



УНИВЕРСИТЕТ  
СИНЕРГИЯ

---

КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ  
РЕСУРСАМИ

# Основы менеджмента. Управление персоналом

Для программы колледжа

**Суворина Татьяна Анатольевна**

*преподаватель кафедры управления человеческими ресурсами,*

*к.п.н., доцент, HR--консультант*

*контакты [t\\_suvorina@mail.ru](mailto:t_suvorina@mail.ru)*

| Тема   | Содержание  |
|--|---|
| <b>1. Человеческий капитал современной организации</b>                         | <b>Вопрос 1.1.</b> Человеческий капитал современной организации<br><b>Вопрос 1.2.</b> Эволюция научных взглядов на управление персоналом<br><b>Вопрос 1.3.</b> Зарубежный опыт управления персоналом<br><b>Вопрос 1.4.</b> Трудовая ментальность россиян как фактор, влияющий на управление персоналом  |
| <b>2. Система управления персоналом и основные требования к ее организации</b> | <b>Вопрос 2.1.</b> Система управления персоналом и основные требования к ее организации<br><b>Вопрос 2.2.</b> Служба персонала в иерархии управления современной организацией<br><b>Вопрос 2.3.</b> Безопасность организации по кадровому направлению деятельности<br><b>Вопрос 2.4.</b> Отраслевые особенности организации управления персоналом |

| Тема   | Содержание  |
|--|---|
| <b>3. Стили руководства</b>                  | <b>Вопрос 3.1.</b> Классические стили руководства<br><b>Вопрос 3.2.</b> Теории стиля руководства<br><b>Вопрос 3.3.</b> Специальные стили руководства<br><b>Вопрос 3.4.</b> Современные стили руководства  |
| <b>4. Формирование управленческих команд</b> | <b>Вопрос 4.1.</b> Команда как организационная форма коллективного управления<br><b>Вопрос 4.2.</b> Типология и факторы формирования команд<br><b>Вопрос 4.3.</b> Этапы командообразования<br><b>Вопрос 4.4.</b> Эффективность управленческих команд и методы их формирования<br><b>Вопрос 4.5.</b> Теоретические подходы к формированию команд |
|  |   |

## Тема 5.

# Регулирование численности персонала



**Вопрос 5.1.** Планирование потребностей организации в персонале

**Вопрос 5.2.** Компетентностный подход как методологическая основа планирования персонала.

**Вопрос 5.3.** Управление процессом привлечения персонала

**Вопрос 5.4.** Оформление отношений трудового найма

**Вопрос 5.5.** Управление процессом сокращения персонала

## Вопрос 5.1. Планирование потребностей организации в персонале



# Кадровое планирование в системе организации

## Планирование человеческих ресурсов -

это процесс определения потребностей организации в персонале, т.е. определения когда, где, сколько и какие (какой квалификации) сотрудники потребуются организации

### Методы планирования человеческих ресурсов

#### Экстраполяция

Перенесение сегодняшней ситуации (пропорций) в будущее

#### Экспертные оценки

Использование мнений специалистов для определения потребности в человеческих ресурсах

#### Компьютерные модели

Комплекс математических формул, позволяющих интегрировать информацию о текущей ситуации и прогнозировать будущие потребности в персонале

## 5.1. ПЛАНИРОВАНИЕ ПОТРЕБНОСТЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ В ПЕРСОНАЛЕ



**Численность персонала** –

это количество занятых на предприятии людей.

**Регулирование численности персонала** – это системное, планомерно организованное воздействие с помощью взаимосвязанных организационно-экономических и социальных мер на процесс формирования, распределения, перераспределения работников на уровне организации (предприятия), на создание условий для использования трудовых качеств работника в целях обеспечения эффективного функционирования организации (предприятия) и всестороннего развития, занятых на нем работников.



## Цели регулирования численности персонала организации (предприятия):

- повышение эффективности производства и труда, в частности достижение максимальной прибыли;
- повышение конкурентоспособности организации (предприятия) в рыночных условиях;
- обеспечение высокой социальной эффективности функционирования коллектива.



# 5.1. ПЛАНИРОВАНИЕ ПОТРЕБНОСТЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ В ПЕРСОНАЛЕ



|  |   |                                |   |
|--|---|--------------------------------|---|
| <i>Нормативная<br/>численность<br/>персонала</i> | <i>Плановая<br/>численность<br/>персонала</i> | <i>Штатная<br/>численность</i> | <i>Фактическая<br/>численность<br/>работников</i> |
|--|---|--------------------------------|---|



Общая потребность в персонале планируется службой персонала на основании исходной информации, полученной непосредственно от высшего руководства и от руководителей конкретных структурных подразделений.

**Данная информация может быть условно разделена на две категории:**

- Отражающая перспективные потребности в персонале;
- Отражающая текущие потребности в персонале.

### ФАКТОРЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ДАННУЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ПО ПЛАНИРОВАНИЮ ПЕРСОНАЛА



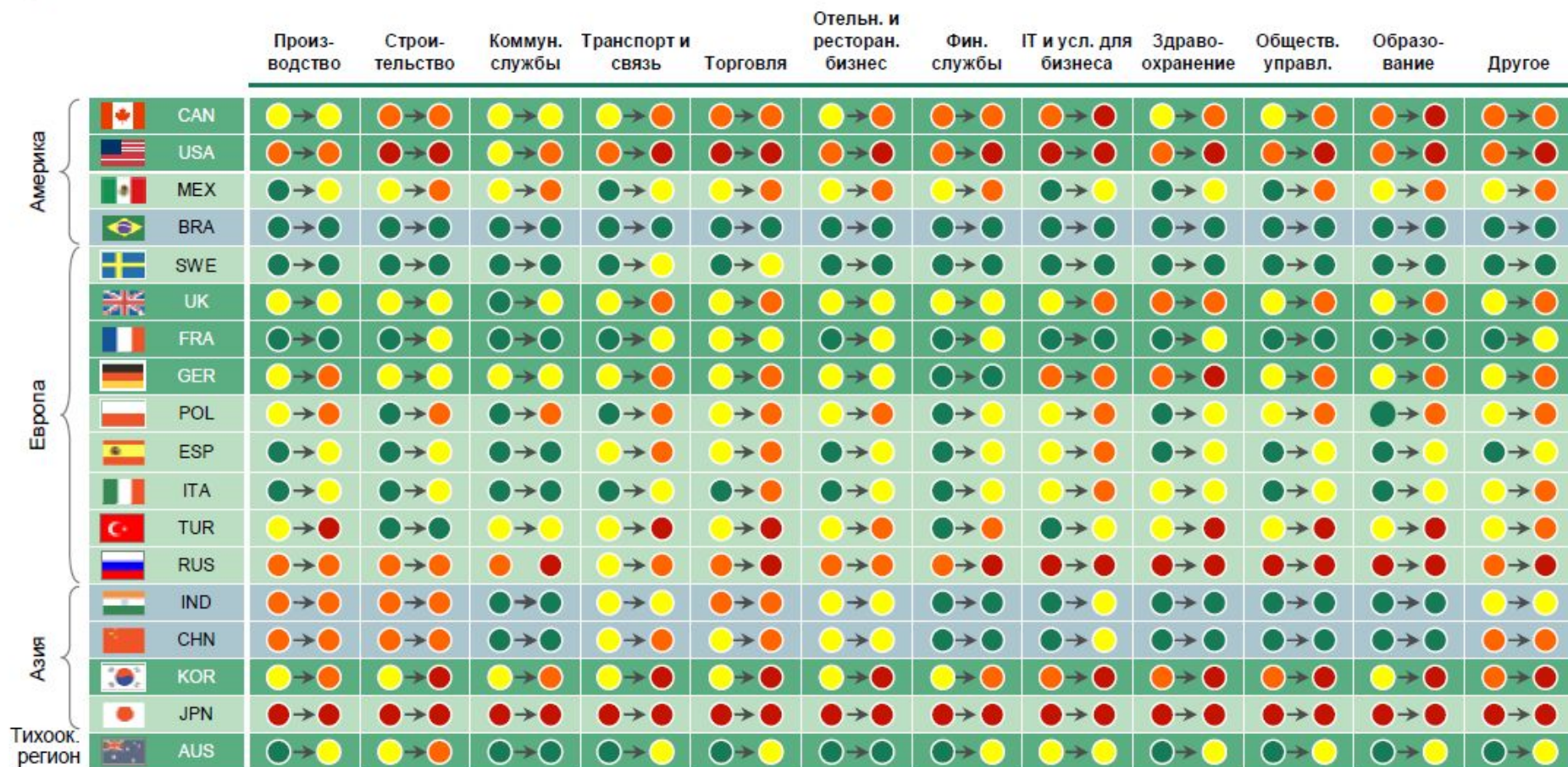
- Масштабы бизнеса;
- Стадия жизненного цикла организации;
- Особенности кадровой политики;
- Состояние рынка труда;
- Планы развития организации;
- Финансовые возможности организации;
- Уровень квалификации сотрудников кадровой службы

# Актуальность. Факторы, сказывающиеся на обеспеченности кадровым ресурсом



# Матрица «регион-отрасль» демонстрирует области вероятного дефицита персонала в 2020 и 2030 году

Прогноз на 2020-2030 годы



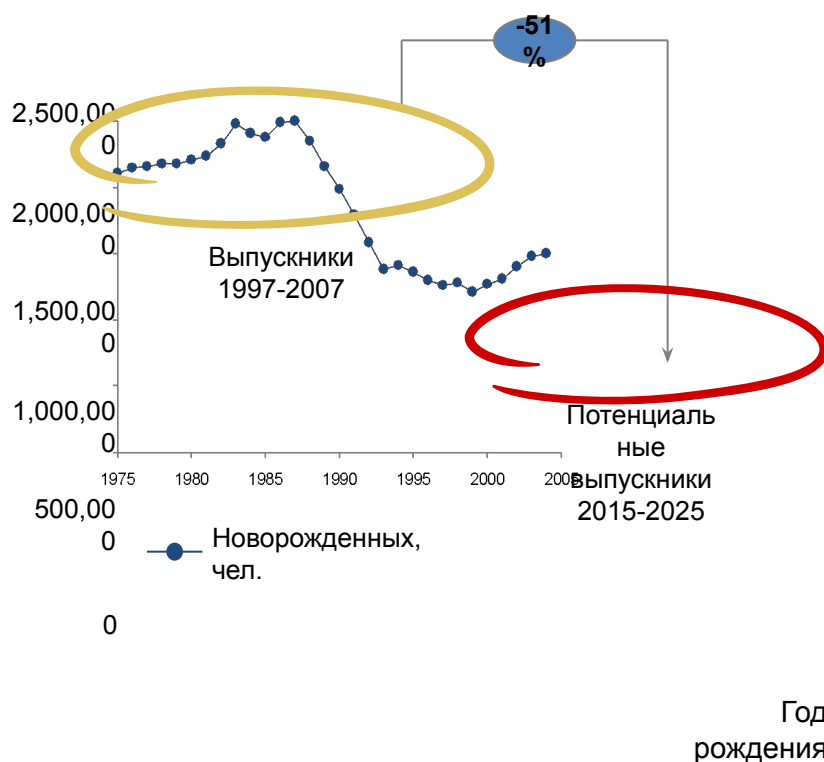
Трудоспособность/мобильность персонала

- Низкая
- Средняя
- Высокая
- Нет дефицита талантливых или квалифицированных сотрудников
- Дефицит талантливых или квалифицированных сотрудников
- Высокий дефицит талантливых или квалифицированных сотрудников
- Критический дефицит талантливых или квалифицированных сотрудников

