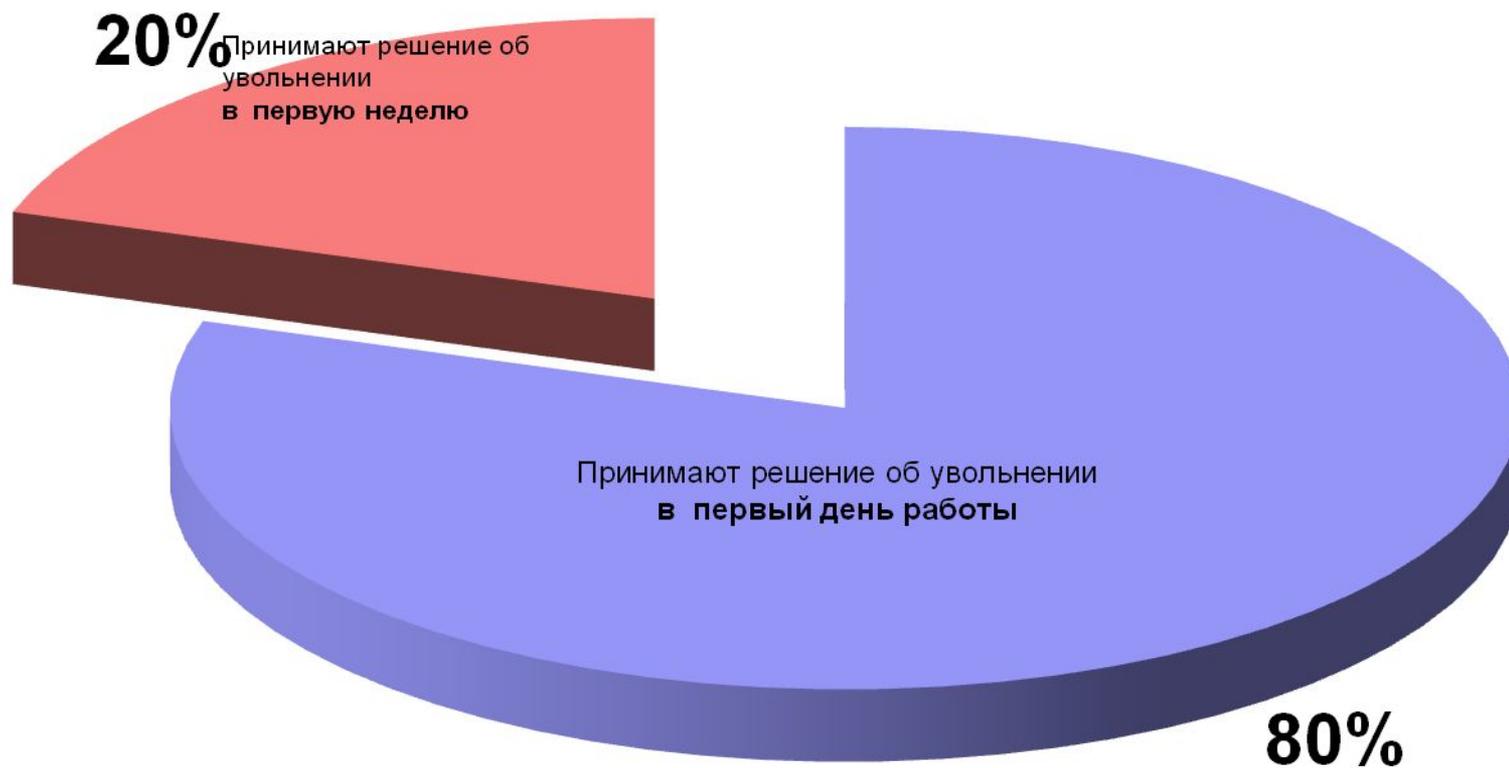
На первом месте работы я получал меньше, чем ожидал до трудоустройства	50%
На первом месте работы я получал столько же, сколько я ожидал получить	34%
На первом месте работы я получал больше, чем ожидал до трудоустройства	14%
Я не помню	3%

Для того, чтобы почувствовать себя по-настоящему счастливыми, большинству российских студентов нужно примерно 30 – 100 тысяч рублей 😊

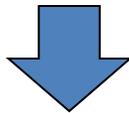
*

Информационно-консультационный исследовательский Центр "Союз Экспертов"

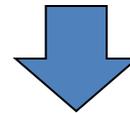
Увольняются в течение первого года работы по собственному желанию



АДАПТАЦИЯ



Первичная — приспособление молодых сотрудников, не имеющих опыта профессиональной деятельности (как правило, выпускников учебных заведений различного уровня).



Вторичная — приспособление сотрудников, имеющих опыт профессиональной деятельности (как правило, меняющих объект деятельности или свою профессиональную роль),

Психофизиологический:
приспособление к новым
физическим и
психологическим,
условиям труда

Социально-психологический:
приспособление к новому
социуму,
нормам поведения и
взаимоотношений
в новом коллективе

Аспекты адаптации и

Профессиональный:
постепенная доработка
трудовых способностей
(профессиональных навыков,
дополнительных знаний)

Организационный:
усвоение роли и
организационного статуса
рабочего места и подразделения
в общей организационной структуре,
понимание особенностей
организационного и экономического
механизма управления организацией

Цели адаптации персонала

- уменьшение стартовых издержек, так как пока новый работник плохо знает свое рабочее место, он работает менее эффективно и требует дополнительных затрат;
- снижение степени озабоченности и неопределенности у новых работников;
- сокращение текучести рабочей силы, так как если новички чувствуют себя неуютно на новой работе и ненужными, то они могут отреагировать на это увольнением;
- экономия времени руководителя и сотрудников, так как проводимая по программе работа помогает экономить время каждого из них;
- развитие позитивного отношения к работе, удовлетворенности работой.

Ключевые элементы системы адаптации

1. **welcome-тренинг** - первоначальное ознакомление сотрудника с общими сведениями о компании, с ее историей, продуктами, услугами, структурой и культурой.



2. **Программа адаптации** регламентирует мероприятия и сроки обучения сотрудника — отвечает за то, каким навыкам и в какой последовательности обучается работник, какие обязанности начинает выполнять в первую очередь, а также помогает адаптироваться сотруднику в коллективе.

Ключевые элементы системы адаптации

3. система наставничества — привлечение опытного работника в помощь новому сотруднику.



4. система аттестации по итогам адаптационных мероприятий — четкий порядок оценки нового сотрудника, понятный как руководству, так и ему самому.



Стадии адаптации

1. **Стадия ознакомления** - новый специалист узнает цели и задачи организации, микроклимат среды, сопоставляет их со своими целями, ожиданиями и представлениями о данной организации.



2. **Стадия приспособления.** В зависимости от подготовки нового сотрудника, его психологических качеств и специальности, период адаптации может охватывать от одного месяца до одного года.



3. **Стадия ассимиляции**
работник проходит этап полного приспособления, становится полноправным членом коллектива.



Преимущества для компании

- повышение эффективности работы сотрудника, ускорение процесса выхода работника на требуемый уровень производительности;
- налаживание или поддержание положительных отношений в коллективе;
- предотвращение серьёзных ошибок, которые могли бы совершить новые сотрудники;
- сокращение временных затрат опытных работников на оказание помощи новому сотруднику в процессе выполнения им должностных обязанностей;
- минимизация «текучести» кадров.

Преимущества для сотрудника

- налаживание отношений в коллективе;
- быстрое «вливание» в рабочий процесс и приобретение новых навыков и знаний;
- сопоставление ожидаемых условий работы сотрудника с его реальной деятельностью;
- снижение страха сотрудника быть уволенным во время испытательного срока.

Участники процесса адаптации:

- сам сотрудник
- служба персонала
- руководитель
- наставник

Задачи службы персонала по отношению к новым сотрудникам:

- участие в проведении функциональных мероприятий по адаптации, например вводного инструктажа по технике безопасности, положению о коммерческой тайне и т. д.;
- проведение ознакомительного тренинга;
- подготовка "комплекта" нового сотрудника;
- эмоциональная поддержка новичка во время всего адаптационного периода;
- получение обратной связи после окончания срока адаптации.

Служба персонала знакомит НОВОГО СОТРУДНИКА С...

- Должностной инструкцией
- Трудовым договором
- Инструкцией по технике безопасности
- Кратким описанием структуры предприятия
- Правилами внутреннего трудового распорядка
- Положением о коммерческой тайне
- Системой оплаты труда
- Кодексом деловой этики
- Сотрудниками предприятия

Задачи линейного руководителя по отношению к новым сотрудникам:

- Определение должностных обязанностей.
- Постановка целей и задач на период испытательного срока, определение содержания работы на это время — новичок должен четко понимать, по каким критериям его будут оценивать после того, как испытательный срок окончится.
- Определение наставника из числа ведущих специалистов отдела.
- Ознакомление новичка с содержанием Адаптационного листа и разъяснение назначения запланированных мероприятий.
- Отслеживание промежуточных результатов.
- Оценка выполненных заданий, проведение оценочных мероприятий для проверки приобретенных знаний в случае обучения сотрудника во время адаптационного периода.
- Принятие решения относительно работы нового сотрудника в компании.

Задачи и действия наставника в процессе адаптации нового сотрудника:

- подготовка рабочего места нового сотрудника к первому дню его работы;
- поздравление новичка с началом работы;
- рассказ о функциях подразделения и знакомство новичка с коллективом;
- знакомство с рабочим местом, оборудованием, содержанием функциональных обязанностей, подготовленных руководителем;
- обеспечение доступа в интернет, обучение работе в корпоративной базе данных;
- обучение в процессе работы — хорошо, если в компании существует план обучения или стажировки, по которому работает наставник.

Итогами оценки адаптации могут быть:

- признание сотрудника успешно прошедшим адаптацию. В этом случае адаптационный период считается завершенным. Работник приступает к полноценной самостоятельной работе.
- признание сотрудника не прошедшим адаптацию. В этом случае работник в установленном порядке переводится на ниже стоящую должность, либо увольняется, как не прошедший адаптацию.

Обратная связь в период адаптации

Если вы оказывались в ситуации смены места работы или профессии, вспомните:

Представили ли вас людям, с которыми вам предстояло работать?

Какая помощь вам была оказана на новом месте работы?

Была ли эта помощь достаточной для вас?

Испытывали ли вы дискомфорт, находясь на работе (среди новых коллег)?

Насколько коллеги проявляли открытость, готовность к общению с вами?

Сильно ли ваше представление об организации, появившееся у вас на начальном периоде, отличается от представления, которое у вас сложилось со временем?

Сопровождался ли адаптационный период финансовыми трудностями, трудностями, связанными с личной жизнью, по причине смены работы?

Кадровая Политика



Обучение & Развитие

Удельные затраты на образование в некоторых странах (2005 г.)

Регион	Затраты на среднее образование (долл.)		Затраты на высшее обр. в год (долл.)
	В год	За весь срок	
США	10390	117538	24370
Великобритания	7167	84750	13506
Германия	7636	88100	12446
Ю.Корея	6645	68424	7606
ОЭСР	7804	87720	11512
Бразилия	1186	13834	9994
Россия	1754	19296	3421

Динамика среднего числа лет обучения

	1970	1980	1990	2000
США	9, 53	11, 86	11, 74	12, 05
Великобритания	7, 66	8, 37	8, 77	9, 42
Германия	8, 05	9, 64	9, 87	10, 20
Бразилия	3, 31	3, 31	4, 02	4, 48
Индия	2, 27	3, 27	4, 10	5, 06
Китай	4, 38	4, 76	5, 85	6, 35
Россия	9, 14	9, 23	10, 50	10, 03

Обучение или развитие?



Обучение -
*процесс, в ходе которого
работники приобретают
знания и навыки необходимые
для достижения
производственных целей*

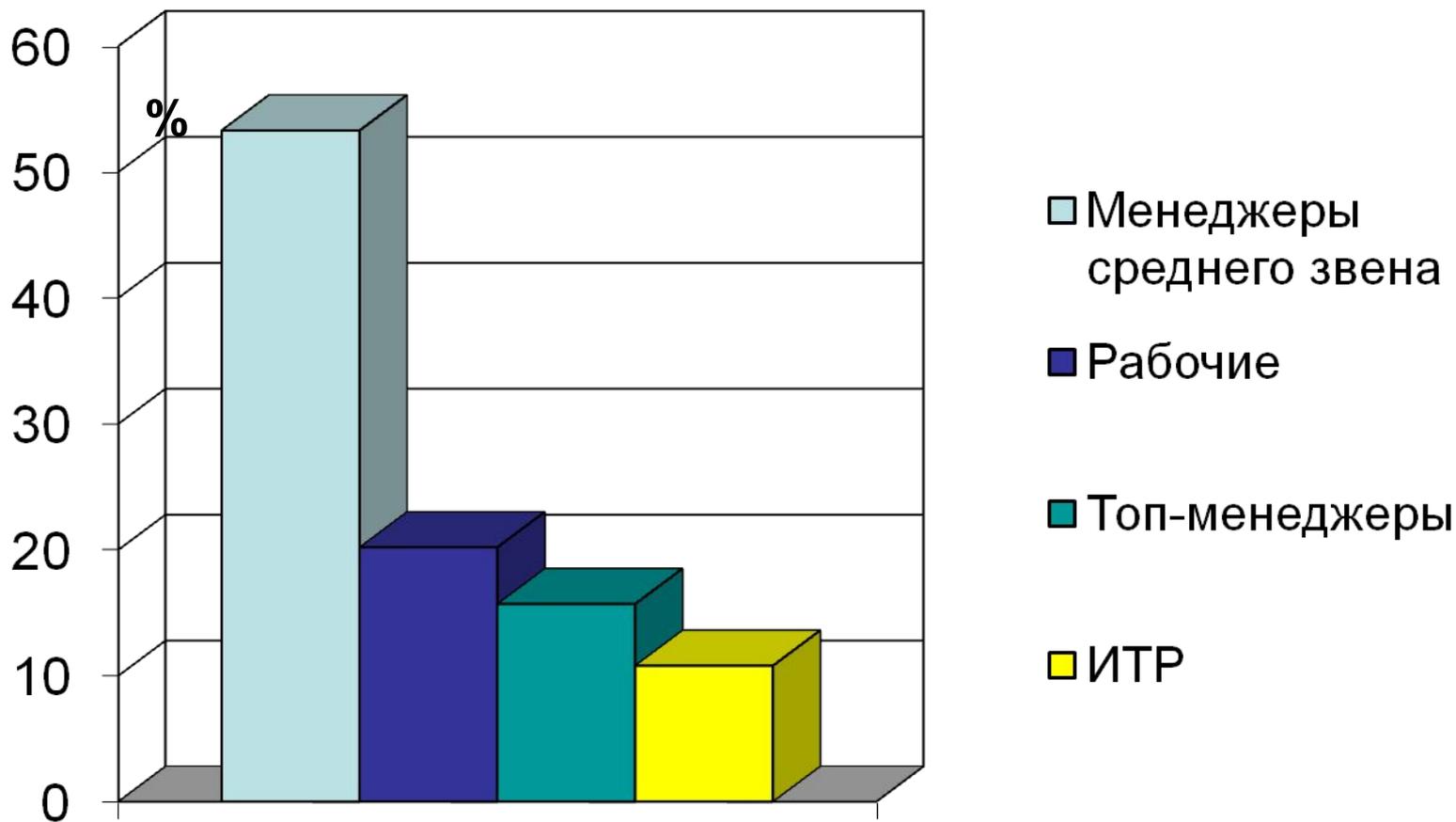
Обучение или развитие?

РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА

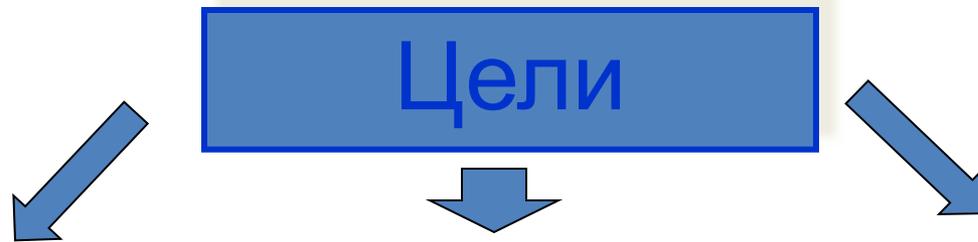
сфокусировано на увеличении способностей работников к последовательному росту и достижениям в организации



Регулярно обучаются...



Цели обучения



ТЕКУЩИЕ

- Ориентация
- Обучение подбору персонала
- Курсы по технике безопасности

РЕШЕНИЕ ПРОБЛЕМ

- Уменьшение жалоб
- Снижение брака
- Улучшение коммуникаций

ИННОВАЦИИ

- Предупреждение возникновения проблем
- Формирование новых команд

Цели обучения

- Получение сотрудником новых знаний и навыков, необходимых для работы
- Поддержание профессионального уровня персонала
- Подготовка к замещению коллег во время отпусков, болезней и т.д.
- Подготовка к продвижению по службе
- Знакомство персонала со стандартами работы компании, стратегией развития и т.д.

Методы обучения

- Самообразование
- Долгосрочное дополнительное обучение персонала, связанное со стратегическими целями компании
- Краткосрочное обязательное обучение персонала, вызванное необходимостью поддержания технологических процессов
- Краткосрочное дополнительное обучение персонала, связанное со стратегическими целями компании
- Наставничество

Критерии результативности обучения

Критерий	Комментарии
Удовлетворенность обученного сотрудника	Определяется с помощью анкетирования, после чего проводятся анализ и расчет эффективности по данному критерию, выявляются причины неудовлетворенности и делаются выводы
Приобретение обучающимся необходимых знаний, навыков и умений	Для оценки данного критерия используется специальная форма отчета по обучению, с помощью которой определяется степень развитости необходимых знаний, навыков и умений
Эффективность внесенных предложений по усовершенствованию профессиональной деятельности	С учетом полученных знаний обученный сотрудник выносит на рассмотрение руководства свои предложения по улучшению деятельности как самого сотрудника, так и организации в целом, которые в дальнейшем оцениваются с точки зрения эффективности
Эффективность деятельности сотрудника, прошедшего обучение	Оценивается эффективность, выраженная в: <ul style="list-style-type: none">- повышении норм выработки;- росте производительности;- сокращении времени на выполнение работ/ проектов;- сокращении финансовых затрат на выполнение проекта;- увеличении объема продаж и т. д.
Удовлетворенность руководителя результатами обучения	Примерно через месяц для оценки заполняется специальная анкета результативности обучения

Модель Блума - эффективность достижения учебных целей

Уровень 1. Знание - запоминание и воспроизведение изученного материала - от конкретных фактов до целостной теории.

Уровень 2. Понимание - преобразование материала из одной формы выражения - в другую, интерпретация материала, предположение о дальнейшем ходе явлений, событий.

Уровень 3. Применение - умение использовать изученный материал в конкретных условиях и новых ситуациях.

Уровень 4. Анализ - умение разбить материал на составляющие так, чтобы ясно выступала структура.

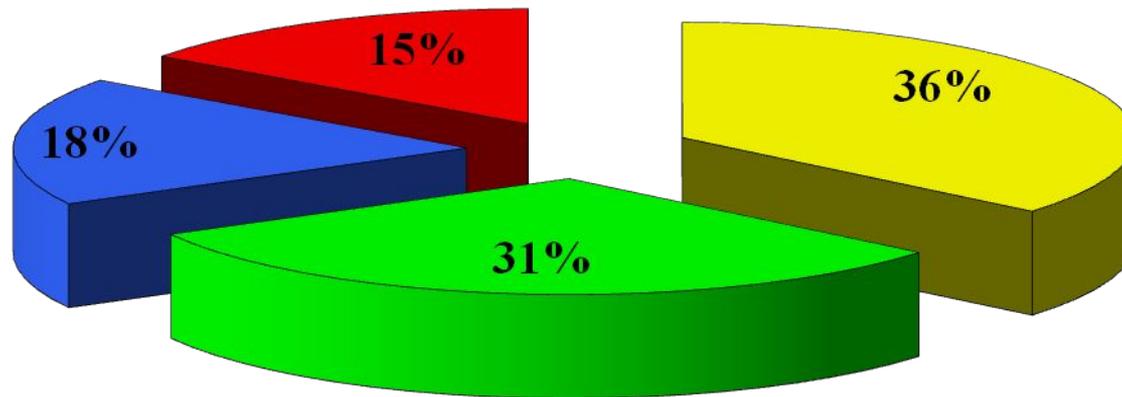
Уровень 5. Синтез - умение комбинировать элементы, чтобы получить целое, обладающее новизной.

Уровень 6. Оценка - умение оценивать значение того или иного материала.

Модель Киркпатрика может быть использована для оценки бизнес целей обучения.

- Уровень 1 - реакция слушателей на программу обучения. Измерения фокусируются на удовлетворенности участников программой вместе с перечнем того, как они планируют применить приобретенные знания и навыки.
- Уровень 2 - оценка знаний и опыта, полученных слушателем после прохождения программы обучения. Измерения при помощи тестов, практики, ролевых игр, симуляций, групповых оценок и других средств оценки фокусируются на том, что участники изучили в процессе программы.
- Уровень 3 - оценка поведения на рабочем месте. Измерения фокусируются на реальном применении результатов программы обучения.
- Уровень 4 - оценка влияния программы обучения на бизнес компании. Измерения фокусируются на действительных результатах (т. е. воздействии на бизнес), достигнутых участниками программы по мере того, как они успешно применяют материал программы.
- Уровень 5 - оценка ROI. Измерения сравнивают финансовую выгоду от программ с затратами на них.

