



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

Вопрос 5.4. Оформление отношений трудового найма



Для оформления трудовых отношений с работником согласно ТК РФ требуются **следующие персональные документы**:

1. Документ удостоверяющий личность (паспорт);
2. ИНН;
3. СНИЛС;
4. Документ об образовании (диплом);
5. Трудовая книжка;
6. Свидетельство о браке, если менялась фамилия (или справка из ЗАГСа)
6. Медицинская книжка (в зависимости от специфики организации);
7. Справка об отсутствии судимости (в зависимости от специфики организации).
8. Свидетельство о рождении несовершеннолетних детей;
9. Справка 2-НДФЛ, справка о стаже (по запросу бухгалтерии)*.

Согласно ТК РФ, менеджер по персоналу должен подготовить и подписать следующий ряд документов:

1. Трудовой договор (2 экземпляра).
2. Приказ о приеме работника на работу.
3. Должностная инструкция (2 экземпляра).
4. Личная карточка Т-2.

Так же необходимо ознакомить работника под подпись с Локально-нормативными актами организации (ЛНА) и заполнить его трудовую книжку.



Трудовой договор является **основным документом**, юридически закрепляющий отношения трудового найма между работодателем и конкретным сотрудником.



Трудовой договор — соглашение между работодателем и работником, в соответствии с которым **работодатель обязуется:**

- предоставить работнику работу по обусловленной трудовой функции,
- обеспечить условия труда, предусмотренные трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права, коллективным договором, соглашениями, локальными нормативными актами и данным соглашением,
- своевременно и в полном размере выплачивать работнику заработную плату,

Работник обязуется:

- лично выполнять определенную этим соглашением трудовую функцию,
- соблюдать правила внутреннего трудового распорядка, действующие у данного работодателя.

Обязательными для включения в трудовой договор являются следующие условия:

- **место работы***,
- трудовая функция (работа по должности в соответствии со штатным расписанием, профессии, специальности с указанием квалификации; конкретный вид поручаемой работнику работы).
- **дата начала работы***, а в случае, когда заключается срочный трудовой договор, - также срок его действия и обстоятельства (причины), послужившие основанием для заключения срочного трудового договора в соответствии с настоящим Кодексом или иным федеральным законом;
- **условия оплаты труда*** (в том числе размер тарифной ставки или оклада (должностного оклада) работника, доплаты, надбавки и поощрительные выплаты);
- **режим рабочего времени и времени отдыха*** (если для данного работника он отличается от общих правил, действующих у данного работодателя);
- гарантии и компенсации за работу с вредными и (или) опасными условиями труда, если работник принимается на работу в соответствующих условиях, с указанием характеристик условий труда на рабочем месте;
- условия, определяющие в необходимых случаях характер работы* (**подвижной, разъездной, в пути, другой характер работы**);
- условия труда на рабочем месте;
- условие об обязательном социальном страховании работника в соответствии с настоящим Кодексом и иными федеральными законами;
- другие условия в случаях, предусмотренных трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права.

***Примечание:** Существенные условия трудового договора (за 2 мес. Работник должен быть уведомлен об их изменении)

Постановление Госкомстата РФ от 05.01.2004 N 1 "Об утверждении унифицированных форм первичной учетной документации по учету труда и его оплаты"

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

Форма по ОКУД по ОКПО	Код 0301001
--------------------------	----------------

(наименование организации)

Номер документа	Дата составления
-----------------	------------------

ПРИКАЗ
(распоряжение)
о приеме работника на работу

Принять на работу

с	Дата
по	

(фамилия, имя, отчество)

Табельный номер

в _____
(структурное подразделение)

(должность (специальность, профессия), разряд, класс (категория) квалификации)

(условия приема на работу, характер работы)

с тарифной ставкой (окладом) _____ руб. ____ коп.
(цифрами)

надбавкой _____ руб. ____ коп.
(цифрами)

с испытанием на срок _____ месяца(ев)

Основание:
Трудовой договор от " ____ " _____ 20 ____ г. № _____

Руководитель организации _____
(должность) (личная подпись) (расшифровка подписи)

С приказом (распоряжением) работник ознакомлен _____
(личная подпись) " ____ " _____ 20 ____ г.

Унифицированная Форма
Личной карточки работника
Т-2

Данный кадровый документ обязателен к заполнению, он содержит всю необходимую информацию о биографии и данных работника, а также о его трудовой деятельности.

Унифицированная форма № Т-2
Утверждена Постановлением Госкомстата России
от 05.01.2004 № 1

Форма по ОКЗД
по ОКПО

Код
0301002

(наименование организации)

Дата составления	Табельный номер	Идентификационный номер налогоплательщика	Номер страхового свидетельства государственного пенсионного страхования	Алфавит	Характер работы	Вид работы (подраздел по совместительству)	Пол (мужской, женский)

ЛИЧНАЯ КАРТОЧКА
работника
I. ОБЩИЕ СВЕДЕНИЯ

Трудовой договор

номер

дата

1. Фамилия _____ Имя _____ Отчество _____

2. Дата рождения _____ (дд.мм.гг.)

3. Место рождения _____ по ОКАТО

4. Гражданство _____ по ОКИН

5. Звание иностранного гражданина _____ (наименование) _____ (степень, звание) _____ по ОКИН

6. Образование _____ (среднее (полное) общее, начальное профессиональное, среднее профессиональное, высшее профессиональное) _____ по ОКИН

Код

Наименование образовательного учреждения	Документ об образовании, о квалификации или наличии специальных знаний	Год окончания		
	наименование	серия	номер	
Квалификация по документу об образовании	Направление или специальность по документу	Код по ОКОО		

Наименование образовательного учреждения	Документ об образовании, о квалификации или наличии специальных знаний	Год окончания		
	наименование	серия	номер	
Квалификация по документу об образовании	Направление или специальность по документу	Код по ОКОО		

Послевузовское профессиональное образование _____ (аспирантура, адъюнктура, докторантура) _____ Код по ОКИН

Наименование образовательного, научного учреждения	Документ об образовании, номер, дата выдачи	Год окончания
	Направление или специальность по документу	Код по ОКОО

Должностная инструкция - правовой акт, издаваемый предприятием в целях регламентирования организационно-правового положения работника, его обязанностей, прав, ответственности и обеспечивающий условия для его эффективной работы.



Должностные инструкции разрабатывает руководитель подразделения для своих непосредственных подчиненных.

Структура текста должностной инструкции

Должностная инструкция, как правило, имеет унифицированную форму и одинаковую для всех должностей структуру текста:

1. Общие положения;
2. Должностные обязанности / трудовые функции;
3. Права;
4. Ответственность;
5. Взаимоотношения (связи по должности).
6. Лист ознакомления

Так как должностная инструкция **имеет большое значение в случае привлечения работника к дисциплинарной ответственности**, установления испытательного срока и в других случаях, то обязательной частью инструкции является лист ознакомления, и сам факт **вручения одного ее экземпляра работнику** служит доказательством того, что он был заблаговременно ознакомлен с этим документом.

1 ВАРИАНТ

Должностная инструкция графического дизайнера <1>

(дизайнера печатной продукции, дизайнера упаковки, художника-дизайнера телеэкрана, видеодизайнера)

(профессиональный стандарт "Графический дизайнер")

1. Общие положения

1.1. Графический дизайнер относится к категории специалистов.

1.2. На должность графического дизайнера принимается лицо, имеющее высшее образование - бакалавриат.

1.3. Графический дизайнер должен знать:

- 1) типовые формы проектных заданий на создание объектов визуальной информации, идентификации и коммуникации;
 - 2) методику поиска, сбора и анализа информации, необходимую для разработки проектного задания на создание объектов визуальной информации, идентификации и коммуникации;
 - 3) типовые этапы и сроки проектирования объектов визуальной информации, идентификации и коммуникации различной сложности;
 - 4) компьютерное программное обеспечение, используемое в дизайне объектов визуальной информации, идентификации и коммуникации;
 - 5) академический рисунок, технику графики, компьютерную графику;
 - 6) теорию композиции;
 - 7) цветоведение и колористику;
 - 8) типографику, фотографику, мультипликацию;
 - 9) основы художественного конструирования и технического моделирования;
 - 10) основы рекламных технологий;
 - 11) технологические процессы производства в области полиграфии, упаковки, кино и телевидения;
 - 12) материаловедение для полиграфии и упаковочного производства;
 - 13) нормативные документы в области качества объектов визуальной информации, идентификации и коммуникации;
 - 14) показатели и средства контроля качества изготовления в производстве объектов визуальной информации, идентификации и коммуникации;
 - 15) технологические процессы производства в области полиграфии, упаковки, кино и телевидения;
 - 16) законодательство Российской Федерации в области интеллектуальной собственности;
 - 17) профессиональную терминологию в области дизайна;
 - 18) нормы этики делового общения;
 - 19) Правила внутреннего трудового распорядка;
 - 20) требования охраны труда и правила пожарной безопасности;
 - 21) _____.
- (другие требования к необходимым знаниям)

1.4. Графический дизайнер должен уметь:

- 1) составлять по типовой форме проектное задание на создание объектов визуальной информации, идентификации и коммуникации;
- 2) производить поиск, сбор и анализ информации, необходимой для разработки проектного задания на создание объектов визуальной информации, идентификации и коммуникации;
- 3) определять необходимость запроса на дополнительные данные для проектного задания на создание объектов визуальной информации, идентификации и коммуникации;
- 4) формировать этапы и устанавливать сроки создания объектов визуальной информации, идентификации и коммуникации;
- 5) выстраивать взаимоотношения с заказчиком с соблюдением делового этикета;
- 6) обосновывать правильность принимаемых дизайнерских решений;
- 7) проводить презентации дизайн-проектов;
- 8) использовать специальные компьютерные программы для проектирования объектов визуальной информации, идентификации и коммуникации;
- 9) анализировать информацию, необходимую для работы над дизайн-проектом объектов визуальной информации, идентификации и коммуникации;
- 10) находить дизайнерские решения задач по проектированию объектов визуальной информации, идентификации и коммуникации с учетом пожеланий заказчика и предпочтений целевой аудитории;
- 11) учитывать при проектировании объектов визуальной информации, идентификации и коммуникации свойства используемых материалов и технологии реализации дизайн-проектов;
- 12) применять показатели и средства контроля качества воспроизведения объектов визуальной информации, идентификации и коммуникации для авторского надзора за их изготовлением в производстве;
- 13) выстраивать эффективные коммуникации с технологами производства по изготовлению объектов визуальной информации, идентификации и коммуникации;
- 14) работать с нормативными документами, содержащими требования к качеству объектов визуальной информации, идентификации и коммуникации;
- 15) оформлять отчет по результатам проверки изготовления в производстве объектов визуальной информации, идентификации и коммуникации;
- 16) _____.

(другие навыки и умения)

1.5. Графический дизайнер в своей деятельности руководствуется:

- 1) _____;
- (наименование учредительного документа)
- 2) Положением о _____;
- (наименование структурного подразделения)
- 3) настоящей должностной инструкцией;
- 4) _____.
- (наименования локальных нормативных актов, регламентирующих трудовые функции по должности)

1.6. Графический дизайнер подчиняется непосредственно

(наименование должности руководителя)

1.7. _____.

(другие общие положения)

4. Права

2. Трудовые функции

2.1. Проектирование объектов визуальной информации, идентификации и коммуникации:

- 1) подготовка и согласование с заказчиком проектного задания на создание объектов визуальной информации, идентификации и коммуникации;
- 2) художественно-техническая разработка дизайн-проектов объектов визуальной информации, идентификации и коммуникации;
- 3) авторский надзор за выполнением работ по изготовлению в производстве объектов визуальной информации, идентификации и коммуникации.