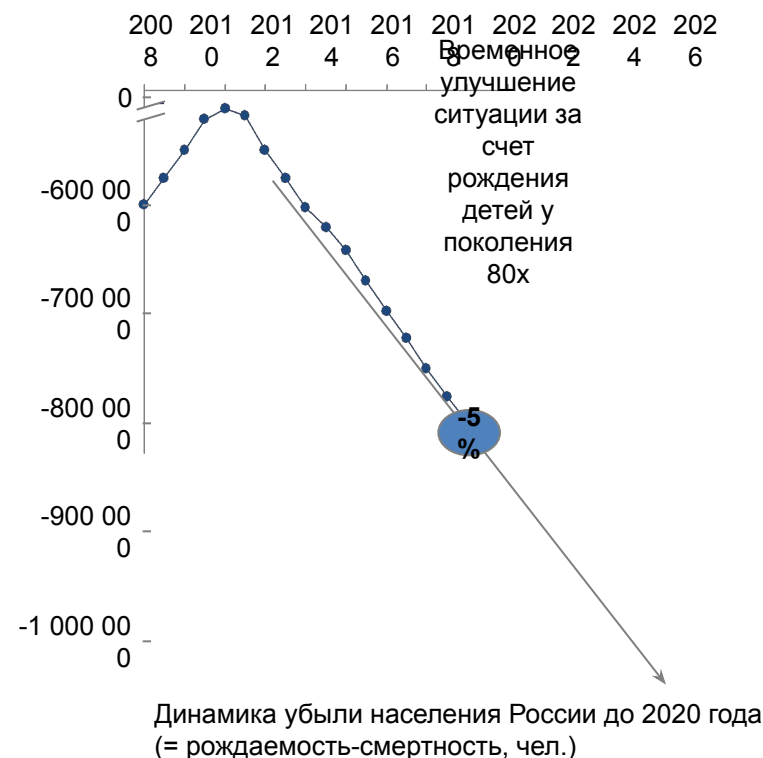
Примечание: Классификация стран по размеру налогообложения производится при сложении уровня трудоспособности и открытости для иммиграции. Классификация уровня налогообложения страны/компании основывается на уровне настоящей ситуации на рынке труда, разницы совокупных темпов годового роста между государственным предложением и спросом промышленности, а также разницы совокупных темпов годового роста между спросом и предложением труда на государственном уровне

# Демографическая яма 1990-х = кадровый кризис в 2020-х

**К 2020 г. пул молодых кадров будет вдвое меньше сегодняшнего**



**С 2012 г. Россию ожидают высокие темпы убыли населения**

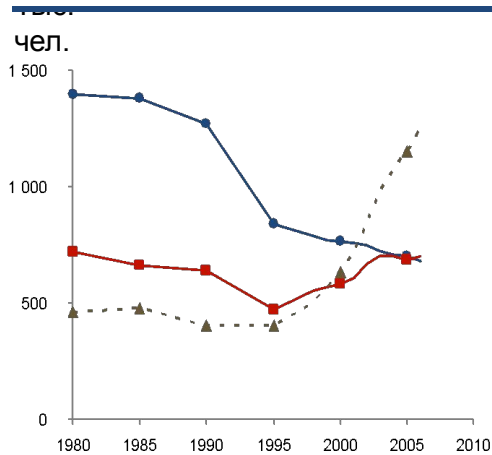


**Лукойл: Динамика убыли населения России (прогноз ООН - минус 11 млн. до 2025 года, к 2050 году – более чем на 26 млн человек)**



# Коллапс среднего образования вызвал острейшую нехватку рабочих кадров и дисбаланс рынка труда

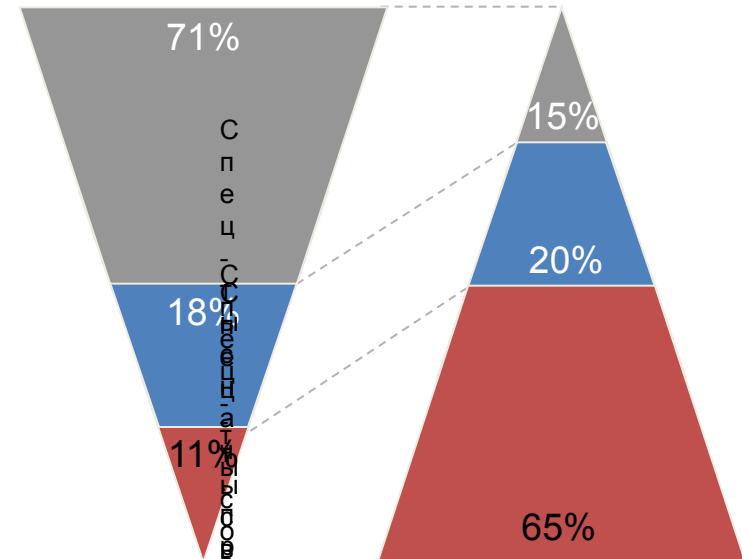
## Динамика выпуска специалистов из образовательных учреждений



- Выпуск из учр. нач. профобразования (в т.ч. квалифицированных рабочих)
- Выпуск из средне-специальных учебных заведений
- ▲ Выпуск из вузов

## Выпуск специалистов

## Потребности рынка



11% - выпуск из вузов  
 18% - выпуск из средне-специальных учебных заведений  
 71% - выпуск из учр. нач. профобразования (в т.ч. квалифицированных рабочих)

**План** – документ, устанавливающий перечень мероприятий, намеченных к выполнению, их последовательность, объем (в той или иной форме), сроки, ответственных исполнителей.



### Виды планов:

- перспективный,
- годовой,
- квартальный,
- месячный.

*В качестве приложений планы и программы могут иметь графики, обоснования и расчеты, которые подписываются руководителями, составившими основной документ.*

*Плановые документы согласовываются с профсоюзным органом и утверждаются первым руководителем предприятия или его заместителем.*

## Кадровое планирование в системе

организации

Дополнительные методы планирования человеческих ресурсов

Сбор заявок  
от  
руководителе  
й

Прогнозировани  
е динамики  
численности  
персонала  
на основании  
внутренних  
и внешних  
факторов

Анализ  
коэффициент  
а  
текучести

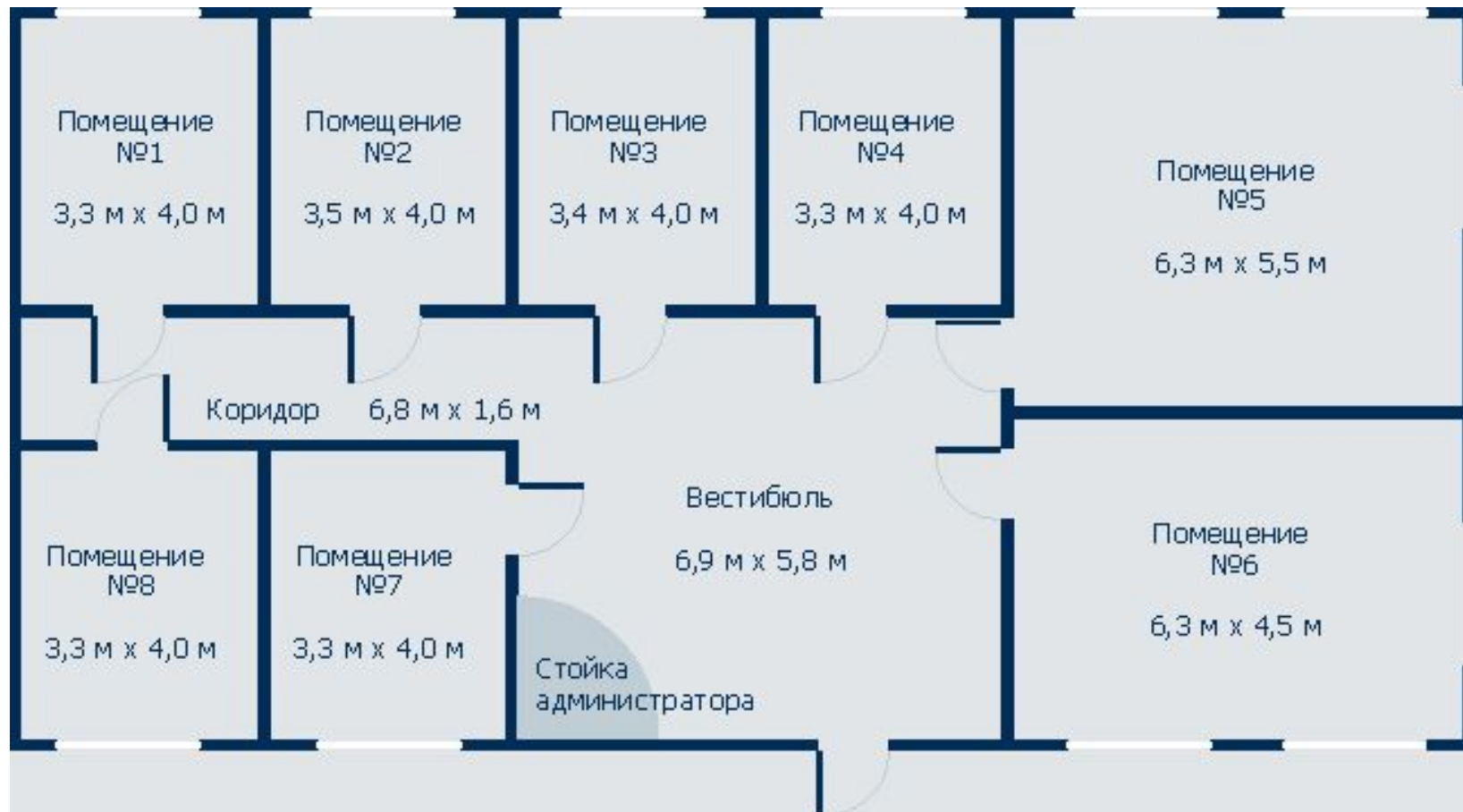
Расчет  
требуемой  
численности

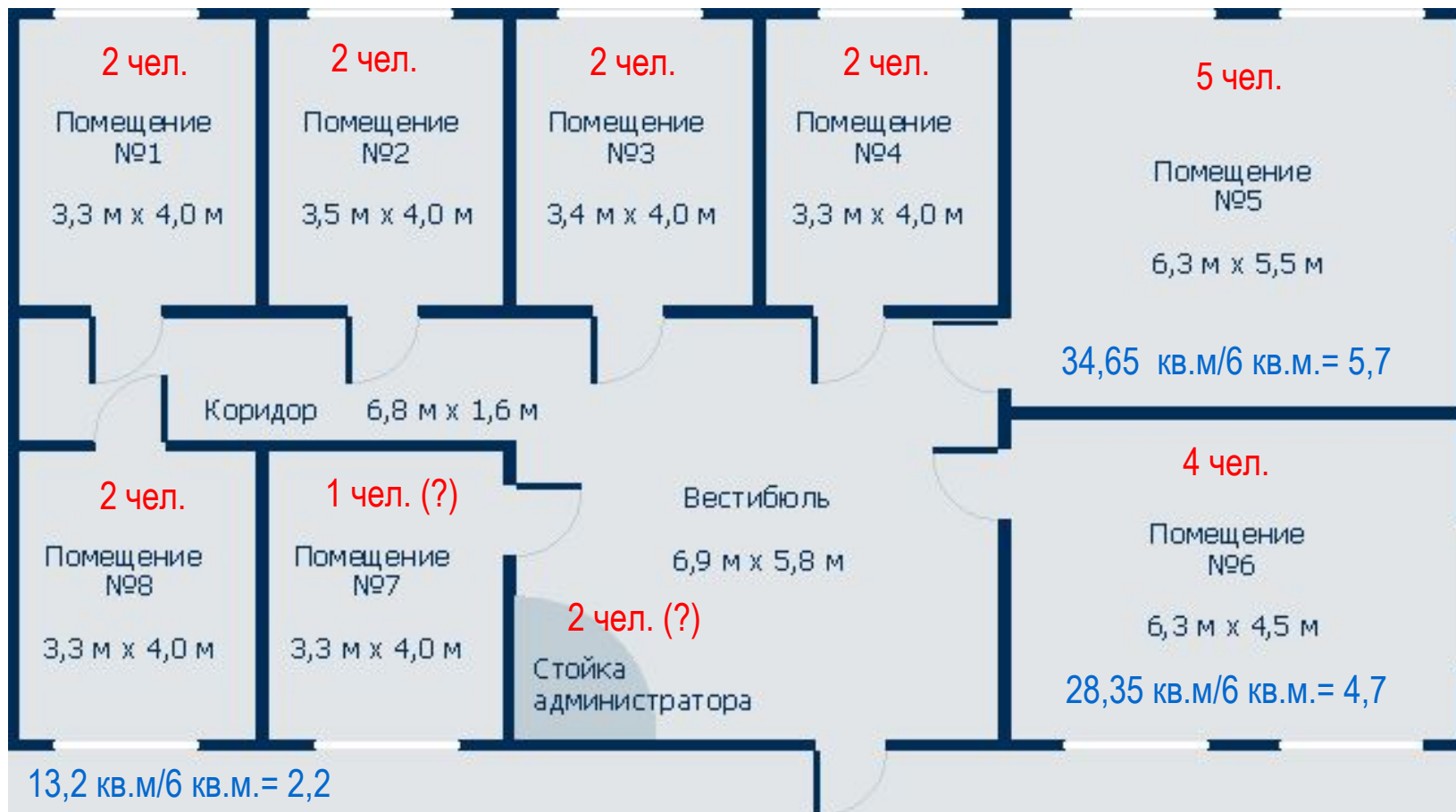
Бизнес  
-план



# Кейс: Планирование численности персонала

Какая должна быть численность персонала данного офиса, где устаревшее компьютерное оборудование и работникам установлена 40-часовая рабочая неделя?