Зависимость эффективности обучения



■ Заинтересованность персонала

■ Квалификация тренера

■ Поддержка руководства

■ Качество материалов

Корпоративное обучение должно максимально соответствовать развитию бизнеса компании



Руководители
компании

Индивидуальное (групповое)
обучение в соответствии с
западными стандартами

Линейные
руководители

Сквозные комплексные программы
(экономика, менеджмент,
финансы)

ИТР и специалисты

Технические программы на
современном уровне

Молодые специалисты

Новое поколение руководителей
(производственный инжиниринг,
основы управления)

Рабочие

Минимум теории – максимум
практики (тренажеры, IT-
технологии)

История Бизнес Образования,

В мире школа MBA была введена

- Конец XIX – в Dartmouth College, штат Нью-Хэмпшир
- 1960 – в Европе

В России

- 1988 – первые школы: ВКШ, ИБДА, ВШМБ
- 1998 – всплеск бизнес образования в России
- 2000 – госстандарт MBA

Во всех случаях это время

- Начала бурного роста рынка
- Переход от первого этапа непрофессиональной конкуренции
- К ужесточению рыночных взаимоотношений

Что дает бизнес образование

- Процесс
 1. Изучить **базовые** термины и процедуры
 2. Представить в голове **структурную картину** рынка и бизнеса
 3. Узнать нечто **новое и практичное**
- Результат
 1. Найти способы **поддержания** успеха
 2. Чуть-чуть, на **1%**, улучшить положение в компании

- Бизнес образование НИКОГДА не помогает
 - Достичь успеха
 - Увеличить продажи на 30 - 60 -100%
- Бизнес образование помогает ТОЛЬКО
 - **Удержать** достигнутый результат
 - **Чуть – чуть улучшить** достигнутый результат



КАРЬЕРА -
*перечень должностей
последовательно
занимаемых
работником на
протяжении жизни*

Карьерная ориентация

- *Профессиональная компетентность*
- *Менеджмент*
- *Автономия (независимость)*
- *Стабильность*
- *Служение*
- *Интеграция стилей жизни*
- *Предпринимательство*

Карьерная ориентация

Карьера	Личностные особенности	Самооценка	Уровень притязаний	Локус контроля
	«Альпинист» - отрабатывает свое продвижение	высокая	высокий	внутренний
	«Иллюзионист» — усваивает внешние признаки успеха, ждет удачи	высокая	высокий	внешний
	«Мастер» — интерес к освоению нового, а не карьере	высокая	низкий	внутренний
	«Муравей» — работает только по четко сформулированным задачам	низкая	низкий	внешний
	«Коллекционер» — хочет достичь вершин, не верит в свои силы	низкая	высокий	внешний
	Узурпатор — надеется на себя, карьера движима самолюбием, недоверчив	низкая	высокий	внутренний

Личностные различия как факторы карьеры (*Дж. Л. Холэнд*)

- Реалистичность
- Склонность к исследованиям
- Мастерство
- Общительность
- Предприимчивость
- Конвенциональность (способность договариваться с другими, подчиняться решению группы)

Факторы удовлетворённости карьерой

- Степень востребованности профессиональных навыков и знаний
- Степень соответствия планов организации и сотрудника относительно его карьерного продвижения
- Справедливость при оплате труда
- Справедливость при оценке проделанной работы и при выдвижении сотрудников на более высокие посты

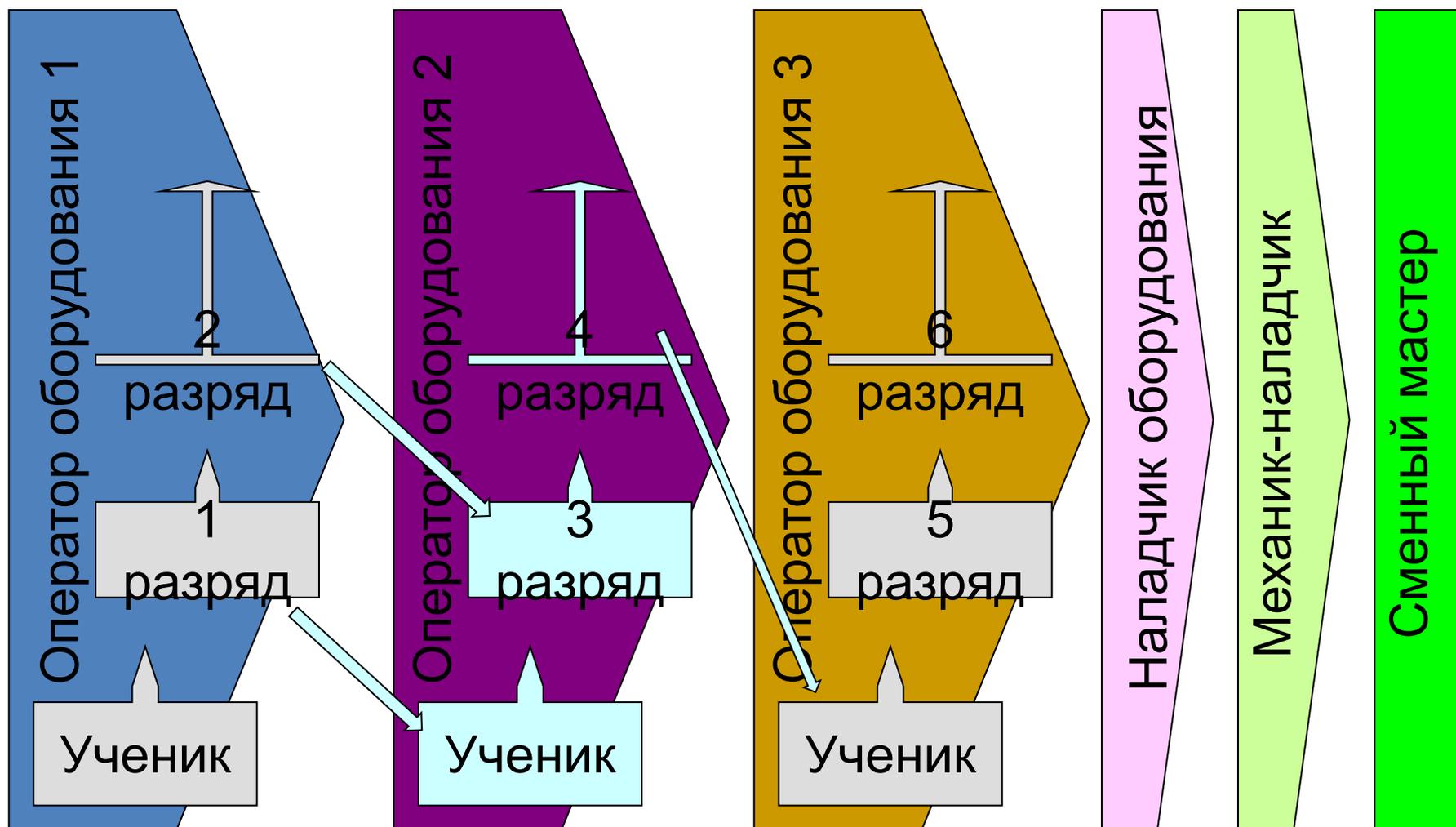
Деловая карьера



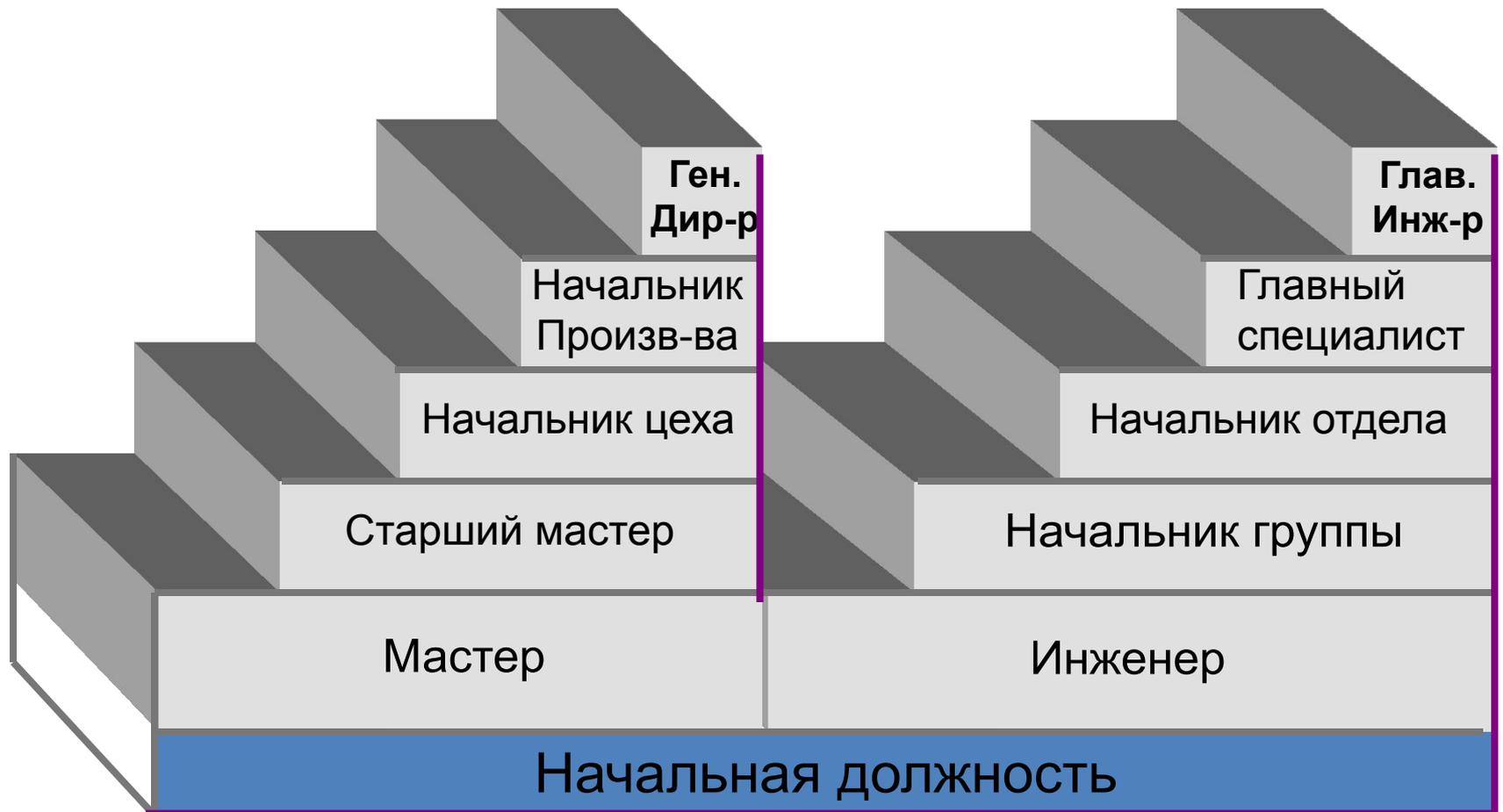
Управление карьерой. Цели.

- Гарантировать, что потребности организации в преемственности управления удовлетворяются
- Обеспечить перспективным работникам обучение и практический опыт, который вооружит их для работы на том уровне ответственности, которого они способны достичь.
- Дать имеющим потенциал работникам рекомендации и оказать поддержку, которые им нужны, если они хотят реализовать свой потенциал и сделать успешную карьеру с помощью организации и своих талантов и стремлений

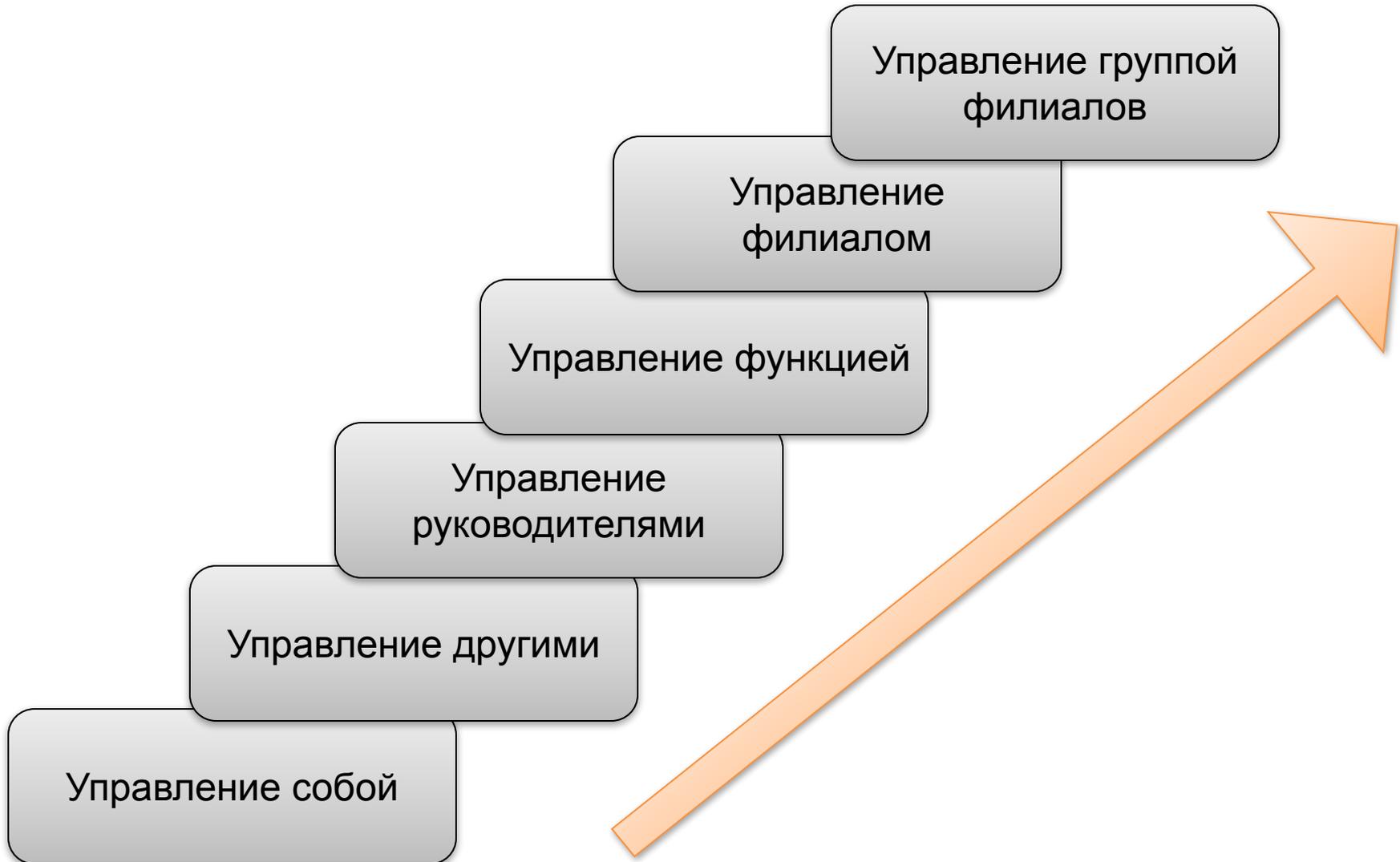
Карьера рабочего в ЗАО «МУЛТОН», Москва



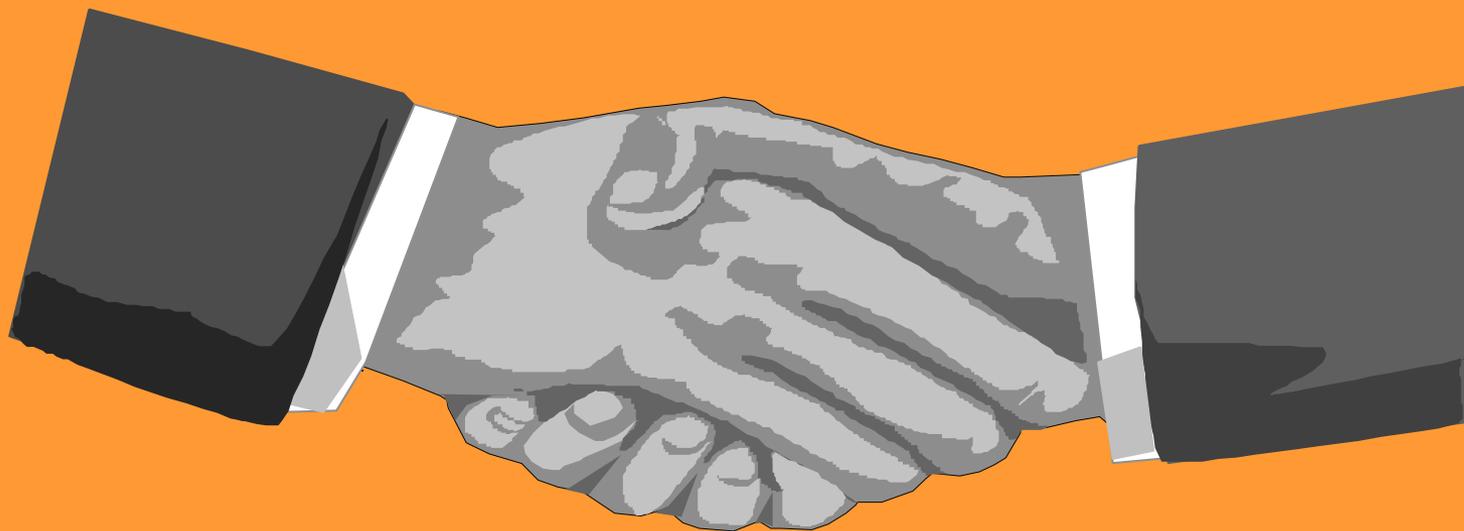
“Двойная” карьерная лестница



Этапы карьеры в Филип-Морис



Кадровая Политика



Оценка
персонала

Основные понятия

Аттестация кадров

- процедура определения квалификации, уровня знаний, практических навыков, деловых качеств и установления их *соответствия (несоответствия)* занимаемой должности. *Регулируется федеральными нормативными актами и ТК РФ.*

Оценка персонала

- систематическая формализованная процедура оценки деятельности работника согласно заданным критериям, существующим стандартам выполнения работы на данном рабочем месте за определенный период времени. Регулируется локальными нормативными актами.

Периодическая аттестация **обязательна** для:

- ✓ Работников, эксплуатирующих опасные производственные объекты
- ✓ Исполнительных руководителей и специалистов предприятий транспорта
- ✓ Работников и специалистов НИИ, конструкторских и технологических организаций науки
- ✓ Федеральных государственных служащих
- ✓ Руководителей федеральных унитарных предприятий
- ✓ Служащих учреждений, организаций и предприятий, находящихся на бюджетном финансировании

Основные цели оценки персонала

- оптимизация организационной структуры;
- диагностика и построение систем материального стимулирования;
- обоснованное, системное обучение персонала;
- формирование кадрового резерва;
- планирование карьеры сотрудников;
- контроль эффективности персонала.

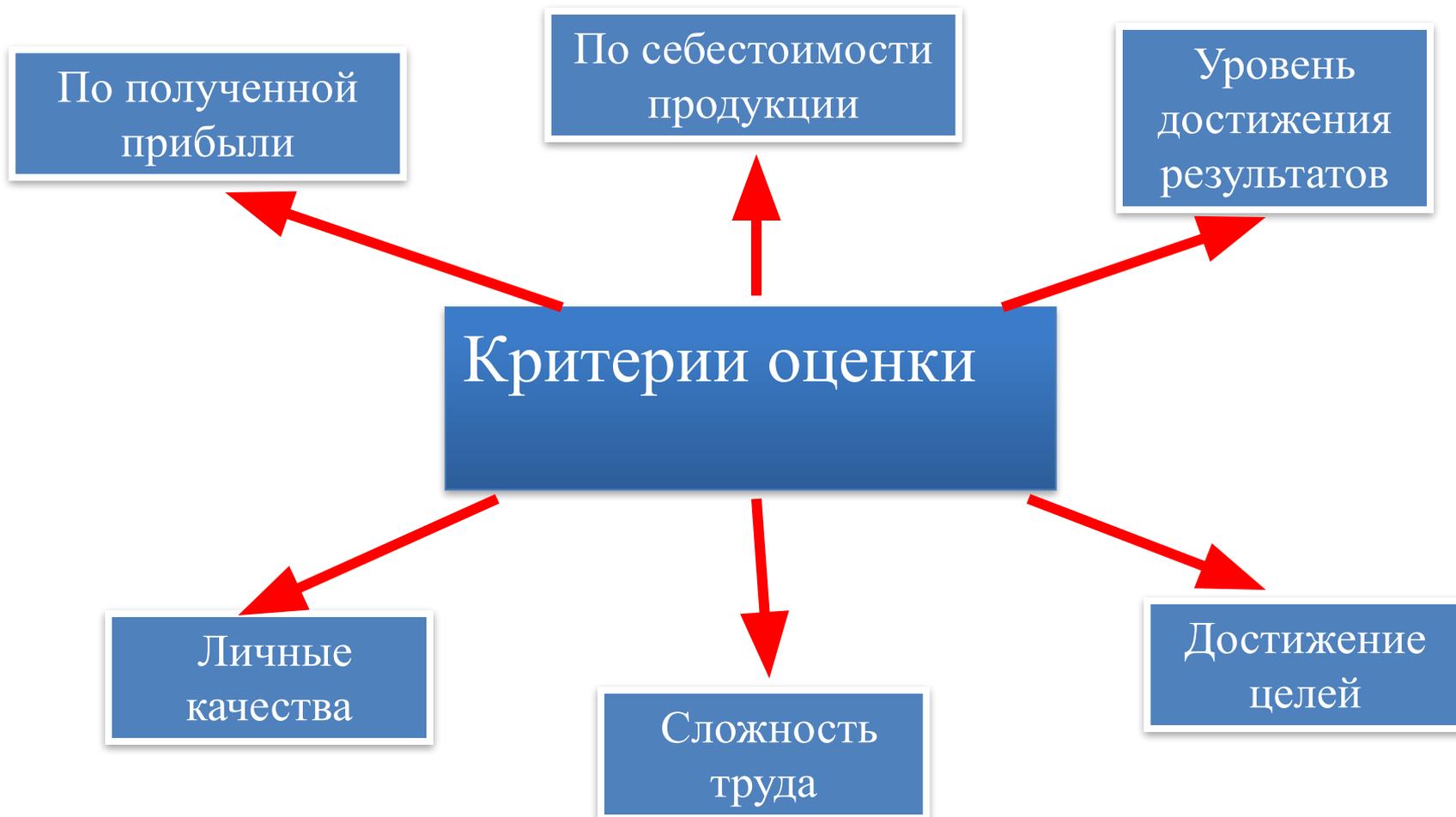
Составляющие процедуры оценки

- Объект оценки (слайд 116)
- Критерии оценки (слайд 117)
- Период оценки (слайд 118)
- Субъекты оценки
- Методы оценки

Оценка персонала



Критерии оценки



Оптимальная периодичность аттестации

- не чаще, чем раз в три года. Такая периодичность установлена в отношении государственных гражданских служащих, руководителей ГУП, работников территориальных органов антимонопольной службы и работников ФСС РФ.

Может проводиться внеочередная аттестация работников в случаях и порядке, установленных локальным нормативным актом работодателя.

Не подлежат аттестации работники:

- проработавшие в занимаемой должности менее одного года;
- достигшие возраста 60 лет;
- беременные женщины;
- находящиеся в отпуске по беременности и родам и в отпуске по уходу за ребенком до достижения им возраста трех лет.

