



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

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

Тема	Содержание
3. Стили руководства	Вопрос 3.1. Классические стили руководства Вопрос 3.2. Теории стиля руководства Вопрос 3.3. Специальные стили руководства Вопрос 3.4. Современные стили руководства
4. Формирование управленческих команд	Вопрос 4.1. Команда как организационная форма коллективного управления Вопрос 4.2. Типология и факторы формирования команд Вопрос 4.3. Этапы командообразования Вопрос 4.4. Эффективность управленческих команд и методы их формирования Вопрос 4.5. 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 численность персонала</i>	<i>Плановая численность персонала</i>	<i>Штатная численность</i>	<i>Фактическая численность работников</i>
--	---	--------------------------------	---

УНИВЕРСИТЕТ
СИНЕРГИЯ

Унифицированная форма № Т-3
Утверждена Постановлением Госкомстата России
от 05.01.2004 № 1

Код
0301017

ШТАТНОЕ РАСПИСАНИЕ

Номер документа	Дата составления

Приказом организации от " " 20 г. №

Штат в количестве	единиц
-------------------	--------

Руководитель кадровой службы _____

_____	_____	_____
должность	личная подпись	расшифровка подписи

Главный бухгалтер _____

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

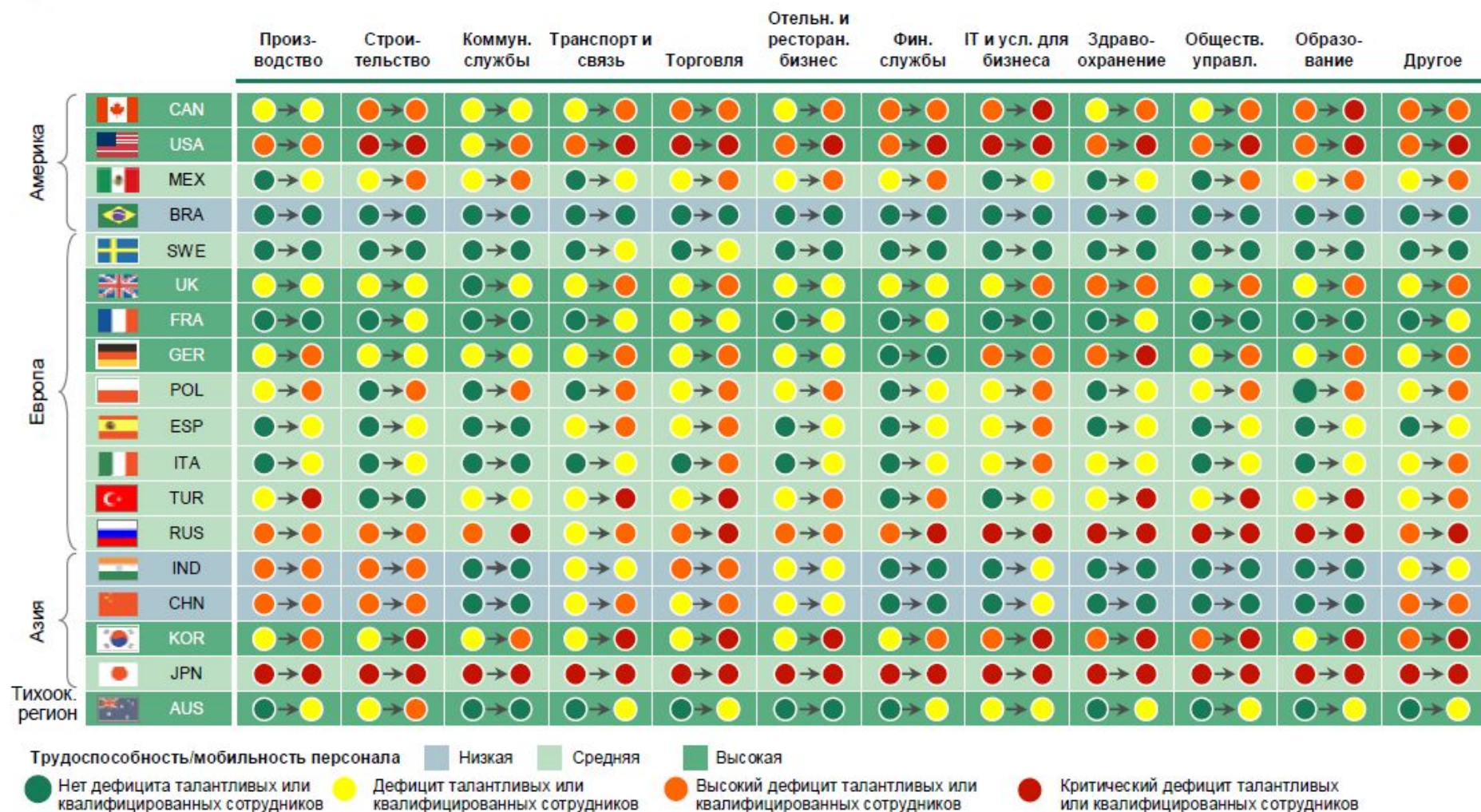


Матрица «регион-отрасль» демонстрирует области вероятного дефицита персонала в 2020 и 2030 году

BOG



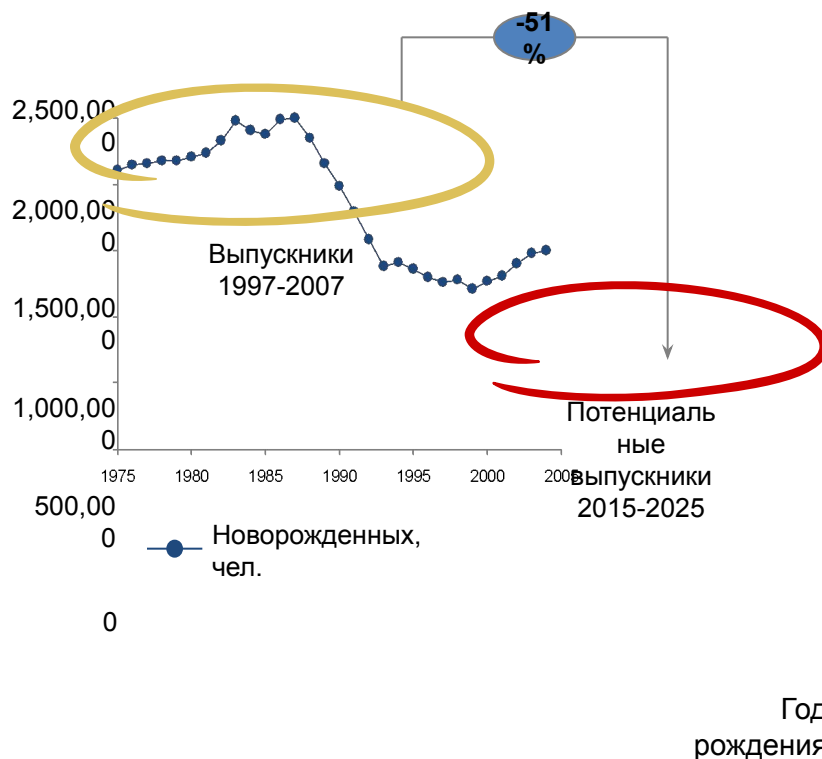
Прогноз на 2020-2030 годы



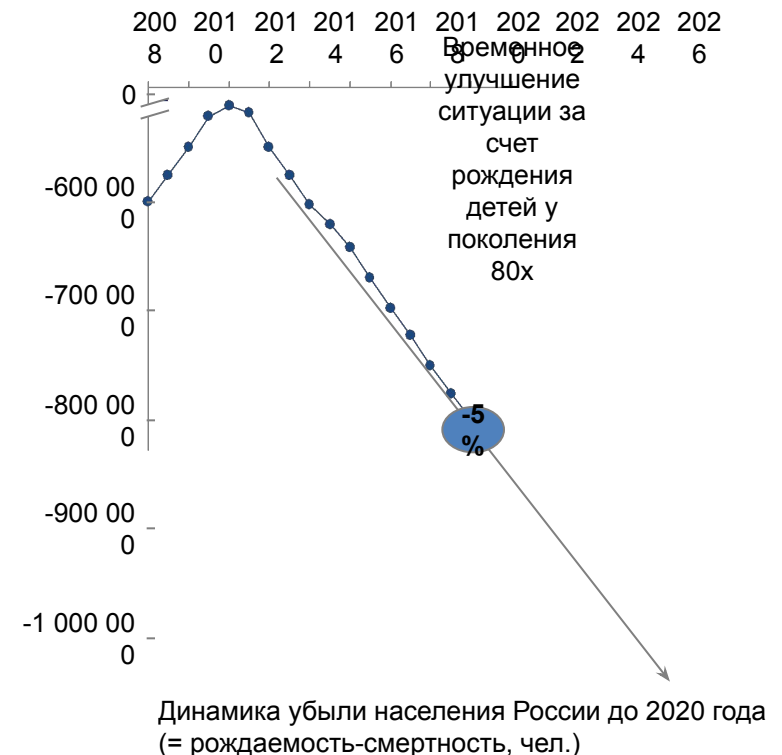
Примечание: Классификация стран по размеру налогообложения производится при сложении уровня трудоспособности и открытости для иммиграции. Классификация уровня налогообложения страны/компании основывается на уровне настоящей ситуации на рынке труда, разницы совокупных темпов годового роста между государственным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