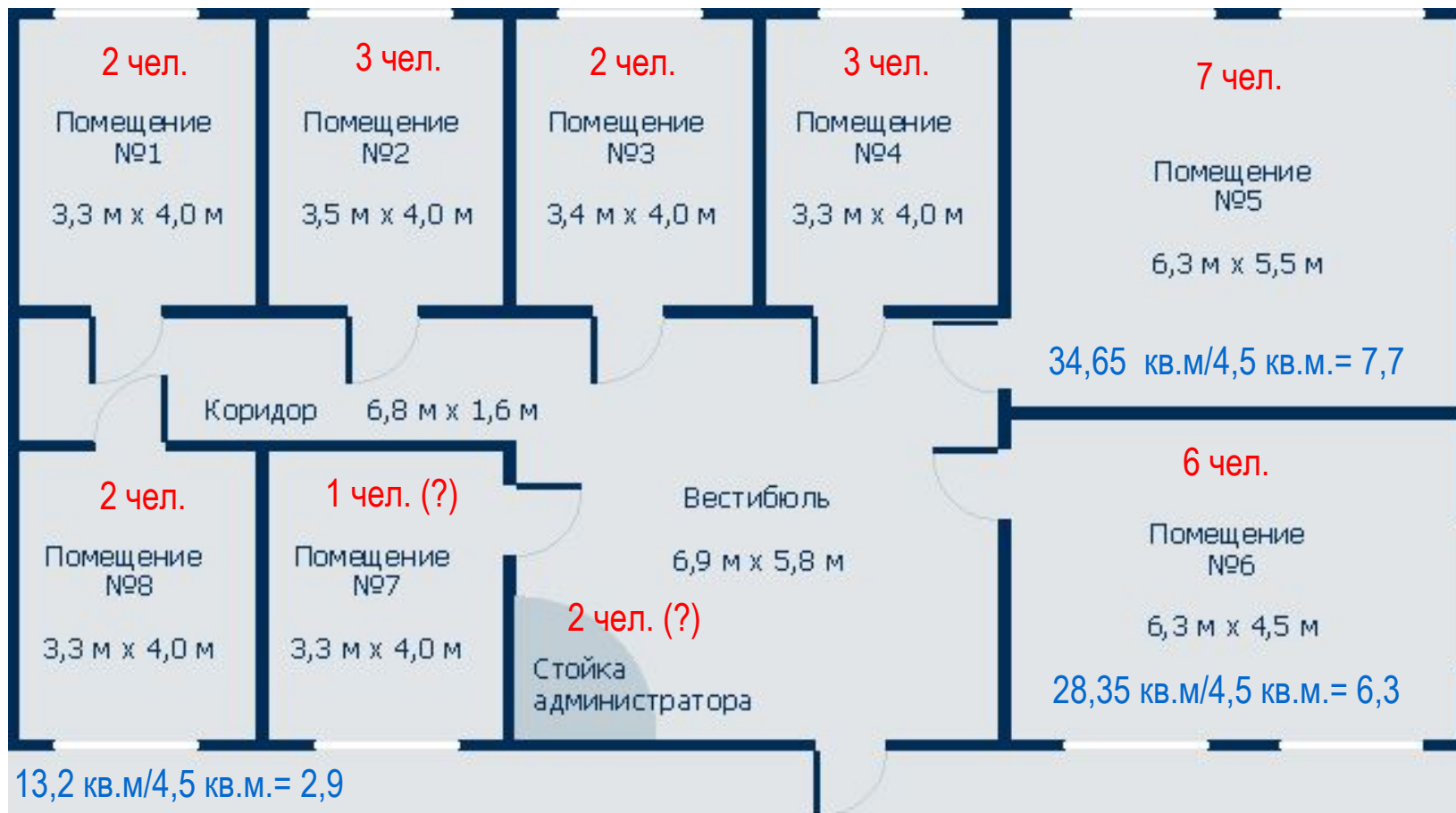
**ИТОГО при норме 6 кв.м / 1 чел. –  
 max численность персонала 22 чел.**

## В нормах СанПин о рабочем месте в офисе (норма площади на 1 человека в офисе):

- Площадь одного рабочего места в офисе для сотрудника, работающего на компьютере с плазменным или жидкокристаллическим монитором, должна составлять **не менее 4,5 кв. м**
- Под рабочее место, на котором используется компьютер с устаревшим монитором, обязаны выделять **не менее 6 кв.м**
- При работе на нем менее 4-х часов указанную площадь допускается сократить до 4,5 кв. м.
- Наличие вспомогательного офисного оборудования также требует дополнительной площади.
- На каждого сотрудника в офисном помещении, не считая оборудованного компьютером рабочего места, должна выделяться площадь в 4 кв.м.
- **Для работников конструкторского бюро работодатель обязан выделять более 6 кв.м. в офисном помещении.**
- **При наличии у сотрудника инвалидности ему полагается от 5,65 кв.м.**
- Если работник пользуется коляской, то указанный показатель повышается до 7,65 кв.м.

*Определяющими признаками, объединяющими указанную группу зданий, являются: состав основных функциональных групп помещений, объемно-планировочная структура, принадлежность к одному классу установленной в СНиП 21-01 классификации зданий и помещений по функциональной пожарной опасности, учитывающей способ использования зданий (только в дневное время), меру угрозы безопасности людей в случаях возникновения пожара и характеристику основного контингента.*

*Настоящими нормами устанавливается комплекс обязательных нормативных требований к эксплуатационным характеристикам зданий учреждений и организаций, в том числе и в первую очередь к их безопасности и соответствию санитарно*



ИТОГО при норме 4,5 кв.м / 1 чел. –  
 тах численность персонала 28 чел.

## Основные этапы планирования и отбора персонала





## Вопрос 5.2. Компетентностный подход как методологическая основа планирования персонала.



## 5.2. Компетентностный подход

### Формирование профиля должности

#### Профиль должности -

это описание компетенций,  
опыта,  
а также анкетных данных,  
необходимых для выполнения  
конкретной работы  
в конкретной организации

Особенности корпоративной  
культуры (команды)

Особенности выполняемой  
работы  
и условий, которых она  
выполняется

Один из наиболее эффективных и быстроразвивающихся инструментов является



## ПРОФИЛЬ ДОЛЖНОСТИ

на базе модели компетенций\*



НА БАЗЕ МОДЕЛИ КОМПЕТЕНЦИЙ СОСТАВЛЯЮТСЯ ПРОФИЛИ ПОД КОНКРЕТНУЮ ДОЛЖНОСТЬ

**\*СТРУКТУРИРОВАННЫЙ НАБОР КОМПЕТЕНЦИЙ, ОТРАЖАЮЩИЙ ТРЕБОВАНИЯ К ДОЛЖНОСТИ ИЛИ ГРУППЕ ДОЛЖНОСТЕЙ**

**Компетенция –**  
характеристика должностной позиции/роли.  
Это выраженная в поведенческих терминах  
совокупность личностных характеристик  
человека, его способностей, знаний, умений,  
навыков, мотивационных компонентов,  
обеспечивающих его деятельность  
в определенной сфере профессиональной  
деятельности

**Компетентность** – субъектная характеристика,  
позволяющая оценить готовность человека к выполнению  
определенной работы/ решению конкретных  
профессиональных задач