(Положением о проведении аттестации государственных гражданских служащих Российской Федерации от 01.02.2005 № 110)



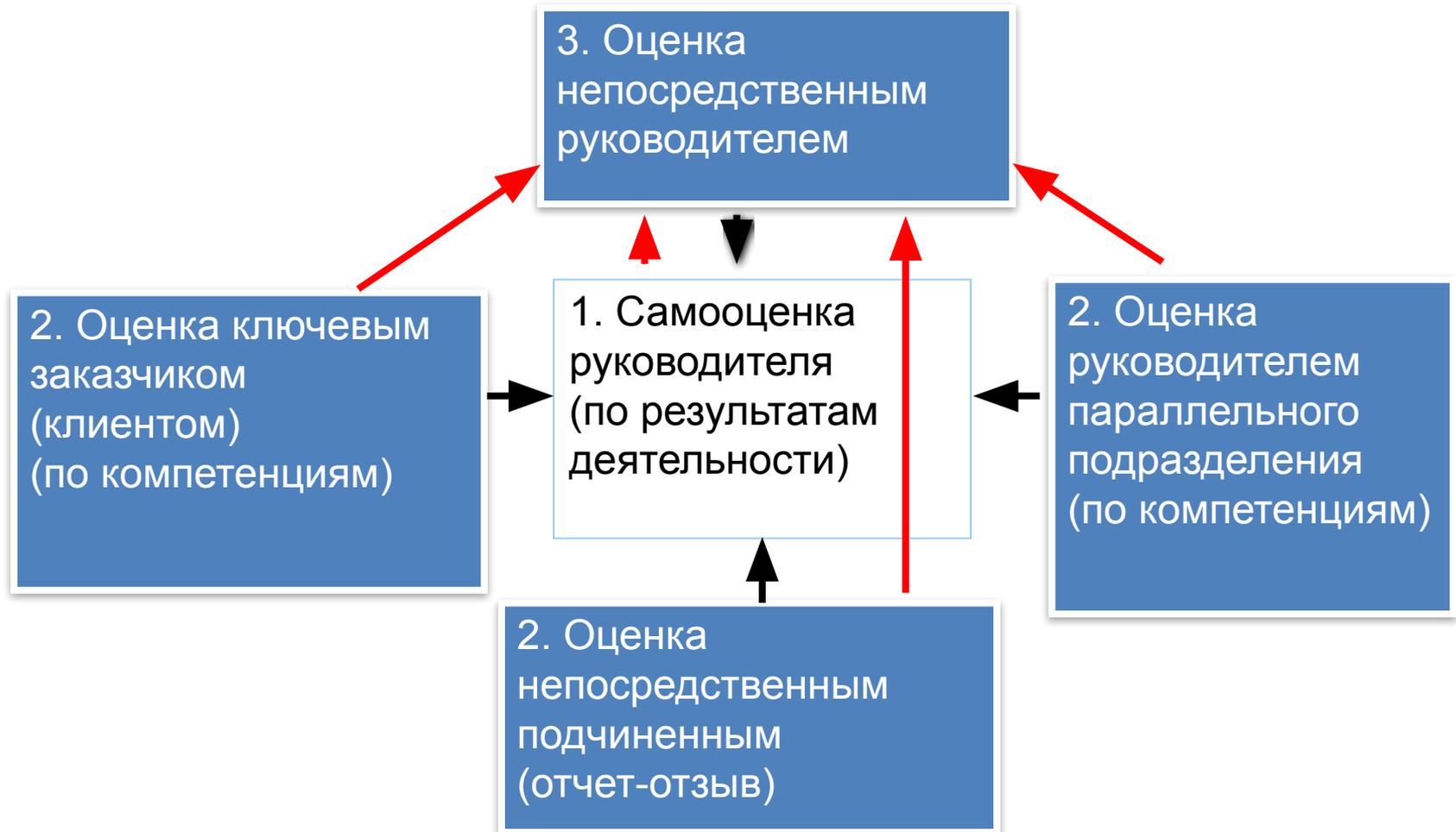
Участники процесса оценки

- Непосредственный руководитель
- Руководитель руководителя
- Представитель службы персонала
- Коллеги
- Подчиненные
- Сотрудник
- Клиент
- Внешние консультанты

Методы оценка персонала

Название метода	Характеристика метода
Биографический	Анализ анкетных данных и других документов
Собеседование	Беседа в режиме «вопрос – ответ»
Тестирование	Определение профессиональных знаний и умений, психологии личности с помощью тестов
Наблюдение	Оценщик фиксирует оцениваемое поведение в течение заданного периода
Ранжирование	Расположение работников в порядке убывания или возрастания по выбранному критерию
Сравнение по парам	Работники, занятые на аналогичных должностях, сравниваются по парам, после чего подсчитывается, сколько раз сотрудник был лучшим
Метод «360 градусов»	Сотрудник оценивается руководителем, коллегами, клиентами и подчиненными
Оценка по компетенциям	Оценивается разрыв между заданным и демонстрируемым уровнем

Процедура 360 градусов



Компетенция «работа с клиентами»

Компетенция	Уровни компетенций
Работа с клиентами	Уровень 4. Способен вести переговоры на высоком уровне. Имеет полные полномочия при принятии решений при работе с клиентами.
	Уровень 3. Уверенный переговорщик. Способен оказывать влияние на противоположную сторону. Поддерживает и развивает клиентскую базу.
	Уровень 2. Самостоятельно проводит переговоры с клиентами. Действует в строго установленных рамках. Поддерживает клиентскую базу.
	Уровень 1. Умеет найти общий язык с людьми. Проводит переговоры совместно с руководителем или коллегой. Ограничен в самостоятельном принятии решений относительно работы с клиентами.

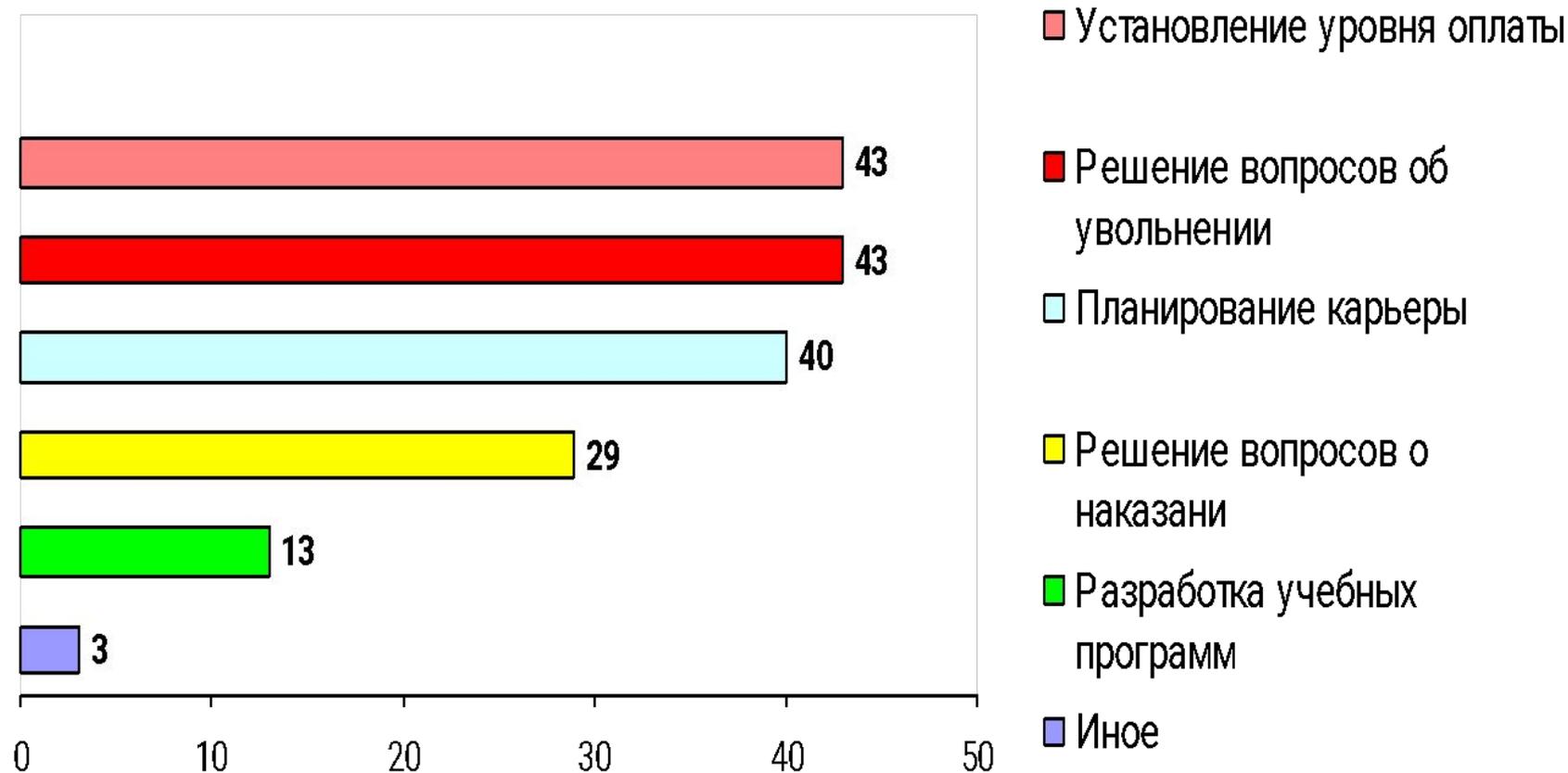
Используемые тесты при оценке персонала

- Тест «Конфликтность» - уровень конфликтности
- Тест «Карьерных ориентаций» Шейна – устойчивые карьерные устремления
- Тест «Интеллектуальная лабильность» - обучаемость
- Тест «Групповые роли» - предпочтительные роли, занимаемые в группе
- Тест КОТ – тест на интеллект
- Оргтест – определение мыслительных и организаторских способностей

Решения по итогам оценки

- *выдающиеся результаты по построению бизнеса и развитию организации* (повышение оклада на две ступени в рамках возможной зарплаты, карьерное продвижение, рассмотрение вопроса о зачислении в кадровый резерв и пр.);
- *результаты выше ожидаемого* (повышение оклада на одну ступень, горизонтальное перемещение и пр.);
- *ожидаемые результаты* (составляется план профессионального развития сотрудника, предусматривающий его постепенный карьерный рост, оклад сохраняется прежним);
- *результаты ниже ожидаемого* (анализируются причины, составляется дополнительный план по обучению и развитию сотрудника, назначается срок для исправления ситуации и дата для повторной оценки);
- *неудовлетворительные результаты* (понижение оклада, понижение в должности, увольнение)

Результаты аттестации используются для...



Несоответствие работника занимаемой должности

В случае, когда по результатам проведения аттестации комиссией установлено несоответствие работника занимаемой должности или выполняемой работе вследствие недостаточной квалификации, трудовой договор с работником может быть расторгнут в соответствии с пунктом 3 части первой статьи 81 Трудового кодекса РФ.

Субъективные ошибки оценки

- общее впечатление, производимое сотрудником, переносится на оценку отдельных сторон его деятельности;
- завышение оценок людям с приятными манерами (эффект ореола) и наоборот – занижение оценок тем, кто склонен к проявлению недовольства, несогласия, или неприятен в общении;
- завышение оценок лицам, добивающимся значительных успехов перед проведением оценки;
- обнаружение тех недостатков, которые свойственны самому оценивающему;
- подмена оценки тактической деятельности (по обстановке) оценкой потенциальных возможностей;
- предпочтение оценивающего использовать определенные оценки: только высокие, или только низкие, или средние оценки;
- завышение оценок лицам, близким к оценивающему своими взглядами, образованием, происхождением и пр.;
- занижение оценок лицам, потерпевшим неудачу при выполнении конкретных задач непосредственно перед проведением деловой оценки;
- недооценка женщин.

Assessment center

- на сегодняшний день это самый эффективный метод оценки персонала, позволяющий за минимальное время получить максимум информации:
- для отбора кандидатов на работу (кто они – «наши люди»?)
- для прогнозирования их успешности в условиях реального бизнеса.

Основные методы ассесмент – центров

- Воспроизведение в заданиях ключевых аспектов работы – ролевые игры.
- Использование интервью и тестов.
- Одновременная оценка нескольких кандидатов.
- Несколько оценщиков или наблюдателей.
- Обеспечение возможности показать, в какой степени кандидат вписывается в культуру организации.

Неправомерные действия при проведении аттестации

- проведение аттестации с нарушением установленной периодичности ее проведения;
- нарушение сроков предупреждения работников о предстоящей аттестации;
- проведение аттестации в отношении работников, не подлежащих аттестации;
- подготовка необъективного либо не подтвержденного достоверными доказательствами отзыва, например, с указанием на ненадлежащее исполнение обязанностей без какой-либо конкретизации фактов такого неисполнения;
- неознакомление работника с отзывом;
- нарушение порядка и условий голосования членов комиссии;
- отсутствие в аттестационной комиссии специалистов в тех областях, к которым относятся аттестуемые работники;
- увольнение работников в случаях, когда аттестация не проводилась.

Кадровая Политика

Высвобождение
персонала

Высвобождение персонала - вид деятельности, предусматривающей комплекс мероприятий по соблюдению правовых норм и организационно - психологической поддержке со стороны администрации при увольнении сотрудников.

Увольнение – прекращение трудового договора (контракта) между работодателем и сотрудником.

Система мероприятий по высвобождению персонала

- юридические консультации по поводу возникающих претензий и компенсаций;
- помощь, оказываемая будущим работодателям в процессе наведения справок о сотруднике;
- психологические консультации и психологическая поддержка при проведении организационных мероприятий, связанных с высвобождением работника;
- формирование новой системы целевых устремлений, новых схем профессионального и служебного продвижения как условия успешной профессиональной переориентации консультируемого сотрудника.

Виды увольнений

- Соглашение сторон
- Истечение срока трудового договора
- Увольнение по инициативе работника
- Увольнение по инициативе работодателя (ст. 81 ТК РФ).
- После получения от сотрудника отказа от переезда в другую местность одновременно с работодателем (ст. 72.1 ТК РФ)
- После получения от сотрудника отказа от продолжения выполнения трудовой функции при изменении положений трудового соглашения (ч. 4 ст. 74 ТК РФ)
- По основаниям, не зависящим от сторон трудовых отношений (ст. 83 ТК РФ)
- В случае нарушения норм и правил заключения трудового соглашения, когда такое нарушение влечет невозможность продолжения выполнения трудовой функции (ст. 84 ТК РФ).

Текучность – форма организационной подвижности кадров. На практике к текучности принято относить как увольнение по собственному желанию (по инициативе работника), так и увольнение по инициативе администрации (работодателя).

Абсолютная текучность – количество уволенных сотрудников по собственному желанию и инициативе администрации за определенный период.

Относительная текучность – отношение числа уволенных сотрудников к среднесписочному количеству за определенный период.

Коэффициент текучести кадров

$$K_{\text{тек}} = (X_{\text{сж}} + X_{\text{дпс}}) \times 100\% : S$$

$K_{\text{тек}}$ – коэффициент текучести;

$X_{\text{сж}}$ – общее число уволенных по собственному желанию за отчетный период;

$X_{\text{дпс}}$ – общее число уволенных за нарушение трудовой дисциплины, прогулы, по судимости за отчетный период;

S – среднесписочная численность персонала за отчетный период.

Уровень текучести по отраслям

- в производственной сфере - около 10%;
- для менеджерского состава уровень текучести кадров может быть 5–10%;
- в активно растущем бизнесе, особенно на стадии массового найма - более 20%;
- розница, рестораны, страхование - 30%;
- для некоторых ритейлеров даже 80% текучести считается нормальной.

По показателям приема и увольнения работников организаций средняя текучесть кадров в России близка к 30%. Полной занятости соответствует нормальная текучесть кадров - в пределах 5% численности работников.

Потери от текучести

- потери, вызванные процедурой увольнения работников;
- потери, связанные с перерывом в работе, когда рабочее место не приносит доход;
- потери, обусловленные необходимостью обучения и переобучения новых работников;
- потери, вызванные снижением производительности перед увольнением работника;
- потери от недостаточного уровня производительности труда новых работников;
- затраты, связанные с процессом поиска и подбора новых работников;
- потери от брака у вновь поступивших на предприятие работников.

По оценкам экспертов, затраты на замену рабочих составляют 7–12% их годовой заработной платы, специалистов — 18–30%, управляющих — 20–100%.

Причины текучести

- Низкая заработная плата и/или отсутствие социального пакета.
- Плохие условия труда.
- Жесткая организационная культура (компания относится к разряду "соковыжималок").
- Отсутствие профессионального и карьерного роста.
- Нестабильное развитие компании.
- Отсутствие психологической и организационной поддержки. Чрезмерная сухость и недостаток внимания руководителя к запросам подчиненного.
- Отсутствие обратной связи, то есть незнание работником результатов своего труда.
- Неэффективное решение руководителем служебных проблем работника.
- Некорректность оценки работника руководителем.

Обязательное условие для перехода на новое место работы (%)



Увольнение по инициативе работодателя

- Ликвидация организации, сокращение численности или штата работников
- Несоответствие сотрудника занимаемой должности или выполняемой работе
- Смена собственника (руководитель, заместители, гл. бухгалтер)
- Неоднократное неисполнение работником своих служебных обязанностей без уважительных причин (при наличии дисциплинарного взыскания)
- Однократное грубое нарушение трудовых обязанностей (прогул, появление в состоянии опьянения, разглашение тайны, хищение, нарушение требований охраны труда)
- Однократное грубое нарушение руководителем организации или его заместителем своих служебных обязанностей
- Совершение работником, обслуживающим денежные или товарные ценности, таких действий, которые дают основание для утраты доверия к нему со стороны администрации
- Совершение работником, выполняющим воспитательные функции, аморального поступка
- Принятие необоснованного решения руководителем организации, его заместителями, гл. бухгалтером
- Предоставление работником подложных документов при трудоустройстве

Права высвобождаемых работников:

- сохраняется непрерывный трудовой стаж, если перерыв в работе не превысил трех месяцев;
- выплачивается выходное пособие в размере среднего месячного заработка;
- сохраняется средняя заработная плата на период трудоустройства при сокращении численности, но не свыше двух месяцев со дня увольнения;
- сохраняется средняя заработная плата с учетом месячного выходного пособия при ликвидации и реорганизации предприятия на период трудоустройства, но не более чем на три месяца.

Дисциплинарная ответственность установлена трудовым законодательством за дисциплинарный проступок, которым является противоправное нарушение работником дисциплины труда.

Виды дисциплинарной ответственности:

Общая

- предусмотрена правилами внутреннего трудового распорядка и распространяется на всех работников, кроме тех, для которых установлена специальная дисциплинарная ответственность

Специальная

- установлена для отдельных категорий работников уставами и положениями о дисциплине.

Дисциплинарные взыскания - меры дисциплинарного воздействия, применяемые к нарушителям трудовой дисциплины (Гл. 30, ст. 192 ТК РФ).

● Нарушения:

- Отсутствие работника без уважительных причин на работе либо рабочем месте
- Отказ работника без уважительных причин от выполнения трудовых обязанностей в связи с изменением в установленном порядке норм труда
- Отказ или уклонение без уважительных причин от медицинского освидетельствования работников некоторых профессий, а также отказ работника от прохождения в рабочее время специального обучения и сдачи экзаменов по охране труда, технике безопасности и правилам эксплуатации, если это является обязательным условием допуска к работе

Дисциплинарные взыскания

Трудовой кодекс РФ. Глава 30. Статья 192

За совершение дисциплинарного проступка, работодатель имеет право применить следующие дисциплинарные взыскания:

- замечание
- предупреждение
- дисциплинарный перевод на другую должность или служебное понижение
- временное отстранение от должности
- выговор
- увольнение по соответствующим основаниям

Нарушения, приводящие к дисциплинарному взысканию вплоть до увольнения

- Отказ от выполнения работы в соответствии с указанием руководителя
- Отсутствие на работе, опоздание, чрезмерная отлучка с рабочего места
- Курение в неразрешенных местах
- Явное неуважение к клиенту, подтвержденное фактами
- Рукоприкладство на территории предприятия
- Наличие оружия на территории предприятия
- Намеренное разрушение собственности компании
- Аморальное поведение на территории компании, повлекшее за собой заявление о сексуальных притеснениях
- Нахождение на территории компании в состоянии опьянения
- Разглашение информации о клиентах компании или любой информации, содержащей коммерческую тайну
- Воровство собственности компании или ее сотрудников
- Грубое угрожающее поведение по отношению к коллегам или руководству
- Регистрация под другим именем и паролем в информационной системе компании и проведение транзакции от имени другого человека

Увольнение за однократное грубое нарушение работником трудовой дисциплины

п. 6 ст. 81 Трудового Кодекса РФ

Нарушения:

- Прогул, а также в случае отсутствия на рабочем месте без уважительных причин более четырех часов подряд в течение рабочего дня (смены))
- Появление работника на работе в состоянии алкогольного, наркотического или иного токсического опьянения
- Разглашение охраняемой законом тайны (государственной, коммерческой, служебной и иной) в том числе разглашения персональных данных другого работника, ставшей известной работнику в связи с исполнением им трудовых обязанностей
- Совершения по месту работы хищения (в том числе мелкого) чужого имущества, растраты, умышленного его уничтожения или повреждения, установленных вступившим в законную силу приговором суда или постановлением судьи, органа, должностного лица, уполномоченных рассматривать дела об административных правонарушениях
- Установленного комиссией по охране труда или уполномоченным по охране труда нарушения работником требований охраны, если это нарушение повлекло за собой тяжкие последствия (несчастный случай на производстве, авария, катастрофа) либо заведомо создавало реальную угрозу наступления таких последствий

Проблемные и дисциплинарные беседы

вызваны сбоями в деятельности сотрудника, необходимостью критической оценки его работы и фактами нарушения дисциплины.

Беседа при увольнении с работы

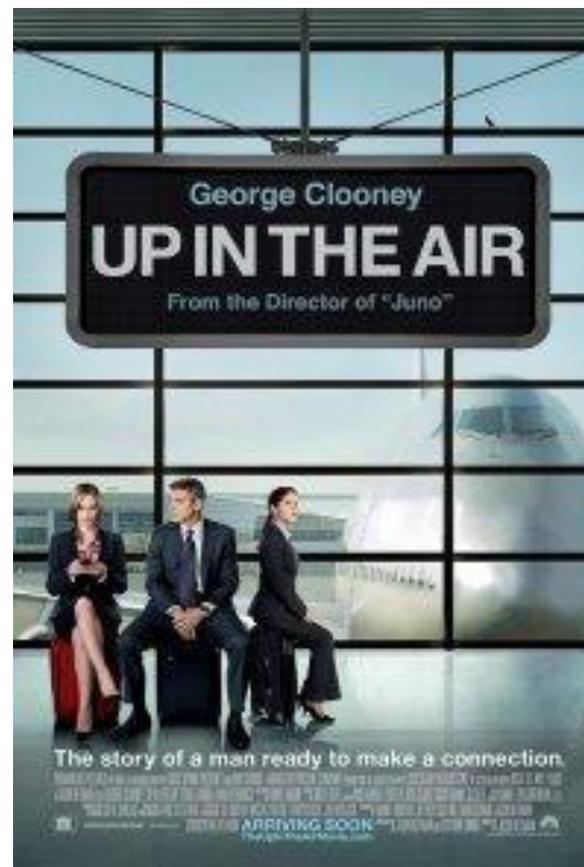
Незапланированный уход сотрудника

- Необходимо выявить истинную причину увольнения либо в беседе либо путем тестирования.

Увольнения по решению руководства

- Прощальный разговор не назначается перед выходными днями или праздниками; не проводится на рабочем месте увольняемого или в помещении, где работает большое количество сотрудников; он не должен продолжаться более 20 мин.