2.2. _____.

(другие функции)

3. Должностные обязанности

3.1. Графический дизайнер исполняет следующие обязанности:

3.1.1. В рамках трудовой функции, указанной в пп. 1 п. 2.1 настоящей должностной инструкции:

- 1) обсуждает с заказчиком вопросы, связанные с подготовкой проектного задания на создание объекта визуальной информации, идентификации и коммуникации;
- 2) осуществляет предварительную проработку эскизов объекта визуальной информации, идентификации и коммуникации;
- 3) планирует и согласовывает с руководством этапы и сроки выполнения работ по дизайн-проекту объекта визуальной информации, идентификации и коммуникации;
- 4) составляет проектное задание на создание объекта визуальной информации, идентификации и коммуникации по типовой форме;
- 5) проводит согласование с заказчиком и утверждение проектного задания на создание объекта визуальной информации, идентификации и коммуникации.

3.1.2. В рамках трудовой функции, указанной в пп. 2 п. 2.1 настоящей должностной инструкции:

- 1) изучает информацию, необходимую для работы над дизайн-проектом объекта визуальной информации, идентификации и коммуникации;
- 2) определяет композиционные приемы и стилистические особенности проектируемого объекта визуальной информации, идентификации и коммуникации;
- 3) осуществляет разработку дизайн-макета объекта визуальной информации, идентификации и коммуникации;
- 4) проводит согласование дизайн-макета с заказчиком и руководством;
- 5) осуществляет подготовку графических материалов для передачи в производство.

3.1.3. В рамках трудовой функции, указанной в пп. 3 п. 2.1 настоящей должностной инструкции:

- 1) осуществляет выбор показателей, необходимых для проверки качества изготовления в производстве проектируемого объекта визуальной информации, идентификации и коммуникации;
- 2) осуществляет выбор средств контроля качества воспроизведения проектируемого объекта визуальной информации, идентификации и коммуникации;
- 3) проводит проверку качества изготовления проектируемого объекта визуальной информации, идентификации и коммуникации по выбранным показателям;
- 4) осуществляет подготовку заключения по результатам проверки качества изготовления проектируемого объекта визуальной информации, идентификации и коммуникации.

3.1.4. В рамках выполнения своих трудовых функций исполняет поручения своего непосредственного руководителя.

3.1.5. _____.

Графический дизайнер имеет право:

4.1. Участвовать в обсуждении проектов решений, в совещаниях по их подготовке и выполнению.

4.2. Запрашивать у непосредственного руководителя разъяснения и уточнения по данным поручениям, выданным заданиям.

4.3. Запрашивать по поручению непосредственного руководителя и получать от других работников организации необходимую информацию, документы, необходимые для исполнения поручения.

4.4. Знакомиться с проектами решений руководства, касающихся выполняемой им функции, с документами, определяющими его права и обязанности по занимаемой должности, критерии оценки качества исполнения своих трудовых функций.

4.5. Вносить на рассмотрение своего непосредственного руководителя предложения по организации труда в рамках своих трудовых функций.

4.6. Участвовать в обсуждении вопросов, касающихся исполняемых должностных обязанностей.

4.7. _____.

(другие права)

5. Ответственность

5.1. Графический дизайнер привлекается к ответственности:

- за ненадлежащее исполнение или неисполнение своих должностных обязанностей, предусмотренных настоящей должностной инструкцией, - в порядке, установленном действующим трудовым законодательством Российской Федерации, законодательством о бухгалтерском учете;

- правонарушения и преступления, совершенные в процессе своей деятельности, - в порядке, установленном действующим административным, уголовным и гражданским законодательством Российской Федерации;

- причинение ущерба организации - в порядке, установленном действующим трудовым законодательством Российской Федерации.

5.2. _____.

(другие положения об ответственности)

6. Заключительные положения

6.1. Настоящая должностная инструкция разработана на основе Проффессионального стандарта "Графический дизайнер", утвержденного Приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 17.01.2017 N 40н, с учетом

(реквизиты локальных нормативных актов организации)

6.2. Ознакомление работника с настоящей должностной инструкцией осуществляется при приеме на работу (до подписания трудового договора).

Факт ознакомления работника с настоящей должностной инструкцией подтверждается

(подписью в листе ознакомления, являющемся неотъемлемой частью настоящей

2 ВАРИАНТ

Должностная инструкция дизайнера

1. Общие положения

- 1.1 Настоящая должностная инструкция определяет функциональные обязанности, права и ответственность дизайнера.
- 1.2 Дизайнер относится к категории специалистов.
- 1.3 Дизайнер назначается на должность и освобождается от должности в установленном действующим трудовым законодательством порядке приказом директором предприятия по представлению главного редактора.
- 1.4 Взаимоотношения по должности:

1.4.1	Прямое подчинение	главному редактору
1.4.2	Дополнительное подчинение	—
1.4.3	Отдает распоряжения	—
1.4.4	Работника замещает	лицо, назначенное директором предприятия
1.4.5	Работник замещает	—

1. Квалификационные требования дизайнера:

2.1.	Образование*	Высшее профессиональное (художественное) образование
2.2	опыт работы	без предъявления требований к стажу работы
2.3	знания	Методы и средства выполнения художественно-оформительских работ. Действующие стандарты и технические условия, методики оформления различных изданий. Основы полиграфического дизайна. Основы рекламы. Техническую эстетику. Применяемые в работе материалы и их свойства. Технику рисунка. Графические программы (Adobe PhotoShop, Adobe Illustrator, QuarkXPress, PageMaker, CorelDraw, др.). Основы экономики, организации труда и организации производства. Основы трудового законодательства. Правила и нормы охраны труда.
2.4	навыки	Работы с использованием современных технических средств, компьютеров.
2.5	дополнительные требования	—

* или среднее образование, стаж работы не менее 1 года

1. Документы, регламентирующие деятельность дизайнера

- 3.1 Внешние документы:
Законодательные и нормативные акты, касающиеся выполняемой работы.

3.2 Внутренние документы:

Устав предприятия, Приказы и распоряжения директора предприятия (главного редактора); Положение об отделе верстки, Должностная инструкция дизайнера, Правила внутреннего трудового распорядка.

1. Должностные обязанности дизайнера

Дизайнер:

- 4.1. Осуществляет своевременное и качественное выполнение художественно-оформительских работ по заказам подразделений предприятия (клиентов).
- 4.2. Разрабатывает проекты художественного и технического оформления изданий исходя из информации, полученной от непосредственного руководителя или клиента (об адресной аудитории, о цели издания, о сроках выполнения, о требуемом качестве, пр.).
- 4.3. Составляет эскизы и выполняет работы по художественному оформлению публикаций различного характера (в журналах, книгах, иных изданиях), проектов, отчетов, информационных и рекламных материалов; разрабатывает эскизы упаковки, товарных знаков, пр.
- 4.4. Консультирует своего непосредственного руководителя (клиента) о принципах и вариантах решения поставленных дизайнерских задач.
- 4.5. Согласовывает эскизы (проекты) с непосредственным руководителем (клиентом) и подготавливает окончательные макеты информационных изданий (пресс-релизов, объявлений, бюллетеней, ведомостей, прайс-листов, справочников, пр.), идентифицирующих материалов (визитных карточек, этикеток, упаковки, бланков, пр.), справочных изданий (адресных книг, учебных и иных пособий, пр.), художественно-публицистических изданий (книг, журналов, газет, пр.).
- 4.6. Создает иллюстрации к текстам (рисунки, схемы, графики, диаграммы, пр.), разрабатывает новые шрифты, стили оформления, пр.
- 4.7. Вносит исправления в проекты художественного и технического оформления по указанию художественного редактора.
- 4.8. Осуществляет авторский надзор за реализацией художественно-оформительских решений персоналом предприятия (верстальщиками, художественными редакторами, пр.).

1. Права дизайнера

Дизайнер имеет право:

- 5.1. Засчитывать художественно-оформительские решения в свой личный портфолио как авторские разработки.
- 5.2. Требовать от руководства предприятия обеспечения организационно-технических условий, необходимых для исполнения должностных обязанностей.
- 5.3. Знакомиться с документами, определяющими его права и обязанности по занимаемой должности, критерии оценки качества исполнения должностных обязанностей.
- 5.4. Вносить на рассмотрение руководства предприятия предложения по совершенствованию работы, связанной с предусмотренными настоящей должностной инструкцией обязанностями.

1. Ответственность дизайнера

Дизайнер несет ответственность:

6.1. За ненадлежащее исполнение или неисполнение своих должностных обязанностей, предусмотренных настоящей должностной инструкцией, - в пределах, определенных действующим трудовым законодательством Украины.

6.2. За правонарушения, совершенные в процессе осуществления своей деятельности, - в пределах, определенных действующим административным, уголовным и гражданским законодательством Украины.

6.3. За причинение материального ущерба - в пределах, определенных действующим трудовым и гражданским законодательством Украины.

1. Условия работы дизайнера

7.1. Режим работы дизайнера определяется в соответствии с Правилами внутреннего трудового распорядка, установленными в предприятии.

1. Условия оплаты труда

Условия оплаты труда дизайнера определяются в соответствии с Положением об оплате труда персонала.

9 Заключительные положения

9.1 Настоящая Должностная инструкция составлена в двух экземплярах, один из которых хранится у Предприятия, другой — у работника.

9.2 Задачи, Обязанности, Права и Ответственность могут быть уточнены в соответствии с изменением Структуры, Задач и Функций структурного подразделения и рабочего места.

9.3 Изменения и дополнения в настоящую Должностную инструкцию вносятся приказом генерального директора предприятия.

Руководитель структурного подразделения		
	(подпись)	(фамилия, инициалы)

СОГЛАСОВАНО:

Начальник юридического отдела		
	(подпись)	(фамилия, инициалы)
00.00.0000		

С инструкцией ознакомлен:

	(подпись)	(фамилия, инициалы)
	00.00.00	

Исходя из ст. 8 ТК РФ **локальный нормативный акт (ЛНА)** можно определить как внутренний документ организации, принимаемый работодателем в соответствии с трудовым законодательством и иными актами, содержащими нормы трудового права, коллективными договорами, соглашениями.



"Трудовая книжка установленного образца является основным документом о трудовой деятельности и трудовом стаже работника"

(ст. 66 Трудового кодекса РФ)



Внимание! Бланки трудовой книжки являются бланками строгой отчетности, продаются **только** юридическим лицам и передаются по Акту только представителю юридического лица, обладающего Доверенностью на получение бланков трудовых книжек и вкладышей.

Постановлением Правительства Российской Федерации от 16 апреля 2003 г. № 225 утверждены Правила ведения и хранения трудовых книжек, изготовления бланков трудовой книжки и обеспечения ими работодателей.

Вопрос 5.5. Управление процессом сокращения персонала



Сокращение штата определяется:

- Действующим законодательством;
- Условиями трудового договора конкретного сотрудника;
- Самой службой персонала при возможности осуществить переподготовку сокращаемого сотрудника с последующим переводом его в другое подразделение.



5.5. УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССОМ СОКРАЩЕНИЯ ПЕРСОНАЛА

Причины сокращения численности персонала организации

Причины, не зависящие от работодателя	Причины, зависящие от работодателя
Мировой или национальный экономический кризис, затрагивающий интересы всех субъектов предпринимательства;	Масштабные потери от наступивших рисков или примененных санкций, вызвавшие необходимость временного сокращения деловой активности организации для реконструкции ее деятельности;
Отраслевой кризис, затрагивающий интересы работодателей конкретной отрасли;	Необходимость ликвидации филиалов, отделений, структурных подразделений организаций недавно созданных на основании ошибочных прогнозов ее маркетинговых служб;
Ухудшение совокупности условий конкретного сегмента.	Неэффективная работа конкретного подразделения на обслуживаемом рынке, вызвавшая сокращение спроса на соответствующие услуги.