### Формирование профиля должности

#### Правила формулирования компетенций

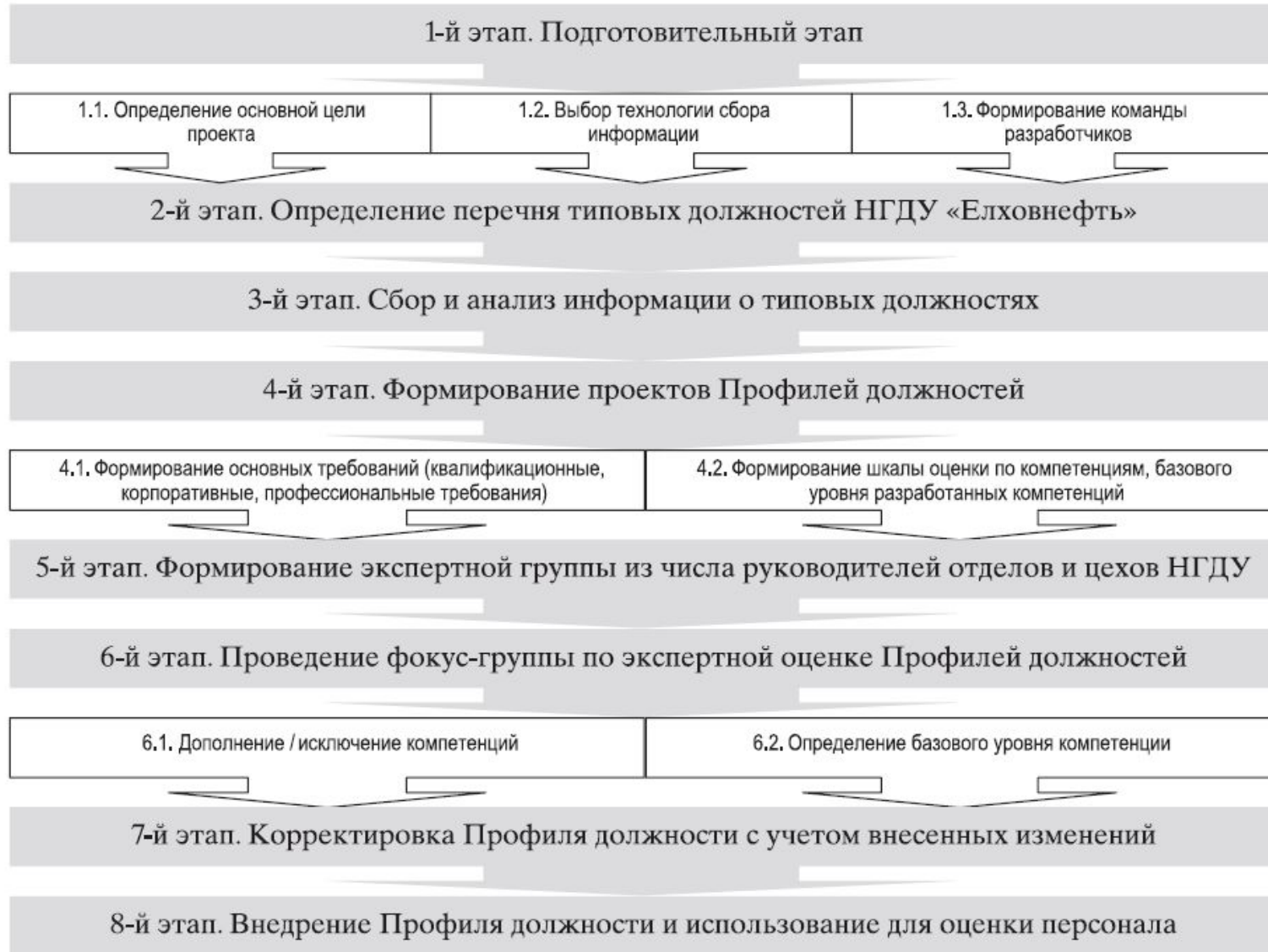
Правило 1. Предельная конкретность

Правило 2. Четкая расстановка приоритетов

Правило 3. Измеримые критерии оценки



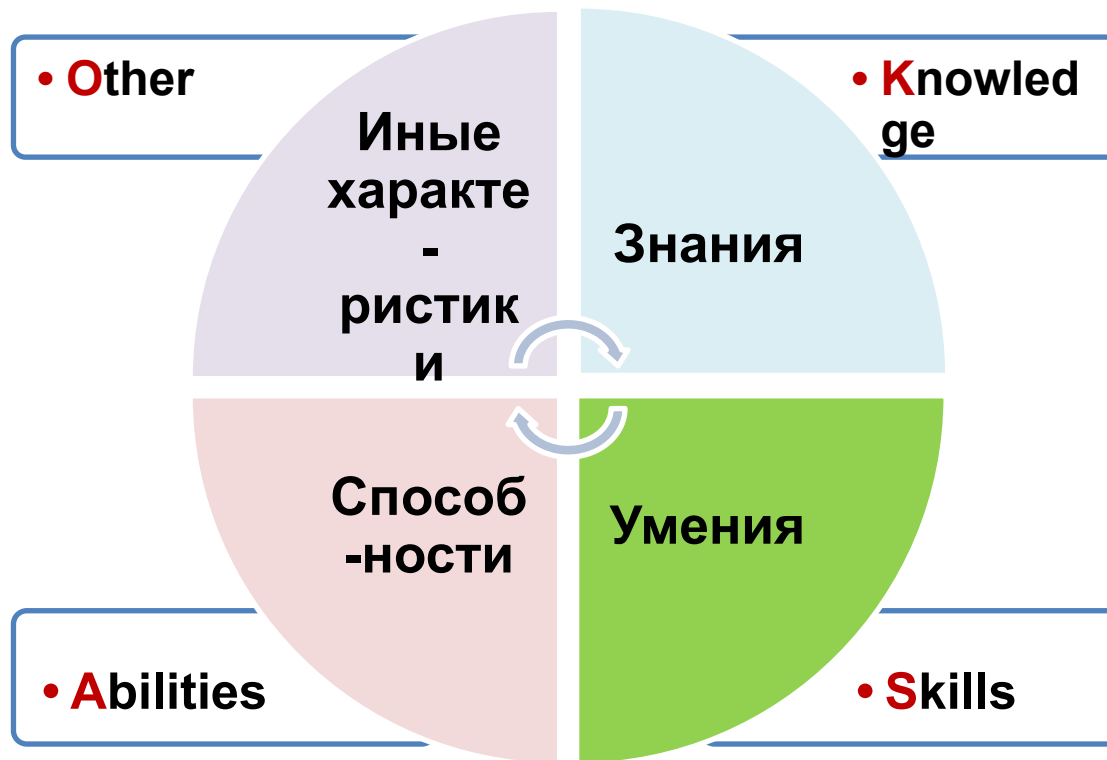
# Этапы формирования профиля должности



## 5.2. Компетентностный подход

Поведенческий (личностный) подход KSAO

Принят в США





## Функциональный подход

опирается на описание рабочих задач и ожидаемых результатов работы

### Многомерный (целостный) подход

|                       |                               |                           |
|-----------------------|-------------------------------|---------------------------|
|                       | <b>Профессиональные</b>       | <b>Личностные</b>         |
| <b>Концептуальные</b> | Когнитивные<br>компетенции    | Мета<br>компетенции       |
| <b>Операционные</b>   | Функциональные<br>компетенции | Социальные<br>компетенции |



# МЕТОДОЛОГИЯ СОЗДАНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ

## Шаг 1



### ОПРЕДЕЛЕНИЕ ТИПОВЫХ ПОЗИЦИЙ:

- Выявляются все типовые позиции функции/ подразделения

## Шаг 2



### АНАЛИЗ ДОКУМЕНТОВ:

- Стратегия функции
- Описание бизнес-процессов
- Должностные инструкции
- Государственные проф. стандарты.
- Отраслевые и международные стандарты
- Орг структура
- Регламенты взаимодействия

## Шаг 3



### ИНТЕРВЬЮ:

- Анализ работ (иерархический анализ задач + репертуарные решетки) на статистически значимой выборке из числа держателей позиций
- Прогностическое интервью с руководителем

## Шаг 4



### СБОРКА:

- Обработка итогов интервью и составление модели компетенций
- Анализ необходимых смежных компетенций

## Шаг 5



### ПРОФИЛИРОВАНИЕ ТИПОВЫХ ПОЗИЦИЙ:

- Проведение опроса
- Обработка итогов опроса
- Составление профилей

# ОБЩИЕ ПРИНЦИПЫ ОПИСАНИЯ ПРОФ-ТЕХ КОМПЕТЕНЦИЙ

- Профкомпетенции это **области деятельности** сотрудников, с возможным выделением **теоретических знаний** в отдельные компетенции.
- Описываются в виде списка индикаторов через **знания и навыки**
- Формируются **на основании анализа деятельности** сотрудников и стратегических приоритетов Функции.
- Содержат описание требований Компании к квалификации, необходимой для выполнения должностных обязанностей на базе государственных профессиональных стандартов



### Разработка модели компетенций

#### **Модель компетенций -**

это набор ключевых компетенций (знания, навыки и установки), необходимых сотрудникам для успешного достижения

стратегических целей компании

Разработка модели компетенций — это процесс, который объединяет представления о том, что происходит с работой и рабочими функциями сейчас,

# Разработка модели компетенций

## Корпоративные компетенции

- Корпоративные требования ко всем сотрудникам компании
- Потенциал сотрудника к карьерному росту в данной компании
- Личностные установки и мотивация сотрудника

## Менеджерские компетенции

- Готовность сотрудника исполнять менеджерские функции;
- Менеджерские навыки и умения, необходимые для успешного руководителя

## Функциональные (профессиональные) компетенции

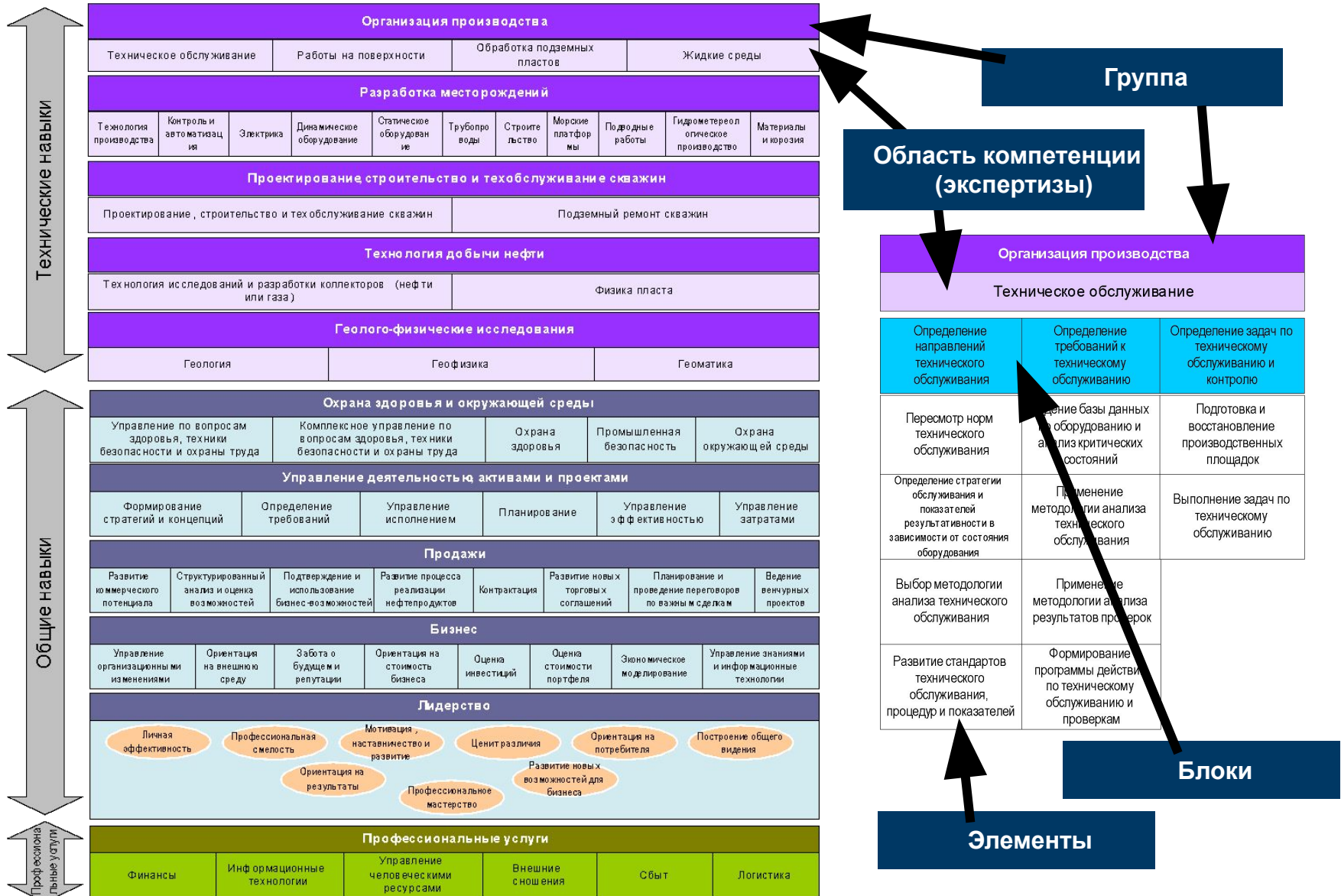
- Готовность сотрудника эффективно работать в данной функции
- Описывают навыки и умения, необходимые для эффективной работы в данной функции

# Модель компетенций



**ДЛЯ КАЖДОГО УРОВНЯ ФОРМИРУЕТСЯ УНИКАЛЬНЫЙ ПО СОСТАВУ НАБОР КОМПЕТЕНЦИЙ**

# Shell компетенции



- **Society of petroleum Engineers** – международная организация, специализирующаяся на разработке профессиональных стандартов для специалистов нефтегазовой отрасли.



| Уровни навыков                                     | Описание уровня   |
|--|---|
| Понимание<br>(Awareness)                           | Знакомство с базовыми принципами, минимальный опыт и незначительные результаты работы в предметной области.                   |
| Применение основ<br>(Basic Application)            | Общее знание предмета, некоторый опыт, умение работать под наблюдением.   |
| Умелое применение знаний<br>(Skillful Application) | Углубленное знание предмета посредством специальной подготовки и опыта, активное и независимое применение знаний на практике. |
| Мастерство<br>(Mastery)                            | Управляет техническими проектами и пользуется авторитетом в данной области.   |
| Эксперт<br>(Expert)                                | Интегратор и признанный авторитет как во внутренней, так и во внешней среде.  |

- **PetroSkills** – мировой лидер в области обучения специалистов нефтегазовой отрасли. Применяет специальный метод анализа компетенций – Competency Analysis Tool (CAT).

**PetroSkills**

| Уровни навыков   | Описание уровня   |
|--|---|
| <b>Понимание<br/>(Awareness)</b>                           | Может описать цели и основные концепции в данной области знаний, понимает основной функционал.  |
| <b>Применение основ<br/>(Fundamental Application)</b>      | Понимает, как применять основные навыки в «нормальных» ситуациях, может применять навыки в данной области в стандартных ситуациях при наличии необходимых инструкций, имеет единичный опыт применения соответствующих знаний. |
| <b>Умелое применение знаний<br/>(Skillful Application)</b> | Может применять навыки в стандартных ситуациях без посторонней помощи и дополнительных инструкций, имеет большой опыт применения знаний на практике, понимает, как применять навыки в нестандартных ситуациях.                |
| <b>Мастерство<br/>(Mastery)</b>                            | Уверенно применяет навыки в сложных ситуациях, анализирует нестандартные условия, изобретает новые подходы.   |



## •Ориентация на результат

- Ориентирован на результат, а не на процесс. Анализирует информацию, выявляет основные риски, генерирует альтернативные решения, грамотно ставит задачи и осуществляет контроль.

## •Инициативность и лидерство вне зависимости от занимаемой должности

- Проявляет инициативу, предлагает усовершенствование рабочих процессов для достижения целей, не сдаётся при возникновении трудностей, проявляет интерес к работе и может вести за собой людей.

## •Развитие. Гибкость и адаптивность

- Реализует свой план развития, использует приобретенные знания и навыки в работе, является наставником, активно передает свой профессиональный и жизненный опыт сотрудникам. Понимает необходимость изменений, поддерживает изменения внутри компании.

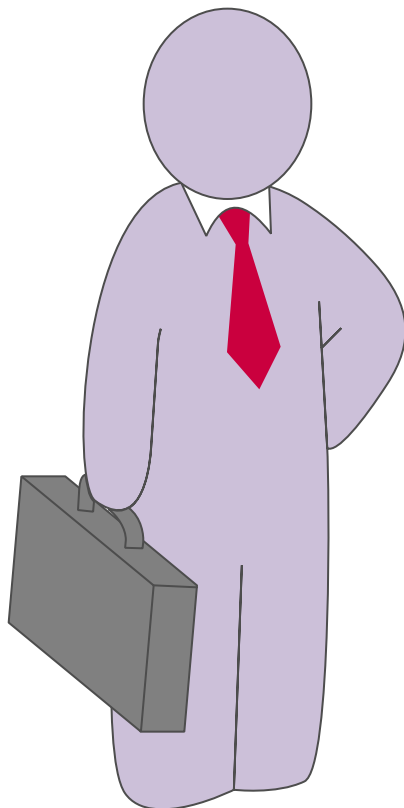
## •Сотрудничество и командная работа.