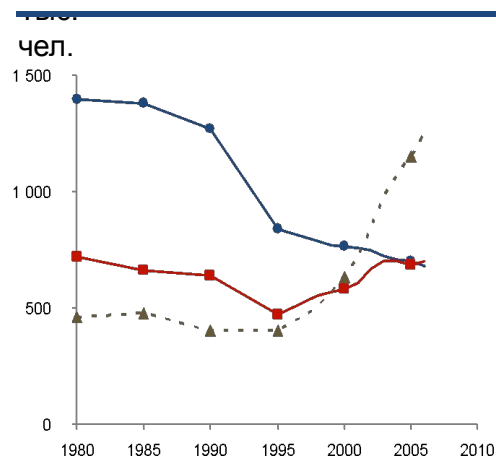
**С 2012 г. Россию ожидают высокие
темпы убыли населения**



**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

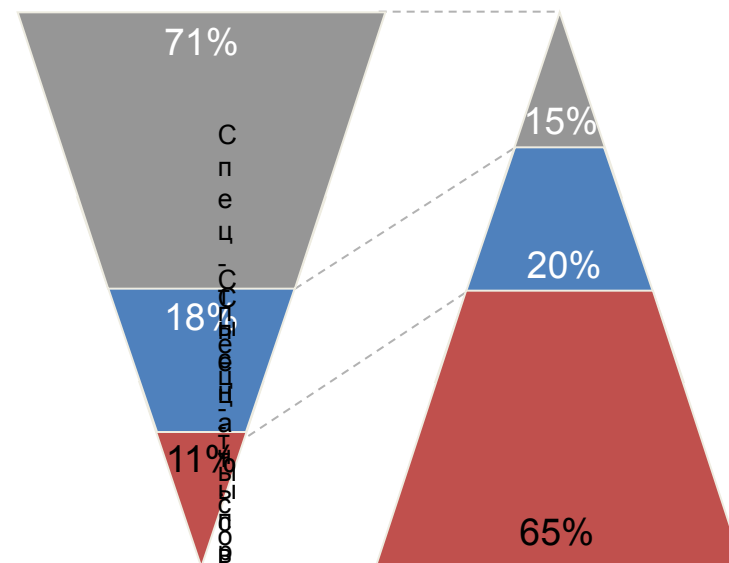
Динамика выпуска специалистов из образовательных учреждений



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

Выпуск специалистов

Потребности рынка



Среднее специальное образование

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



Виды планов:

- перспективный,
- годовой,
- кварталный,
- 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