5.5. УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССОМ СОКРАЩЕНИЯ ПЕРСОНАЛА

Процесс сокращения персонала реализуется службой персонала в четыре последовательных этапа.

Первый этап связан с получением службой персонала информации о необходимости сокращения сотрудников организации в целом или конкретных подразделений от вышестоящего руководства.

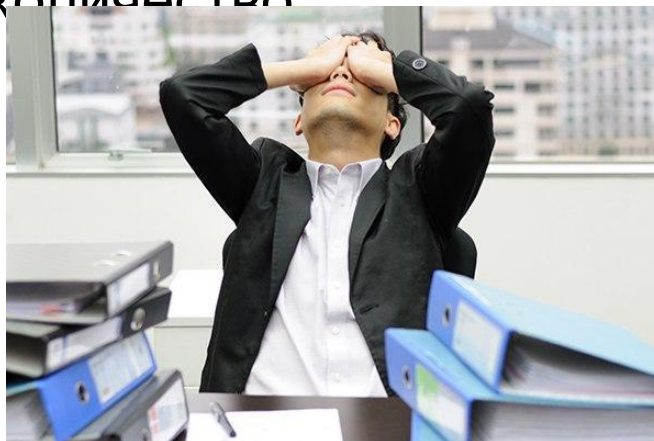


5.5. УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССОМ СОКРАЩЕНИЯ ПЕРСОНАЛА

Второй этап включает в себя подготовку службой персонала и передачу руководителям соответствующих структурных подразделений **распоряжения за подписью Генерального директора о необходимости сокращения персонала.**

В данном документе указывается:

- Общее число сокращаемых сотрудников в процентах от общей их численности;
- Планируемое сокращение месячного фонда оплаты труда подразделения;
- Конкретные сокращаемые должности по штатному расписанию и их количество.



Третий этап предполагает принятие руководителем подразделения решений о сокращении конкретных сотрудников и передаче этой информации в службу персонала. При определении конкретных сотрудников, попадающих под сокращение, руководитель подразделения ориентируется:

- Собственными представлениями о ценности того или иного сотрудника с позиции производственных интересов подразделения и организации в целом;
- Результатами текущей оценки индивидуальных трудовых результатов за период, непосредственно предшествующий сокращению;
- Условиями коллективного договора, определяющими преимущественные права конкретных категорий работников;
- Рекомендациями ТК РФ (гл. 27, ст. 179, ст. 180)

5.5. УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССОМ СОКРАЩЕНИЯ ПЕРСОНАЛА

Четвертый этап включает в себя мероприятия:

- По юридически корректному оформлению досрочного расторжения трудового договора с сокращаемыми сотрудниками;
- По реализации механизма обязательных социальных гарантий и компенсаций сокращаемым сотрудникам, установленных ТК РФ (Гл. 27, ст. 180);
- По реализации дополнительных мероприятий, обеспечивающих защиту социально-экономических интересов сокращаемых сотрудников.



5.5. УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССОМ СОКРАЩЕНИЯ ПЕРСОНАЛА

Методы профилактики и минимизации негативных социально-экономических и иных последствий сокращения штата

Методы профилактического характера	Методы компенсирующего характера
Обучение сотрудников категории «исполнители» смежным профессиональным специализациям, позволяющее при необходимости сокращения рабочего места осуществить их перевод в другое структурное подразделение;	Содействие в постоянном трудоустройстве сокращенного сотрудника в дружественную организацию;
Временное трудоустройство высвобождаемого сотрудника на работу одному из постоянных бизнес-партнеров	Содействие сокращаемым молодым сотрудникам, обладающим предпринимательским потенциалом, в организации своего бизнеса

5.5. УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССОМ СОКРАЩЕНИЯ ПЕРСОНАЛА

Методы экономического характера

Методы профилактического характера	Методы компенсирующего характера
Оплата дополнительных отпусков сотрудников категории «руководители», «эксперты» на весь период временного ухудшения ситуации;	Выплата дополнительных компенсаций сокращаемым сотрудникам предпенсионного возраста;
Оплата услуг центров профессиональной переподготовки и повышения квалификации, в которые направляются «исполнители» при невозможности обеспечить их качественное обучение своими силами	Оплата услуг рекрутингового агентства по трудоустройству сокращаемого сотрудника; Оплата услуг центров профессиональной переподготовки и повышения квалификации, оказываемых сокращенному сотруднику

Кейс: Кто из них может быть сокращен, не нарушая ТК РФ?

1. Женщина, замужем, имеет 1 ребенка 2 лет, вышла на работу, когда ребенку исполнилось 1,5 года.
2. Женщина, замужем, имеет 2 детей старше 3 лет.
3. Женщина, замужем, имеет 2 детей старше 3 лет, беременная.
4. Женщина, не замужем, имеет ребенка инвалида 10 лет.
5. Мужчина с профильным образованием и небольшим опытом работы, в компании работает менее 1 года, 3 детей. Жена не работает.
6. Мужчина с профильным образованием и большим опытом работы, в компании работает менее 5 мес.
7. Мужчина с непрофильным образованием и большим опытом работы, узкий специалист, в компании работает 5 лет.

5.5. УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССОМ СОКРАЩЕНИЯ ПЕРСОНАЛА

К сотрудникам, которых обязаны по закону оставить на работе при сокращении штата, относятся:

- Сотрудники с 2-мя (и более) иждивенцами (прим. члены семьи на содержании сотрудника).
- Сотрудники, в семьях которых нет иных источников дохода.
- Сотрудники, которые в процессе работы на конкретного работодателя получили трудовое увечье либо проф/заболевание.
- Инвалиды ВОВ.
- Сотрудники, которые осуществляют повышение квалификации по направлению работодателя неотрывно от своей работы.
- Сотрудники, которые находятся в отпуске - независимо от вида отпуска (трудовой договор может быть расторгнут только в 1-й день выхода сотрудника на работу).
- Будущие мамы.
- Мамы, которые имеют малышей до 3 лет.
- Сотрудники, являющиеся временно нетрудоспособными (трудовой договор может быть расторгнут только в 1-й день выхода сотрудника на работу).
- Матери-одиночки (ребенок-инвалид до 18-ти лет либо ребенок до 14 лет).
- Сотрудники, воспитывающие детей без матери (ребенок-инвалид до 18-ти лет либо ребенок до 14 лет) – опекуны.
- Сотрудники в возрасте до 18 лет (при отсутствии согласия органов опеки).

Темы докладов: **15.02.2019**

1. Технология отбора персонала на вакантную должность.
Солонинка Кристина Валерьевна
2. Источники, организация найма и приема персонала.
Харченко Татьяна Николаевна

Аудиторная контрольная работа

по теме №5 «Регулирование численности персонала»

Тема 6.

Развитие человеческого капитала



Вопрос 6.1. Первичное профессиональное развитие новых сотрудников и их психологическая адаптация

Вопрос 6.2. Особенности первичного профессионального развития молодых специалистов

Вопрос 6.3. Организация дополнительного обучения работников

Вопрос 6.4. Управление профессиональной карьерой сотрудников

Вопрос 6.1. Первичное профессиональное развитие новых сотрудников и их психологическая адаптация

Образование как деньги, его нужно иметь много, иначе все равно будешь выглядеть бедно.

Лина Марса



6.1. Первичное профессиональное развитие новых сотрудников и их психологическая

Развитие персонала – это непрерывный процесс, целью которого является последовательное **приближение профессиональных и личностных компетенций сотрудников к оптимальным**, т.е. наиболее полно соответствующим требованиям организации-работодателя.

Задачи первичного развития:

- окончательное подтверждение правильности решения о найме сотрудника;
- ускорение его профессиональной и психологической адаптации на рабочем месте и в организации в целом;
- организация первичного обучения нуждающихся в нем сотрудников;
- окончательное выявление трудового потенциала нового сотрудника, не раскрытого на прежнем месте работы.

	Уровень квалификации	Расходы на подготовку	Расходы на заработную
1 вариант	Прием высококвалифицированного персонала		
2 вариант	Прием персонала с базовыми навыками без аналогичного опыта		
3 вариант	Прием ключевых высококвалифицированных специалистов и основной части персонала с базовыми знаниями и небольшим опытом (симбиоз 1+2вар.)		

6.1. Первичное профессиональное развитие новых сотрудников и их психологическая

Испытательный срок при приеме на работу — период времени, в течение которого работодатель проверяет работника на предмет пригодности к выполнению его работы.



Задачи испытательного срока:

- проверка правильности решения о целесообразности найма сотрудника;
- профессиональная адаптация сотрудника;
- психологическая адаптация сотрудника;
- организация предварительного обучения нуждающихся в нем сотрудников.

Рекомендуемая продолжительность испытательного срока:

- для младшего обслуживающего и технического персонала - 1 месяц;
- для квалифицированного исполнительского персонала – 1-2 месяца;
- для менеджеров и специалистов нижнего и среднего звена – 2-3 месяца;
- для топ-менеджеров – до 6 месяцев.

6.1. Первичное профессиональное развитие новых сотрудников и их психологическая

«При заключении трудового договора в нем **по соглашению сторон может быть предусмотрено** условие об испытании работника...»

В случае когда работник фактически допущен к работе **без оформления трудового договора** (часть вторая статьи 67 настоящего Кодекса), условие об испытании может быть включено в трудовой договор, **только если стороны оформили его в виде отдельного соглашения до начала работы.**

В период испытания **на работника распространяются положения трудового законодательства и иных нормативных правовых актов,** содержащих нормы трудового права, коллективного договора, соглашений, локальных нормативных актов

6.1. Первичное профессиональное развитие новых сотрудников и их психологическая

Испытание при приеме на работу не устанавливается для:

- лиц, избранных по конкурсу на замещение соответствующей должности...
- беременных женщин и женщин, имеющих детей в возрасте до 1,5 лет;
- лиц, не достигших возраста 18 лет;
- лиц, получивших среднее профессиональное образование или ВО по имеющим гос.аккредитацию образовательным программам и впервые поступающих на работу по полученной специальности в течение 1 года со дня получения профессионального образования...;
- лиц, избранных на выборную должность на оплачиваемую работу;
- лиц, приглашенных на работу в порядке перевода от другого работодателя по согласованию между работодателями;
- лиц, заключающих ТД на срок до 2 месяцев;
- иных лиц в случаях, предусмотренных настоящим Кодексом, иными федеральными законами, коллективным договором.

6.1. Первичное профессиональное развитие новых сотрудников и их психологическая

Испытание при приеме на работу не устанавливается для:

- Срок испытания не может превышать 3 месяцев, а для руководителей организаций и их заместителей, главных бухгалтеров и их заместителей, руководителей филиалов, представительств или иных обособленных структурных подразделений организаций - 6 месяцев, если иное не установлено федеральным законом
- При заключении трудового договора на срок от 2 до 6 месяцев испытание не может превышать 2 недель
- В срок испытания не засчитываются период временной нетрудоспособности работника и другие периоды, когда он фактически отсутствовал на работе.