- Создает эффективные команды, уважительно относится к другим людям, ориентируясь на достижение общего результата.

## •Ответственность. Дисциплина.

- Берет на себя ответственность за выполнение поставленной задачи и доводит её до конца. Грамотно использует ресурсы руководства. Соблюдает Культуру безопасности и Правила внутреннего трудового распорядка. Следует этике делового поведения, корпоративным ценностям, политикам и процедурам Компании.

# Модель корпоративных и управленческих компетенций



|                               | Компетенция                            | Описание   |                            |
|-------------------------------|--|--|----------------------------|
| Решение задач                 | 1. Стратегическое мышление             | способность формулировать перспективное видение Компании                                       | Управленческие компетенции |
|                               | 2. Принятие решения                    | способность своевременно принимать продуманные решения с учетом потенциальных рисков           |                            |
| Лидерство и управление людьми | 3. Командное лидерство                 | умение формировать команду, воодушевлять и мотивировать людей на выполнение поставленных задач |                            |
|                               | 4. Построение отношений и влияние      | способность выстраивать долгосрочные партнерские отношения и оказывать влияние на других       |                            |
| Личная эффективность          | 5. Открытость новому и инновационность | способность генерировать инновационные решения, открытость изменениям и новому опыту           | Корпоративные компетенции  |
|                               | 6. Ориентация на результат             | нацеленность на достижение амбициозных результатов, настойчивость в преодолении барьеров       |                            |
|                               | 7. Планирование и организация работы   | умение эффективно планировать, организовывать и контролировать свою работу                     |                            |
|                               | 8. Психологическая мобильность –       | Внутренняя готовность к перемещениям и длительной работе в иной культурной среде               |                            |

## Компетенция



### Организация работы

Планирует и координирует процесс работы, учитывает риски, распределяет задачи и контролирует их выполнение.



### Коммуникация

Достигает цели в ситуации непосредственного взаимодействия, использует различные инструменты оказания влияния, сохраняет с собеседниками доброжелательные отношения.



### Работа в команде

Ориентирован на совместное взаимодействие с целью достижения общего результата, выстраивает конструктивные взаимоотношения с участниками команды.



### Принятие решений

Принимает самостоятельные решения, оценивает возможные последствия своих действий в долгосрочной перспективе.



### Лидерство

Занимает лидерскую позицию, ведет за собой группу, развивает профессиональные качества и компетенции подчиненных и коллег.



### Активная жизненная позиция

Самостоятельно ставит перед собой задачи, активно влияет на события, достигает результатов максимально возможного качества.



### Продуктивность мышления

Решает мыслительные задачи разного уровня сложности, находит эффективные решения, системно оценивает проблему.

## Возможность развития

**ВЫСОКАЯ**

Легко изменяемые компетенции. Для повышения собственного уровня достаточно изучить и попытаться применить теорию и основные подходы, а остальное довершит практика.

**СРЕДНЯЯ**

Для изменения компетенции необходима консультация специалиста. При целеустремленном подходе возможно получить ощутимый прогресс в течение года.

**НИЗКАЯ**

Изменение компетенции происходит годами. Для повышения своего уровня необходимо проведение большого объема самостоятельной и целенаправленной работы.

# ШАБЛОН ОПИСАНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ КОМПЕТЕНЦИИ №1

## Описание компетенции

## Индикаторы компетенции

| Функция               | Направление            | Компетенция                    | Бизнес-процессы  | Описание компетенции (в максимальном её проявлении)  | Знания и навыки  |
|-----------------------|------------------------|--------------------------------|--|--|--|
| Управление персоналом | Обеспечение персоналом | Привлечение и подбор персонала | 14.02.02.01<br>14.02.02.02<br>14.02.02.03<br>(из КТ-001) | Эффективно управляет внешними источниками привлечения высококвалифицированных кандидатов в компанию. Развивает и продвигает бренд работодателя на рынке труда. Владеет техниками оценки и применяет релевантные инструменты оценки кандидатов. | <ul style="list-style-type: none"> <li>Знает методы и инструменты составления планов найма на основании существующих потребностей в персонале</li> <li>Знает конъюнктуру рынка труда в зоне своей ответственности</li> <li>Знает современные источники и методы привлечения персонала</li> <li>Знает технологии и инструменты оценки персонала, в том числе: интервью по компетенциям, тесты способностей, тесты знаний, центры оценки и т.д.</li> <li>Знает юридические и бизнес-риски, связанные с приемом на работу</li> <li>Знает ключевые метрики привлечения и удержания персонала (расходы на нанимаемого сотрудника, скорость заполнения вакансии, текучесть персонала и т.д.)</li> <li>Знает технологии составления ценностного предложения работодателя</li> <li>Знает современные инструменты для создания, развития и поддержания позитивного бренда работодателя</li> <li>Умеет планировать численность, разрабатывать планы найма и рассчитывать необходимые ресурсы</li> <li>Умеет разрабатывать стратегию привлечения и отбора персонала</li> <li>Умеет формулировать обоснованные требования к сотрудникам при найме</li> <li>Умеет привлекать персонал с использованием наиболее эффективных источников и методов</li> <li>Умеет подбирать правильные инструменты для оценки кандидатов различных уровней, в том числе для оценки управленческих, технических компетенций, способностей и склонностей кандидата, его ценностного и мотивационного профиля....</li> </ul> |

## УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ КОМПЕТЕНЦИИ

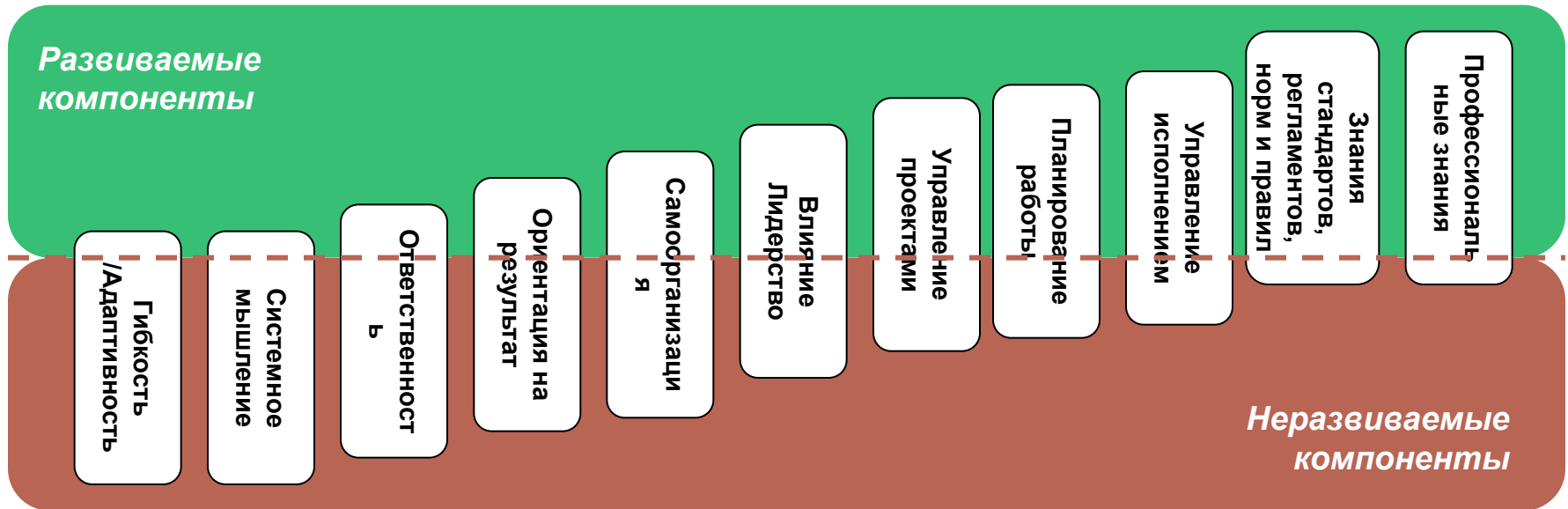
1. Формирование стратегии
2. Планирование деятельности подразделения
3. Умение обеспечить результат
4. Мотивация и развитие подчиненных
5. Сплочение коллектива
6. Коммерческий подход к организации деятельности
7. Управление знаниями и информацией

## ЛИЧНОСТНО-ДЕЛОВЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ

1. Системное мышление
2. Творческий подход к делу
3. Готовность к изменениям
4. Планирование и организация своей деятельности
5. Стрессоустойчивость и решение проблем
6. Ориентация на результат
7. Понимание специфики организации
8. Деловая коммуникация
9. Умение отстаивать свою позицию
10. Взаимодействие в коллективе
11. Внешние коммуникации
12. Профессиональное развитие

## 3. ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ (ИХ БОЛЕЕ 100).

**ЗАДАНИЕ:**  
**Распределить**  
**на**  
**развиваемые и**  
**неразвиваемые**



↑  
Особенно значимы при отборе кандидатов на входе в компанию: легче найти желаемых по этим компетенциям сотрудников, чем развивать компетенции

↑  
Применяются при отборе в кадровый резерв (для оптимизации инвестиций); являются основой для регулярных программ обучения руководителей (например, программа Управленческий стандарт)

# ШКАЛА ОЦЕНКИ КОМПЕТЕНЦИЙ

Уровни шкалы:

**5** Экспертный

ДЕЛАЕТ/ РАЗРАБАТЫВАЕТ/ УЧИТ ДРУГИХ/  
ДЕЛЕГИРУЕТ/ ЯВЛЯЕТСЯ ПРИЗНАНЫМ ЭКСПЕРТОМ

**4** Профессиональный

ДЕЛАЕТ/РАЗРАБАТЫВАЕТ/  
УЧИТ ДРУГИХ

**3** Квалифицированный

ЗНАЕТ КАК ДЕЛАТЬ/  
ДЕЛАЕТ

**2** Базовый

ЗНАЕТ КАК ДЕЛАТЬ/  
ПОНИМАЕТ

**1** Начальный

ЗНАЕТ ТЕОРЕТИ-  
ЧЕСКИ

Знания  
Навыки  
Профессиональный рост

# ОЦЕНКА ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ

- Самооценка и оценка руководителя (оценка 180)
- Экспертное интервью на базе интервью гайда
- Кейсы
- Тесты

## МЕТОДОЛОГИЯ РАЗРАБОТКИ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ ТЕСТОВ:



## ПРИМЕРЫ ВОПРОСОВ ИЗ ИНТЕРВЬЮ-ГАЙДА (БКК)

1. Знаете ли Вы основные этапы организации крупных корпоративных мероприятий развлекательного, командообразующего и делового характера?  
**Подсказка:** Приходилось ли Вам участвовать в организации крупных корпоративных мероприятий развлекательного, командообразующего и делового характера (праздничные мероприятия, корпоративный форум, выставки, пресс-конференции и т.д.)? Расскажите, из каких стадий состоит процесс организации и проведения мероприятий.
2. Знаете ли Вы основные этапы организации внешних мероприятий?  
**Подсказка:** Какие методы проведения внешних мероприятий Вы знаете? Какие цели проведения внешних мероприятий Вы знаете? Какие площадки (места) для проведения различных по масштабу и целям мероприятий Вы знаете?
3. Приходилось ли Вам заниматься составлением графика корпоративных событий?  
**Подсказка:** Расскажите последовательность шагов при составлении графика корпоративных событий. Осуществляли ли Вы контроль исполнения графика корпоративных событий? Каким образом?
4. Приходилось ли Вам заниматься разработкой концепции мероприятий?  
**Подсказка:** Расскажите о Вашем опыте разработки концепции мероприятий (специальных поездок, семинаров, выставок, спортивных мероприятий). Расскажите последовательность шагов при разработке концепции мероприятий. Какие цели и задачи стояли перед Вами? Какими были полученные результаты?
5. Приходилось ли Вам осуществлять планирование полного цикла организации и проведения мероприятия, включая определение необходимых ресурсов (технических, денежных, человеческих и т.д.), и контроль реализации утвержденного плана?  
**Подсказка:** Расскажите о Вашем опыте планирования полного цикла организации и проведения мероприятия. Расскажите последовательность шагов при планировании полного цикла организации и проведения мероприятия. Какие цели и задачи стояли перед Вами? Какими были полученные результаты?
6. Приходилось ли Вам учитывать основные риски, барьеры и потенциальные проблемы при проведении мероприятий?  
**Подсказка:** Приведите пример того, как Вы при проведении мероприятия учли основные риски, барьеры и потенциальные проблемы. Что Вы предприняли для того, чтобы устранить или минимизировать их?
7. Расскажите, какие методы сбора обратной связи и оценки эффективности проведенных мероприятий Вы знаете.  
**Подсказка:** Какими из них Вам приходилось пользоваться? Приведите пример того, как Вы учли/планируете учесть «выученные уроки» в последующих проектах.