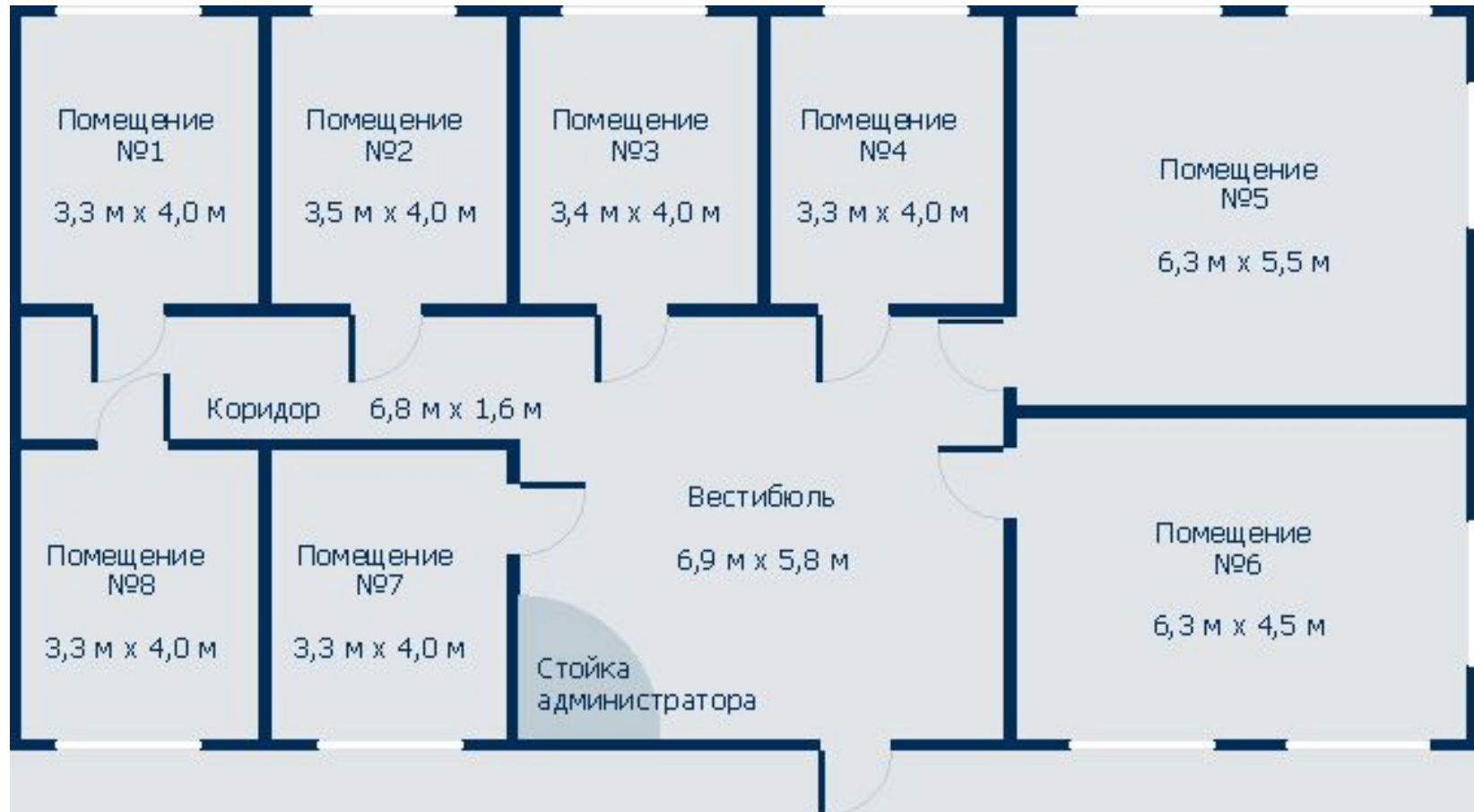
Расчет
требуемой
численности

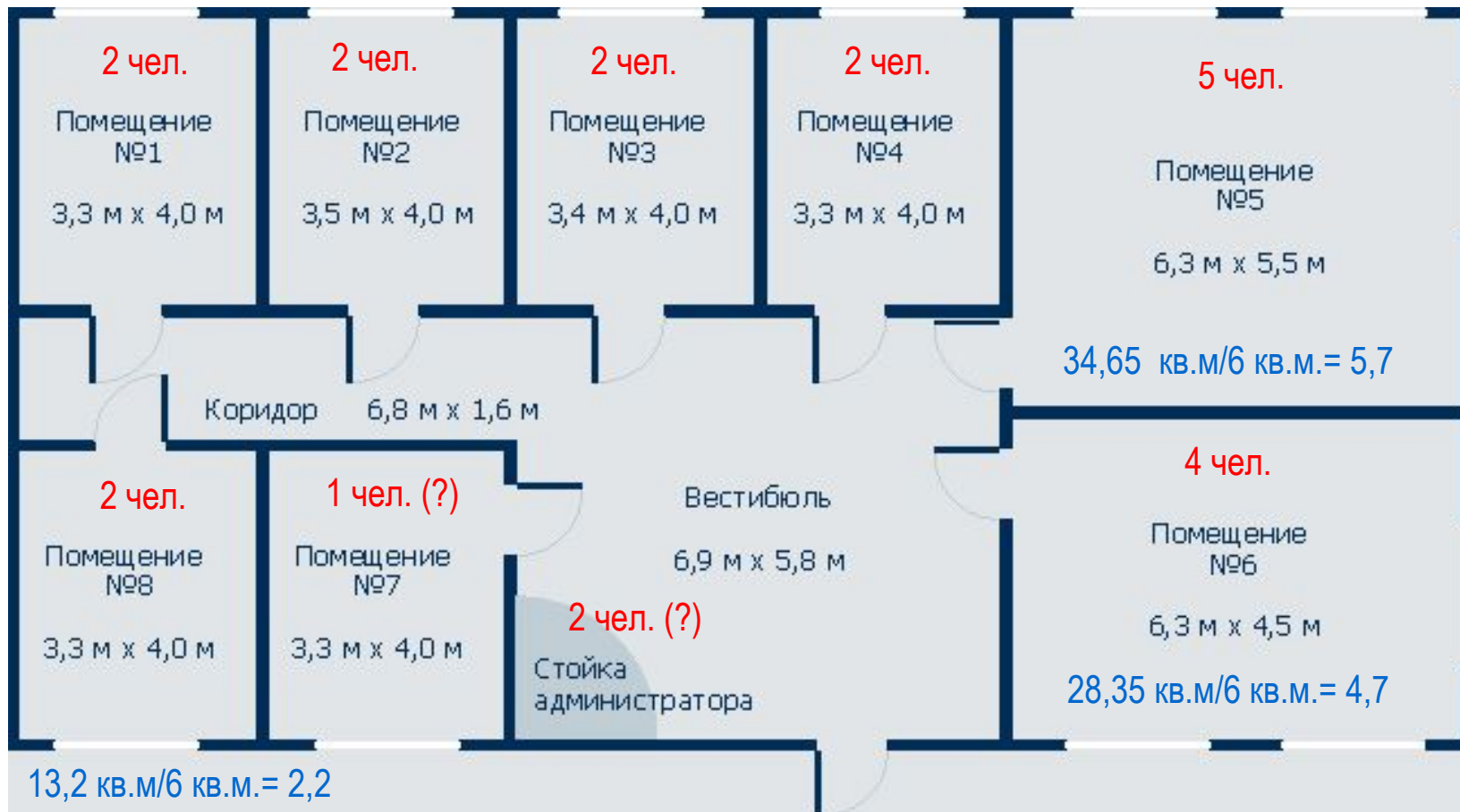
Бизнес
-план



Кейс: Планирование численности персонала

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





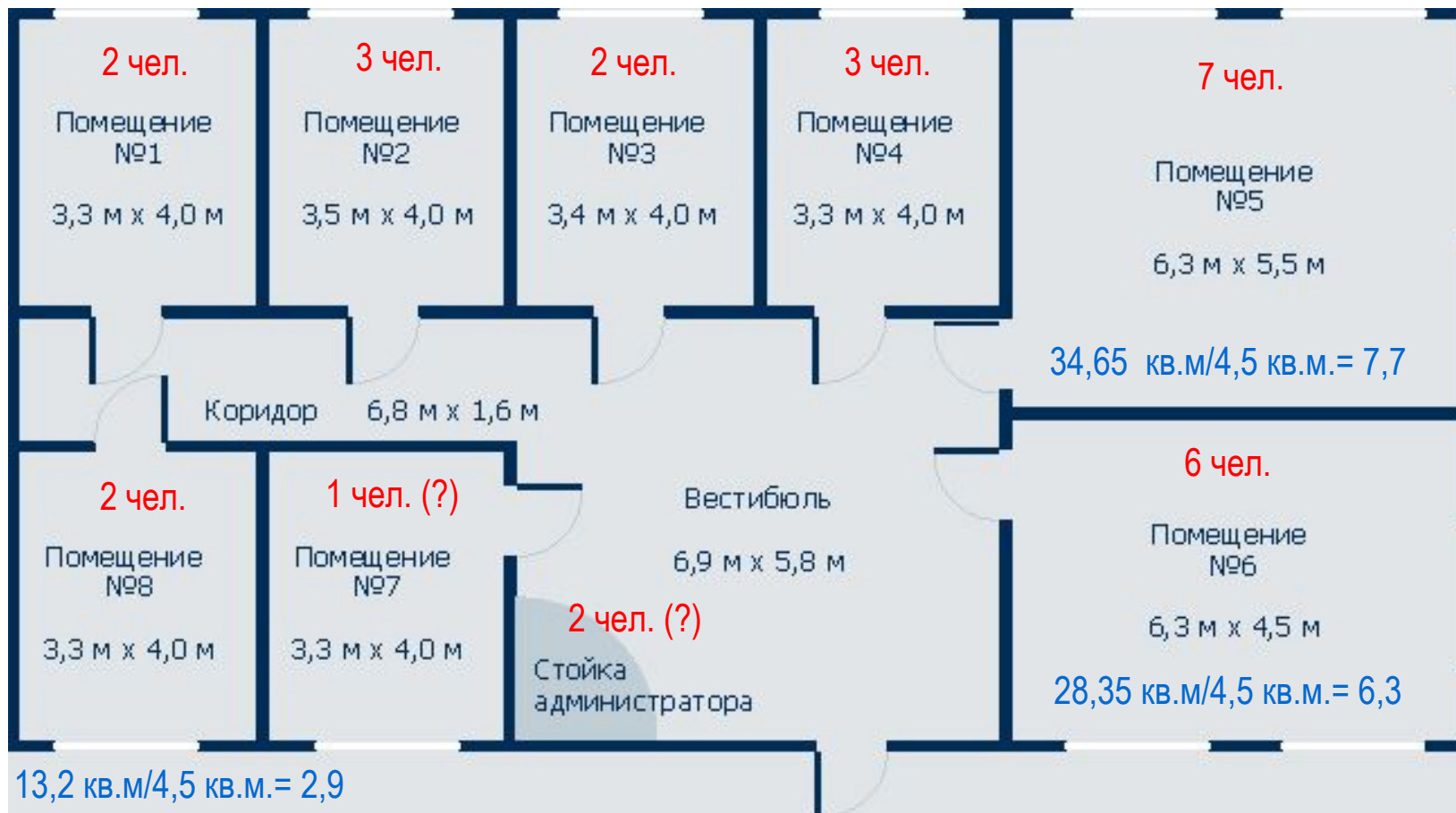
ИТОГО при норме 6 кв.м / 1 чел. –
тах численность персонала 22 чел.

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. –
максимальная 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