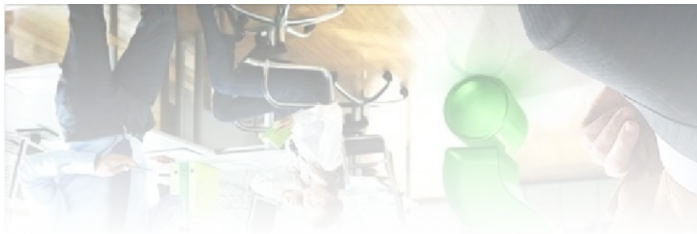
СТ.70 ТК РФ (в ред. Федерального закона от 30.06.2006 N 90-ФЗ)

6.1. Первичное профессиональное развитие новых сотрудников и их психологическая

Как происходит процесс трудоустройства с предварительным испытанием:



1. За подписью руководителя издается приказ о приеме на работу.
2. Новый сотрудник знакомится с приказом и ставит свою подпись.
3. Заносится запись в трудовую книжку о заключении трудового договора с указанием номера приказа и соответствующей статьи ТК РФ.
4. Все данные помещаются в карточку или личное дело нового работника.



Адаптация персонала - взаимное приспособление сотрудника и организации.

Виды адаптации:

- **первичная** — когда человек впервые включается в постоянную трудовую деятельность в конкретной организации;
- **вторичная** — при последующей смене работы внутри организации (переход в другой отдел, филиал и др).



6.1. Первичное профессиональное развитие новых сотрудников и их психологическая

Цели адаптации:

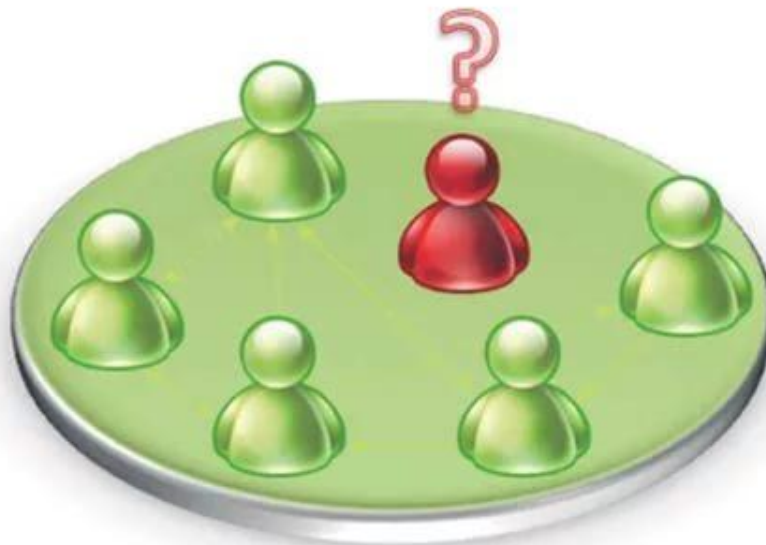
- уменьшение стартовых издержек (ошибки)
- снижение тревожности и неуверенности
- сокращение текучести кадров
- экономия времени непосредственного руководителя и коллег
- развитие у нового работника удовлетворенности работой, позитивного отношения к работе и реалистичных ожиданий



6.1. Первичное профессиональное развитие новых сотрудников и их психологическая

В программе адаптации сотрудников организации выделяют три основных направления:

- 1) введение в организацию**
- 2) введение в подразделение**
- 3) введение в должность**



6.1. Первичное профессиональное развитие новых сотрудников и их психологическая

Адаптация должна затрагивать следующие аспекты:

- Психофизиологическая адаптация: режим работы, условия работы (освещённость, рабочее место и т.д.)
- Психологическая адаптация: знакомство с людьми, построение взаимоотношений с коллективом и т.д.
- Профессиональная адаптация: освоение своих должностных обязанностей и технологии работы.
- Ценностная адаптация, т.е. способность принимать и разделять ценности компании, её корпоративную культуру
- Экономическая адаптация – приспособление работника к системе экономических условий: оплате труда, материальному стимулированию, действующих на конкретном предприятии.



1. Направления психологической адаптации:

- преодоление новым сотрудником организации психологического комплекса «чужеродного элемента» и **осознание себя полноправный членом** сплоченной профессиональной команды
- **формирование позитивных личностных коммуникаций** с коллегами по работе, основанных на взаимном доверии и взаимной поддержке



Методические требования к организации психологической адаптации:

- распространение ее **на всех** новых сотрудников, вне зависимости от занимаемой ими должности
- использование специальных методик, разработанных **профессиональными** психологами и **дифференцированными** по профессиональным и возрастным категориям персонала
- возложение основной ответственности за результаты психологической адаптации **на руководителя** соответствующего структурного подразделения
- непосредственное **участие** в процессе адаптации **психолога** службы персонала (при наличии такой должности в ее штате)
- обеспечение **особого внимания со стороны руководителя** подразделения и психолога к новому сотруднику **в период первых 5 -10 дней** работы, которые во многом определяют конечные результаты его психологической адаптации в трудовом коллективе

2. Направления профессиональной адаптации:

- общее ознакомление с нормами корпоративной культуры организации;
- детальное изучение внутренних регламентов организации, имеющих отношение к установленным должностным функциям;
- изучение распределения функций, полномочий и ответственности между сотрудниками подразделения, а также системы внутренних управленческих коммуникаций организации;
- знакомство с постоянными клиентами, партнерами и сотрудниками других подразделений организации, с которыми сотруднику предстоит постоянно взаимодействовать.

6.1. Первичное профессиональное развитие новых сотрудников и их психологическая

Приложение № 1
к регламенту «О порядке адаптации
новых работников ООО «XXX»

ПЛАН РАБОТЫ НА ИСПЫТАТЕЛЬНЫЙ СРОК

Общая информация о работнике

ФИО работника	
Подразделение	
Должность	
Дата окончания испытательного срока	

Часть первая.

Индивидуальный план работы на период испытательного срока

Оценка результата

0 не соответствует ожиданиям	1 частично соответствует	2 полностью соответствует	3 превышает ожидания
---	---------------------------------------	--	-----------------------------------

Задачи, поставленные на испытательный срок

С	№ П/П	ЗАДАЧИ	ПЛАНИРУЕМЫЙ РЕЗУЛЬТАТ/СРОКИ ВЫПОЛНЕНИЯ	САМООЦЕНКА	ОЦЕНКА РУКОВОДИТЕЛЯ
1-й МЕСЯЦ	1.				
	2.				
	3.				
	4.				
	5.				
2-й МЕСЯЦ	1.				
	2.				
	3.				
	3.				
3-й МЕСЯЦ	1.				
	2.				
	3.				

Часть вторая.

Оценка компетенций по окончании испытательного срока (заполняется руководителем)

№ П/П	ПОКАЗАТЕЛЬ	ОЦЕНКА
1	Аналитическое мышление и поиск эффективного решения проблем	
2	Нацеленность на результат	
3	Работа в команде и взаимодействие с другими подразделениями	
4	Лидерство	
5	Управление людьми	
6	Приверженность ценностям Компании	
7	Приверженность культуре безопасного поведения и соблюдение правил и требований в области охраны труда, принятых в Компании	

Комментарии (заполняется работником)

Комментарии (заполняется руководителем)

Часть третья.

Решение (заполняется вышестоящим руководителем)

Прохождение испытательного срока	Расторжение трудового договора	Другое

Подпись прямого руководителя _____

Подпись работника _____ (с документом ознакомлен и согласен)

Дата встречи «__» _____

Пример: Результат оценки компетенций по итогам испытательного срока

Компетенция	Оценка	Е	Д	С	В	А
Погруженность	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



Пример: Результат оценки компетенций по итогам испытательного срока

Возможные причины

Решение

Требуемый уровень развития компетенций	Пробел в эффектив- ности работы	<u>Недостаток знаний и навыков</u>	Тренинг и развитие
		Недостаток уверенности	Наставничество
		<u>Неясность роли</u> Неясность задачи	Прояснение ожиданий
		<u>Неподходящая среда</u> Нет ресурсов Нереалистичные задачи Неправильное отношение Недостаток способностей Недостаток мотивации	Действия менеджмента
Текущий уровень развития компетенций			

Вопрос 6.2. Особенности первичного профессионального развития молодых специалистов



6.2. Особенности первичного профессионального развития молодых

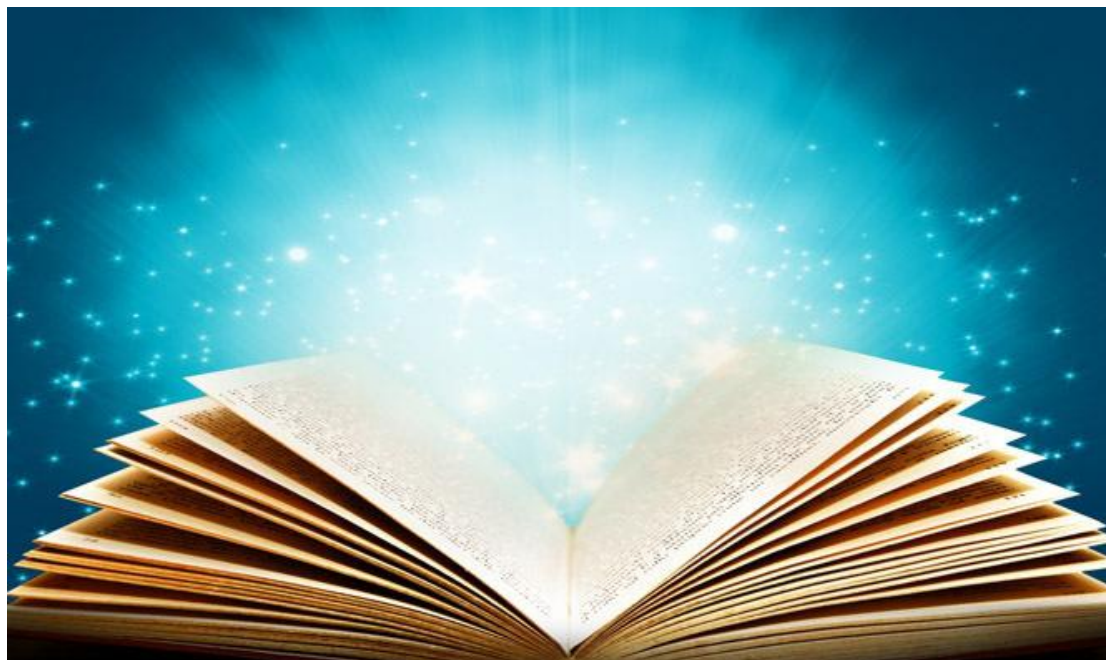
Приобретение первичных профессиональных **знаний** осуществляется по базовым профессиональным программам:

- Среднего профессионального образования (колледжи, техникумы, курсы профессиональной подготовки);
- Высшего профессионального образования - бакалавриат (ВУЗ);
- Высшего профессионального образования – магистратура, специалитет (ВУЗ).

6.2. Особенности первичного профессионального развития молодых

Приобретение дополнительных профессиональных **знаний** осуществляется:

- путем повышения квалификации и профессиональной переподготовки в форме приобретения или обновления профессиональных знаний (специализированные центры, вузы, корпоративные учебные центры);
- путем самообразования (по выбору специалиста).