# Результат оценки компетенций

| Компетенция              | Оценка | Е                            | Д | С | В | А |
|--------------------------|--------|------------------------------|---|---|---|---|
| Погруженность            | А      | [Blue bar from E to A]       |   |   |   |   |
| .....                    |        | [Yellow bar from E to C]     |   |   |   |   |
| Работа в команде         | В      | [Blue bar from E to B]       |   |   |   |   |
|                          |        | [Yellow bar from E to B]     |   |   |   |   |
| Ведение переговоров      | С      | [Blue bar from E to B]       |   |   |   |   |
|                          |        | [Yellow bar from E to C] →   |   |   |   |   |
| Стратегическое понимание | В      | [Blue bar from E to B]       |   |   |   |   |
|                          |        | [Yellow bar from E to B] ↑ ↓ |   |   |   |   |
| Организация              | В      | [Blue bar from E to C]       |   |   |   |   |
|                          |        | [Yellow bar from E to D]     |   |   |   |   |
| Решение проблем          | Д      | [Blue bar from E to C]       |   |   |   |   |
|                          |        | [Yellow bar from E to A] ←   |   |   |   |   |

Условные обозначения:

 Профиль должности

 Оценка

Не соответствует требованиям должности - необходимо развитие

Соответствует требованиям должности

Превышает требования должности

## Итоговый лист оценки участника

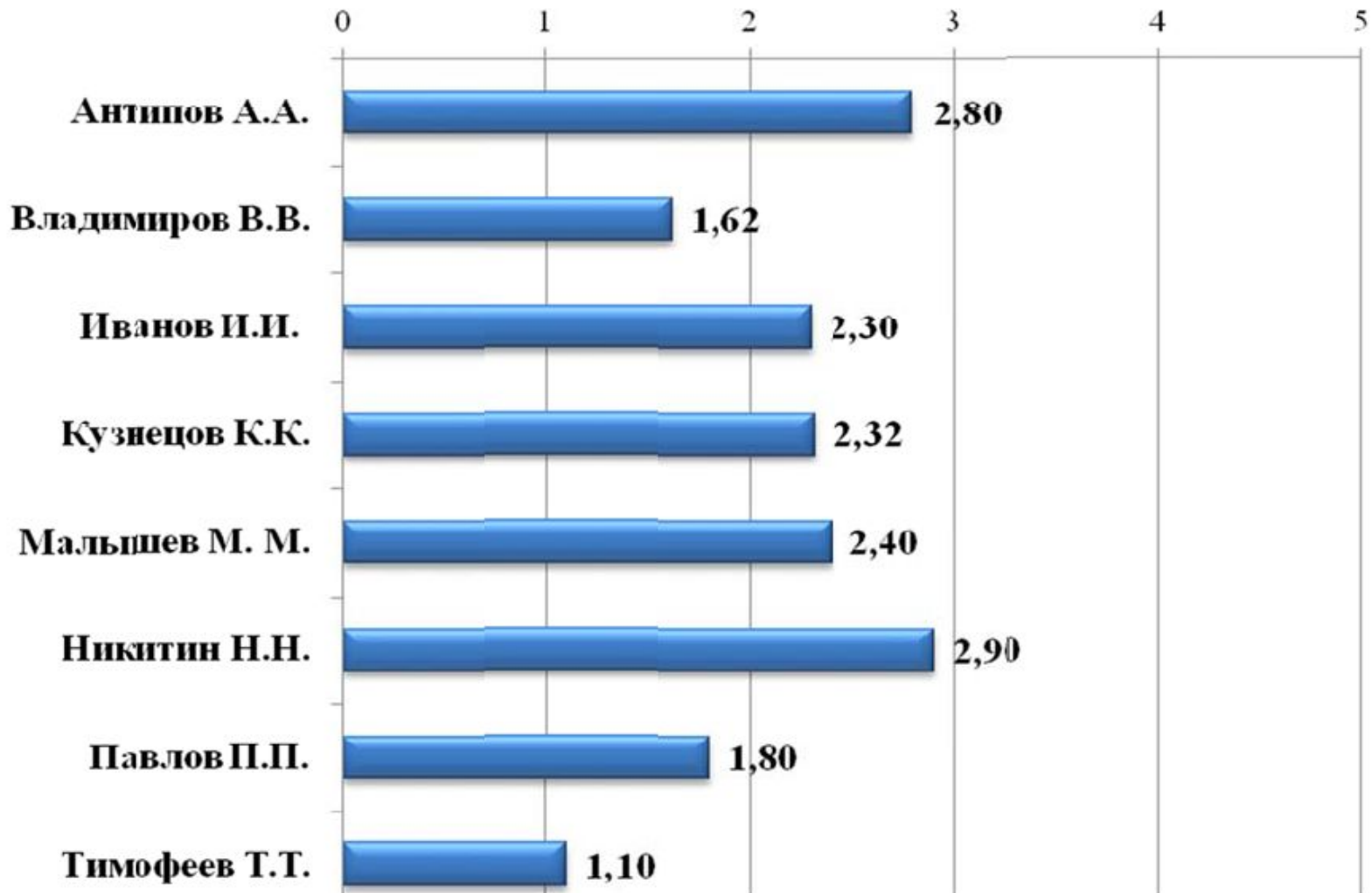
Участник ЦО **Иванов Иван Иванович**

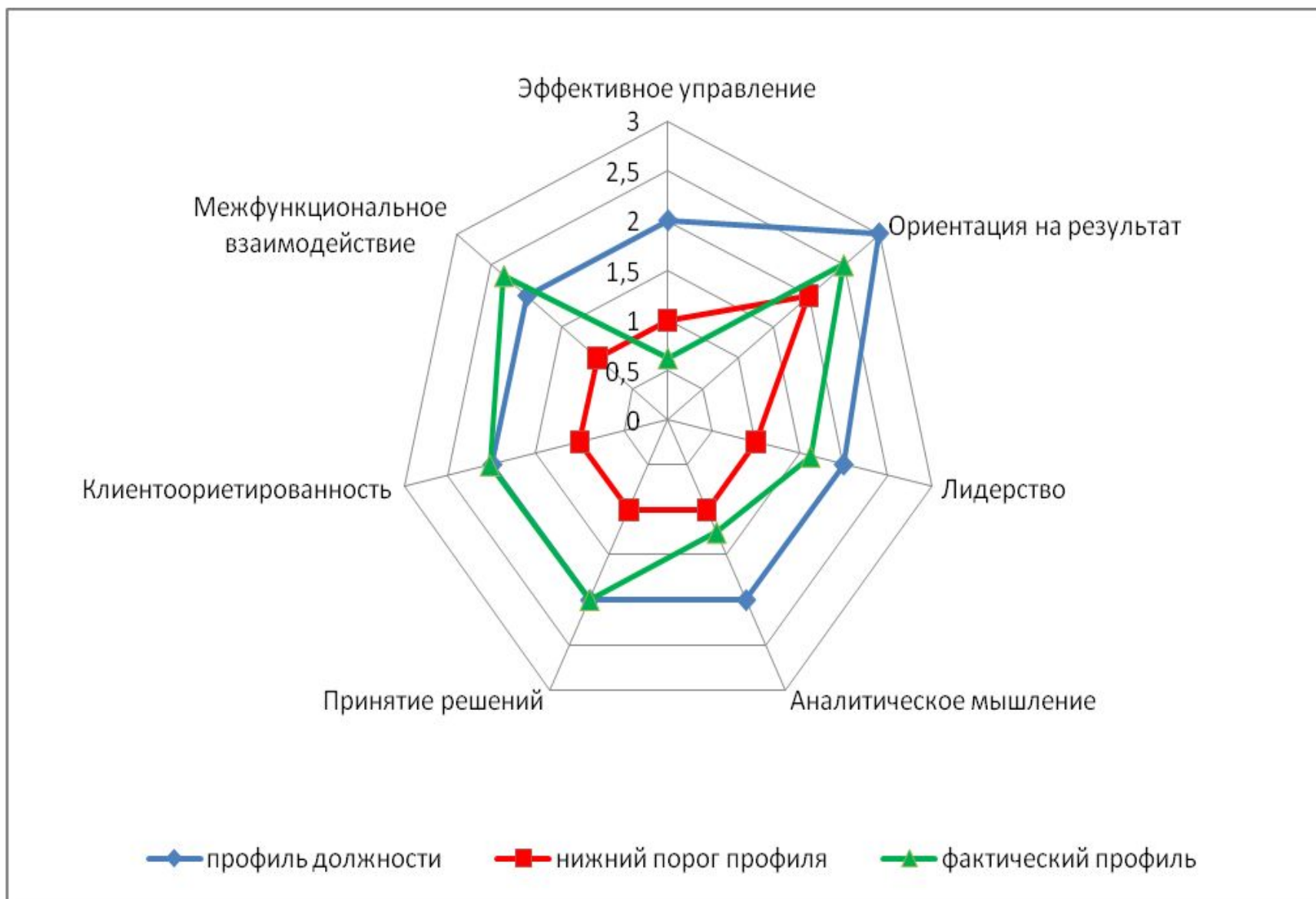
(средний балл 2,80)



*Средний балл участников по результатам оценок после выполнения  
всех упражнений*

**Средний балл участников**





## Вопрос 5.3. Управление процессом привлечения персонала

Люди подбираются за их знания и опыт, и увольняются за их поведение

*Д-р. Кас Оливье*



***Сотрудников можно принимать в штат или выводить за штат.***

***Штатный сотрудник*** – сотрудник, входящий в штат организации (согласно штатному расписанию).

***Внештатными сотрудниками*** являются лица, взявшие на себя выполнять разовую работу для определенного учреждения, без оформления в его списочный (официальный) состав. С данными работниками возможно заключение одного из следующего договоров: временного (срочного), гражданско-правового либо подряда.

Труд внештатных сотрудников может быть оплачен по каждому из этих них.

**Штатные сотрудники могут работать в организации:**

1. По основному месту работы
2. По внутреннему совместительству
3. По внешнему совместительству



**Гражданско-правовой договор** – это договор на выполнение определенного вида работ/услуг.

**Трудовой договор** - это соглашение между работником и работодателем, которое устанавливает их взаимные права и обязанности.