5.2. Компетентностный подход

Формирование профиля должности

Правила формулирования компетенций

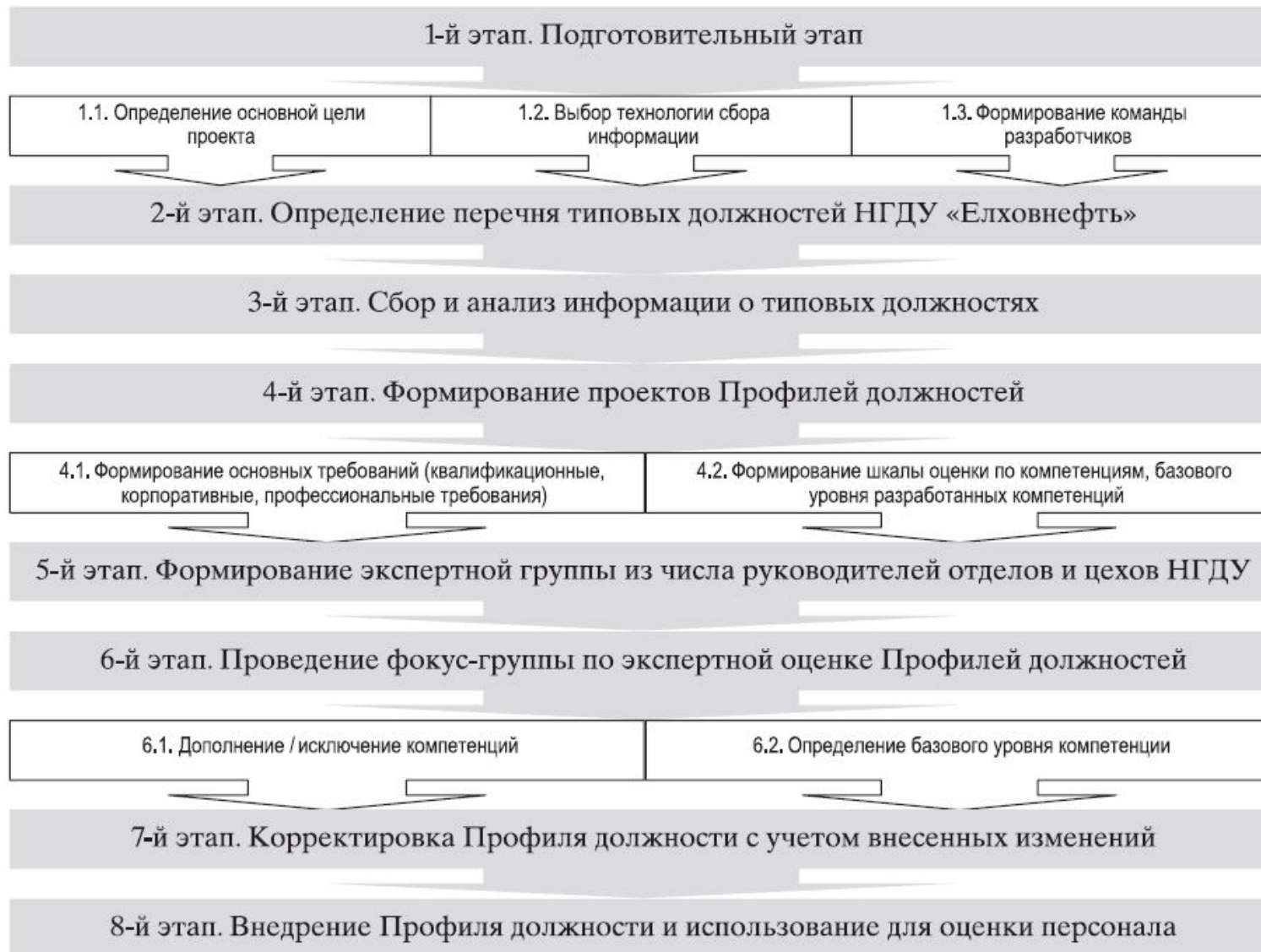
Правило 1. Предельная конкретность

Правило 2. Четкая расстановка приоритетов

Правило 3. Измеримые критерии оценки



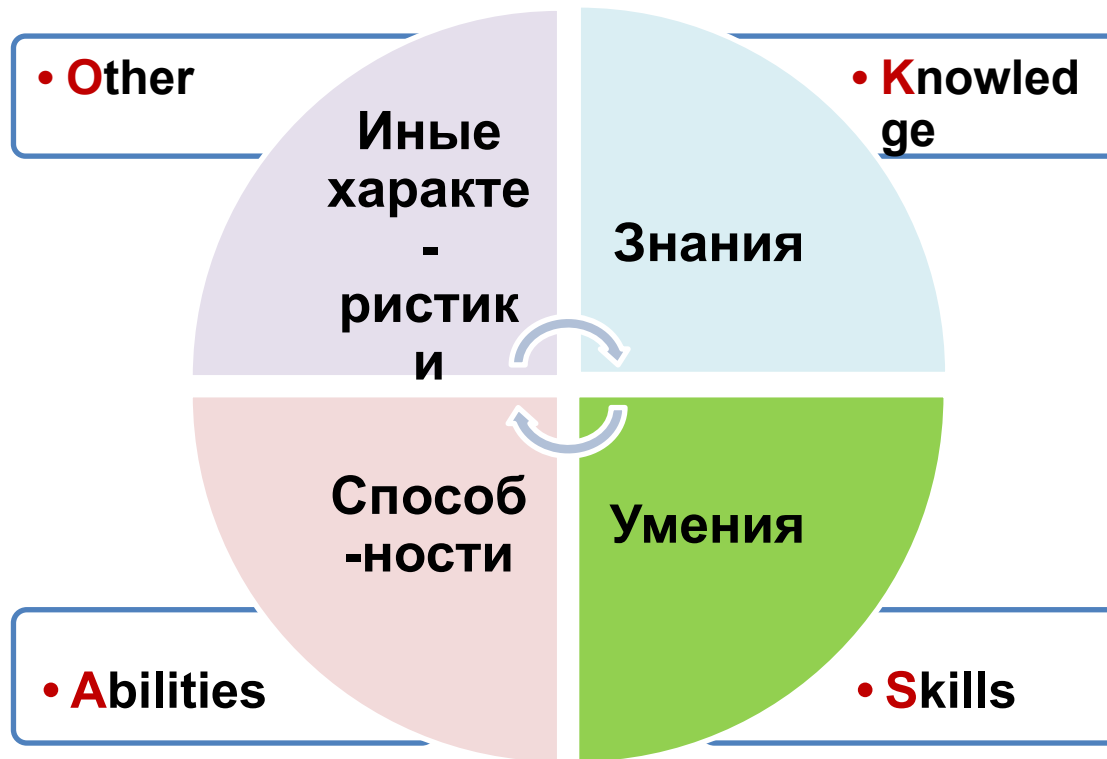
Этапы формирования профиля должности



5.2. Компетентностный подход

Поведенческий (личностный) подход KSAO

Принят в США



5.2. Компетентностный подход



Функциональный подход

опирается на описание рабочих задач и ожидаемых результатов работы

Многомерный (целостный) подход

	Профессиональные	Личностные
	Когнитивные	Мета
Концептуальные	компетенции	компетенции
Операционные	Функциональные	Социальные
	компетенции	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

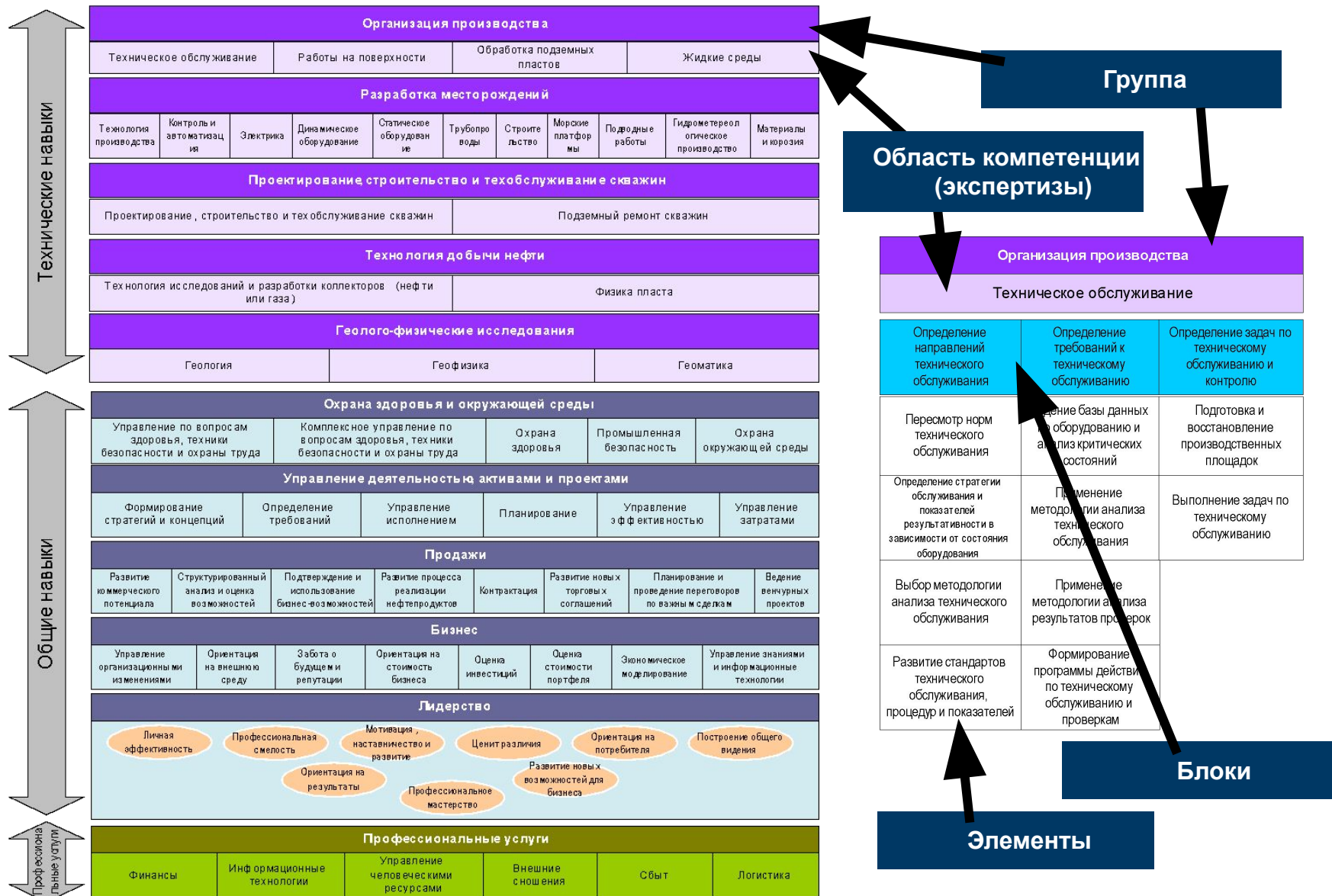
- Готовность сотрудника эффективно работать в данной функции
- Описывают навыки и умения, необходимые для эффективной работы в данной функции