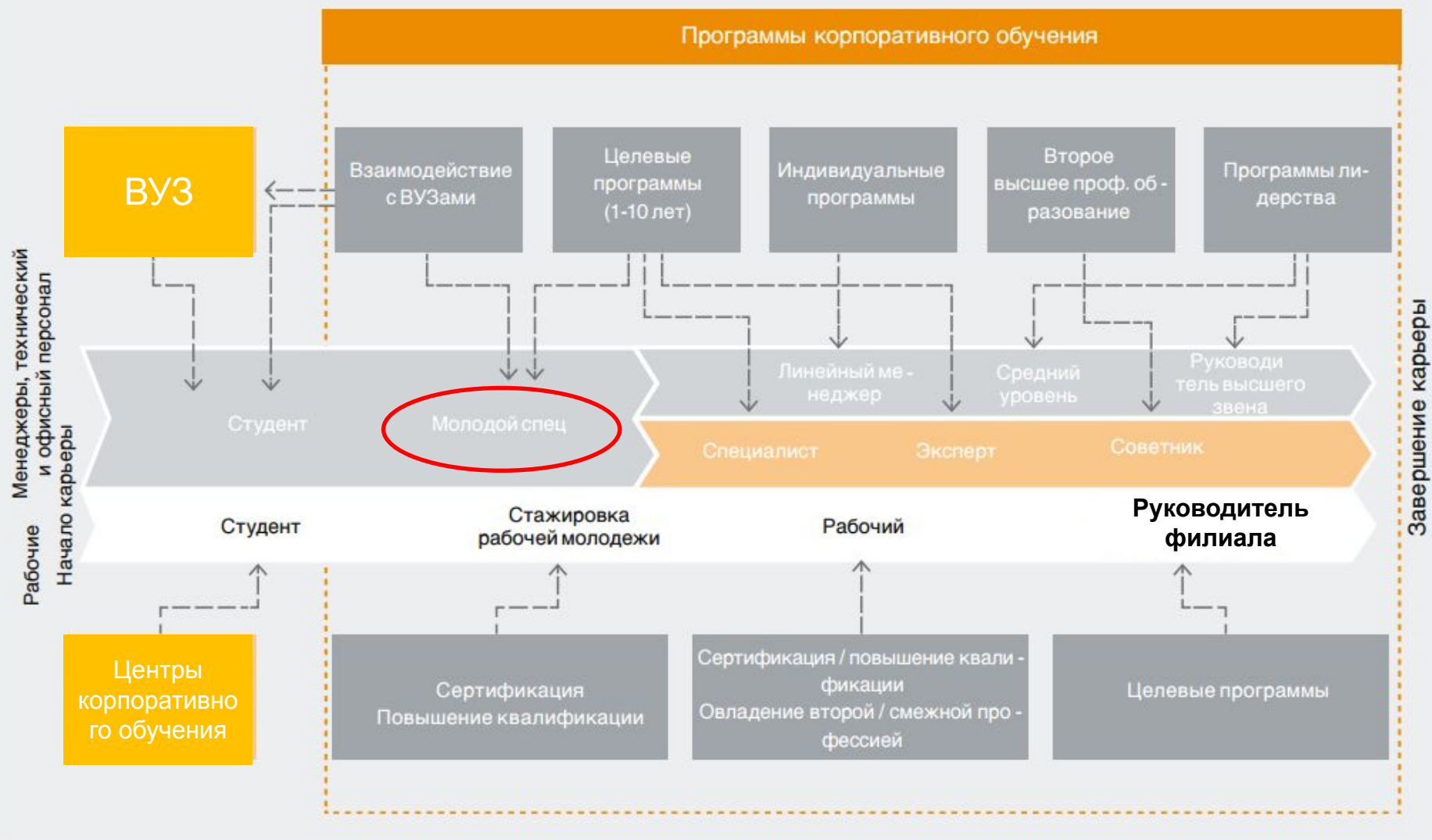
6.2. Особенности первичного профессионального развития молодых

Процессная модель корпоративного обучения



6.2. Особенности первичного профессионального развития молодых специалистов

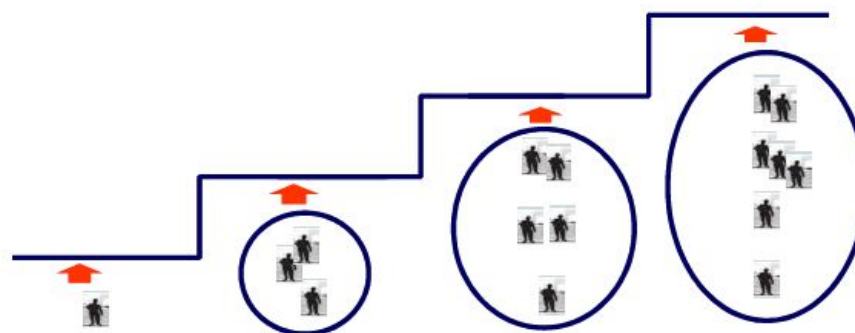
Программы корпоративного обучения



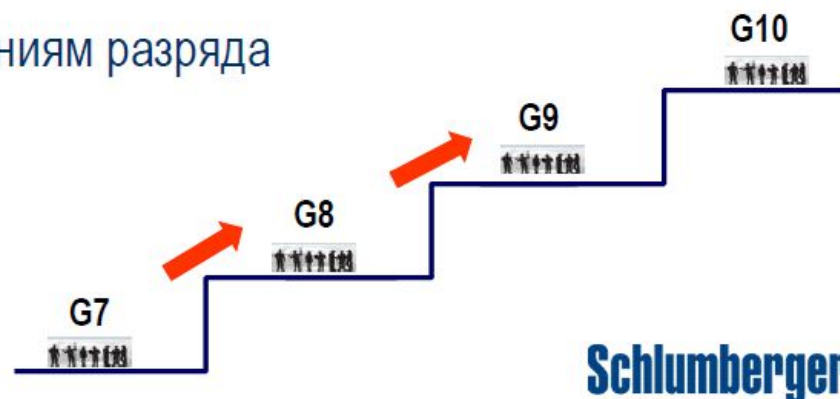
6.2. Особенности первичного профессионального развития молодых

Цель развития сотрудников

2015 – Начало действия программы



2017 – Полное соответствие требованиям разряда



6.2. Особенности первичного профессионального развития молодых

Общая схема работы с молодыми специалистами на предприятии:

1. Прохождение ознакомительной, производственной или преддипломной практики в подразделениях предприятия;
2. Прием на работу молодого специалиста;
3. Знакомство и взаимодействие с председателем Совета молодых специалистов;
4. Социальная адаптация молодого специалиста (1-3 месяца):
 - для выпускников вузов -- приказ о стажировке, встреча с руководителем стажировки, составление и утверждение индивидуального плана адаптации;
 - для выпускников техникумов -- приказ о наставничестве, встреча с наставниками и подготовка плана адаптации на рабочем месте;
5. Профессиональная адаптация на рабочем месте (до 3-х лет):
 - стажировка в течение года, наставничество;
 - составление отчета по стажировке;
 - рассмотрение и принятие решения комиссии после завершения стажировки;
 - выполнение заданий руководителя на рабочем месте;

6.2. Особенности первичного профессионального развития молодых

6. Повышение деловой квалификации (курсы -- ИПК, школа менеджеров, курсы рационализаторов);

7. Анализ профессиональной адаптации и включение в резерв:

- оценка потенциала специалиста;
- оценка индивидуального вклада;
- вхождение в трудовой коллектив;
- возможность профессионального выдвижения.





Подготовка молодежи

Всегда в движении!



Проект
«Старт в будущее»

Первый этап.
Отбор студентов 3-их курсов.

Второй этап.
Прием отобранных выпускников вузов.
Работа с молодыми специалистами.

Третий этап.
Подготовка отобранных молодых
специалистов перед ротацией.

Вопрос 6.3. Организация дополнительного обучения работников



6.3. Организация дополнительного обучения работников

Дополнительное обучение персонала - это развитие профессиональных знаний, умений и навыков сотрудников исходя из целей развития соответствующих подразделений, которые в свою очередь привязаны к стратегии компании. Обучение может быть разным по форме, содержанию и способу организации.



6.3. Организация дополнительного обучения работников

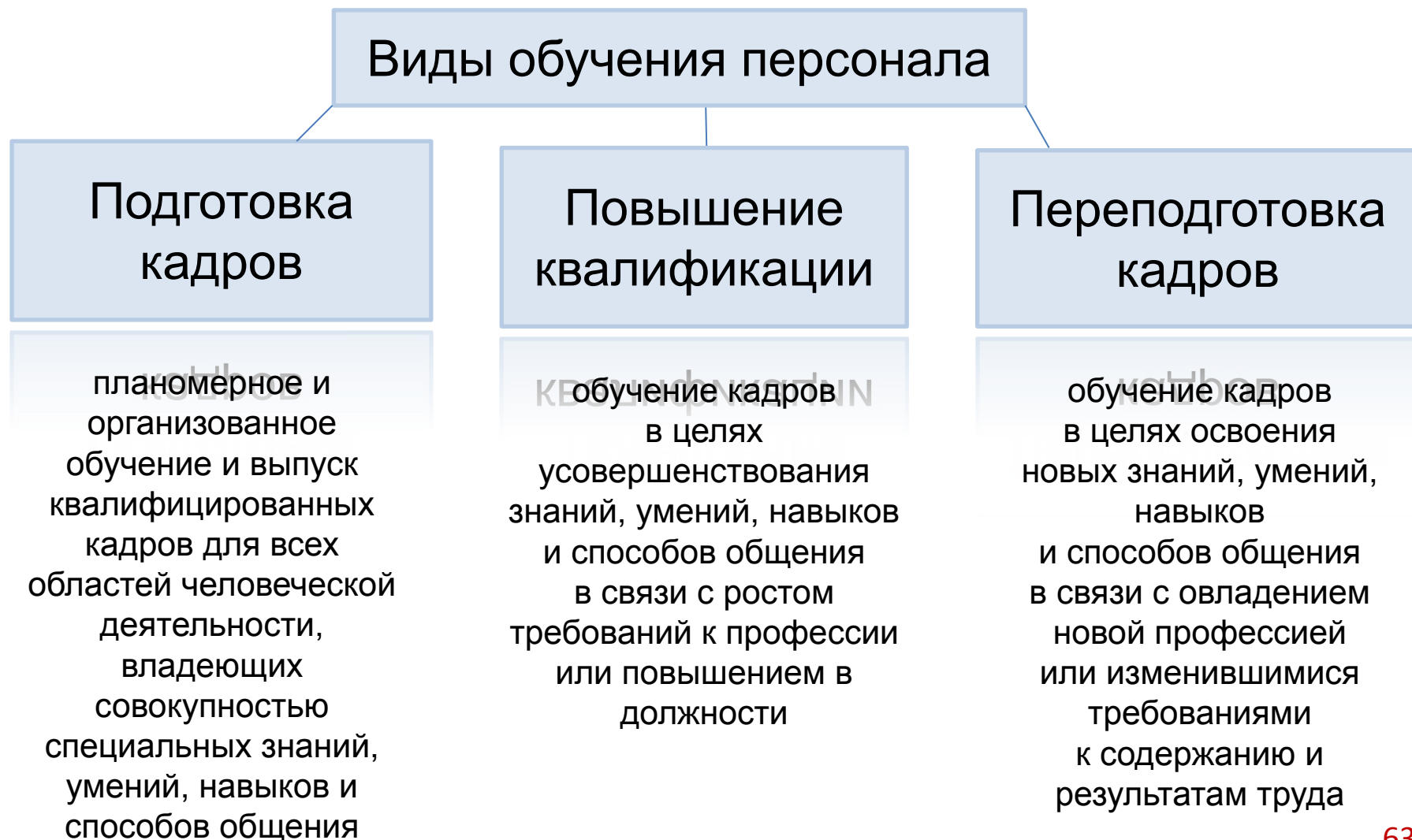
КОНУС ДЕЙЛА



Место обучения в общей системе управления компанией



Система непрерывного образования



Подготовка кадров

Используются формы и методы обучения:

- лекции, семинары;
- стажировки,
- ротация;
- делегирование; метод усложняющихся заданий;
- тренинги, отработка поведения;
- проблемно – ориентированное обучение;
- самообучение с использованием готовых алгоритмов, методик, инструкций и т.п.