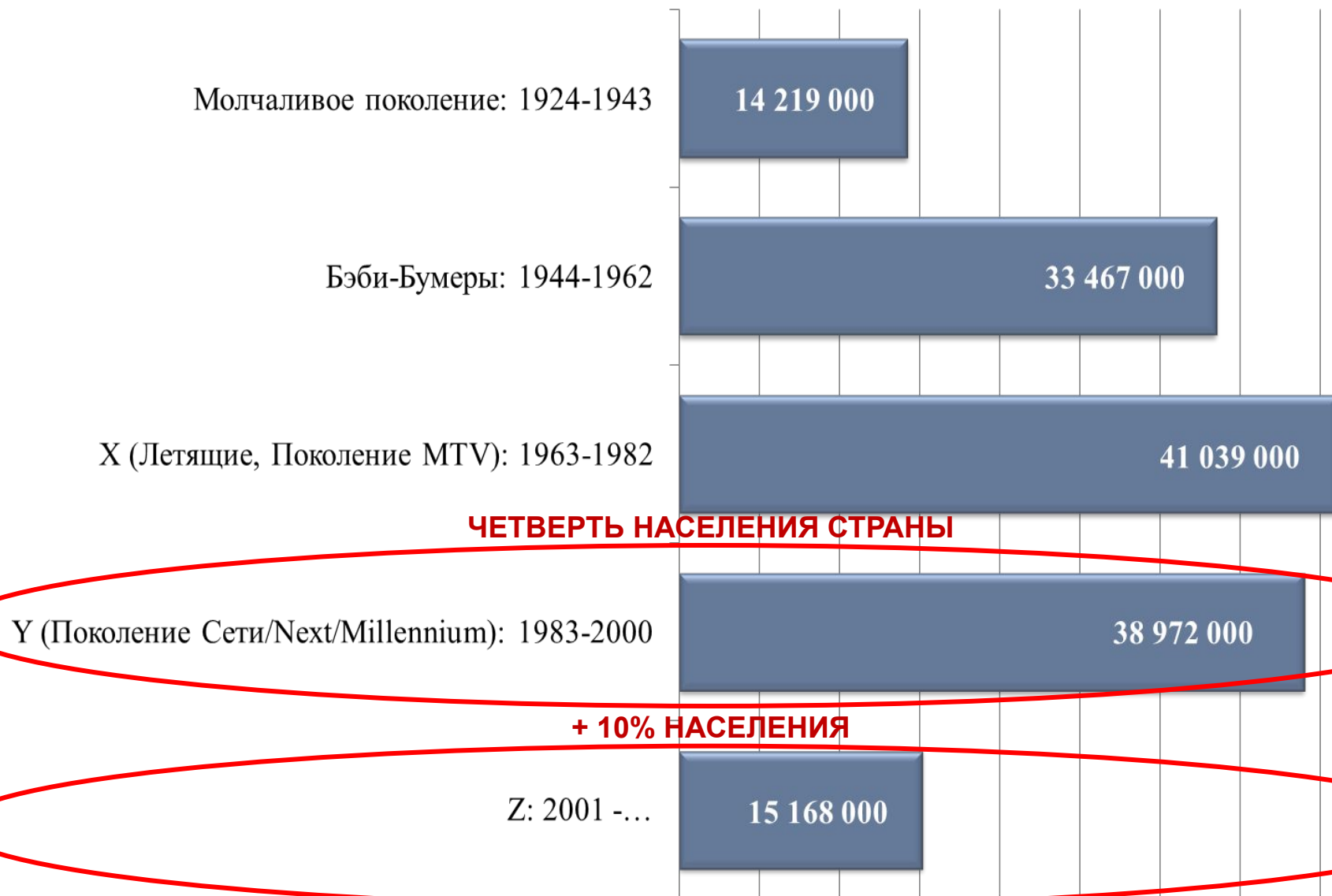
Основное отличие ГПД от ТД состоит в том, что гражданско-правовой договор регламентирует ГК РФ (ч.2), трудовой договор регламентирует ТК РФ.





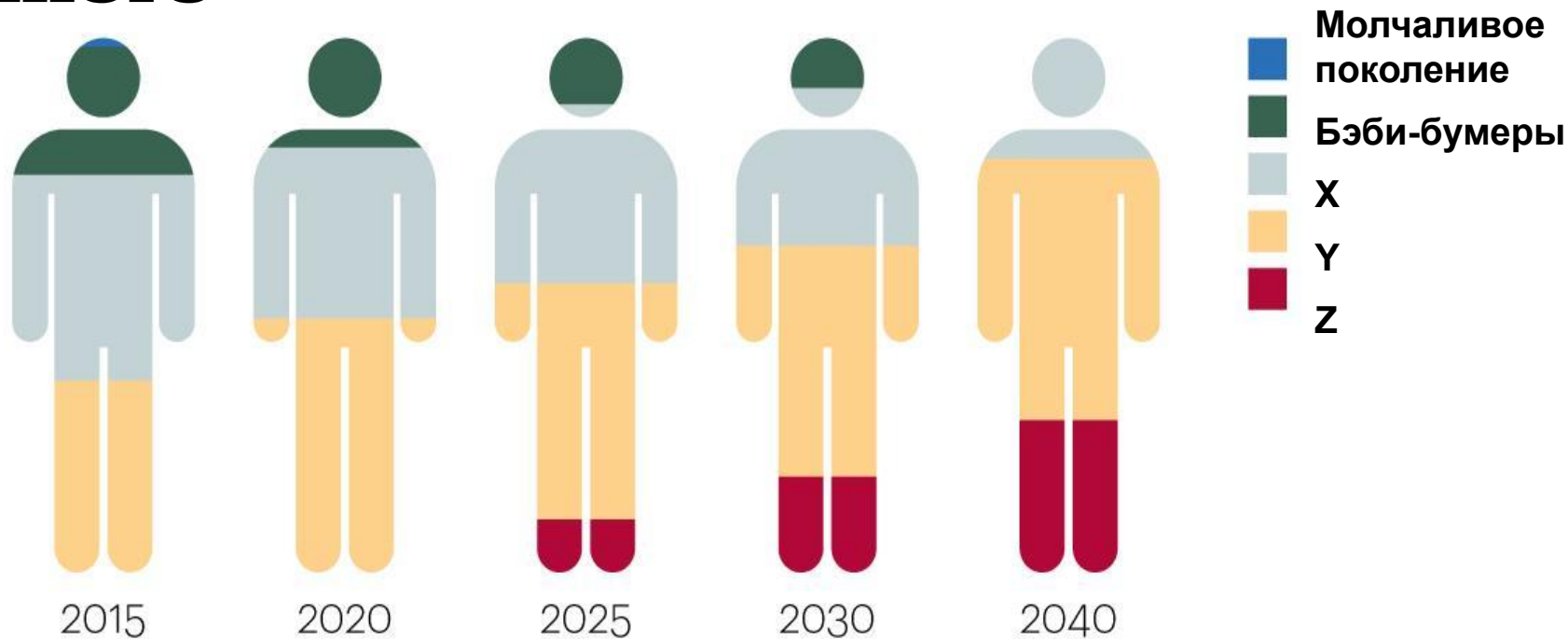
# ТЕОРИЯ ПОКОЛЕНИЙ В МИРЕ И В РОССИИ: РОССИЯ

## НАСЕЛЕНИЕ РОССИИ ПО ВОЗРАСТНЫМ ГРУППАМ И ПОКОЛЕНИЯМ (ТЫС. ЧЕЛ)\*



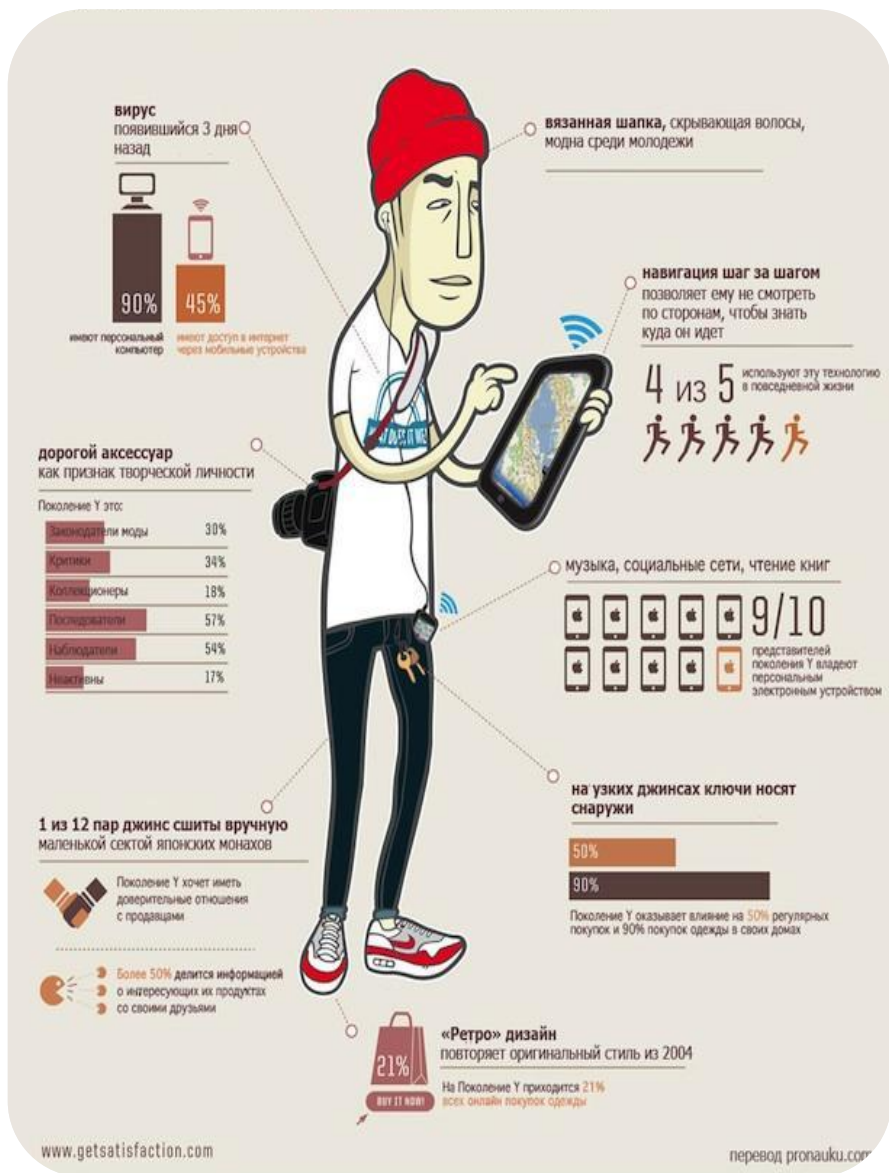
## 5.3. Управление процессом привлечения персонала

# Поколение Y - в 2025 году их будет много



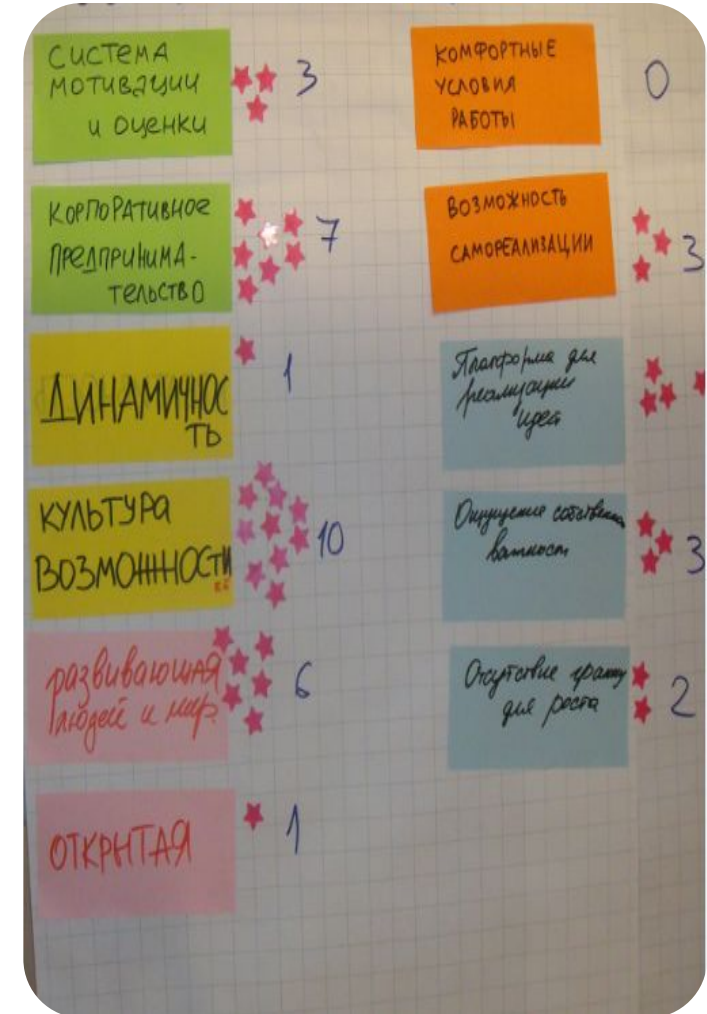
Source: U.S. Census Bureau

# 5.3. Управление процессом привлечения персонала



- ✓ Не живут чтобы работать, а работают чтобы жить
- ✓ Свободны от обязательств, живут здесь и сейчас
- ✓ Лояльность как пережиток прошлого
- ✓ Сами себе кумиры
- ✓ Немедленный результат и вознаграждение
- ✓ Многозадачные
- ✓ Технически грамотные
- ✓ Стремятся к общности, активно взаимодействуют в социальных сетях
- ✓ Противники жесткой иерархии
- ✓ У каждого более 1000 друзей по всему миру

# ПОКОЛЕНИЕ Y: КАКИЕ ОНИ И ЧТО ИМ ВАЖНО? КАЧЕСТВА ИДЕАЛЬНОЙ КОМПАНИИ ДЛЯ ПОКОЛЕНИЯ Y\*



### Существуют два возможных источника:

- **внутренний** (из работников самой организации, предприятия);
- **внешний** (из людей, до этого никак не связанных с предприятием).