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 (Awareness)	Знакомство с базовыми принципами, минимальный опыт и незначительные результаты работы в предметной области.
Применение основ (Basic Application)	Общее знание предмета, некоторый опыт, умение работать под наблюдением.
Умелое применение знаний (Skillful Application)	Углубленное знание предмета посредством специальной подготовки и опыта, активное и независимое применение знаний на практике.
Мастерство (Mastery)	Управляет техническими проектами и пользуется авторитетом в данной области.
Эксперт (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).



Уровни навыков	Описание уровня
Понимание (Awareness)	Может описать цели и основные концепции в данной области знаний, понимает основной функционал.
Применение основ (Fundamental Application)	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.
Умелое применение знаний (Skillful Application)	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.
Мастерство (Mastery)	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 сдается 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.

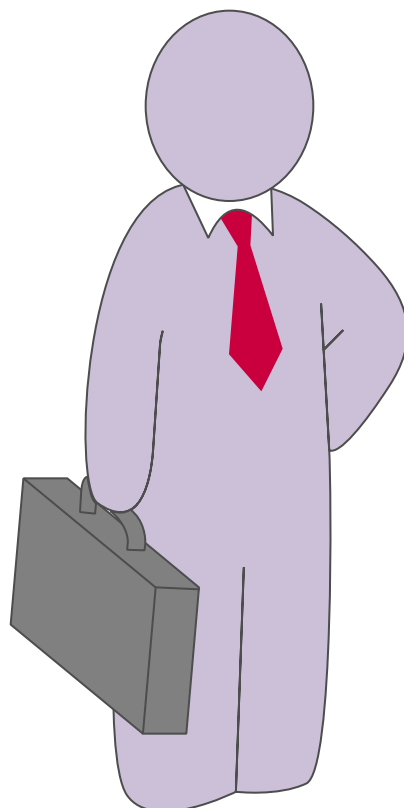
•Сотрудничество и командная работа.

- 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	Лидерство и управление людьми	1. Стратегическое мышление	способность формулировать перспективное видение Компании	Управленческие компетенции	
		2. Принятие решения	способность своевременно принимать продуманные решения с учетом потенциальных рисков		
		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 14.02.02.02 14.02.02.03 (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.	- Знает методы и инструменты составления планов найма на основании существующих потребностей в персонале - Знает конъюнктуру рынка труда в зоне своей ответственности - Знает современные источники и методы привлечения персонала - Знает технологии и инструменты оценки персонала, в том числе: интервью по компетенциям, тесты способностей, тесты знаний, центры оценки и т.д. - Знает юридические и бизнес-риски, связанные с приемом на работу - Знает ключевые метрики привлечения и удержания персонала (расходы на нанимаемого сотрудника, скорость заполнения вакансии, текучесть персонала и т.д.) - Знает технологии составления ценностного предложения работодателя - Знает современные инструменты для создания, развития и поддержания позитивного бренда работодателя - Умеет планировать численность, разрабатывать планы найма и рассчитывать необходимые ресурсы - Умеет разрабатывать стратегию привлечения и отбора персонала - Умеет формулировать обоснованные требования к сотрудникам при найме - Умеет привлекать персонал с использованием наиболее эффективных источников и методов - 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....

УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ КОМПЕТЕНЦИИ

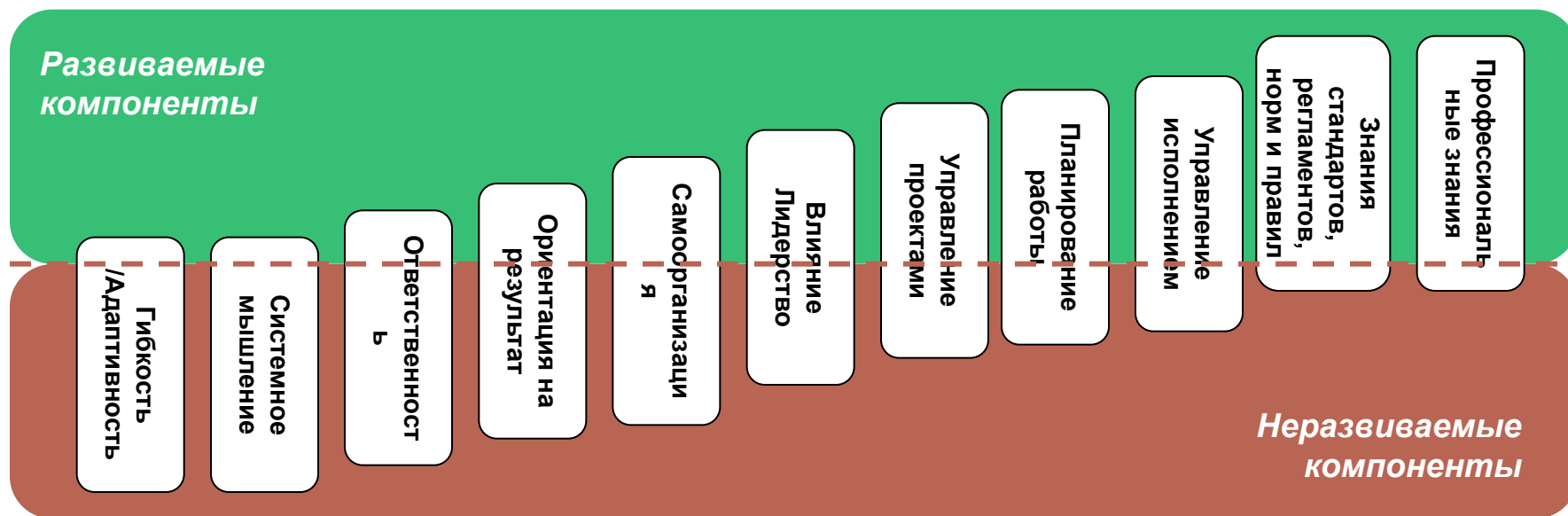
- 1. Формирование стратегии
- 2. Планирование деятельности подразделения
- 3. Умение обеспечить результат
- 4. Мотивация и развитие подчиненных
- 5. Сплочение коллектива
- 6. Коммерческий подход к организации деятельности
- 7. Управление знаниями и информацией

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
Погруженност	А					
.....						
Работа в команде	В					
Ведение переговоров	С					
Стратегическое понимание	В					
Организация	В					
Решение проблем	Д					

Условные обозначения:

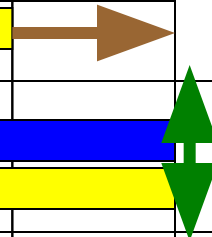
 Профиль должности

 Оценка

Не соответствует требованиям должности - необходимо развитие

Соответствует требованиям должности

Превышает требования должности



Итоговый лист оценки участника

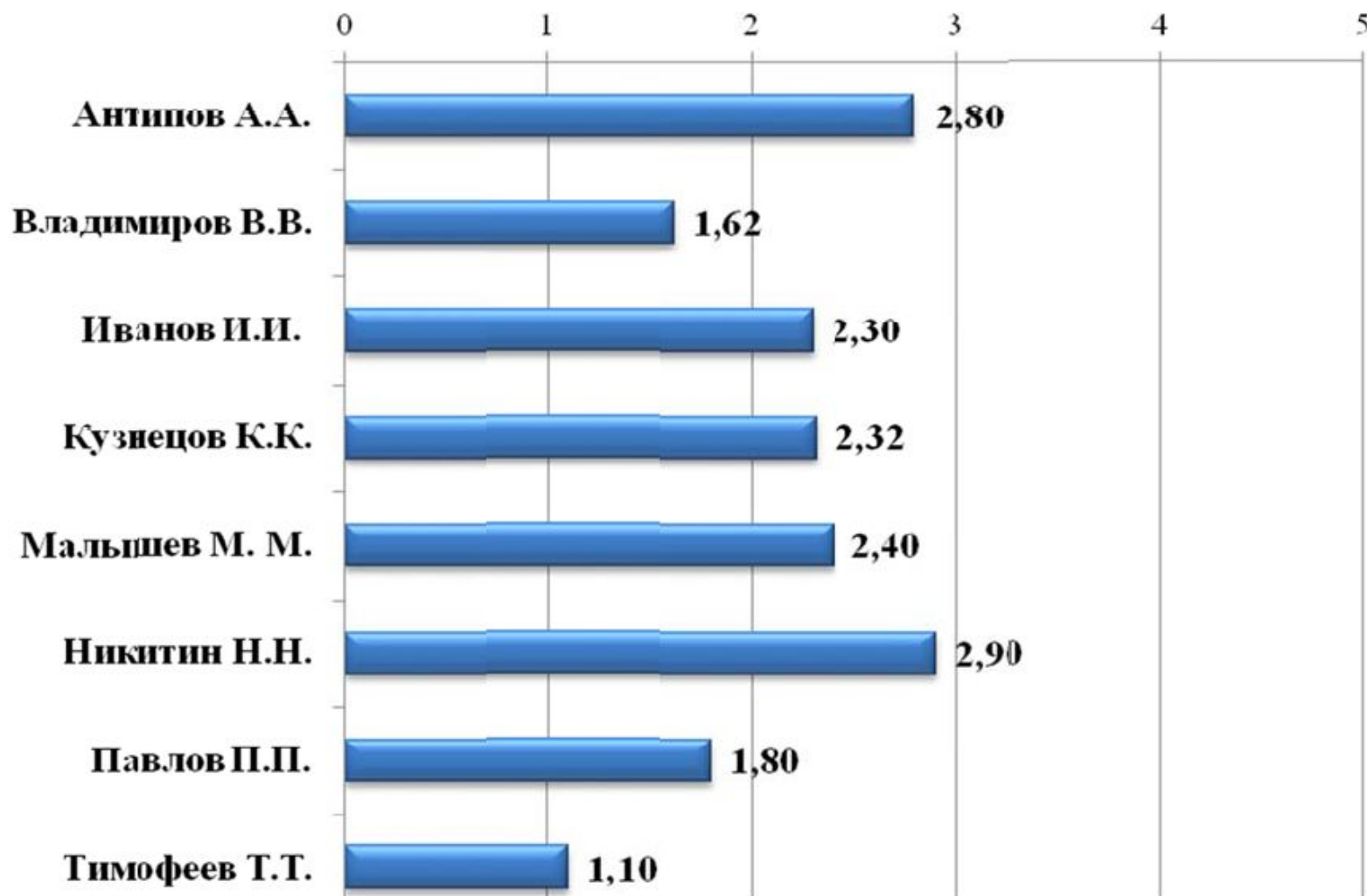
Участник ЦО **Иванов Иван Иванович**

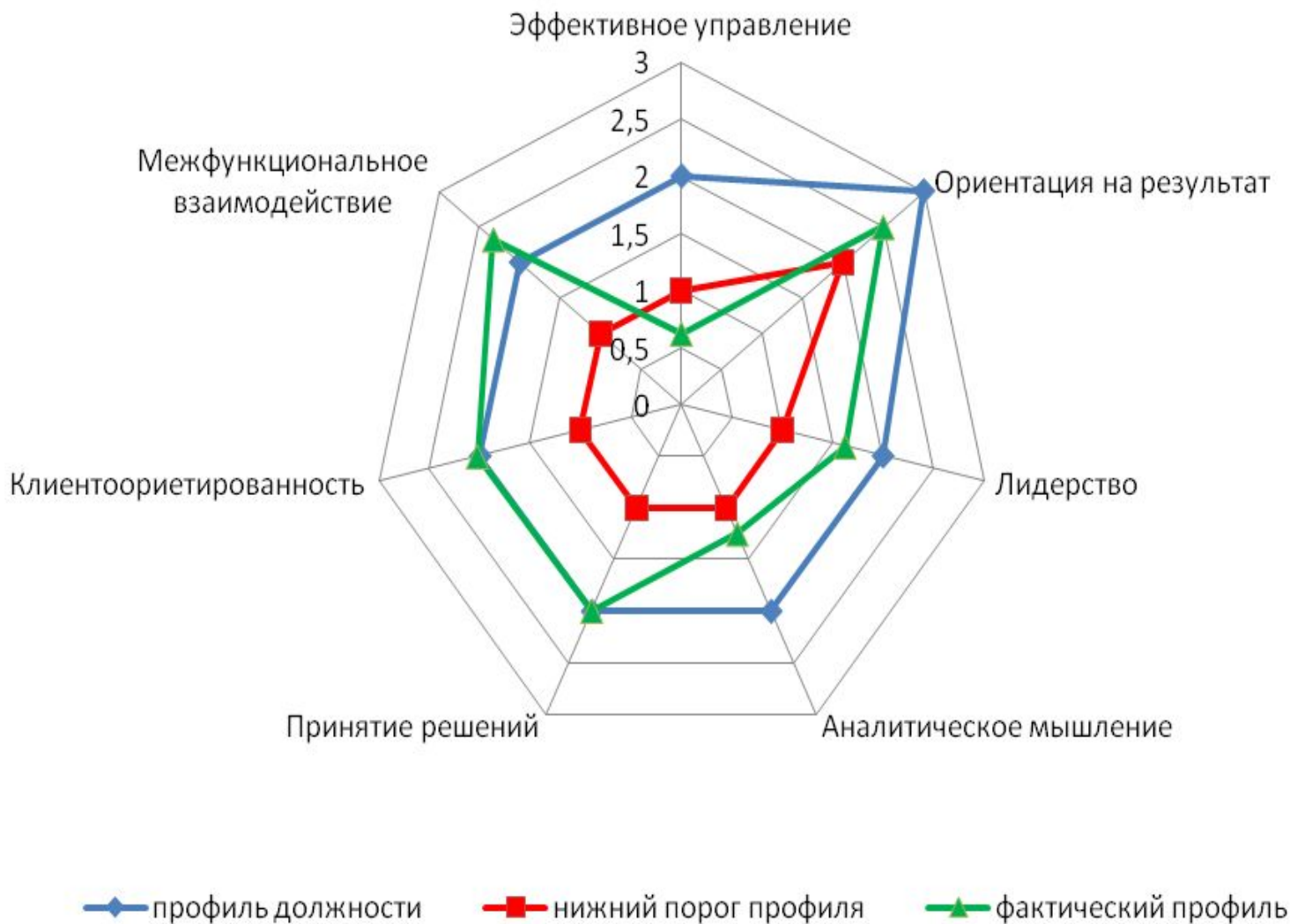
(средний балл 2,80)