К методам обучения на рабочем месте относятся:

- наставничество (для всех),
- коучинг (для руководителей);
- консультирование;
- инструктаж: разъяснение / показ приемов работы (для всех, кроме руководителей)

Повышение квалификации

По продолжительности:

- краткосрочное (не менее 72 часов),
- теоретические и проблемные семинары (от 72 до 100 часов),
- длительное (свыше 100 часов).

Документы государственного образца по окончании обучения:

1. **Удостоверение** о повышении квалификации - для лиц, прошедших краткосрочное обучение или участвовавших в работе тематических и проблемных семинаров по программе в объеме от 72 до 100 часов.
2. **Свидетельство** о повышении квалификации - для лиц, прошедших обучение по программе в объеме 100 часов.
3. **Квалификационный аттестат** - это документ, подтверждающий право на нахождение специалиста в должности на предприятии или объекте.

Переподготовка кадров

Профессиональная переподготовка **рабочих**

В сфере управления переподготовка чаще всего связана с сокращением персонала вследствие избытка инженерных, конструкторских или других специалистов.

Программу переподготовки кадров выполняют областные и городские центры занятости населения.

Финансирование осуществляется за счет местного бюджета.

Считается, что переподготовить работника дешевле, чем заменить его.

Профессиональная переподготовка **руководителей и специалистов**

По продолжительности **не менее 256 ч.**

- Программы MBA
- Модульные программы

Методические требования к организации обучения сотрудников

1. Директивный характер обучения
2. Плановый характер обучения
3. Соответствие потребностей и возможностей организации
4. Комплексный охват обучаемых
5. Индивидуальный подход к обучению
6. Непрерывность обучения
7. Мотивированность обучения
8. Комплексный контроль процесса и результатов обучения
9. Персонификация ответственности



ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ: ЦЕЛИ И ПРИНЦИПЫ



Инструменты мотивационного воздействия

Экономическ е

Обучаемые
сотрудники

Частичная
или полная
оплата обучения

Инициаторы и
организаторы
процесса

Премии,
учитывающие
в т.ч.
результаты
обучения

Консультанты,
кураторы,
наставники

Постоянные
социально-
экономические
льготы

Неимущественные

- сохранение рабочего места
- выполнение более интересной работы
- «движение к центру»
- повышение в должности

- Продолжение профессиональной карьеры
- Различные формы морального поощрения за достижение целей подразделения

- Различные формы морального поощрения
- Продолжение профессиональной карьеры

Инструменты мотивационного воздействия

Экономические

Специалисты
HR-службы
и
корпоративного
учебного
центра

Специальные
премии

Внешние
провайдеры
услуг по
обучению

Прибыль
Новые договоры
Льготные
условия
обслуживания

Неимущественные

- Продолжение профессиональной карьеры
- Различные формы морального поощрения за достижение целей подразделения

- Развитие бренда компании (улучшение имиджа) на рынке услуг
- Пополнение «копилки» ценного опыта
- Профессиональное развитие тренеров-консультантов (возможность отработки лучших практик)

Требования к технологии организации обучения персонала

1. Постановка ясных целей, увязанных с целями/философией/принципами управления подразделения или организации в целом.
2. Использование эффективных методов и процедур.
3. Обеспеченность процесса обучения всеми необходимыми финансовыми и материальными ресурсами.
4. Соответствующая квалификация и мотивация исполнителей.
5. Наличие задокументированных правил, предписаний, регламентов, по которым реализуется технология организации обучения
6. Регулярная оценка эффективности технологии обучения и установленная практика внесения корректив по итогам оценки.
7. Заинтересованная поддержка работы по организации корпоративного обучения со стороны высшего руководства .

Структура корпоративного обучения

Система обучения
персонала



Корпоративный
университет

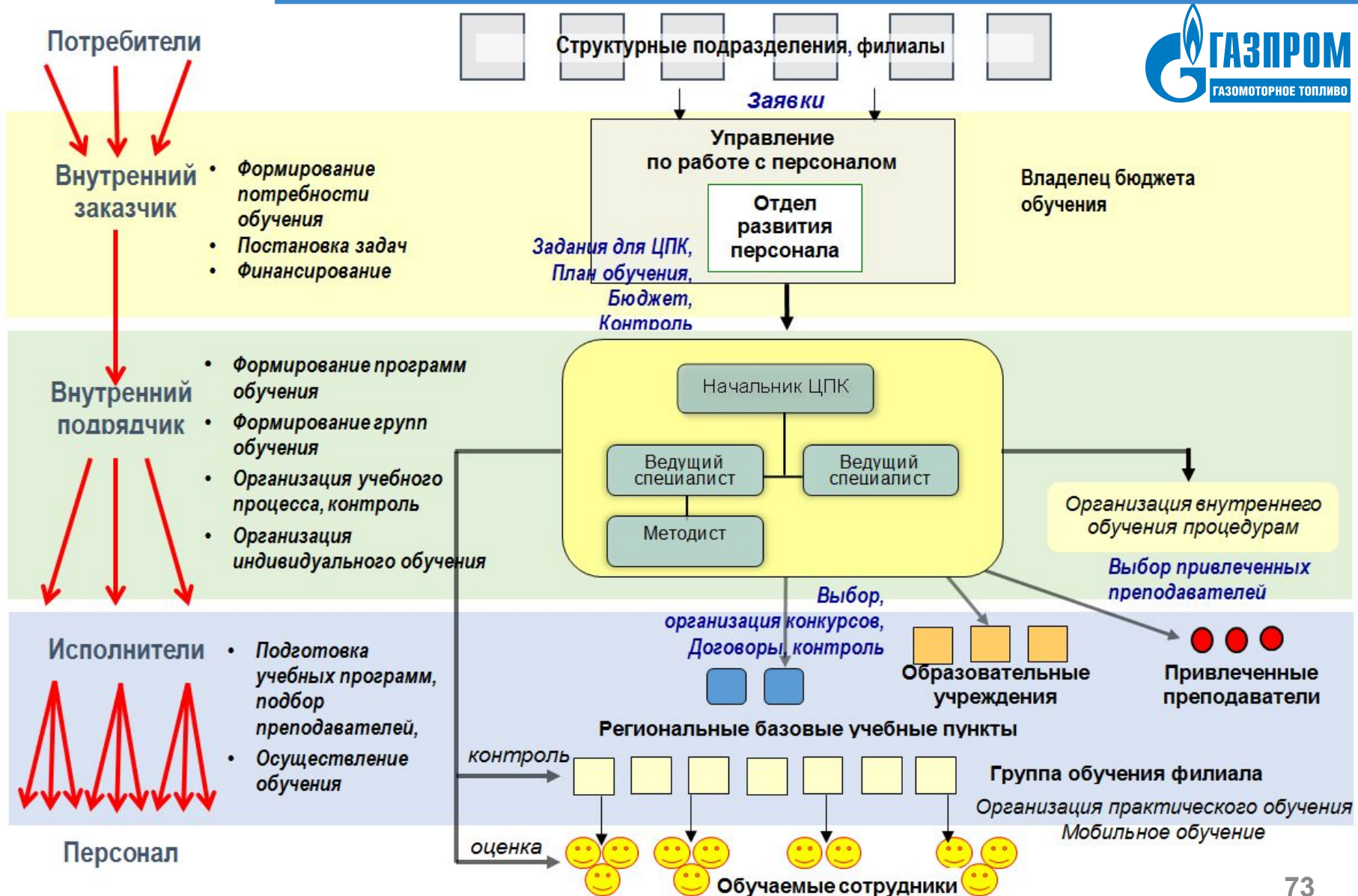


Обучающаяся
организация



Примеры систем обучения:

«СХЕМА ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОЦЕССА ПОДГОТОВКИ ПЕРСОНАЛА»



1. СТАНДАРТЫ КОМПЕТЕНТНОСТИ

- Профессионально-технические требования и стандарты
- Модель компетенций

2. ОЦЕНКА ТЕКУЩЕГО УРОВНЯ РАЗВИТИЯ И ПОТЕНЦИАЛА

- Анкетирование
- Корп. и гос. экзамены
- Тесты
- Ассесмент-центры
- 360
- Оценка компетенций
- Оценка потенциала

3. ЧЕТКИЕ ЦЕЛИ РАЗВИТИЯ

- Индивидуальные планы развития
- Лестницы карьерного роста
- Планирование карьеры
- Программы развития кадрового резерва
- Матрица обучающих программ
- Карта развивающих действий

4. ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СОВРЕМЕННЫХ МЕТОДОВ ОБУЧЕНИЯ

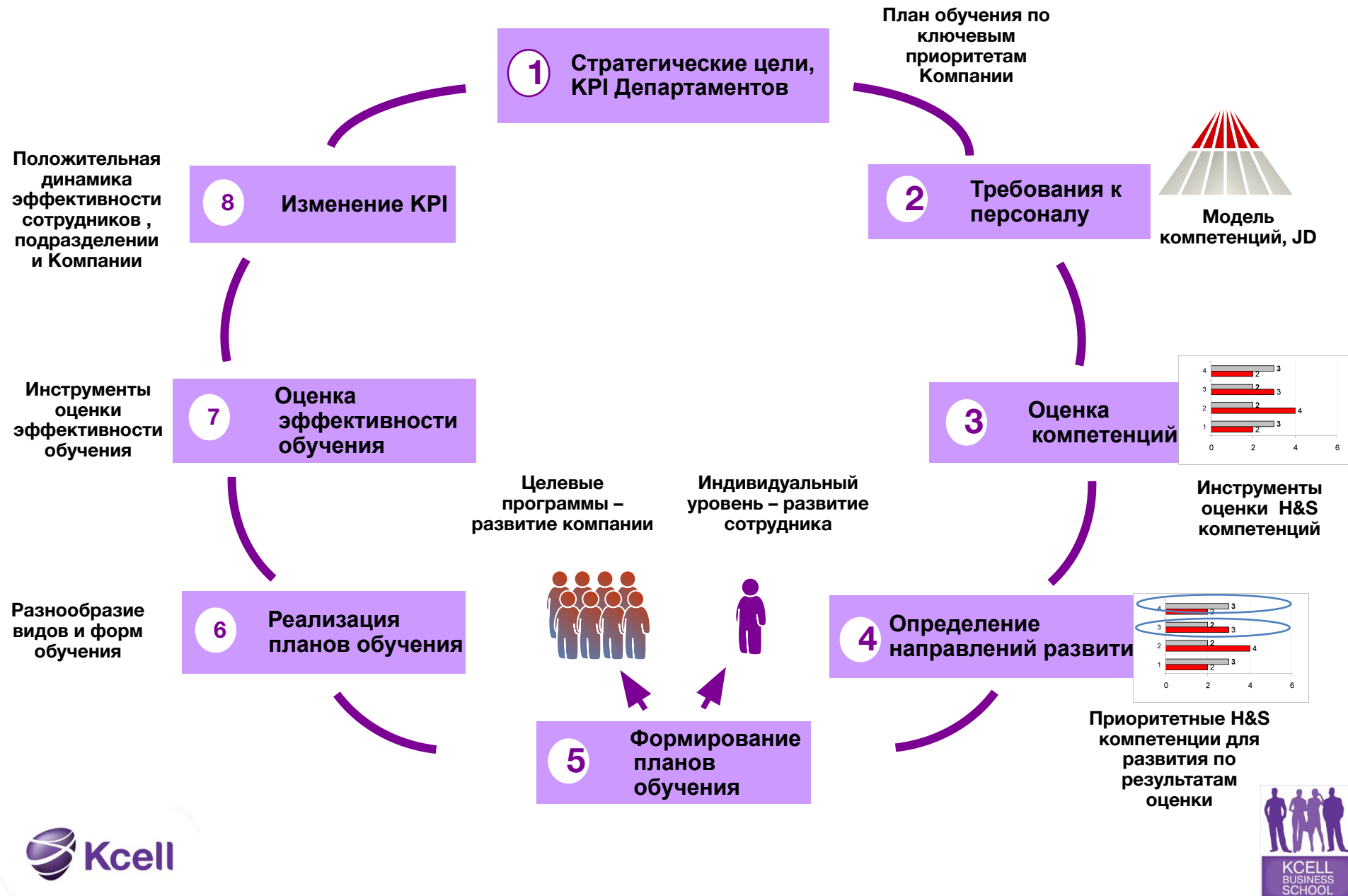
- Дистанционное обучение (библиотеки, инструкции, вебинары, электронные курсы)
- Семинары и тренинги
- Передача опыта (внутренние эксперты)
- Наставничество
- Стажировки
- Ротация

5. ОЦЕНКА ОБУЧЕНИЯ

- Опрос участников
- Опрос менеджеров
- Экзамены
- ROI обучения



Процесс обучения KBS



Развитие трудового и личного потенциала работников

Корпоративное обучение



Программы для персонала



КОРПОРАТИВНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

Университет объединяет в цельную систему все практики обучения и развития персонала.