### Основными внутренними источниками являются:

- резерв кадров на выдвижение;
- переводимые и перемещаемые работники организации
- совмещение должностей внутри организации;
- работники, прошедшие подготовку и переподготовку в учебных заведениях и центрах по направлению организации.

### Внешние источники:

- государственные агентства занятости,
- контакты с высшими учебными заведениями (ярмарки вакансий, производственная практика, целевые студенты).
- кадровые агентства,
- публикации в средствах массовой информации (печатные издания, радио, телевидение).

### Поиск внутри организации

| Плюсы   | Минусы  |
|---|---|
| не требует значительных финансовых затрат                                     | внутренний поиск часто наталкивается на сопротивление со стороны руководителей подразделений, стремящихся «скрыть» лучших сотрудников и сохранить их «для себя» |
| способствует укреплению авторитета руководства в глазах сотрудников           | возможности выбора ограничены числом сотрудников, среди которых может не оказаться необходимых людей  |
| не ставит отобранных кандидатов перед необходимостью интеграции в организацию |   |

# Подбор с помощью сотрудников

| Плюсы  | Минусы   |
|--|--|
| низкие издержки  | «не формальность»  |
| достижением довольно высокой степени совместимости кандидатов с организацией за счет их тесных контактов с представителями организации | вознаграждения и т.д. часто не объективны в отношении потенциала близких им людей                                      |
|  | приводит к развитию семейственности и кумовства – явлений, не способствующих прогрессу организации ни в одном обществе |

### Объявления в СМИ

| Плюсы                     | Минусы   |
|---------------------------|--|
| широкий охват населения   | огромный наплыв кандидатов, большинство из которых не будут обладать требуемыми характеристиками |
| низкие финансовые затраты | разбор заявлений и первичный отбор может превратиться в длительное и трудоемкое мероприятие      |



### Выезд в институты и другие учебные заведения

| Плюсы   | Минусы  |
|---|---|
| <p>организация проводит презентацию компании, организуя выступления руководителей, демонстрацию продукции, видеофильмов организации, отвечая на вопросы студентов и проводя собеседования с будущими выпускниками, заинтересовавшимися их организацией;</p> | <p>область применения данного метода ограничена определенным типом кандидатов – молодых специалистов.</p> |
| <p>собеседования с представителями компании позволяют создать список кандидатов, степень отбора которых значительно выше, чем при других методах, что сокращает временные и финансовые издержки на последующих стадиях отбора.</p>                          |   |

### Государственные агентства занятости

| Плюсы  | Минусы  |
|--|---|
| каждое бюро имеет базу данных, содержащую информацию о зарегистрировавшихся людях  | не обеспечивается широкий охват потенциальных кандидатов, поскольку в агентства по трудоустройству обращаются, в основном, определенные категории населения |
| организации, занятые поиском сотрудников, имеют доступ к этой базе данных  |   |
| использование государственных агентств дает возможность провести сфокусированный поиск кандидатов при незначительных издержках |   |

### Частные агентства по подбору персонала

| Плюсы  | Минусы   |
|--|--|
| каждое агентство имеет свою базу данных, а также осуществляет специальный поиск кандидатов в соответствии с требованиями клиента                                       | высокие издержки   |
| оплата услуг производится, как правило, в случае успешного подбора кандидата и представляет собой определенный процент его годовой заработной платы (3–50%)            | в основном, используется в случаях поиска руководителей и специалистов, оказывающих значительное влияние на функционирование организации |
| частные агентства обеспечивают достаточно высокое качество кандидатов, их соответствие требованиям клиента и тем самым значительно облегчают дальнейший процесс отбора |  |

# Типовая структура резюме

| Раздел резюме   | Требование к содержанию раздела   |
|---|---|
| <b>Автобиографические данные кандидата</b>                    | ФИО, возраст, семейное положение, место рождения, гражданство, адрес прописки, паспортные данные, наличие или отсутствие судимости и т.п.   |
| <b>Дополнительные сведения о кандидате</b>                    | Сведения об имущественном положении кандидата, текущих финансовых обязательствах, ближайших родственниках, увлечениях.  |
| <b>Профессиональное образование кандидата</b>                 | Сведения о базовом и дополнительном профессиональном образовании, подтвержденном соответствующими документами (дипломы, сертификаты).   |
| <b>Профессиональная деятельность кандидата</b>                | Сведения о трудовой деятельности за последние 10-15 лет в порядке от нового к старому (наименование организации, должность, подразделение, должностные обязанности, проф. Достижения) |
| <b>Ожидаемые условия найма и возможности карьерного роста</b> | Желаемый диапазон оклада, режим работы, перспективы карьерного роста, доп. обучение и т.п.  |
| <b>Результаты самооценки</b>                                  | Сведения о наиболее сильных и наиболее слабых профессиональных и личностных качествах работника   |

### Методы отбора и подбора персонала

**Комплексная система отбора и оценки может включать в себя следующие методы:**

- Предварительный отбор (анализ информации о кандидате, содержащейся в резюме, стандартной форме и оценка результатов предварительного собеседования)
- Сбор информации о кандидате от других людей
- Личностные опросники
- Тесты: интеллекта, специальных способностей, интересов, проективные тесты, профессиональные и имитационные тесты
- Групповые методы отбора
- Собеседование/интервью

## 5.3. УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССОМ ПРИВЛЕЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА

**Организация отбора кандидатов на трудоустройство предполагает следующие этапы:**

**Этап 1:** Заочное знакомство с кандидатом.

**Этап 2:** Первичное собеседование (интервью с психологом).

**Этап 3:** Тестирование кандидатов на трудоустройство.

**Этап 4:** Окончательно собеседование (интервью с руководителем)



### Тестирование при отборе персонала

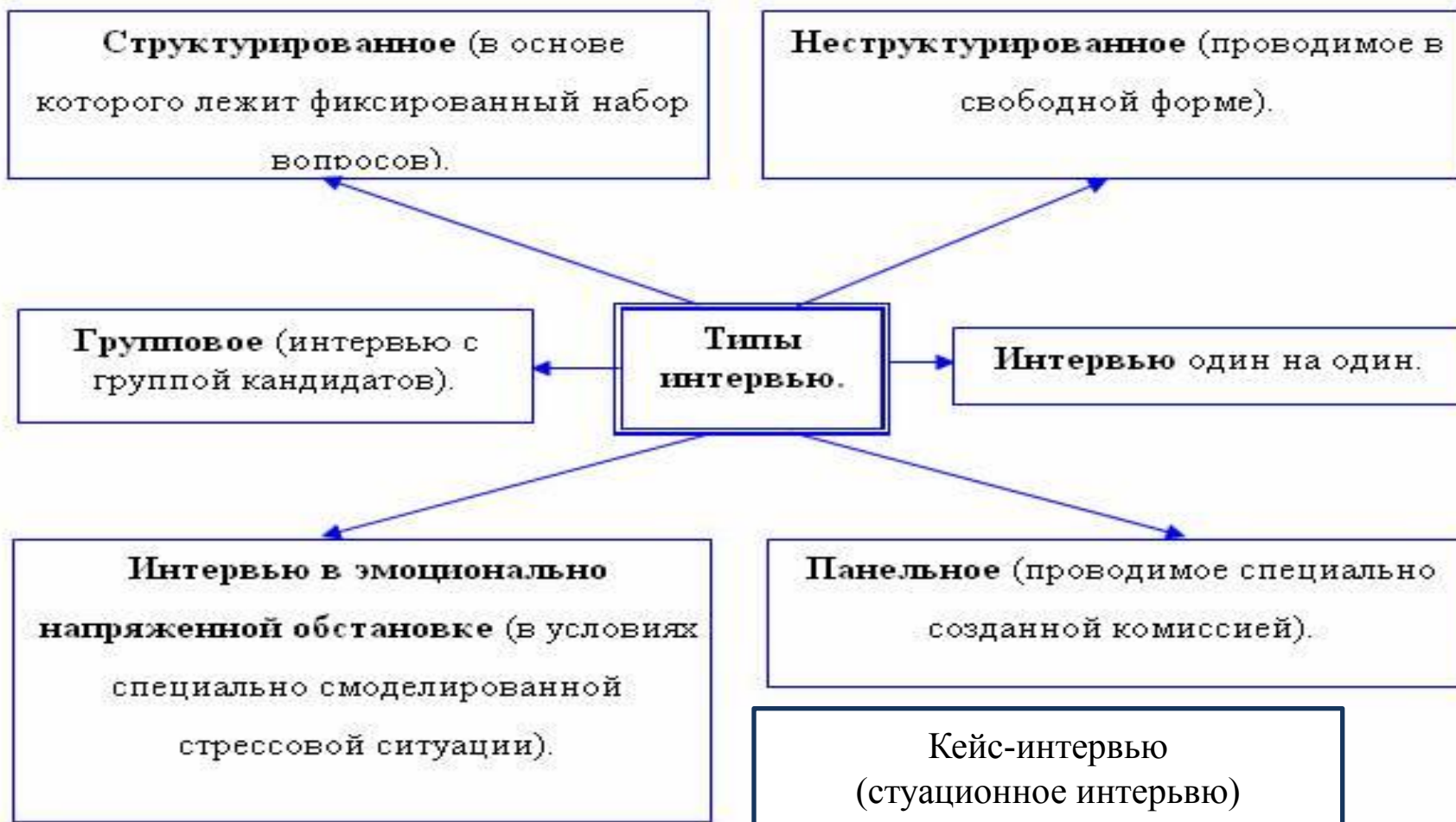
**Тест** - это кратковременное испытание, на основании которого судят об индивидуально-психологических особенностях человека на уровне его способностей

- *Валидность* – мера соответствия результатов исследования объективным внешним критериям.
- *Надежность* – постоянство, устойчивость результатов, получаемых с помощью теста.

**Тестами могут определяться многие психологические качества, такие, как:**

- Интеллектуальные
- Эмоциональные
- Мотивационные
- Интерперсональные

# Интервью как метод отбора





### Типы вопросов в интервью

- **Открытые вопросы** - вопросы, предполагающие открытый развернутый содержательный ответ. (Как получилось, что Вы...?; Что Вы думаете по поводу...?).
- **Закрытые вопросы** - вопросы, предполагающие ответ « Да» или « Нет», или сообщение конкретных сведений (Сколько месяцев Вы работали в...? ; Какой Вуз Вы окончили?)
- **Наводящие вопросы** – вопросы, направляющие, подсказывающие ожидаемый тип ответа (Для этой работы нам нужен человек ответственный. Вы ответственные?).
- **Косвенные вопросы** – открытые вопросы, направленные на получение от кандидата сведений, значимых для принятия решения (Если я Вас правильно понял, то Вы предпочитаете индивидуальную работу работе в команде?).

### Кейс-интервью (ситуационное интервью)

**Условно CASES можно разделить на три большие группы:**

- а) проверяющие конкретные навыки (любые);
- б) проверяющие ценности и взгляды;
- в) проверяющие модели поведения и индивидуально-личностные качества.

## 5.3. Управление процессом привлечения персонала

### Примеры кейсов для ситуационного интервью

*Серьезно болен близкий человек, нужны большие деньги на операцию, у Вас их в данный момент нет. Что Вы предпримете?*

*Вы идете по улице и вдруг рядом с Вами спотыкается и падает пожилой человек. Вы пытаетесь помочь ему, но он, отвергнув помощь, набрасывается на Вас с руганью, крича, что Вы виноваты в его падении. Ваша реакция?*

*В пятницу вечером Ваша семья переехала в частный загородный дом. В субботу финал чемпионата мира по футболу. Выяснилось, что дом обеспечен всем, кроме телевизионной антенны. Вы обращаетесь в местную коммунальную службу по установке телевизионных антенн, но там отказывают, ссылаясь на выходные. Каковы Ваши действия?*

### Модели составления вопросов интервью

#### STAR (Situation — Target — Action — Result)

S — о конкретной ситуации из прошлого опыта кандидата.

T — о стоявшей перед кандидатом цели/задаче.

A — о предпринятых им действиях для достижения цели.

R — о достигнутом результате.

#### PARLA — (Problem — Action — Result — Learned — Applied):

P — о конкретной проблемной ситуации из прошлого опыта кандидата.

A — о предпринятых им действиях для решения проблемы.

R — о достигнутом результате и трудностях, с которыми он столкнулся.

L — о том, чему научился на примере данной ситуации.

A — о том, какие сделал выводы и как применял полученный опыт.