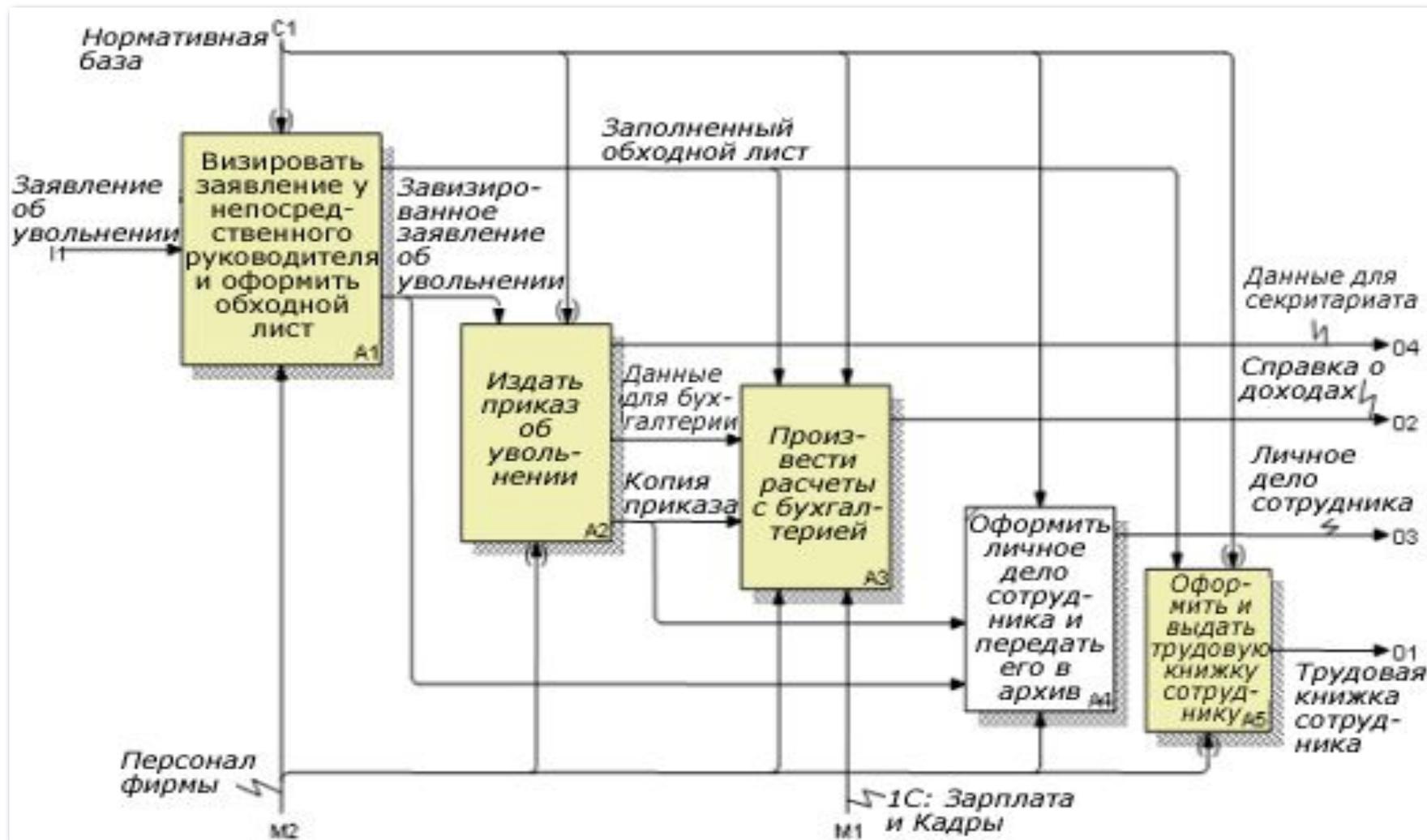
- «Мне бы в небо»



- *Нерадивое отношение к работе*, или пренебрежение, означает невыполнение предъявленных работнику требований, если он в состоянии выполнить их должным образом. *Некомпетентность отличается от нерадивости*: «некомпетентный «работник просто не умеет выполнять работу должным образом и поэтому не подлежит дисциплинарному взысканию.
- *Воровство на предприятии как форма приработка.*
- *Правила безопасности*: формулируются очень точно и подлежат строгому соблюдению.

- *Ненадёжность сотрудника* в представлении руководства связана с постоянными опозданиями и прогулами.
- *Несоблюдение субординации*; выражается в отказе выполнять требования руководства и проявлении неуважения к вышестоящим сотрудникам.
- *Ущемление прав других сотрудников*; Есть формы ущемления прав сотрудников открытые – например, открытое/принципиальное противостояние, есть – закрытые, (пример: запугивание, шантаж, сексуальные домогательства).

УВОЛЬНЕНИЕ (по инициативе работника) КАК БИЗНЕС-ПРОЦЕСС



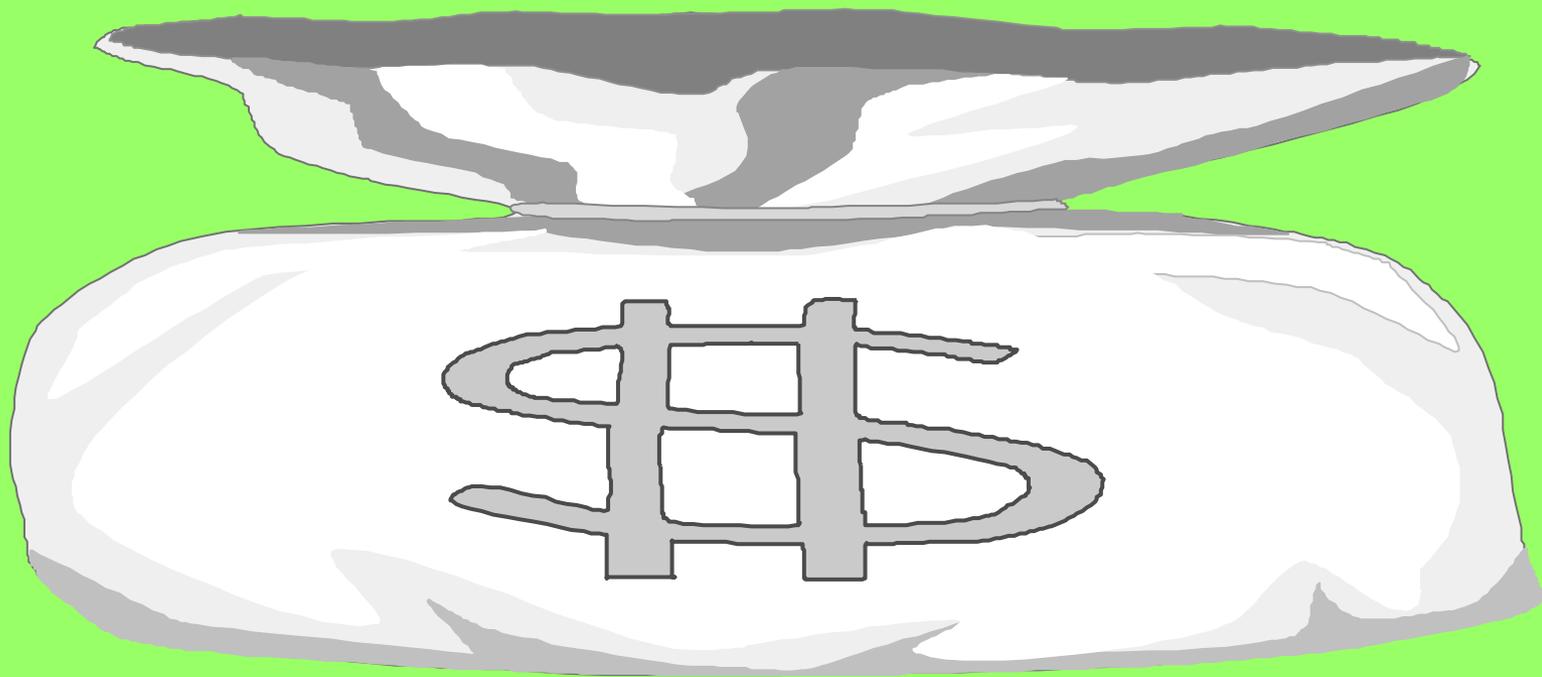
ЭФФЕКТИВНЫЕ СОКРАЩЕНИЯ

Увольнение по инициативе работодателя

Основные подходы к сокращениям:

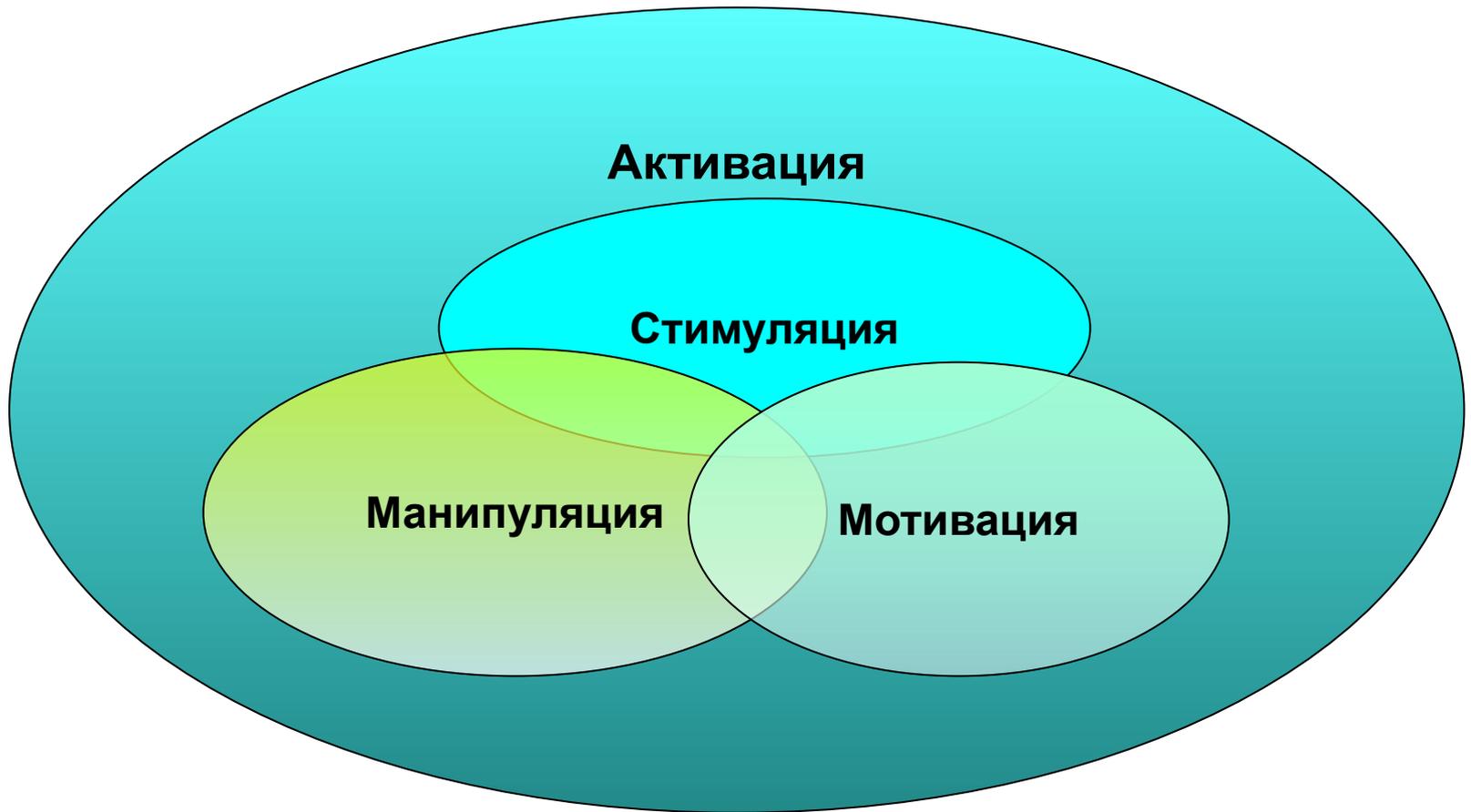
- сокращение по принципу старшинства;
- замораживание найма;
- пропорциональное сокращение;
- критерий продуктивности;
- бюджетирование на нулевой основе.

Кадровая Политика



Оплата и льготы

Основные понятия в области МОТИВАЦИИ



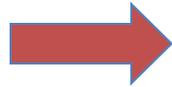
Мотивация - это процесс, начинающийся с физиологической и психологической нехватки (потребности), которая активизирует поведение, направленное на достижение определённой цели

- **Активация** - вся совокупность факторов, влияющих на уровень возбуждения и тонус нервной системы
- **Стимуляция** – предъявление внешнего фактора с целью пробуждения и ускорения мыслительных и поведенческих реакций
- **Манипуляция** – скрытое побуждение другого к переживанию, действию, решению. Необходимым для достижения инициатором своих целей

Как подчиненные манипулируют своими руководителями

- Дозирование информации
- Превращение себя в «незаменимого»
- Возложение на руководителя «своих» решений
- Искажение от имени руководителя
- Регулирование доступа к...
- «Клика»
- Поставить начальника перед фактом
- Лесть

Потребности

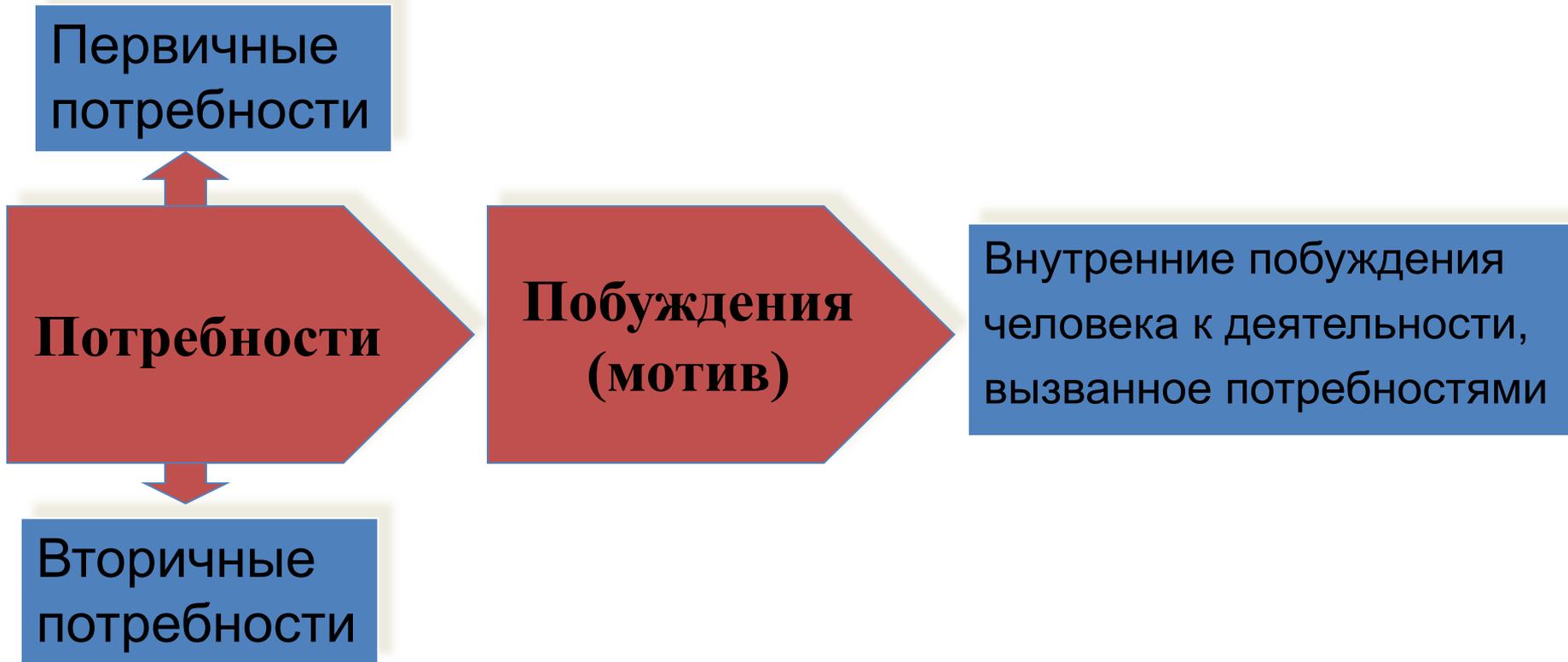


Первичные потребности -
Физиологические и, как правило, врожденные



Вторичные потребности -
Психологические (потребность в уважении, успехе, власти и т.д.)

Мотивы работника



Мотивы работника

Потребностно-мотивационные теории

ЧТО?

Содержательные:

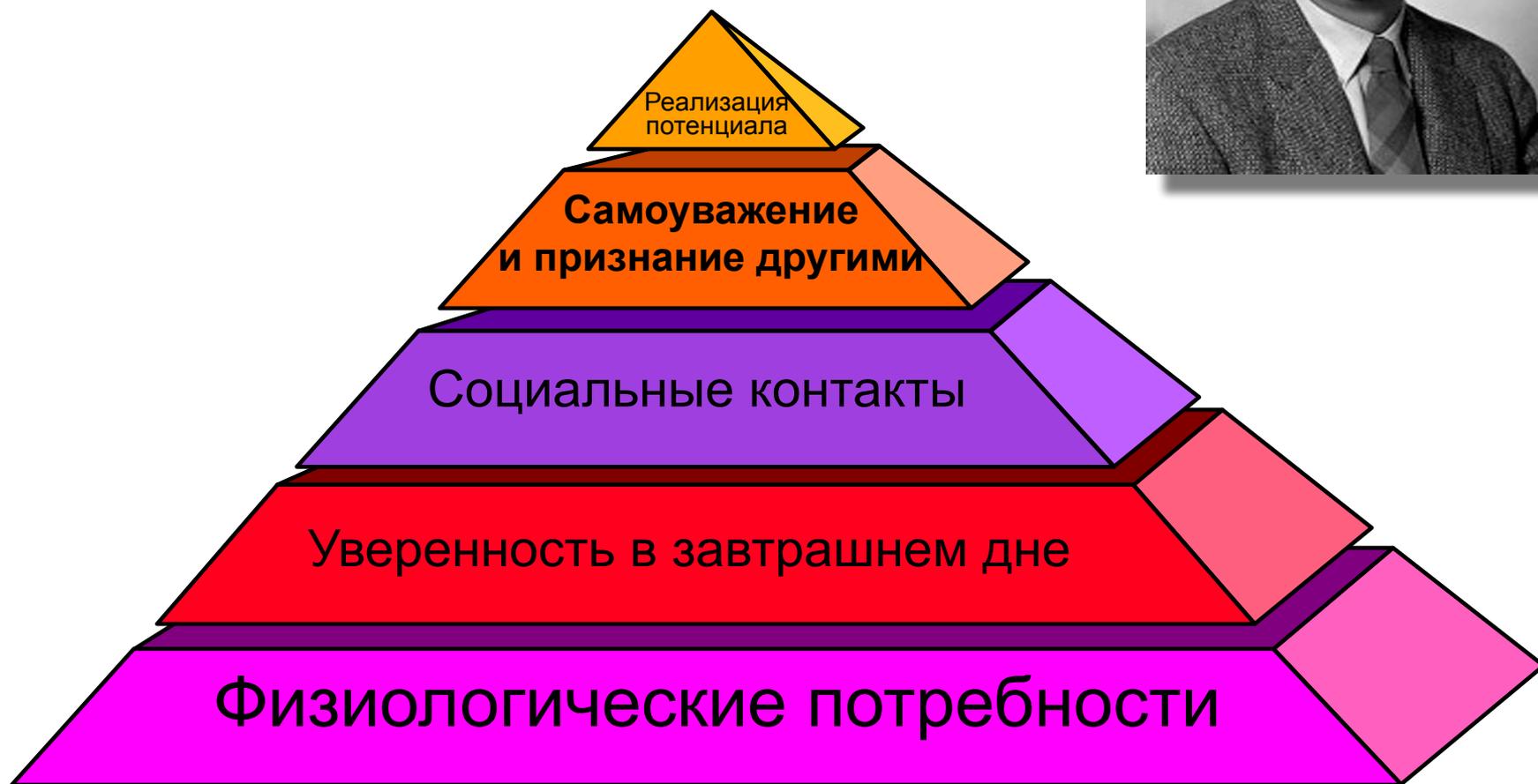
- ✓ А.Маслоу
- ✓ К.Альдерфер
- ✓ Д.Мак Клелланд
- ✓ Ф.Герцберг

КАК?

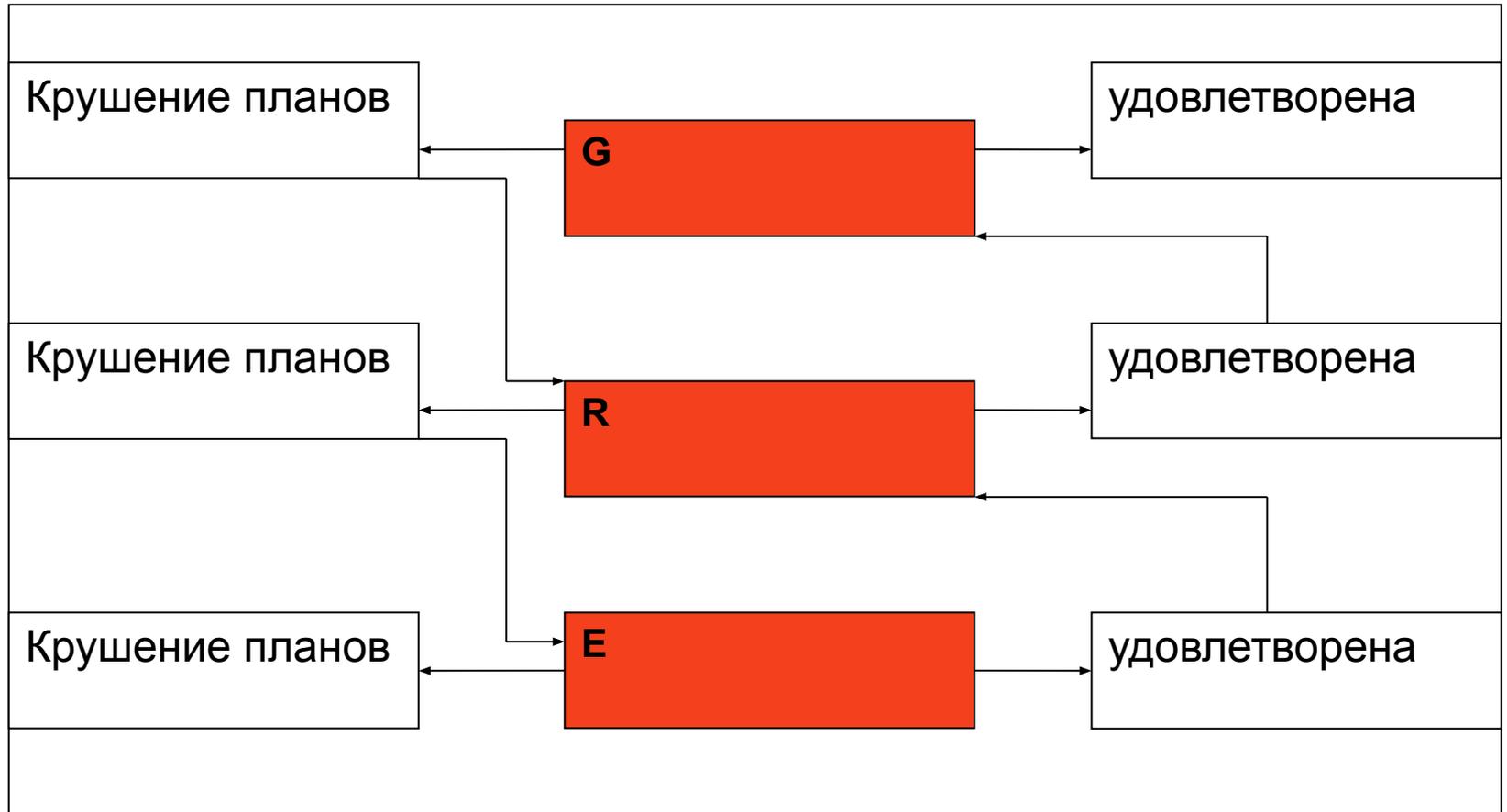
Процессуальные:

- ✓ Теория Х и теория У
- ✓ Теория ожидания
- ✓ Теория справедливости
- ✓ Модель Портера-Лоулера

Иерархическая теория потребностей А.Маслоу



Динамика потребностей по Альдерферу



Теория «двухфакторной модели» трудовой мотивации Ф. Герцберга



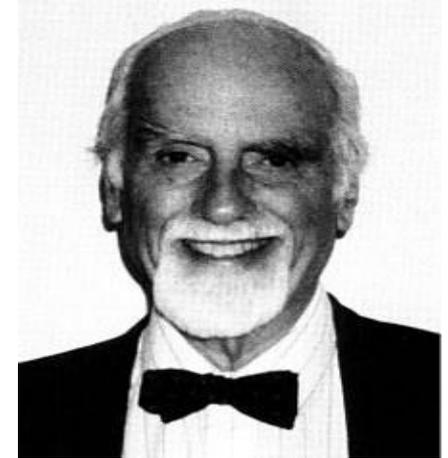
определил две группы факторов, влияющих на мотивацию:

- **гигиенические факторы**
- **мотивирующие факторы**

- отсутствие гигиенических факторов ведет к неудовлетворенности трудом;
- наличие мотивирующих факторов частично компенсирует отсутствие факторов гигиены;
- в обычных условиях наличие гигиенических факторов не оказывает мотивационного воздействия;
- наибольшее положительное мотивационное воздействие достигается с помощью мотивирующих факторов при наличии факторов гигиены.