***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.

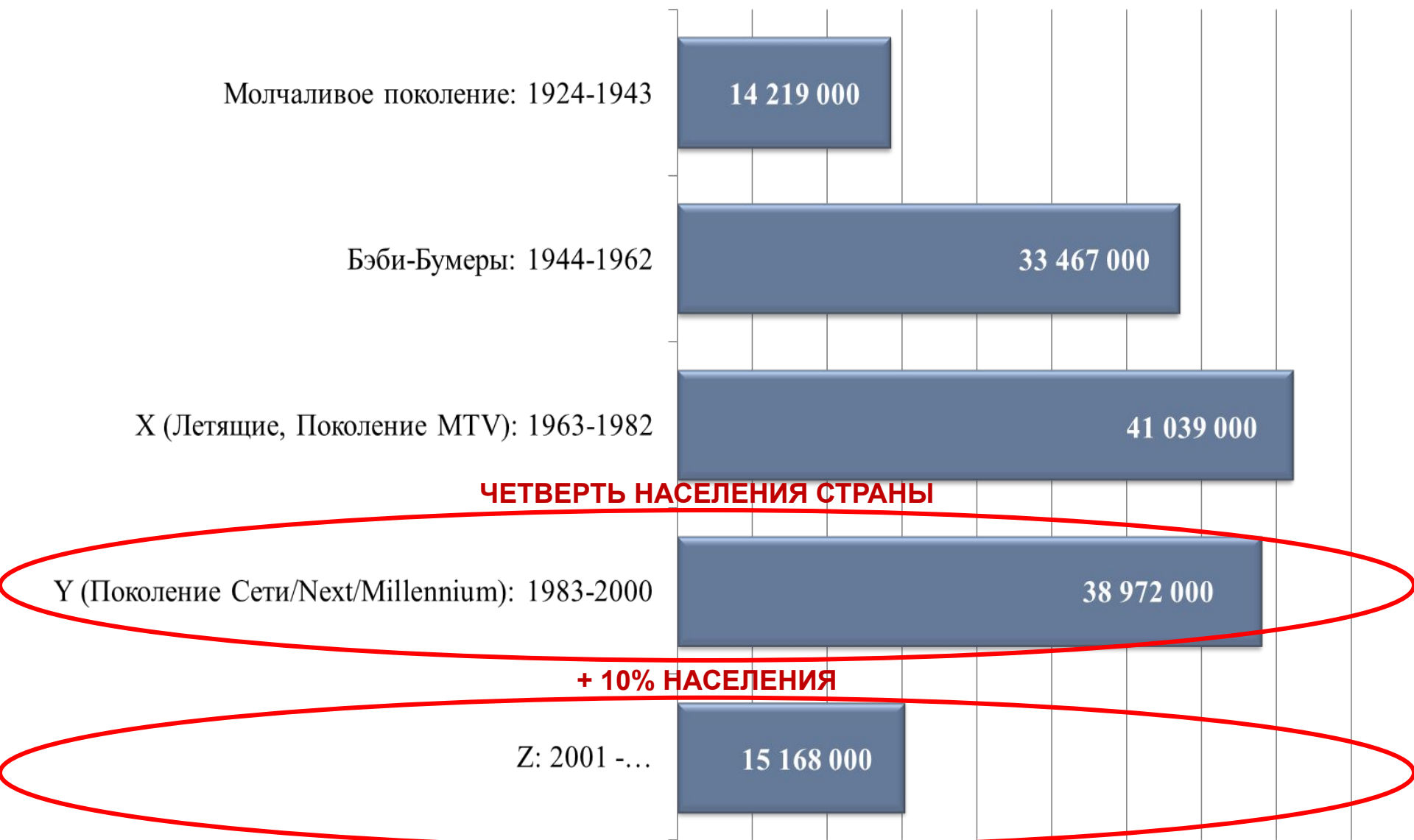


Основное отличие ГПД от ТД состоит в том, что гражданско-правовой договор регламентирует ГК РФ (ч.2), трудовой договор регламентирует ТК РФ.



ТЕОРИЯ ПОКОЛЕНИЙ В МИРЕ И В РОССИИ: РОССИЯ

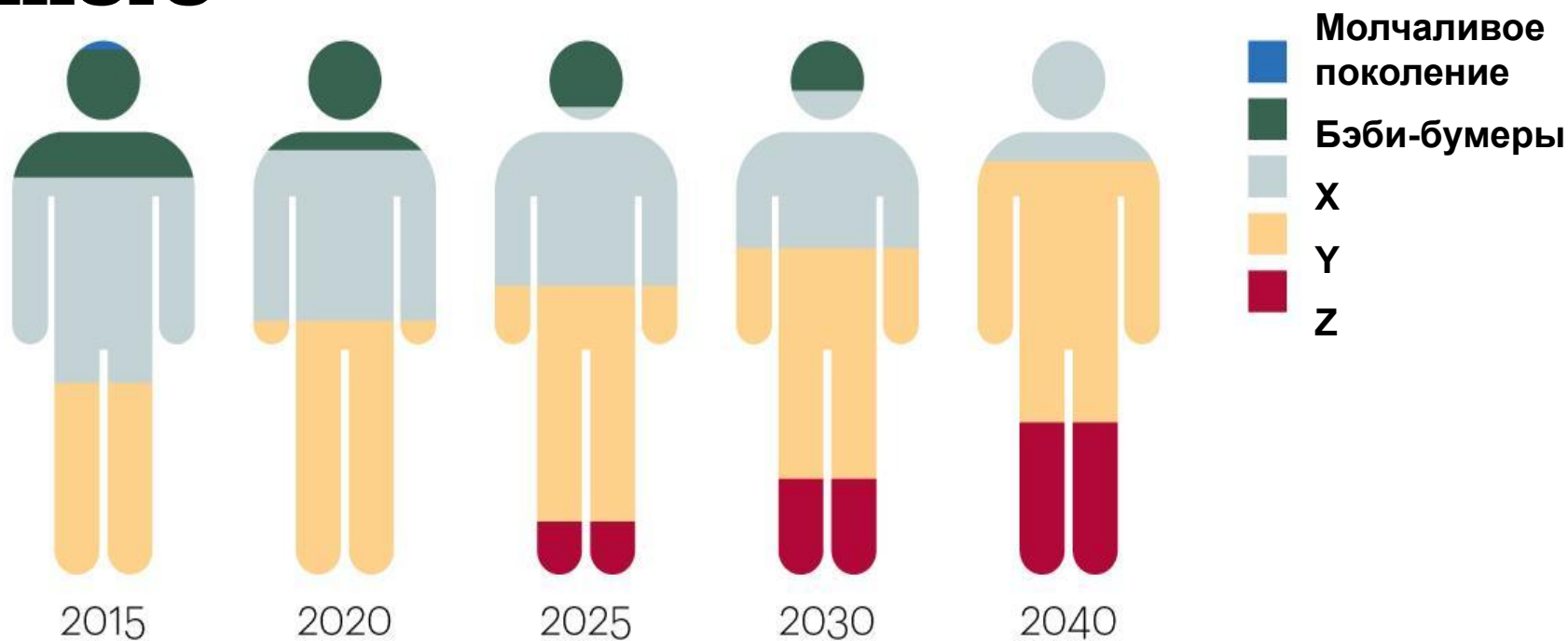
НАСЕЛЕНИЕ РОССИИ ПО ВОЗРАСТНЫМ ГРУППАМ И ПОКОЛЕНИЯМ (ТЫС. ЧЕЛ)*



*Данные Росстата, 2011 г

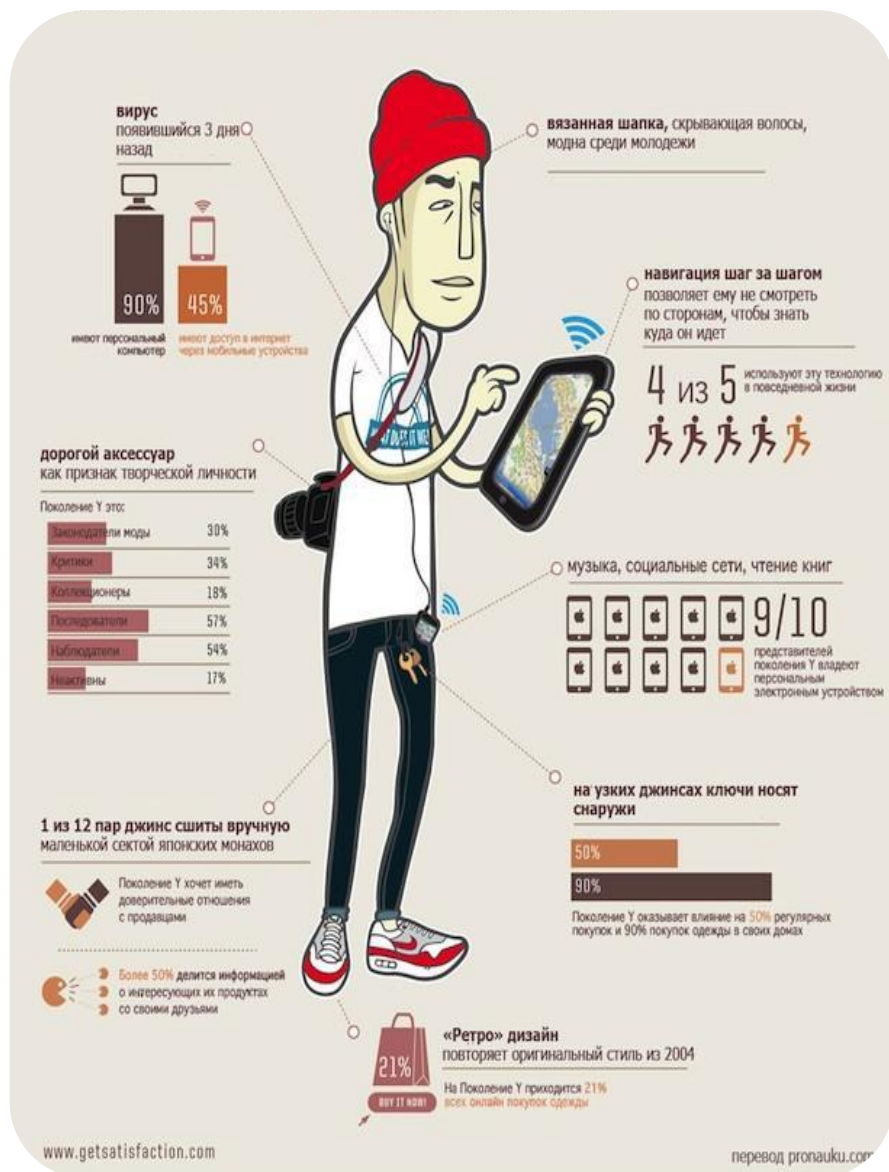
5.3. Управление процессом привлечения персонала