Ключевые
направления
деятельности



Формирование образовательной среды, отвечающей стратегическим целям компании в области работы с персоналом



Широкое внедрение в практику методов развития на рабочем месте



Вовлечение руководителей и сотрудников в процесс управления знаниями



Целевое развитие важнейших компетенций



Кросс-функциональное развитие и подготовка по новым профессиям



Структуру Корпоративного университета формируют факультеты и кафедры, которые создаются на базе профессиональных сообществ экспертов и внутренних тренеров компании. К середине 2017 года на 5 факультетах открыта 21 кафедра, в перспективе их число превысит 30.

Motorola U уже на протяжении 20 лет является крупнейшим корпоративным университетом мира

- Годовой бюджет около \$100 млн
- 99 подразделениями в 21 стране
- Постоянный штат из 400 сотрудников

Университет состоит из четырех больших отделений, привязанных к четырем основным регионам:

- Европа, Ближний Восток и Африка;
- Азия и Тихоокеанский регион;
- Канада и Латинская Америка;
- Северная Америка.





Университет «Motorola U»

Перед каждым из отделений Motorola U стоят свои задачи:

- В Европе большое значение придается планированию и управлению проектами.
- В Азии учатся партнерству и умению заключать полезные союзы
- В Латинской Америке основное внимание уделяют экспансии и развитию бизнеса
- Центром университета являются три колледжа (Emerging Markets, College of Technology, College of Leadership and Transcultural Studies), в которых разрабатываются новые курсы и методики, ведутся научные исследования:
 - Emerging Markets занимается проблемами развития бизнеса и маркетинга
 - College of Technology сосредоточен на вопросах инженерии и технологии, качества и программного обеспечения
 - College of Leadership and Transcultural Studies развивает лидерские качества менеджеров компании Motorola

Примеры интегрированных программ обучения и развития руководителей: Google

Google запустила проект Школа Персонального роста (School of Personal Growth), в рамках которой сотрудникам компании предлагается 4 области для обучения и развития: ментальное развитие, эмоциональное развитие, здоровье/здоровый образ жизни и курс, связанный с философией буддизма «beyond yourself».



Инновационные образовательные проекты: Многофункциональный центр прикладных квалификаций



Лангепасский
профессиональный колледж



Отделение дополнительного
профессионального образования
г. Лангепас



Отделение дополнительного
профессионального образования
г. Покачи



Урайский
профессиональный колледж

- + получены необходимые лицензии, аккредитации, разрешения;
- + осуществлен прием в штат бюджетных учреждений персонала учебных центров;

1

- + заключены договоры на подготовку персонала ООО «ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь» в 2014 году с бюджетными учреждениями ХМАО-Югры на общую сумму 48 млн.руб;
- + на 18,8 млн.руб заключены договоры со смежными организациями;

2

- + учебно-материальная база учебных центров ООО «ЛУКОЙЛ-Инжиниринг», передана на основе дарения в бюджетные учреждения;
- + к занятиям учебные группы приступили с 9 января 2014 года

3

Многофункциональный центр
прикладных квалификаций
на базе Когалымского
политехнического
колледжа



САМООБУЧАЮЩАЯСЯ ОРГАНИЗАЦИЯ

Система обучения и развития 2.0

Передаёт компетенции и экспертизу

- Участие лидеров, экспертов и практиков в создании и реализации программ
- Наставничество
- Обмен опытом

Сохраняет компетенции и экспертизу

- Применение компетенций и экспертизы на рабочем месте. База знаний, кейсов, учебных курсов, видеовыступлений и лекций внутренних экспертов и лидеров



Создаёт компетенции и экспертизу

- Институт внутренних тренеров и экспертов
- Групповые проекты в программах организационного развития

Приобретает компетенции и экспертизу

- Отраслевые конференции в России и за рубежом
- Обмен опытом друг с другом с партнерами и клиентами
- Программы обучения и развития для всех категорий сотрудников

Методы обучения персонала

О распространенности тех или иных методов обучения в России и на Западе свидетельствуют статистические данные:

Российские компании:

- Модульное обучение 83%
- Дистанционное обучение 37%
- Наставничество 78%
- Рабочие группы 60%
- Метафорическая игра 45%
- Обучение методом «shadowing» 1%
- Обучение методом «secondment» 1%
- Обучение методом «buddying» 5%
- Обучение действием 56 %

Западные компании:

- 81%
- 54%
- 72%
- 65%
- 15%
- 71%
- 65%
- 85%
- 70%



Методы обучения персонала на рабочем месте

Work-shop

Это групповой метод развития, направленный на освоение навыка, получение знания путем взаимодействия заинтересованных в нем людей.

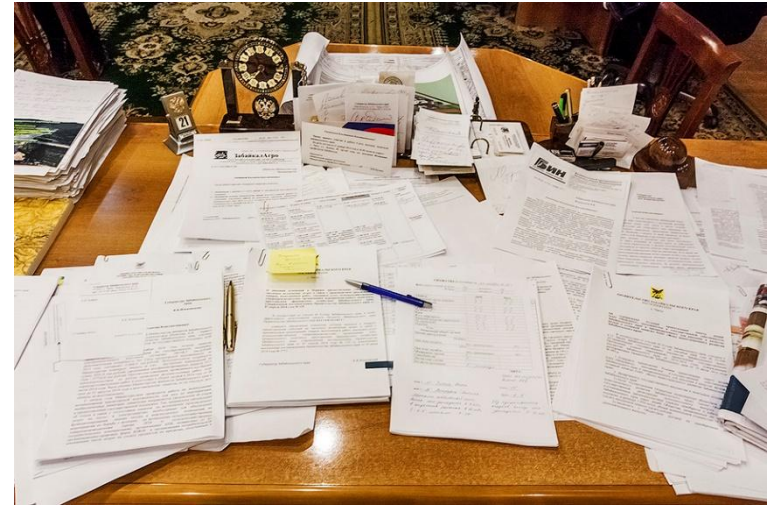
1. Цели определяют сами участники. Ответственность несут они же.
2. Нет аудитории и ведущего. Мероприятие строится на вовлечении в процесс каждого.
3. Минимум теории и максимум практики. Процесс строится только на личном опыте, знаниях и мнениях участников.
4. Результатом должно быть достижение целей, поставленных каждым ее участником перед началом мероприятия.



Методы обучения персонала на рабочем месте

Баскет-метод

Метод обучения на основе имитации ситуаций, требующих **срочного разбора деловых бумаг, накопившихся на столе руководителя,** позволяет оценить способность кандидата к работе с информацией, к ее распределению по степени важности, срочности, приоритетности, оценить умение кандидата принимать решение на основании имеющейся информации.



Методы обучения персонала на рабочем месте

Кейс-метод (case-stady)

Представляет собой глубокое и детальное **исследование реальной или имитированной ситуации**, чтобы выявить ее частные или общие характерные свойства.

Метод обучает слушателей анализировать информацию, сортировать ее для решения поставленной задачи, выявлять ключевые проблемы, генерировать альтернативные пути их решения, оценивать и выбирать оптимальное решение, формировать программу действий.



Это один из самых старых и испытанных методов активного обучения навыкам анализа проблем и подготовки решений.

Методы обучения персонала на рабочем месте

Коучинг

Это профессиональная помощь человеку в определении его личных целей и в их достижении.

Это краткосрочные деловые отношения руководителя с сотрудником более низкой профессиональной ступени, направленные на освоение специфических навыков и умений, на изменение некоторых поведенческих проявлений.



Методы обучения персонала на рабочем месте

Secondment

Может быть непродолжительным (около 100 раб. ч.) , и длительным (до года)

Это "прикомандирование" сотрудника на определенное время в другую структуру для овладения необходимыми навыками, т. е. обмен персоналом.

Обмен может быть не только внутренним, когда работники переходят в другой департамент той же компании, но и внешним, при котором людьми обмениваются целые организации, причем, как правило, относящиеся к разным сферам (коммерческие, государственные предприятия, небольшие локальные компании, школы, благотворительные ассоциации).



Особенно этот метод приветствуют компании с плоской структурой, где ограничены возможности продвижения сотрудников в и, как следствие, развитие у них дополнительных навыков. 87

Методы обучения персонала на рабочем месте

Баддинг (Buddying от «buddy» - друг, партнер)

Суть метода заключается в том, что за специалистом закрепляется «buddy», партнер.

Его задача - **предоставлять постоянную обратную связь** о действиях и решениях того сотрудника, за кем он закреплен



Метод buddying основан на предоставлении информации или объективной и честной обратной связи при выполнении задач в первую очередь, **связанных с освоением новых навыков**, во вторую очередь связанных с **выполнением текущих профессиональных обязанностей**.

Методы обучения персонала на рабочем месте

Shadowing (от англ. shadow- тень)

Закljučается в том, что обучаемый сотрудник на протяжении определенного периода следует «как тень» за более опытным и наблюдает за тем, как тот выполняет свои профессиональные обязанности.

При этом сам обучаемый ничего не делает, не комментирует происходящее, не задает вопросы и вообще никоим образом не вмешивается в процесс.

Этот метод зачастую используется комплексно с другими способами обучения для введения в курс дела новых сотрудников, стажеров, а также подготовки («взрачивания») тех, кто выдвинут на более высокую должность внутри компании, либо, переходит из одного отдела в другой со сменой специализации.



Методы обучения персонала на рабочем месте

E-learning

Использование **новых информационных технологий, мультимедиа и Internet (ICT)** для повышения качества обучения за счет улучшения доступа к ресурсам и сервисам, а также удаленного обмена знаниями и совместной работы".

Это учебный процесс, в котором используются интерактивные электронные средства доставки информации, включая компакт-диски, корпоративные сети и Интернет.