Теория мотивационных потребностей Д. Мак-Клелланда

Выявил наиболее важные потребности среди «вторичных», которые актуализируются при условии достаточной материальной обеспеченности.



Организация предоставляет работнику возможность реализовать три потребности высшего уровня:

- **во власти** (выражается в стремлении к лидерству, желании влиять на других людей, контролировать их поведение);
- **в успехе** (человек, ориентированный на достижение успеха, обычно желает автономии и готов нести ответственность за результаты своей работы);
- **принадлежности** (Она проявляется в желании общаться и иметь дружеские отношения с другими людьми. Сотрудники с острой потребностью в принадлежности достигают высоких результатов).

Мотивы работника

<i>А. Маслоу</i>	<i>К. Альдерфер</i>	<i>Д. Мак Клеlland</i>	<i>Ф. Герцберг</i>
Иерархия потребностей	Теория ERG	Теория приобретенных потребностей	Двухфакторная теория
Самореализация	Роста	Мотивация достижения	Мотивирующие факторы
Оценки		Потребность власти	
Социальные	Связующие	Потребность в причастности	Гигиенические факторы
Безопасность			
Физиологические	Существования		

Процессуальные теории мотивации

Процессуальные теории считают, что поведение человека определяется не только конкретными потребностями, а также связано с условиями их получения: с ожиданием получения желаемого вознаграждения и со справедливой оценкой деятельности.

К ним относятся:

- теория В. Врума;
- теория справедливости Д. Адамса;
- комплексная теория Портера – Лоулера;
- теории «Х» и «Y» МакГрегора.

Теория ожиданий В.Врума

Построена на том, что человек желает получить за выполняемую работу вознаграждение, которое удовлетворит его потребности. Отношение полученного вознаграждения к желаемому (ожидаемому) рассматривается как степень удовлетворения потребности.

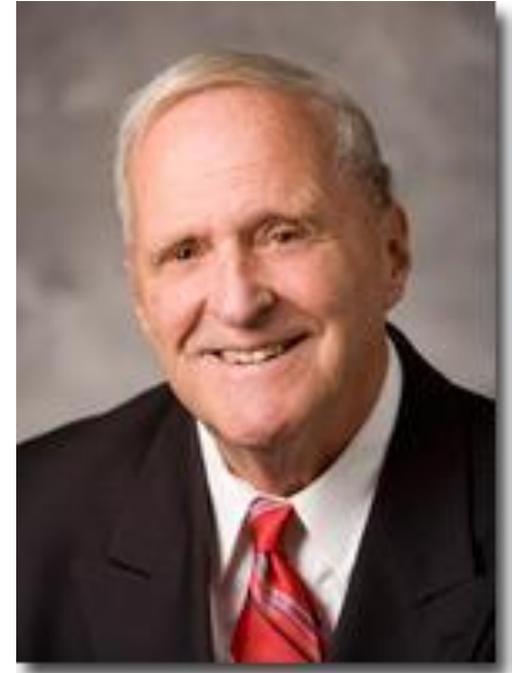
Человек интенсифицирует свою деятельность, если величины ранее полученных вознаграждений были близки к ожидаемым (закон результата), то есть степень удовлетворения потребностей была близка к единице.

Врум определил мотивацию как произведение следующих переменных:

ожидания того, что усилия дадут желаемые результаты;

ожидание того, что за достигнутыми результатами последует вознаграждение;

валентность (ожидаемую ценность вознаграждения).



Виктор Врум

Теория справедливости Д. Адамса



Основана на том, что люди субъективно оценивают вознаграждение к затраченным усилиям, и ощущение, что кто-то другой отмечен больше и лучше, чаще всего начинают снижать интенсивность работы.

Если человек видит, что его коллега получил за такую же работу большее вознаграждение, то он считает, что к нему отнеслись несправедливо. В такой ситуации возникает психическое напряжение, и у человек начинается снижаться интенсивность труда. Чтобы снять это напряжение, необходимо исправить дисбаланс и восстановить справедливость.

Теории «X» и «Y» МакГрегора

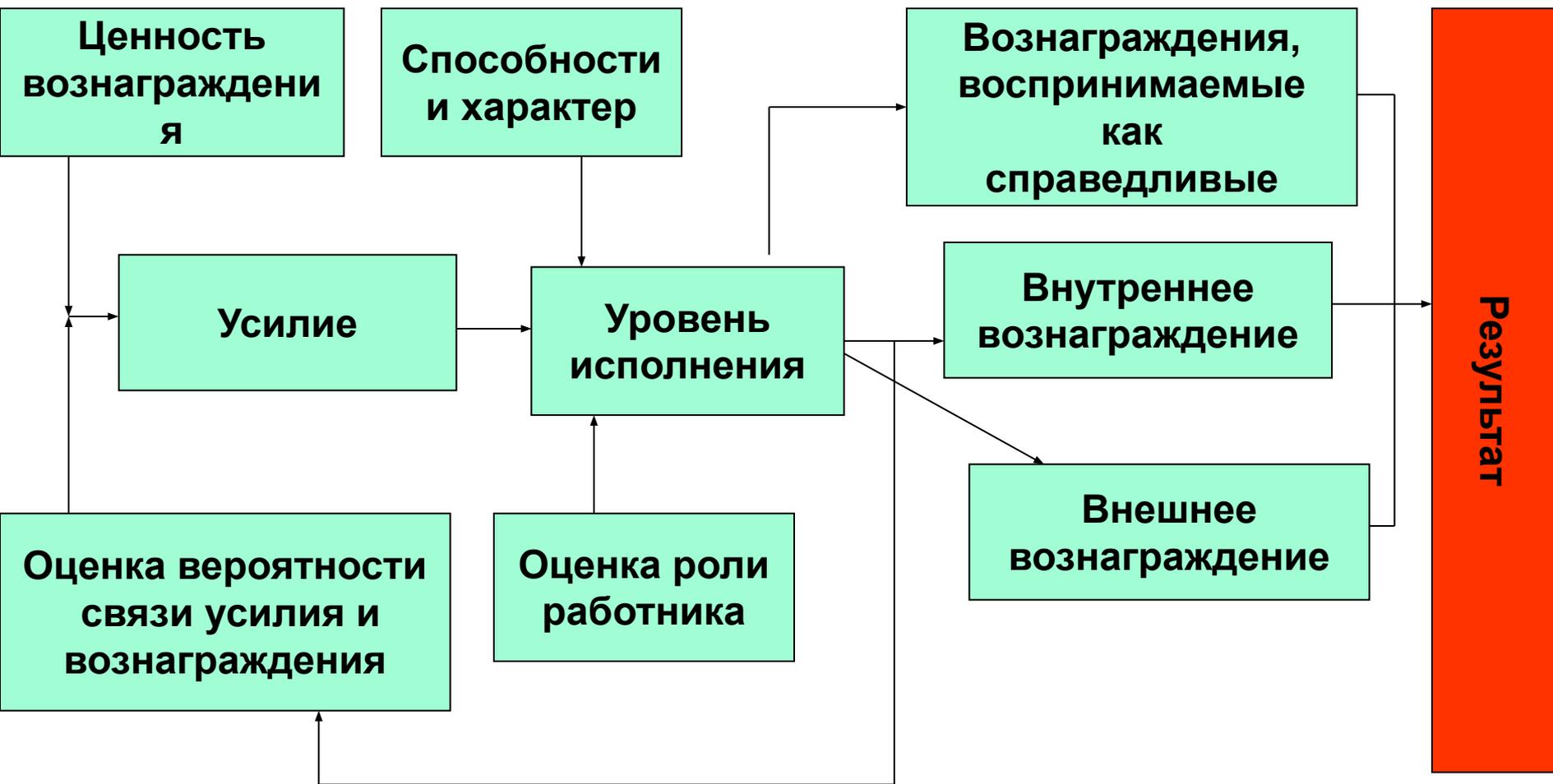


Теория «X» допускает, что большинство людей не заинтересованы в ответственности и что люди работают только из-за денег или из страха перед некими угрозами.

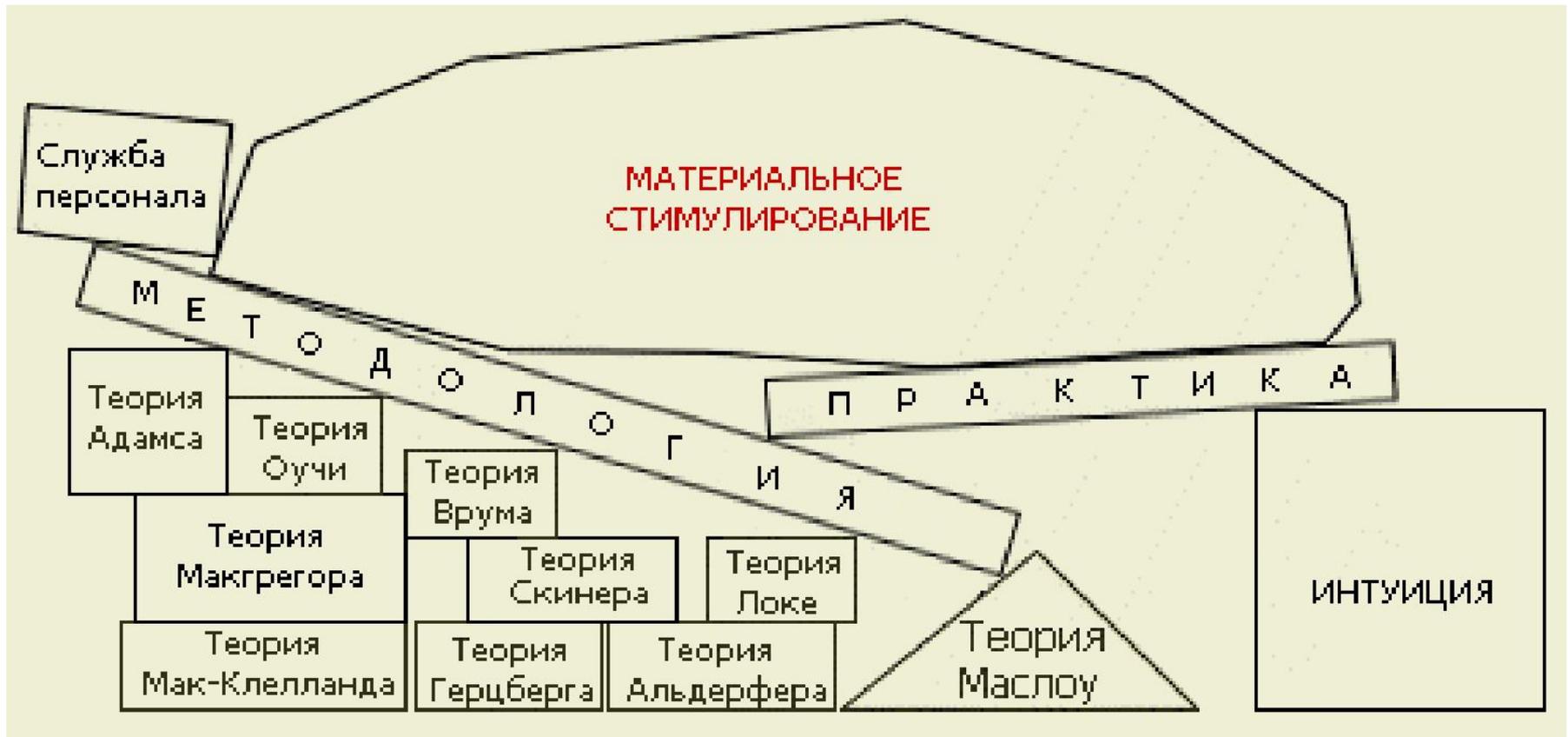
В теория «Y» основным постулатом является то, что люди не ленивы и не безответственны.



Мотивационная модель Портера - Лоулера



Соотношение теории и практики МОТИВАЦИИ



Стимулы побуждают людей делать все, что они могут, но не стали бы делать без внешнего подкрепления.

Любое изменение системы стимулирования изначально снижает мотивацию. Сотрудники анализируют, что им выгоднее:

- Уволиться и найти другую компанию
- Трудиться усерднее
- Бастовать и вернуть прошлую систему оплаты

Управление мотивацией

А
н
а
л
и
з
с
т
р
у
к
т
у
р
ы
м
о
т
и
в

**МАТЕРИАЛЬНАЯ
МОТИВАЦИЯ**



**НЕМАТЕРИАЛЬНАЯ
МОТИВАЦИЯ**

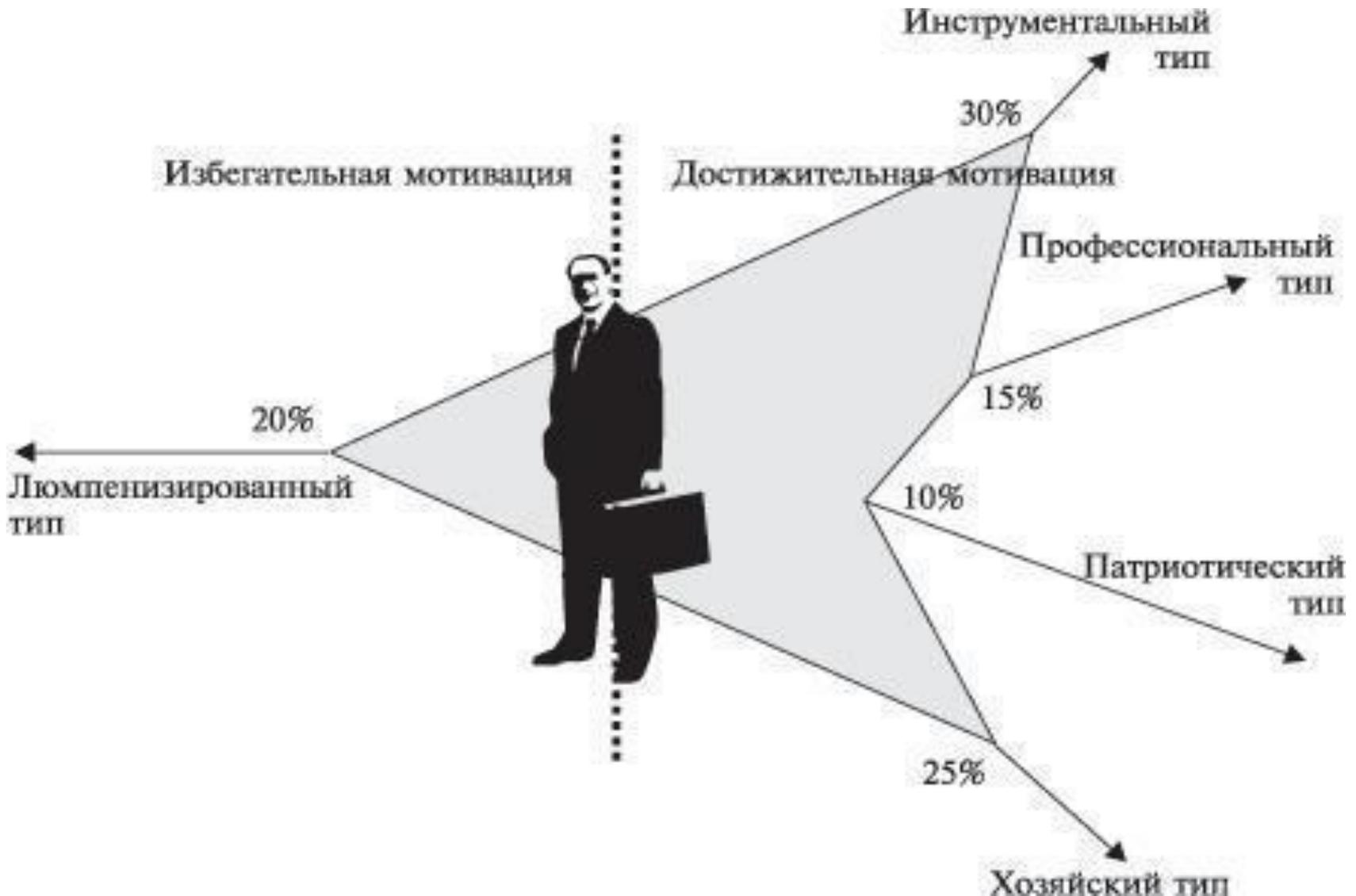
О
с
н
о
в
н
ы
е
м
о
т
и
в
а
т
о
р
ы
и
д
е

и
в
е
с
а
л
ь
н
ы
е
с
п
е
ц
и
а
л
ь
н
ы
е
м
о

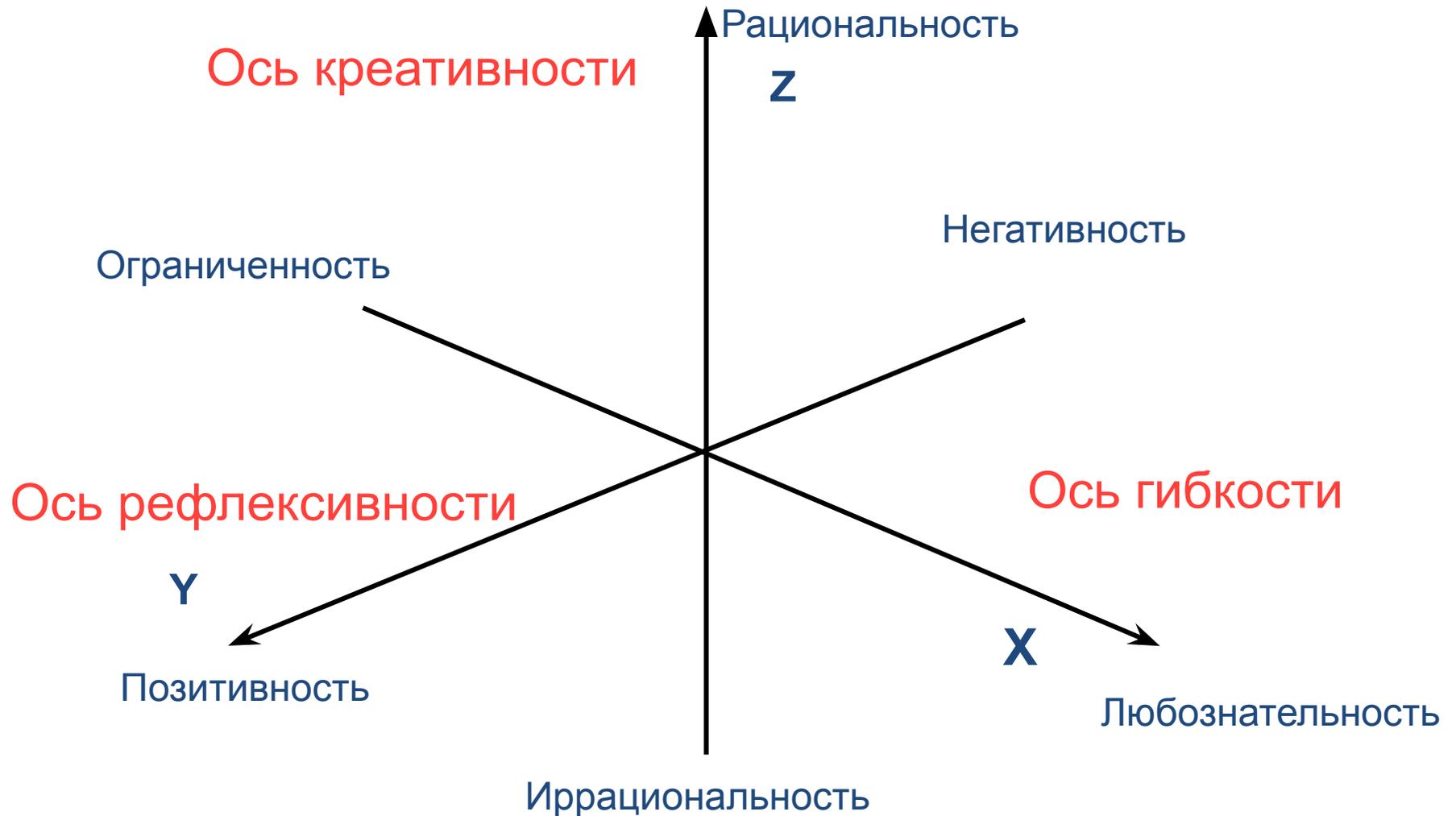
Разработка
и
реализация
проектов



Человек как сочетание чистых МОТИВАЦИОННЫХ ТИПОВ

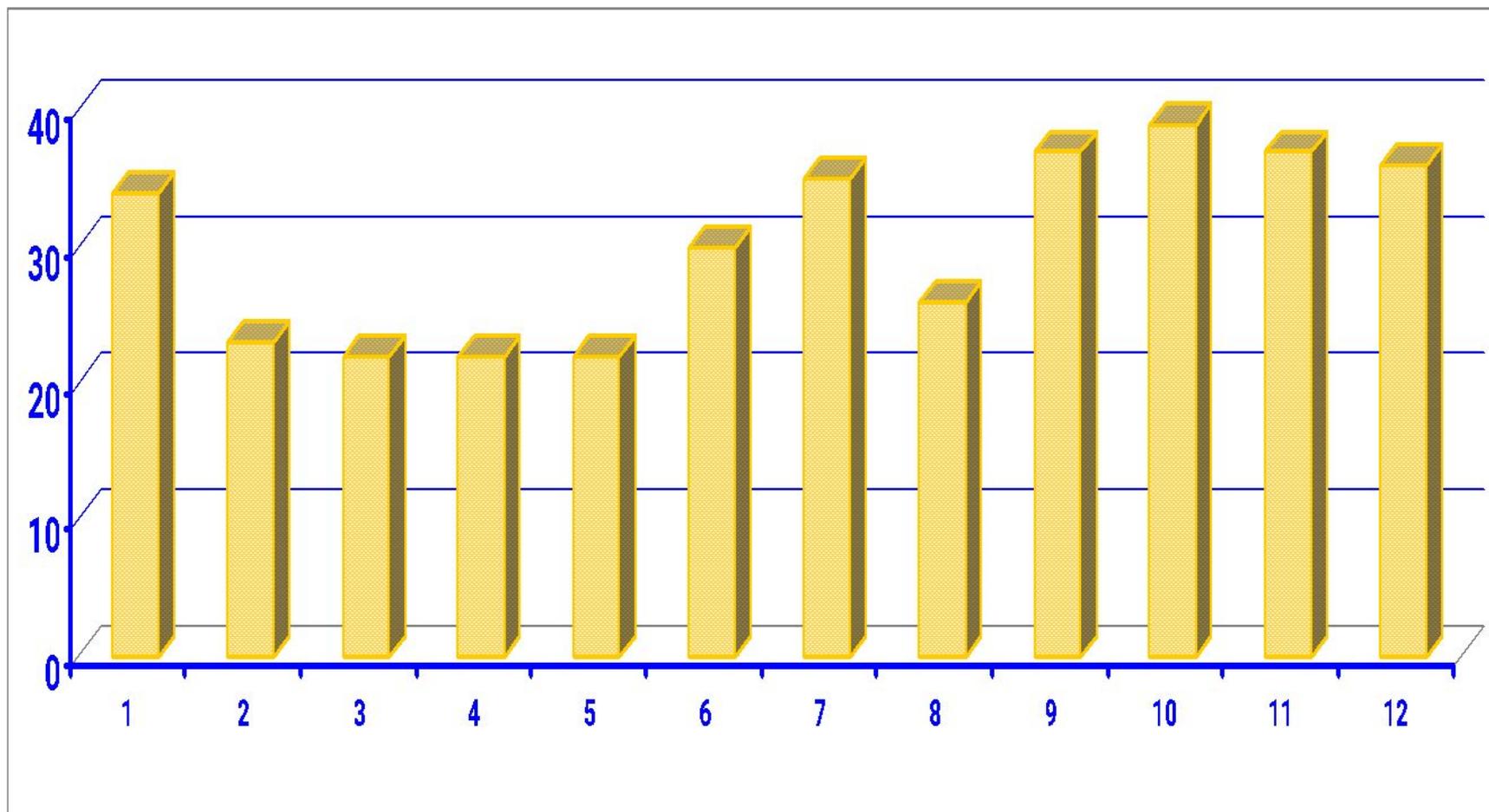


Переменные мотивации



	XY	XZ	YZ	Выводы
I	турист	склонен к тунеядству	богема	сотрудник, склонный к тунеядству
II	«золотая молодежь»	тунеядец	тихо-помешанный	тунеядец
III	«скряга»	«нудила»	вахтер	низкоквалифицированный сотрудник
IV	идеальный работник	идеальный работник	идеальный работник	идеальный сотрудник
V	революционер	маньяк	«вандал»	разрушитель
VI	лжепророк	бомж	пакостник	имбицил
VII	самоубийца	самоубийца	буйно-помешанный	самоубийца
VIII	склонен к саботажу	вор	грабитель	сотрудник, склонный к саботажу