Поколение Y - в 2025 году их будет много



Source: U.S. Census Bureau

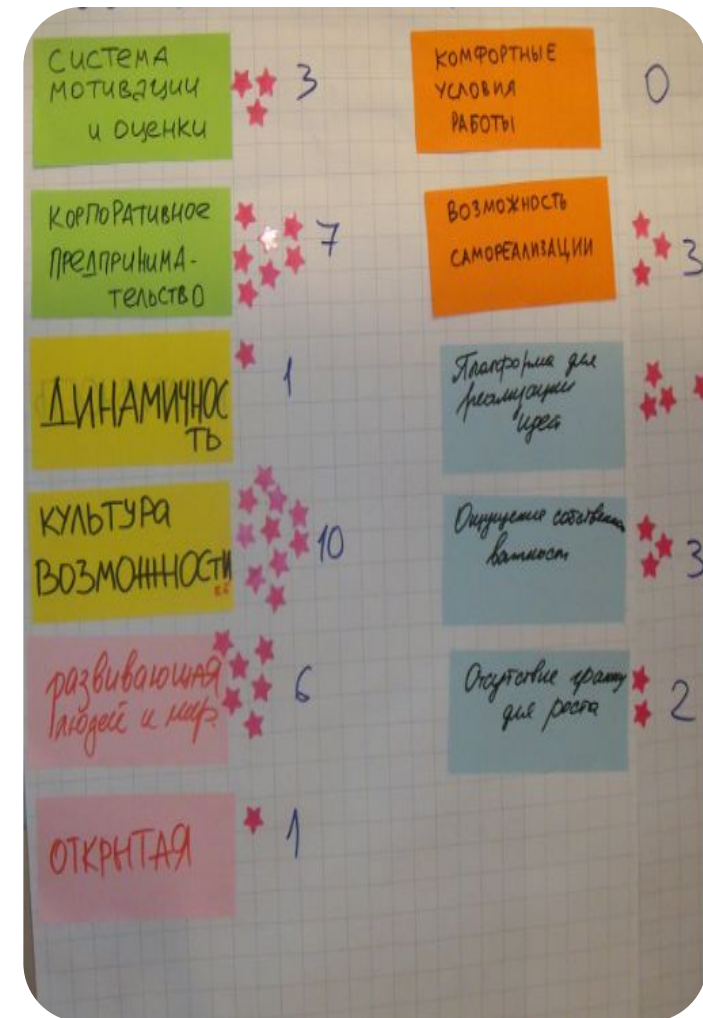
5.3. Управление процессом привлечения персонала



- ✓ 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
организация проводит презентацию компании, организуя выступления руководителей, демонстрацию продукции, видеофильмов организации, отвечая на вопросы студентов и проводя собеседования с будущими выпускниками, заинтересовавшимися их организацией;	область применения данного метода ограничена определенным типом кандидатов – молодых специалистов.
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.	

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

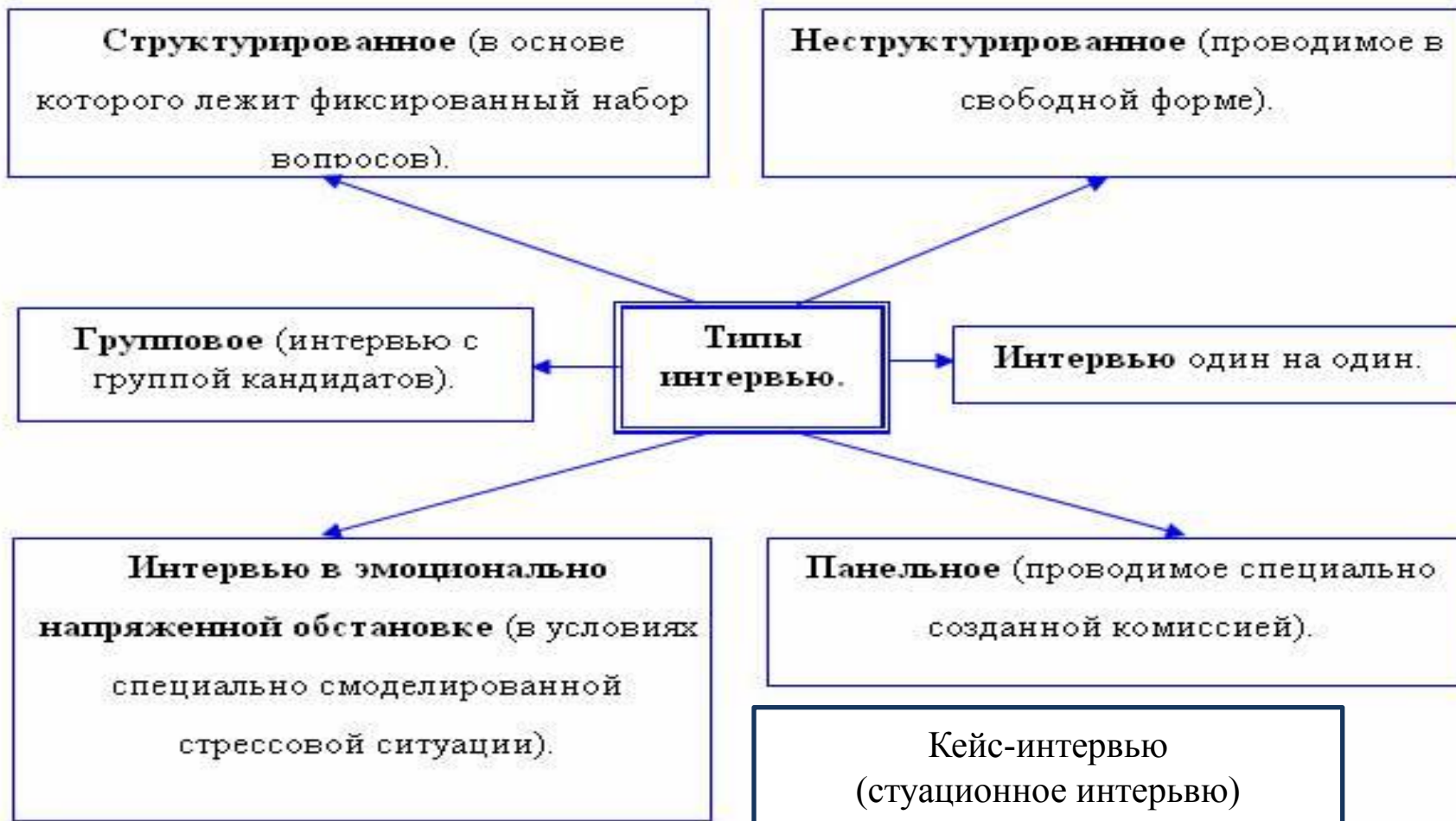
Тест - это кратковременное испытание, на основании которого судят об индивидуально-психологических особенностях человека на уровне его способностей

- *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.