Мотивационный профиль (12 факторов)



Мотивационный профиль

№	Фактор	Мода	Медиана
1	Высокий заработок	27	19
2	Условия труда	17	17
3	Структурирование	25	25
4	Соц. контакты	27	25
5	Взаимоотношения	18	19
6	Признание	25	36

Мотивационный профиль

№	Фактор	Мода	Медиана
7	Стремление к достижениям	36	36
8	Власть	31	31
9	Разнообразие	34	35
10	Креативность	32	33
11	Самосовершенствование	35	32
12	Интересная и полезная работа	41	43

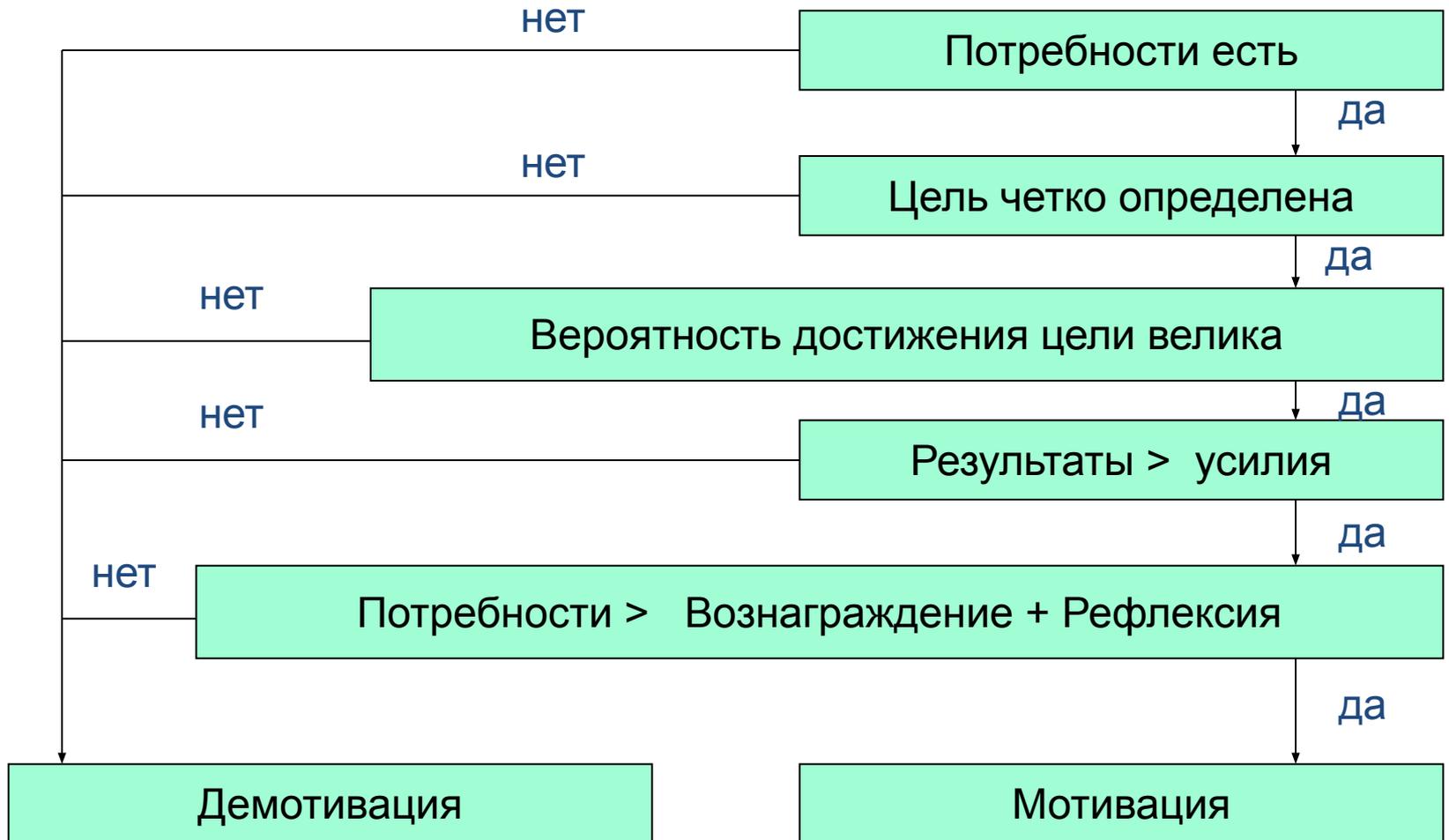
Структура организационного социума

- 10% - самомотивированные
- 15% - невозможно мотивировать в рамках организации
- 75% - работают в зависимости от ситуации

Факторы демотивации

- Нарушение негласного контракта
- Неиспользование навыков сотрудника, которые он сам ценит
- Игнорирование идей и инициативы
- Отсутствие чувства причастности к компании
- Отсутствие ощущения достижений и результатов
- Отсутствие изменений в статусе сотрудника

Механизм демотивации



Этапы проявления демотивации

- **Первый этап** характеризуется растерянностью и недоумением работника. Ему трудно понять, что надо делать и почему работа не ладится, связано ли это с ним самим, с начальником, с работой.
- **Второй этап** - раздражение, вызванное разноречивыми указаниями руководителя. Работник точно понимает, кто виновен в трудностях, и надеется на промах начальника, который позволит аргументировано доказать его собственную правоту.
- **Третий этап** - явное недовольство, когда игнорируются какие-либо рекомендации начальства. Работник начинает подчеркивать границы своих обязанностей, пытается сузить их до минимума. Некоторые начинают вызывающе пренебрегать работой, вымещать дурное расположение духа на коллегах. На этом этапе такой работник ведет борьбу не за сохранение интереса к работе, а за самоуважение.
- **Четвертый этап** - полное разочарование. Работник либо перейдет на новое место работы, либо будет относиться к работе, как к каторге.



Управление мотивацией

А
н
а
л
и
з
с
т
р
у
к
т
у
р
ы
м
о
т
и
в

**МАТЕРИАЛЬНАЯ
МОТИВАЦИЯ**



**НЕМАТЕРИАЛЬНАЯ
МОТИВАЦИЯ**

**Разработка
и
реализация
проектов**

О
с
н
о
в
н
ы
е
м
о
т
и
в
а
т
о
р
ы
и
д
е

и
в
е
с
а
л
ь
н
ы
е
с
п
е
ц
и
а
л
ь
н
ы
е
м
о



Пик заработков

- Здоровоохранение – 50 -54 года
- Образование – 60 лет
- Инженеры – 30 - 34 года

Выпускники, работающие не по специальности:

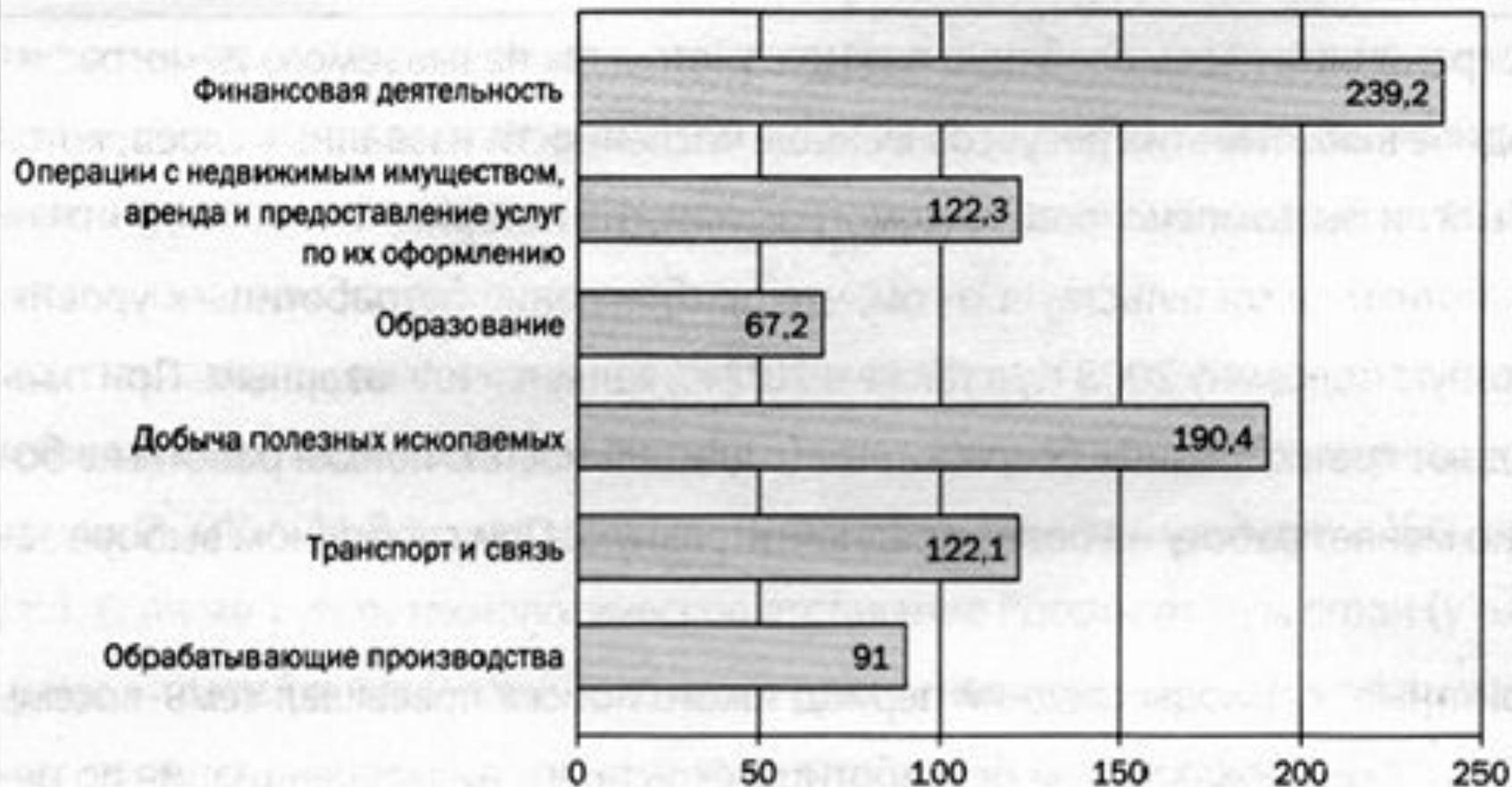
1993 -1996 гг. 36%

1997-2000 гг. – 42%

2001 -2004гг. – 56%

(исследования Левада - центра)

Средняя заработная плата работников в некоторых видах экономической деятельности в РФ в 2010 г., % к средней по экономике заработной плате (рассчитано по данным Росстата) 2



ЦЕЛИ ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Общей целью управления вознаграждением является поддержка достижения организацией стратегических и краткосрочных целей за счет обеспечения ее квалифицированной, компетентной, приверженной и мотивированной рабочей силой.

Повременную систему оплаты труда выгодно применять если:

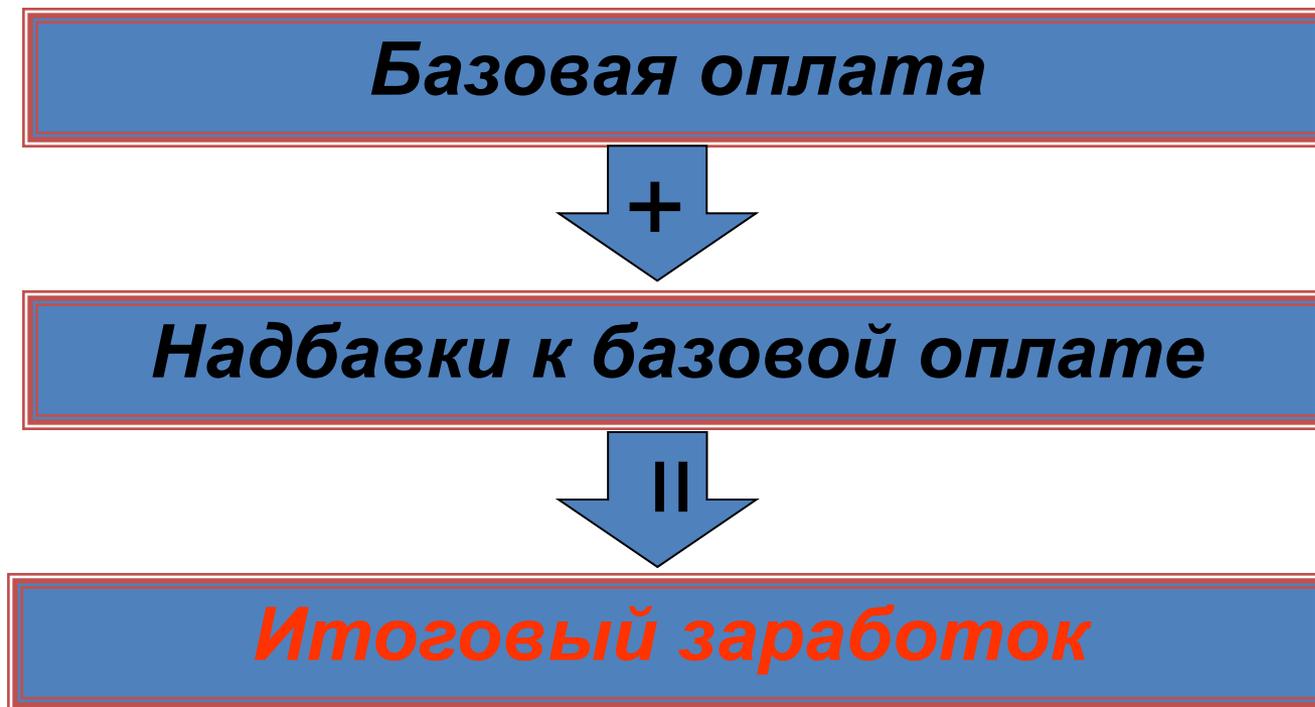
- на предприятии функционируют поточные и конвейерные линии со строго установленным ритмом;
- функции рабочего сводятся к наблюдению и контролю за ходом технологического процесса;
- затраты на определение планового и учет сделанного количества продукции относительно велики;
- количественный результат труда не может быть измерен и не является характеризующим;
- качество труда важнее его количества;
- работа является опасной;
- работа неоднородна по своему характеру и нерегулярна по нагрузке;
- на настоящий момент увеличение выпуска продукции (работ, услуг) месте является нецелесообразным для предприятия;
- увеличение выпуска продукции может привести к браку или снижению ее качества.

Сдельную систему оплаты труда целесообразно использовать в следующих случаях:

- есть возможность точного учета объемов выполняемых работ;
- имеются большие заказы, а количество рабочих ограничена;
- одно из структурных подразделений предприятия является «слабым» местом, т.е. сдерживает производство продукции в других технологически взаимосвязанных подразделениях;
- применение этой системы не отразится отрицательно на качестве продукции;
- существует острая потребность в увеличении выпуска продукции в целом по предприятию.

ЭЛЕМЕНТЫ УПРАВЛЕНИЯ ВОЗНАГРАЖДЕНИЕМ

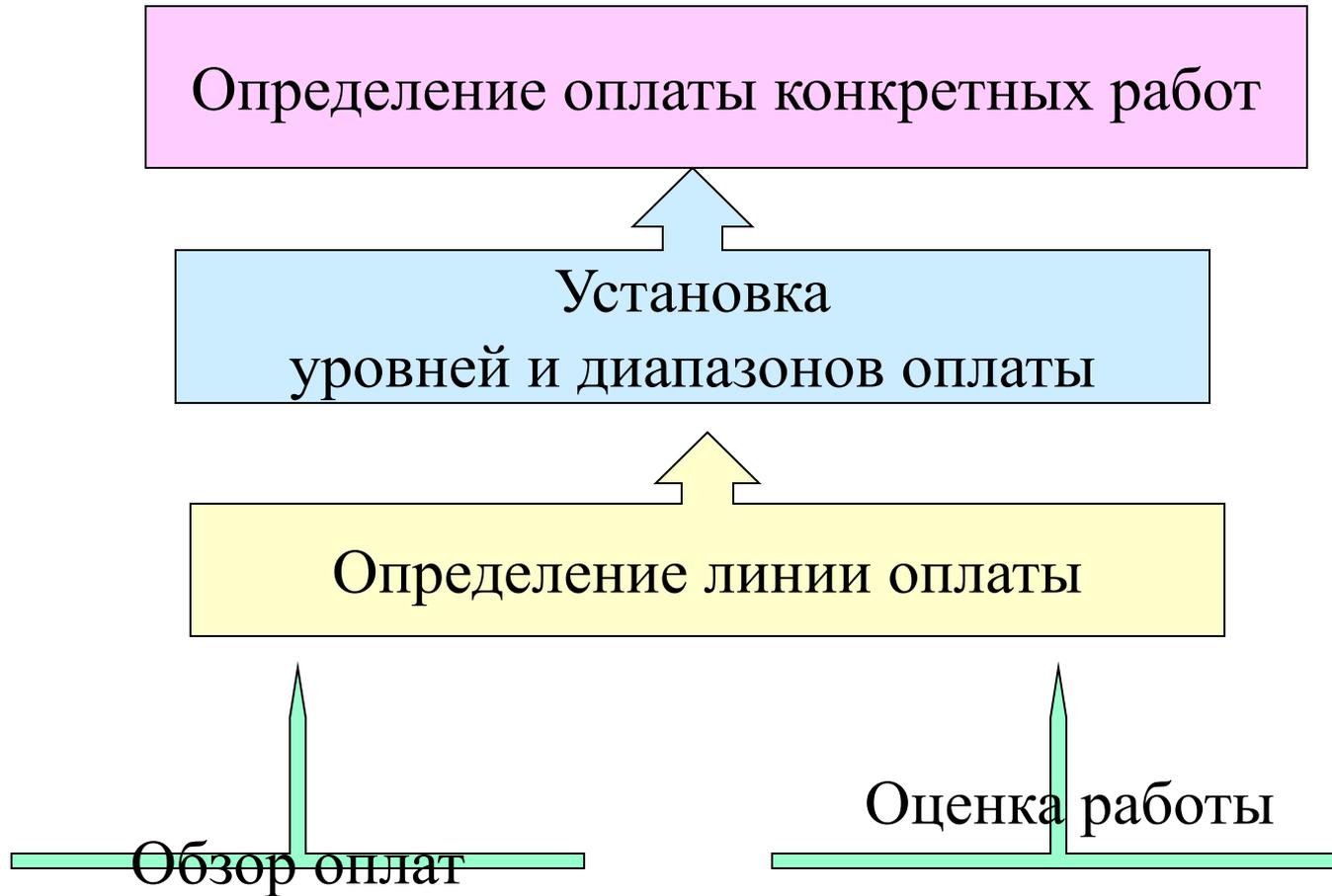
Оклад – оплата потенциала сотрудника



Компоненты структуры заработной платы

- Тарифный разряд или другой показатель, позволяющий ранжировать работы
- Ориентировочная величина оклада для каждой должности или группы
- Ширина диапазона заработной платы
- Расстояние между диапазонами (обычно в %)
- Перекрытие диапазонов заработной платы
- Количество различных структур заработной платы в пределах организации

Процесс управления оплатой труда



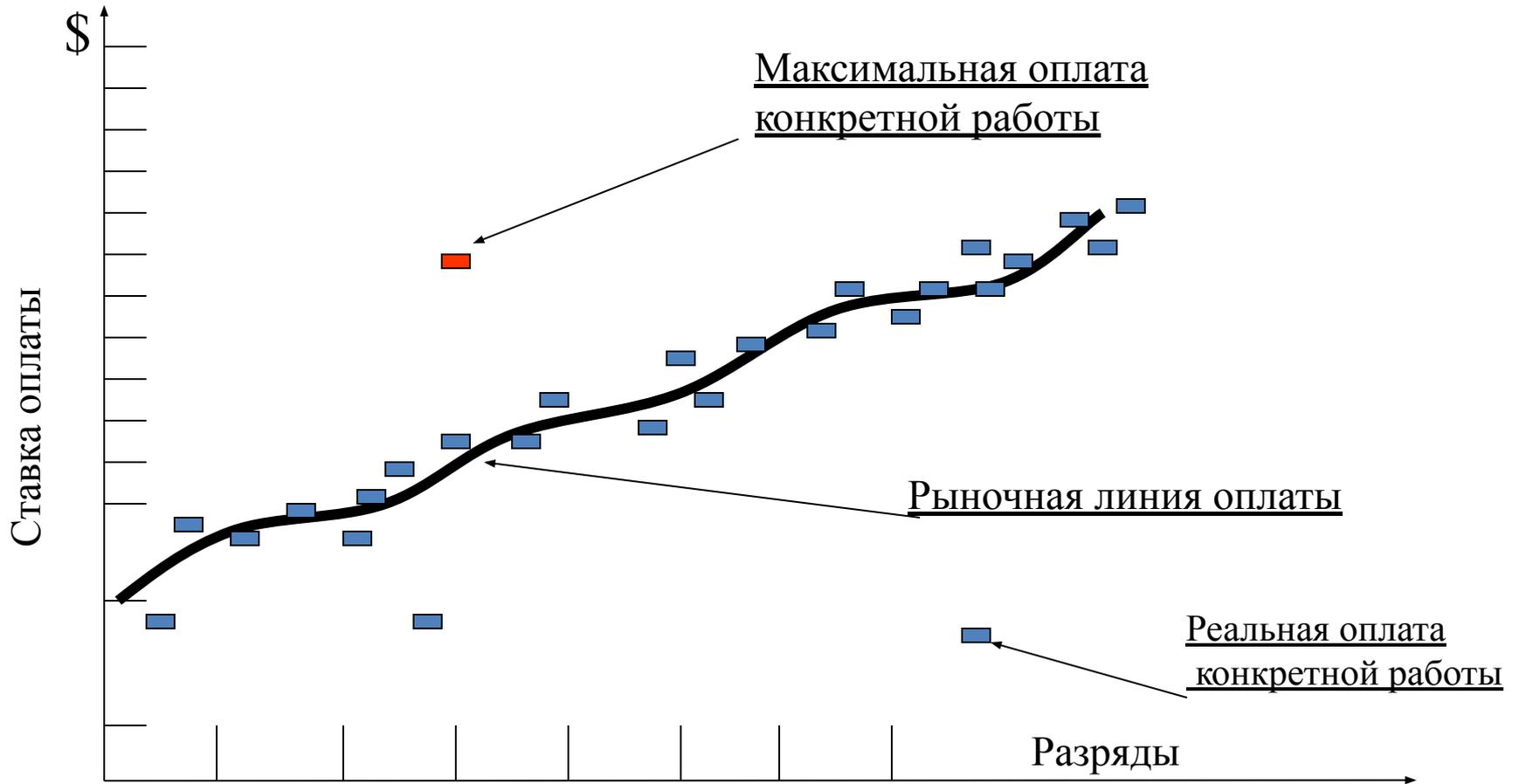
Оценка видов работ

- это систематический процесс, устанавливающий относительную ценность различных видов работ внутри организации

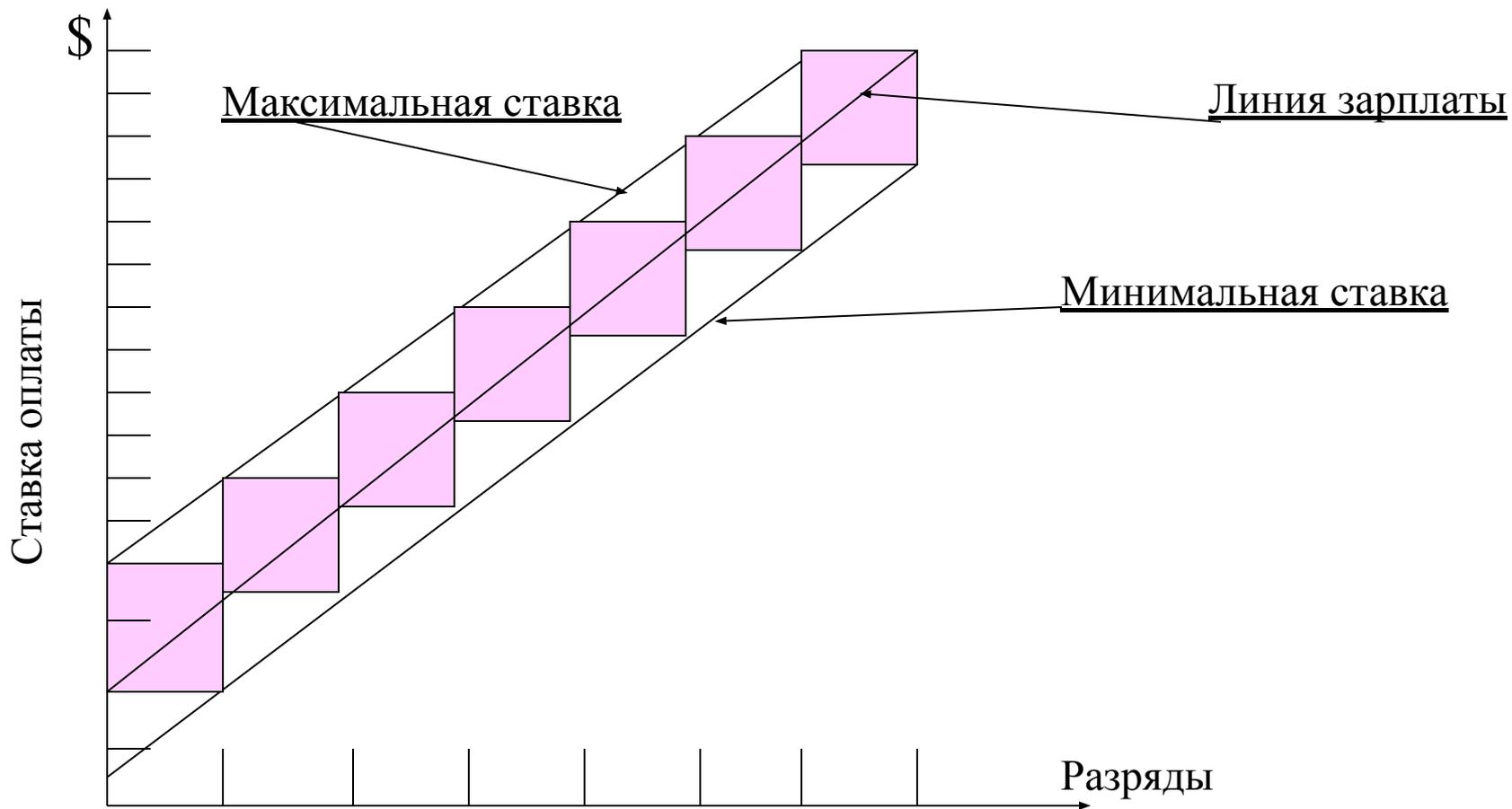
Уровни оплаты

- это ставки оплаты за работу, определенные в соответствии с рыночными показателями, официальной и неофициальной оценкой работы

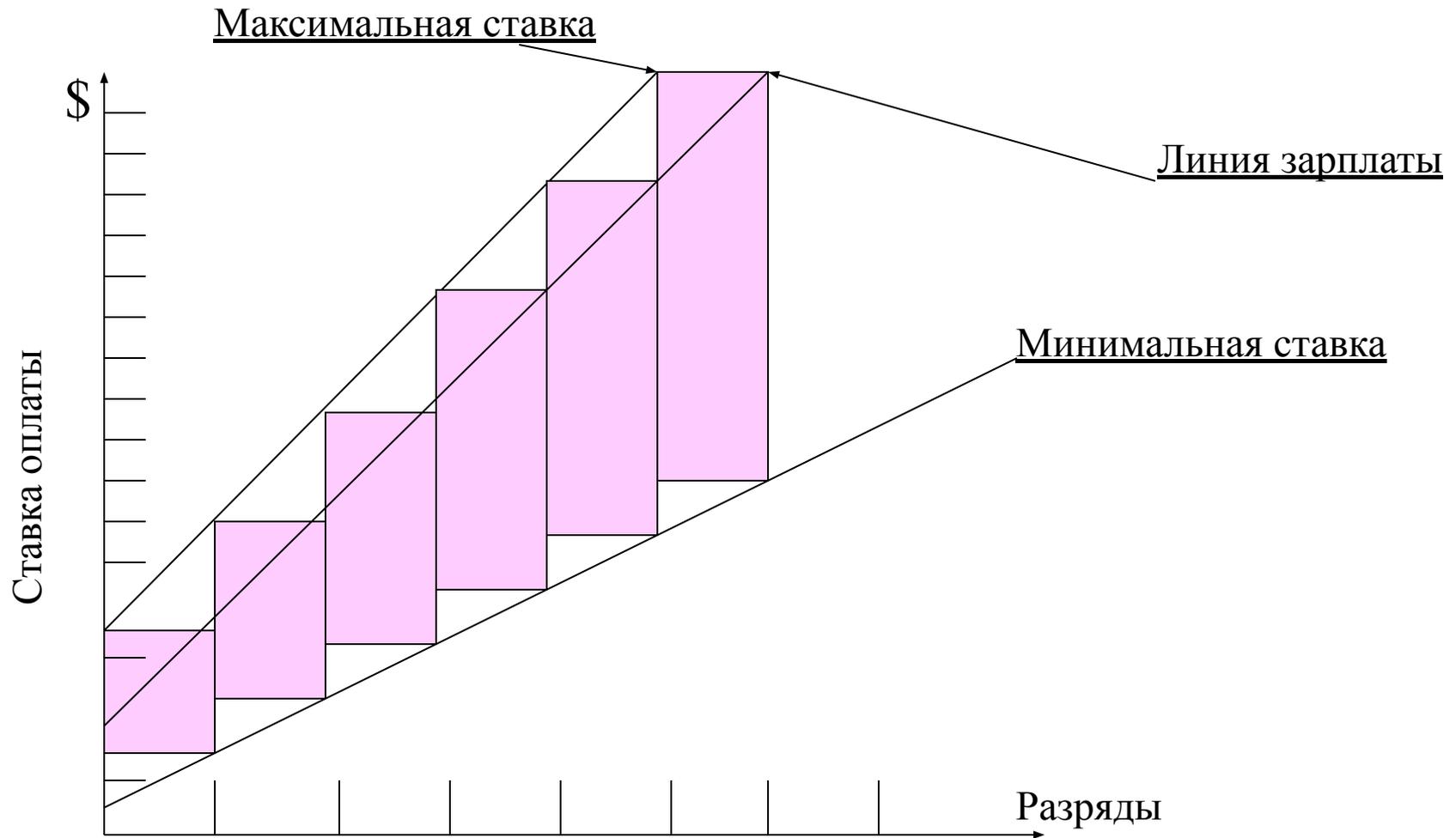
Соотношение уровней оплаты



Уровни и диапазоны оплаты



Уровни и диапазоны оплаты



Факторный анализ должностей (П – продавец, НС – начальник смены)

Виды работ	Оплата	Знания	Навыки	Полномочия	Ответственность	Управление
Простая	100р/ч	П	П	-	П	-
Средняя	200р/ч	НС	НС	-	-	-
Сложная	300р/ч	-	-	НС	НС	НС

Результаты:

Продавец – 300 рублей в час

Начальник смены – 1300 рублей в час

Система грейдов

(grades – класс, разряд)

Данный метод выстраивания должностной иерархии в организации, позволяет определить стратегию выплат заработной платы по отношению к разным категориям сотрудников и систематизировать в компании область материальной мотивации персонала.

Балльно - факторный метод

Ключевые факторы	Вес составляющих	Вес фактора
Квалификация <ul style="list-style-type: none">• требуемое образование• опыт работы по специальности	10 15	25
Коммуникативные навыки <ul style="list-style-type: none">• умение работать с людьми• взаимодействие с подразделен.	10 5	15
Управленческие навыки <ul style="list-style-type: none">• навыки планирования• организация и контроль работ	10 10	20
Ответственность <ul style="list-style-type: none">• за финансовый результат• за решения	20 10	30
Количество подчиненных	10	10

Грейд	Отдел оптовых продаж	Отдел розн. продаж	Отдел маркетинга	Трансп. отд.	Склад
8	Генеральный директор				
7	Нач. отдела	Нач. отдела	Нач. отдела	Нач. отд.	
6	Супервайзер	-	Маркетолог	-	Нач. склада
5	Вед. менеджер	Супервайз.	-	-	-
4	Менеджер	Менеджер	Менеджер	-	Кладовщик
3	-	Торговый предст.	-	Водитель-экспедитор	-
2	-	Мерчандайзер	-	Диспетчер	
1	Курьер	-	-	-	Грузчик

Диапазон вилки должностного оклада



**Доплаты и надбавки
компенсационного характера (ст. 146,
ст. 149 ТК РФ)**

Надбавки и доплаты

**Обязательные,
с законодательно
установленным
размером**

Северная надбавка
Надбавка за вахтовый
метод работы
Доплата за работу в
выходные и праздники
Доплата за
сверхурочную
работу
Надбавка за работу со
сведениями, составля-
ющими гос. тайну

**Обязательные,
размер которых
устанавливает
работодатель**

Доплата за совмещение
Доплата за работы в
тяжелых и вредных
условиях
Доплата за работу в
ночное время
Доплата за выполнение
обязанностей временно
отсутствующего
работника

**Необязательные,
по усмотрению
работодателя**

Доплата за ненорми-
рованный рабочий
день
Надбавка за проф.
мастерство
Надбавка за знание
инострannого языка

Определение состава доплат и надбавок

Компенсационные выплаты

- доплата за работу во вредных и (или) опасных условиях труда
- доплата за работу в ночное и вечернее время
- доплата за работу в выходные и праздничные дни
- доплата за разделение рабочего дня на части

Стимулирующие доплаты и надбавки

- доплата за совмещение профессий
- доплата за выполнение обязанностей временно отсутствующего
- доплата за ненормированный рабочий день
- доплата за руководство бригадой
- надбавка за профессиональное мастерство, за классность
- надбавка за сложность и напряженность труда
- надбавка за стаж работы

Установление размера, механизм использования доплат и надбавок в Положении по оплате труда персонала

Чем надбавки отличаются от доплат?

Трудовое законодательство не содержит четкого разграничения между понятиями «доплата» и «надбавка».

Надбавка - это выплата стимулирующего характера, которая начисляется за конкретные заслуги или характеристики работника. Например, за ученую степень, стаж работы. Назначение надбавок - вознаградить сотрудников за высокие профессиональные качества, вызвать у них желание совершенствоваться и дальше.

Доплата - это выплата компенсационного характера. Ее начисляют за повышенную интенсивность труда или за работу в условиях, отклоняющихся от нормальных. Например, доплата за работу в выходные и праздники, в ночное время, за совмещение профессий (должностей).

Надбавки	Доплаты
- за работу в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях (ст. 315-317 ТК РФ);	- за работу в выходные и праздничные дни(ст. 149, 153 ТК РФ);
- за вахтовый метод работы (ст. 302 ТК РФ);	- за работу в ночное время (ст. 149, 154 ТК РФ);
- за классность; - за выслугу лет (стаж работы); - за знание иностранного языка; - за профессиональное мастерство; - за высокие достижения в труде и высокий уровень квалификации; - за продолжительность непрерывной работы, ученую степень или звание и т. п. (устанавливаются локальными актами организации, трудовым и (или) коллективным договором; в бюджетных организациях устанавливаются Правительством РФ, органами государственной власти соответствующего субъекта РФ, органами местного самоуправления (ст. 144 ТК РФ))	- за сверхурочную работу, ненормированный рабочий день (ст. 149,152,119 ТК РФ);
	при переводе на другую нижеоплачиваемую работу (ст. 182 ТК РФ);
	- за работу в тяжелых, вредных, опасных условиях труда (ст. 147 ТК РФ);
	- за работу в многосменном режиме (ст. 149,154 ТК РФ - как за работу в ночное время);
	- несовершеннолетним работникам в связи с сокращением их рабочего дня (ст. 271 ТК РФ);
	- при невыполнении норм выработки и изготовлении бракованной продукции не по вине работника (ст. 155-156 ТК РФ);
	- за совмещение профессий (должностей)(ст. 149, 151 ТК РФ);
-- за расширение зон обслуживания или увеличение объема выполняемых работ (подп. «а» п. 6 постановления Совмина СССР от 4 декабря 1981 г. № 1145 «О порядке и условиях совмещения профессий (должностей)»);	
- за выполнение обязанностей временно отсутствующего работника (ст. 151 ТК РФ)	

Особые работы, доплата за которые не установлена в абсолютно определенных размерах

- Должны оплачиваться в соответствии с действующим на основании ст. 423 ТК РФ Постановлением от 03.10.1986 N 387/22-78 "Об утверждении Типового положения об оценке условий труда на рабочих местах и порядке применения отраслевых перечней работ, на которых могут устанавливаться доплаты рабочим за условия труда".
- Данное постановление предусматривает доплаты на работах с тяжелыми и вредными условиями труда в размере 4, 8, 12%, а на работах с особо тяжелыми и особо вредными условиями труда - 16, 20, 24%.

Надбавки и доплаты



Обязательные,
с законодательно
установленным
размером

- «северная» надбавка
- надбавка за вахтовый метод работы
- доплата за работу в выходные и праздники
- доплата за сверхурочную работу



Обязательные, размер
которых работодатель
устанавливает
самостоятельно

- доплата за совмещение
- доплата за работу в ночное время
- доплата за выполнение обязанностей временно отсутствующего работника



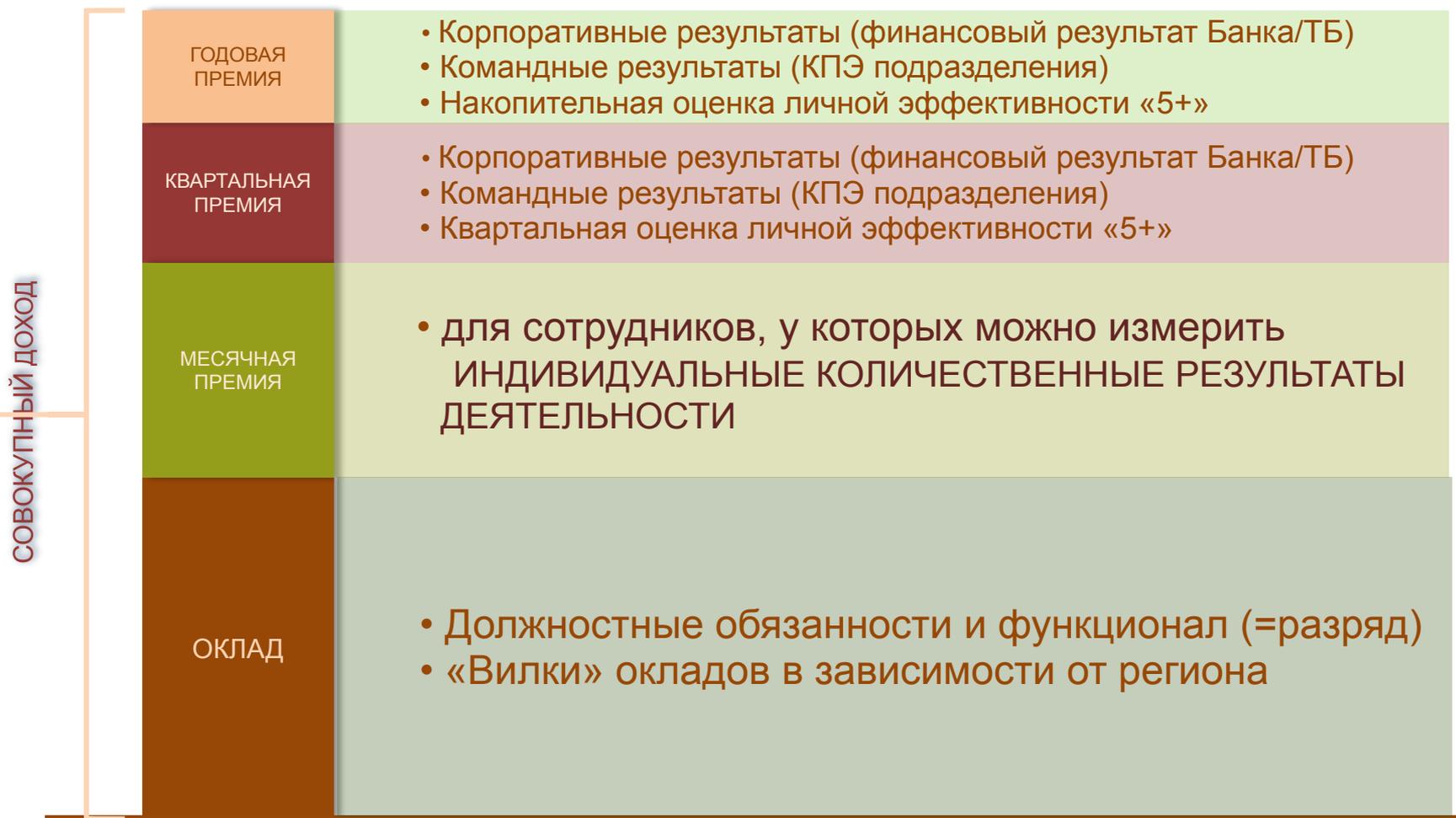
Необязательные, которые
устанавливаются
по усмотрению
работодателя

- доплата за работу за компьютером
- доплата за ненормированный рабочий день
- надбавка за профессиональное мастерство

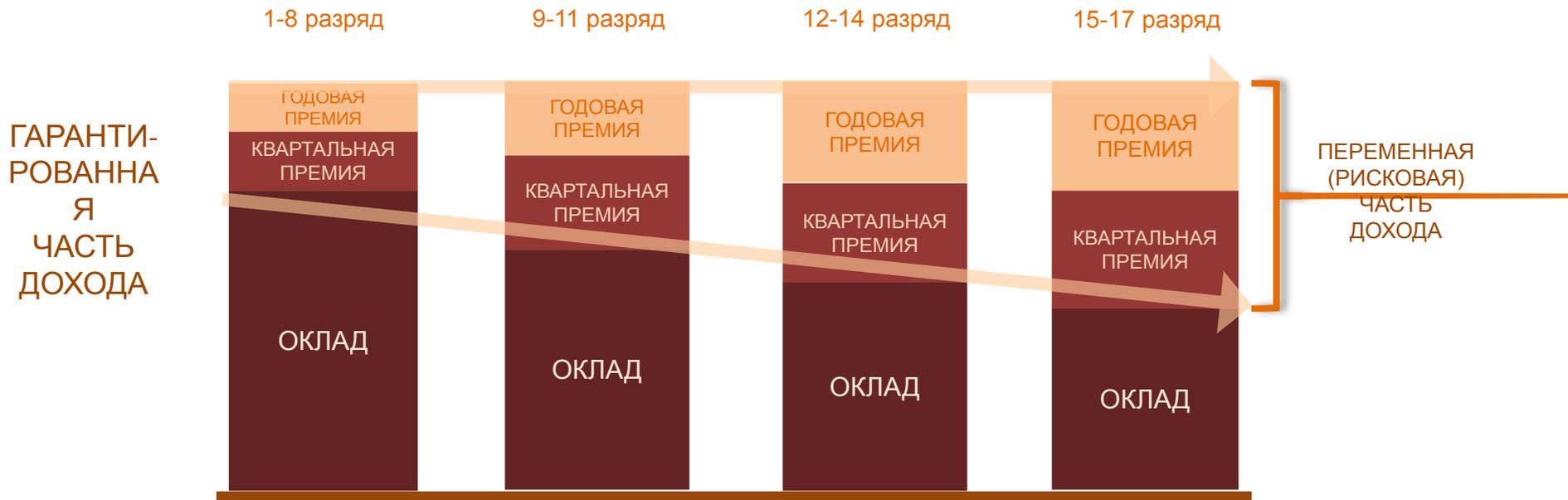
Схемы переменной заработной платы – системы вознаграждения труда, в которых определенной группе сотрудников выплачиваются денежные премии на основе установленных заранее критериев эффективности работы группы или всей компании.

Выплаты, основанные на индивидуальных показателях работы
Премии
Комиссия

За что платятся премии:



Структура дохода



С ростом разряда,
а соответственно и уровня ответственности и влияния на результат Банка,
увеличивается доля переменной (рисковой) части дохода

Типовые KPI's службы качества (пример) – 4

Бизнес-процесс: Валидация и квалификация	Своевременное и качественное исполнение запланированных действий по результатам валидации технологических процессов и квалификации оборудования
Бизнес-процесс: Сотрудничество с внешним клиентом	Удовлетворение клиента качеством продукции (отсутствие отозванных серий лекарственных средств; не подтверждение рекламаций, которые могут возникнуть в результате применения лекарственных средств)
Бизнес-процесс: Сотрудничество с внутренним клиентом	Своевременность предоставления любой информации касательно проведения технологического процесса, контроля качества на каждом этапе изготовления лекарственного средства
Бизнес-процесс: Развитие персонала	Выполнение плана обучения по срокам и качеству (уровень компетентности по аттестационному балу; выполнение норматива по сдаче тестов и т.д.)

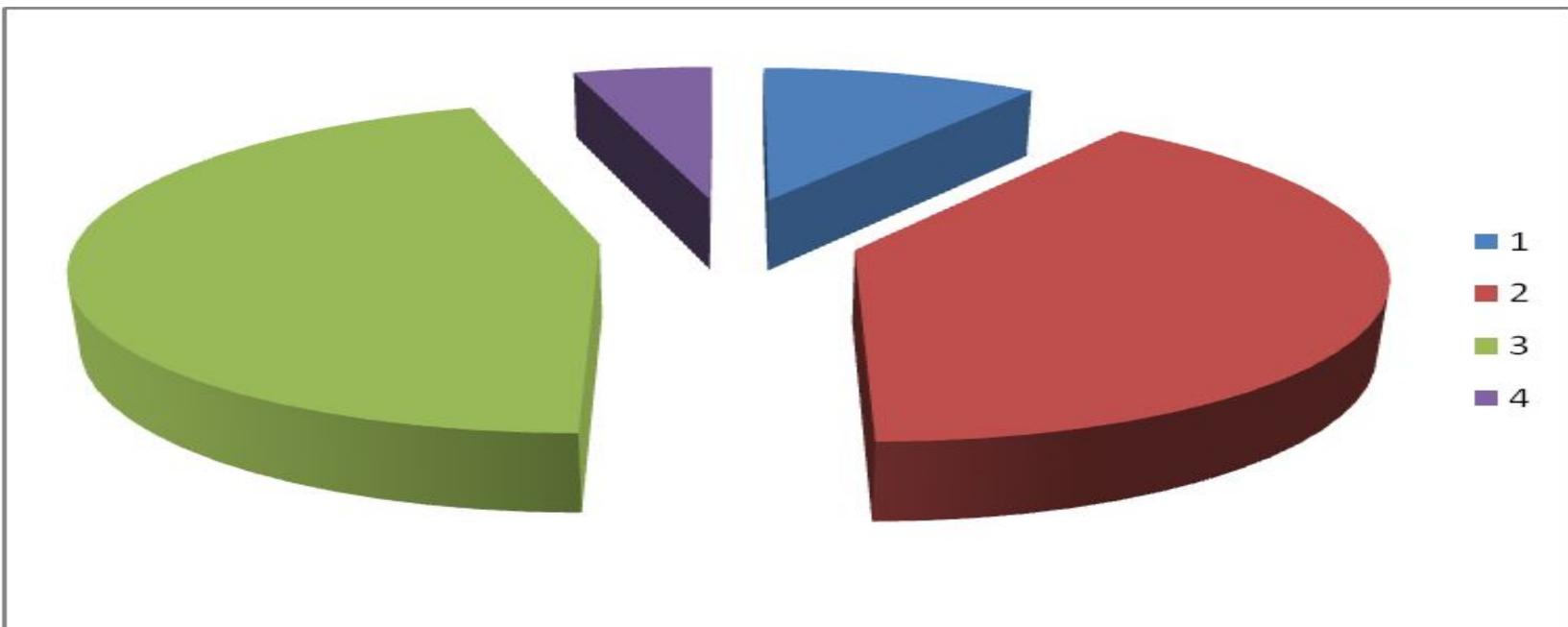
Связь надбавок и КРІ

КРІ (целевые показатели)	«Вес» КРІ в премии (%)
Отдел оптовых продаж	
Объем продаж (руб.)	80
Количество новых клиентов (ед.)	20
Отдел розничных продаж	
Объем продаж (руб.)	60
Количество новых клиентов (ед.)	10
Представленность в магазинах города	30

Связь надбавок и КРІ

КРІ (целевые показатели)	«Вес» КРІ в премии (%)
Отдел маркетинга	
Объем продаж (руб.)	50
Представленность в магазинах города (%)	50
Транспортный отдел	
Кол-во развезенных заказов в соотношении с запланированным (ед.)	90
Жалобы клиентов на время доставки заказа (ед.)	10
Склад	
Недостача по рез. Инвентаризации (руб.)	80
Жалобы клиентов на формирование заказов (ед.)	20

Пропорции распределения премиального фонда в проектной организации ЗАО «Дорпроект»



- 1- 10% для резерва старшего начальника
- 2 - 40% для проектировщиков смежных отделов
- 3 - 45% для проектировщиков отдела ГИПа
- 4 - 5% для ГИПа и начальника титульного отдела

Формы неденежного вознаграждения

- Социальное одобрение
- Ценные подарки
- Туристические поездки
- Символические награды
- Заработанные отгулы
- Гибкий график работы

Причины эффективности неденежных вознаграждений

- Восприятие награды как приза
- Большая гибкость по сравнению с деньгами
- Менее дорогостоящи, чем денежные выплаты
- Способствует вовлечению семьи в постановку целей

Итоговый заработок

Итоговая зарплата обычно рассчитывается как **сумма** базовой оплаты и дополнительных выплат.

При объяснении отдельному работнику, как строиться его пакет оплаты, необходимо разбивать общую сумму на составляющие, и показывать, как они образуют конечную сумму, подлежащую выплате.

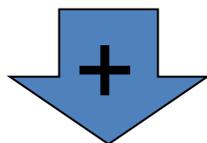
Льготы работникам

Льготы работникам или косвенные выплаты, включают корпоративные пенсии, дополнительную оплату больничных листов, страховые взносы, выделение автомобилей и проч.

Они составляют элементы вознаграждения, предоставляемого в *дополнение* к различным формам выплаты наличными деньгами, и включают такие условия, которые нельзя, строго говоря, назвать вознаграждениями, такие как, например, ежегодные отпуска.

Суммарное вознаграждение

Итоговый заработок

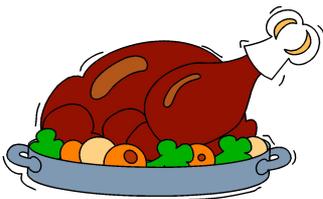
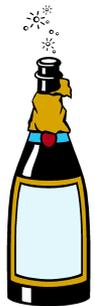


Льготы работникам



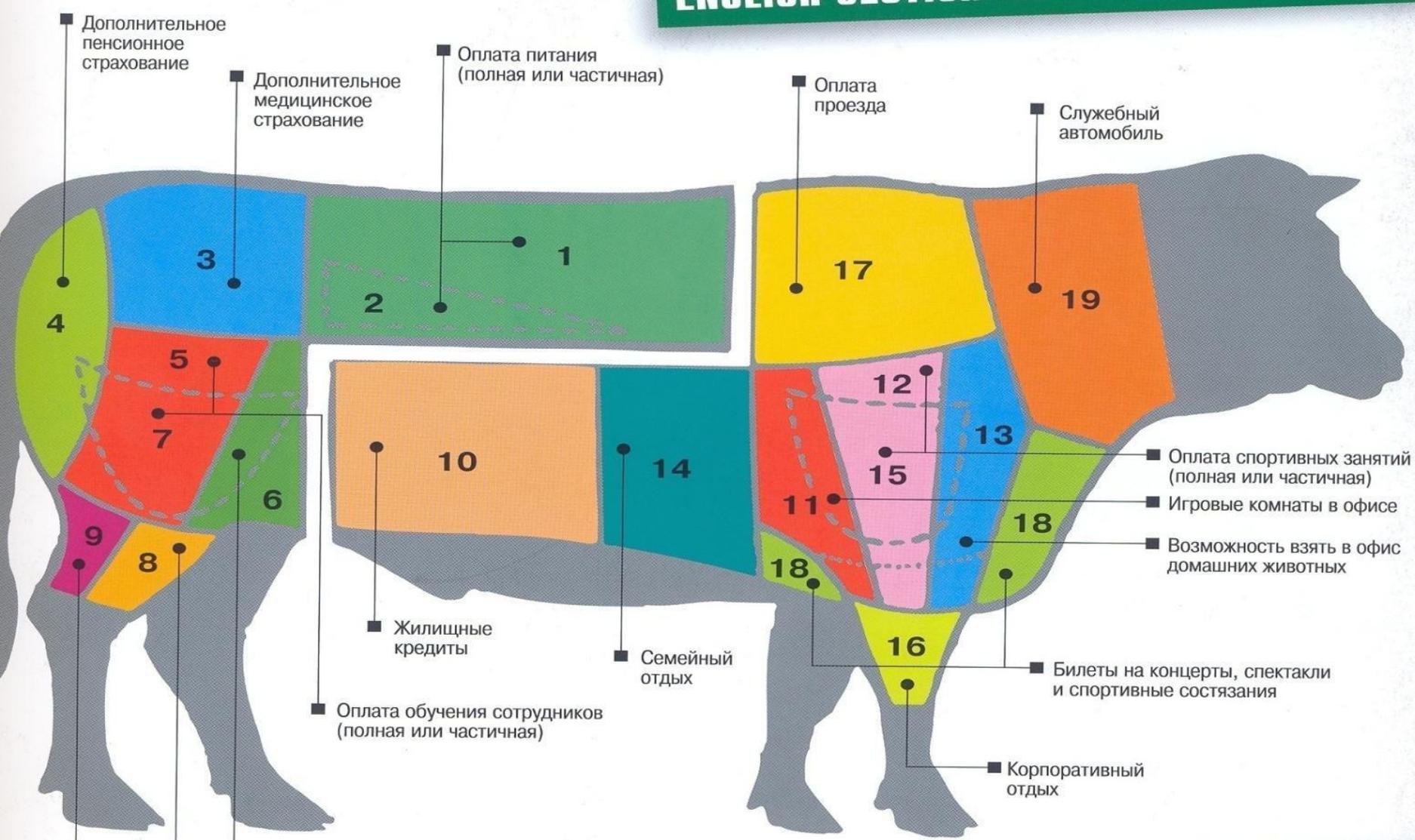
*Суммарное
вознаграждение*

Возможные льготы:



- Оплата лечения
- Медицинское страхование
- Страхование имущества
- Материальная помощь
- Оплата питания
- Оплата транспорта
- Бесплатная стоянка
- Бесплатная рабочая одежда
- Жилищная помощь
- Оплата обучения





■ Дополнительное пенсионное страхование

■ Дополнительное медицинское страхование

■ Оплата питания (полная или частичная)

■ Оплата проезда

■ Служебный автомобиль

4

3

1

2

17

19

5

7

6

10

14

12

15

13

■ Оплата спортивных занятий (полная или частичная)

■ Игровые комнаты в офисе

■ Возможность взять в офис домашних животных

9

8

■ Оплата обучения сотрудников (полная или частичная)

■ Жилищные кредиты

■ Семейный отдых

18

16

■ Билеты на концерты, спектакли и спортивные состязания

■ Корпоративный отдых

■ Оплата мобильной связи

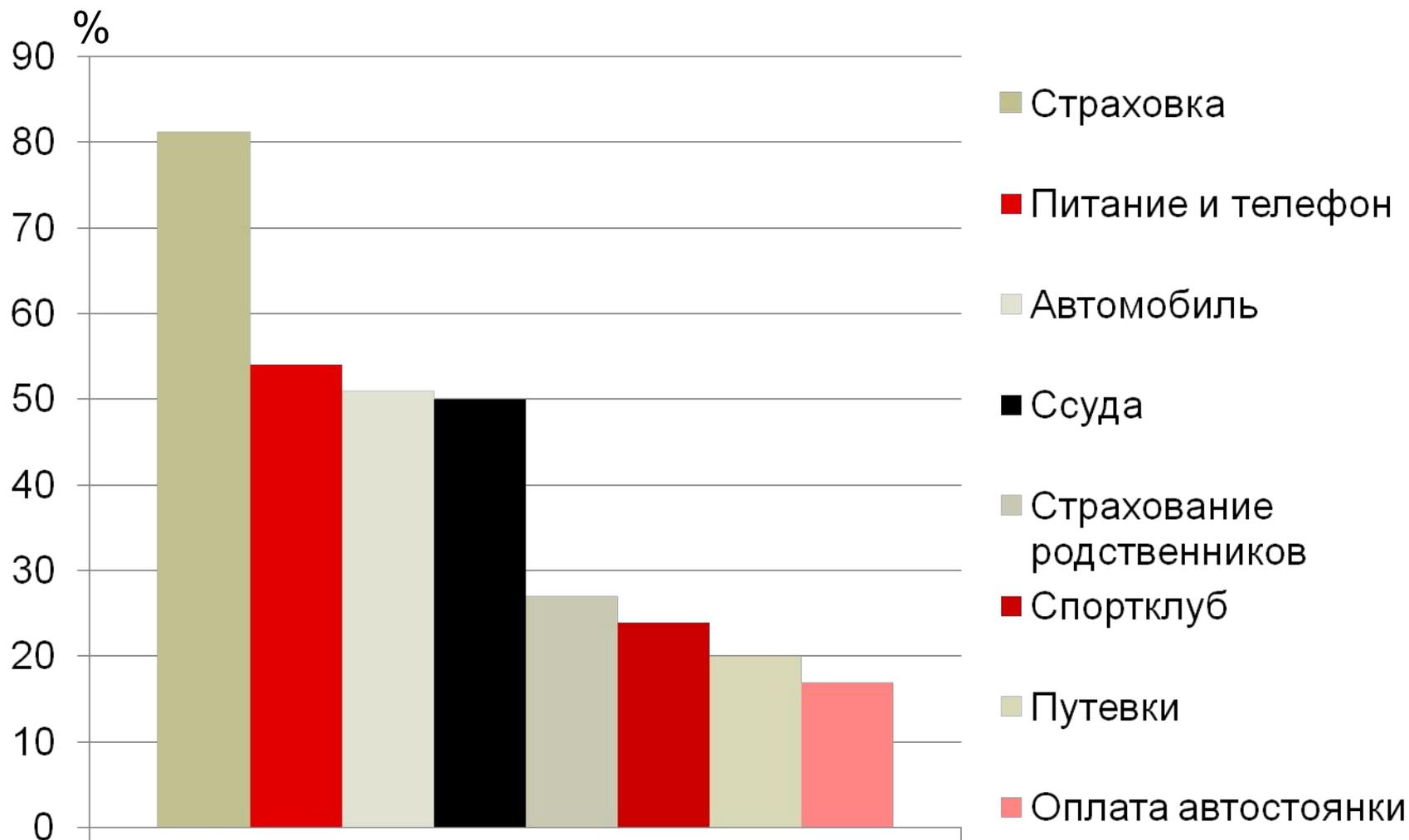
■ Оздоровительные программы

■ Страхование имущества, личное страхование

СОЦИАЛЬНЫЙ ПАКЕТ: ДЕЛИМ ПОРОВНУ ИЛИ ПО СПРАВЕДЛИВОСТИ? на страницах 9-22

1682-600789 00906

Предпочтительный соц. пакет в РФ



Связь льгот с грейдами

Грейд	Связь	Транспорт	Страхование	Питание
8	150 у.е/мес	Служебный авт.	Мед. стр. 120 у. е	-
7	100 у.е/мес	Служебный авт.	Мед. стр. 100 у. е	-
6	50 у.е./мес	Компенс. 350 у. е.	Мед. стр. 90 у. е.	50% стоим. обеда
5	35 у.е./мес	Компенс. 250 у. е.	Мед. стр. 75 у. е.	50% стоим. обеда
4	25 у.е./мес	Компенс. 150 у. е.	Мед. стр. 50 у. е.	75% стоим. обеда
3	15 у.е./мес	Оплата проездного	-	75% стоим. обеда
2	-	Оплата проездного	-	Беспл. обед
1	-	Оплата проездного	-	Беспл. обед

Дж. Коллинз провел исследование для выявления связи между оплатой труда высших руководителей и эффективностью их деятельности. Связь не обнаружена.

«Бесполезно платить высокую заработную плату руководителю, который находится не на своем месте. Если вы ошиблись с выбором кандидата на место топ-менеджера, то повысить эффективность его работы не смогут ни высокие бонусы, ни опционы, ни социальные пакеты... Если руководители «правильные», они сделают все, что в их силах, чтобы компания добилась превосходных результатов, и сделают это не ради того, что они за это получают, а просто потому, что они не могут иначе».

Оплата труда руководителей в разных странах (\$)

Страна	Баз. вознагражд.	Премии	Обязат взносы	Добровольные взносы	Привилегии	Долгосрочные выпл.	Суммарное вознагражд.
Германия	248 002	67 842	12 265	45 800	24 500	-	398 430
США	402 200	156 400	18 374	70 326	35 000	390 1000	1 072400
Южная Корея	78 470	21 526	34 665	1000	15 050	-	150 711
Венесуэла	202 941	158 395	36 784	32 529	28 614	-	459 264
Новая Зеландия	109 814	18 584	-	14 377	16 116	-	158 894

Затраты на рабочую силу

Оплата труда за отработанное время

- заработная плата, начисленная работникам по тарифным ставкам и окладам за отработанное время и по сдельным расценкам;
- оплата специальных перерывов в работе;
- выплаты разницы в окладах при временном замещении.

Доплаты

- работа во вредных или опасных условиях труда;
- работа в ночное время;
- профессиональное мастерство;
- руководство бригадой;
- многосменный режим работы.

Оплата за неотработанное время по вине администрации

- оплата неполного рабочего времени, простоев, вынужденных прогулов и отпусков не по вине работника.

Затраты на рабочую силу

Оплата за неотработанное время

- ежегодных и дополнительных отпусков;
- льготных часов подростков;
- учебных отпусков;
- на период обучения работников, направленных на профессиональную подготовку, повышение квалификации;
- времени болезни работников за счет средств организации;
- труда работников, привлекаемых к выполнению государственных или общественных обязанностей.

Расходы на профессиональное обучение

- расходы по содержанию учебных заведений;
- расходы на платное обучение работников в учебных заведениях;
- стипендии работникам, состоящим в списочном составе и направленным организациями на обучение в учебные заведения.

Затраты на рабочую силу

Единовременные поощрительные выплаты

- единовременные премии независимо от их источников;
- материальная помощь;
- дополнительные выплаты при предоставлении ежегодного отпуска;
- стоимость бесплатно выдаваемых работникам в качестве поощрения акций или льгот по приобретению акций;
- другие единовременные поощрения, включая стоимость подарков.

Расходы на культурно-бытовое обслуживание

- арендная плата за помещения для проведения учебных, культурно-массовых мероприятий и т.п.;
- расходы по содержанию объектов социально-бытовой сферы;
- расходы на проведение культурно-массовых и спортивных мероприятий, приобретение инвентаря;
- расходы на организацию кружков, курсов, клубов, народных университетов и пр.;
- оплата путевок работникам и членам их семей на экскурсии, путешествия и др.

Корпоративная культура



Корпоративная культура — совокупность моделей поведения, которые приобретены организацией в процессе адаптации к внешней среде и внутренней интеграции, показавшие свою эффективность и разделяемые большинством членов организации.

«Один из способов осуществления организационной деятельности посредством использования языка, фольклора, традиций и других средств передачи основных ценностей, убеждений, идеологии, которые направляют деятельность предприятия в нужное русло».

Э.Шейн

Факторы влияния на формирование организационной культуры



Уровни организационной культуры



Правила поведения в российских компаниях

	ОАО «Банк Санкт-Петербург»	«Пятерочка»
Могут ли сотрудники употреблять алкоголь во время работы?	Запрещено, кроме исключительных случаев	Запрещено
Можно ли переписываться по e-mail с друзьями?	В случае крайней необходимости	Нет
Можно ли носить джинсы на работе?	Нет	Нет
Можно ли задерживаться после работы в офисе?	Если требует служебная необходимость	Только с разрешения руководства
Можно ли приходить в офис в выходные?	Если написать служебную записку и получить разрешение	Только с разрешения руководства
Можно ли привести в офис родственников или друзей?	В случае крайней необходимости	Нет
Могут ли сотрудники завести служебный роман?	Могут и должны, если испытывают серьезные чувства	Даже играют свадьбы, но «романчики» не приветствуются

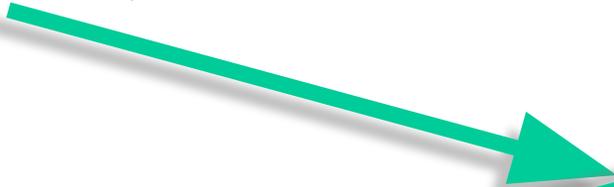
Преобразование организационной культуры

Идеологемы



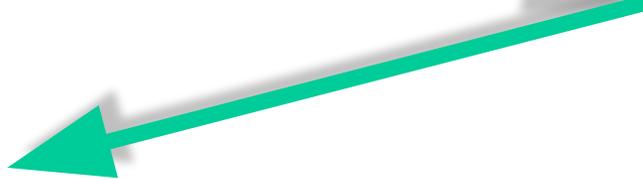
Управленческие
установки

Правила



Обыкновения

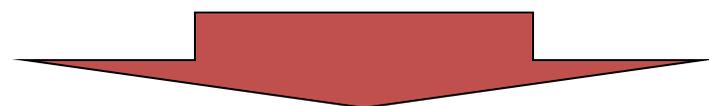
Нормы



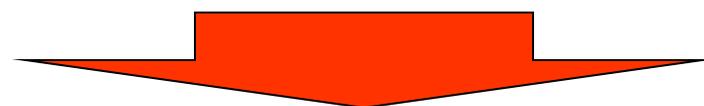
Варианты идеологем
клиентоориентированность
- командность
- market-maker

А. Пригожин

Методы отбора сотрудников



Основание для решения
- родословная и связи



Изоощренные процедуры
проверки знаний, умений,
интеллекта

Параметры оценки национальных культур (по Хофстеде)

- Дистанцированность от власти (PDI – Power Distance)
- Обособленность (IDV – Individualism) — как противоположность сплочённости (коллективизму)
- Маскулинность (MAS – Masculinity) – это оценка склонности людей к напористости и жесткости, сосредоточенности на материальном успехе в ущерб интересу к другим людям.
- Избегание неопределённости (UAI – Uncertainty Avoidance)
- Стратегическое мышление (LTO – Long Term Orientation)

Сравнение российской и китайской культур

Russia

in comparison with the below