Методы обучения персонала на рабочем месте

Направленное приобретение опыта	Систематическое планирование обучения на рабочем месте, с использованием индивидуального плана профессионального обучения, направленного на поэтапное освоение опыта
Производственный инструктаж	Информация, введение в специальность, адаптация, ознакомление обучающегося с его новой рабочей обстановкой
Смена рабочего места (ротация)	Расширение представлений производственных задачах и получение знаний за счет систематической смены рабочего места
Использование работников в качестве ассистентов, стажеров	Обучение и ознакомление работника с проблемами высшего и качественно иного порядка задач при одновременном принятии на себя некоторой доли ответственности
Подготовка в проектных группах	Сотрудничество, осуществляемое в учебных целях в проектных группах, создаваемых на предприятии для разработки крупных, ограниченных сроком задач
Правление юниоров и фирма юниоров	Правление юниоров - объединение младших с средних менеджеров, которые образуют «теневой кабинет». Правлению предоставляется вся информация, необходимая для разработки предложений по управленческим решениям. Топ-менеджеры могут принять или отклонить данные предложения, вмешиваются в дела только при отклонении от цели подготовки.

Методы обучения персонала на рабочем месте

Планомерные,
регулярные указания

1. Подготовка рабочего места и адаптация обучаемого (введение в курс дела, разъяснение целей, выявление имеющихся знаний и т.п.)
2. Показ и разъяснение, детальный показ, медленная демонстрация указанного действия и главных элементов процесса деятельности.
3. Выполнение действий обучаемым под наблюдением наставника, указание/ подсказка, если необходимо.
4. Повторное наглядное разъяснение.
5. Подражание/ повторение обучаемым осваиваемых действий (с комментариями обучаемого) до уверенного выполнения.
6. Выполнение упражнения обучаемым, контроль со стороны наставника.
7. Предоставление возможности дополнительного обучения.

Поручение особых
задач

Цель метода – научить решать задачи, выходящие за рамки обычной рутины (составление инвестиционного плана для крупного проекта, анализ рынка и т.п.)

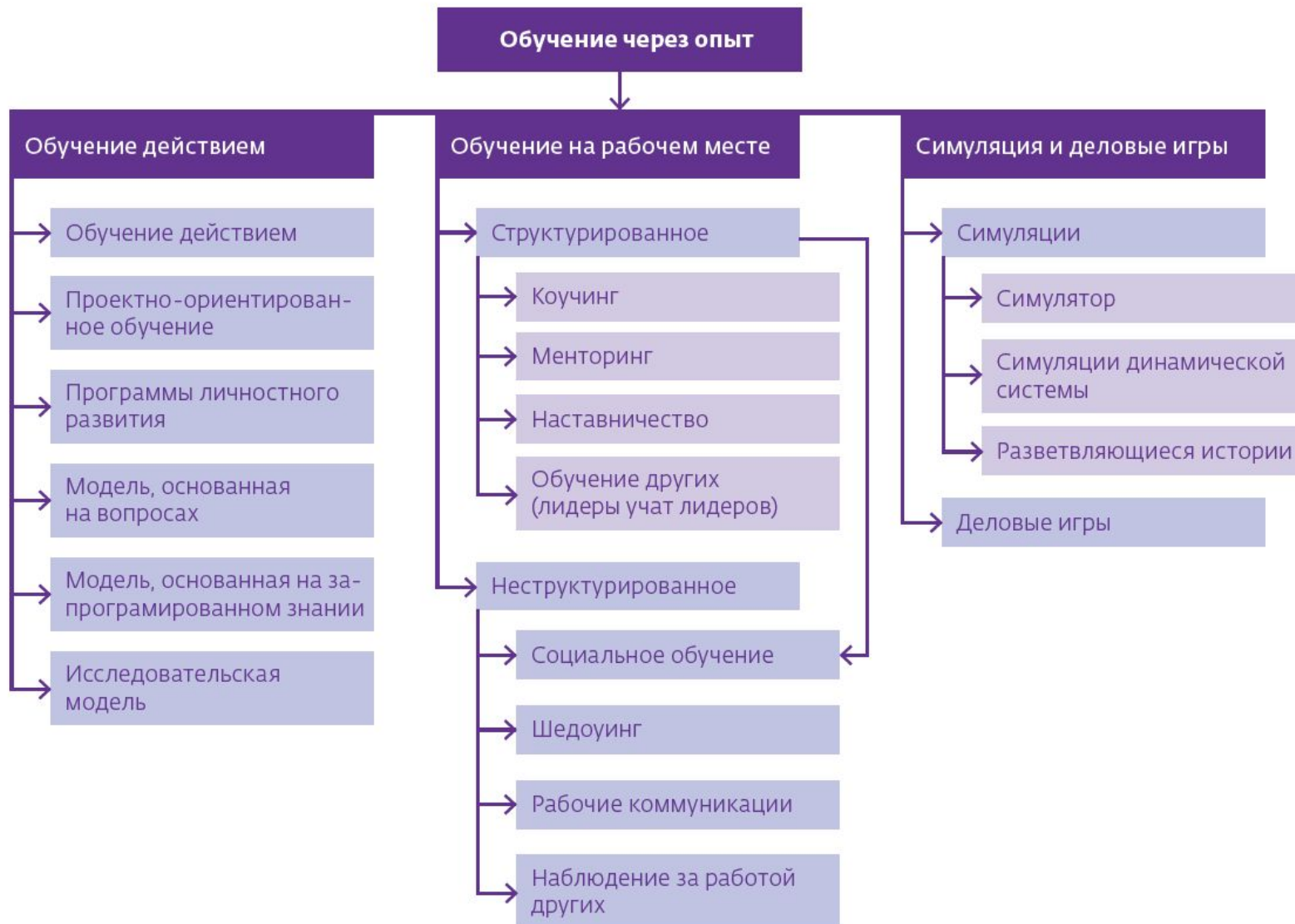
6.3. Организация дополнительного обучения работников

Формы и методы обучения персонала вне рабочего места

1. Лекции
2. Семинары
3. Электронные курсы, вебинары
4. Конференции
5. Решение проблем с помощью моделей
6. «Рабочая группа» («кружок качества»).
7. Групповая дискуссия; кейсы; «мозговой штурм».
8. Дидактическая игра
9. Психотехнические игры; тренинги.
10. Поведенческое моделирование, симуляции
11. Метафорическая игра
12. Модульное обучение



6.3. Организация дополнительного обучения работников



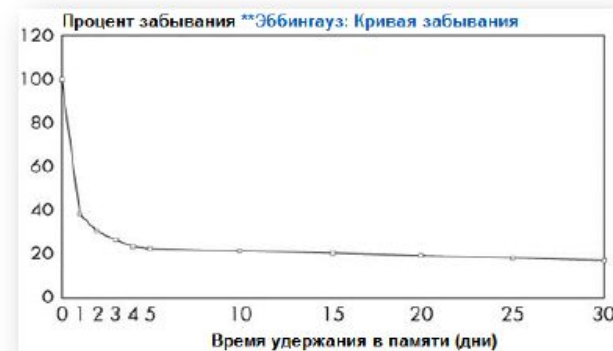
6.3. Организация дополнительного обучения работников

Проблемы отрасли – Эффективность обучения



* Источник: Национальные учебные лаборатории, Bethel, Мэн

Класс = Синдром **киногероя**
через 2 недели вспоминается 20%
Нехватка наставника



* Источник: Ресурс Фергюсона

Schlumberger

Факторы, влияющие на эффективность обучения



Оценка эффективности - пример



**Стратегическая
Эффективность. Оценка
ежегодно**

**Оперативная
эффективность.
Оценка по мероприятиям**

По достижению KPI подразделений и KPI проекта, ROI, бюджет на обучение 1 сотрудника в динамике по периодам, количество обученных в динамике по периодам, количество дней\часов тренинга на 1 сотрудника в динамике по периодам

Анкета удовлетворенности, тестирование + рабочие задания, оценка руководителей по анкете руководителей, 180°

Процедура оценки эффективности обучения

Определение целей обучения

- Образ желаемого результата
- Критерии оценки
- Стандарты

Сбор данных до обучения

- Оценка профессиональных знаний, умений, навыков, установок
- Количественные показатели работы
- Качественные показатели работы

Сбор данных в процессе обучения

- Мотивация, активность, дисциплина участников
- Субъективная оценка ими работы ведущих, содержания курса, организации обучения

Оценка по окончании обучения

- Субъективное впечатление участников
- Итоговое подтверждение освоения знаний, умений, навыков
- Способность участников применить усвоенное
- Сравнение «до и после»

Последовательность этапов проведения оценки эффективности обучения



6.3. Организация дополнительного обучения работников

Таксономия Блума (1956)



Benjamin Bloom Бенджамин Блум - американский психолог методов обучения, создатель таксономии Блума. Закончил Пенсильванский университет со степенями бакалавра и магистра в 1935. В 1942 защитил степень доктора в Чикагском университете.

В 1960-е годы выпустил две книги которые развили его теорию, названную таксономией Блума: Стабильность и Изменение человеческих характеристик (Stability and Change in Human Characteristics) и Классификация образовательных целей (Taxonomy of Educational Objectives). В 1965-66 был президентом объединения исследователей просвещения. Теории Блума вскоре были приняты многими учебными заведениями США, однако в дальнейшем, не выдержав большую критику их применение в школах уменьшилось.

Уровни учебных целей	Конкретные действия учащихся, свидетельствующие о достижении данного уровня
1. Знание Эта категория обозначает запоминание и воспроизведение изученного материала — от конкретных фактов до целостной теории.	- воспроизводит термины, конкретные факты, методы и процедуры, основные понятия, правила и принципы.
2. Понимание Показателем понимания может быть преобразование материала из одной формы выражения — в другую, интерпретация материала, предположение о дальнейшем ходе явлений, событий.	- объясняет факты, правила, принципы; - преобразует словесный материал в математические выражения; - предположительно описывает будущие последствия, вытекающие из имеющихся данных.
3. Применение Эта категория обозначает умение использовать изученный материал в конкретных условиях и новых ситуациях.	- применяет законы, теории в конкретных практических ситуациях; - использует понятия и принципы в новых ситуациях.
4. Анализ Эта категория обозначает умение разбить материал на составляющие так, чтобы ясно выступала структура	- вычленяет части целого; - выявляет взаимосвязи между ними; - определяет принципы организации целого; - видит ошибки и упущения в логике рассуждения; - проводит различие между фактами и следствиями; - оценивает значимость данных.
5. Синтез Эта категория обозначает умение комбинировать элементы, чтобы получить целое, обладающее новизной.	- пишет сочинение, выступление, доклад, реферат; - предлагает план проведения эксперимента или других действий; - составляет схемы задачи.
6. Оценка Эта категория обозначает	- оценивает логику построения письменного

Использование модели оценки по Киркпатрику

Уровень 1 (Реакция - Reaction)

- ☐ Анкета обратной связи
- ☐ Неформальные комментарии от участников
- ☐ Фокус группы с участниками обучения

Уровень 2 (Знания - Learning)

- ☐ Тесты до и после обучающей программы
- ☐ Оценка персонала, проводимая на рабочем месте

Уровень 3 (Поведение - Behavior)

- ☐ Анкета по само-оцениванию
- ☐ Наблюдения руководителя работника, прошедшего обучение
- ☐ Отчета получателей услуг, оценка коллег

Уровень 4 (Результаты - Results)

- ☐ Программная и финансовая отчетность организации
- ☐ Интервью или опросы с участниками обучения
- ☐ Интервью получателей услуг

6.3. Организация дополнительного обучения работников

Модель Филлипса / ROI (Return on Investment)

- Поставить SMART цели обучения;
- Количественно выразить улучшение показателей работы после обучения;
- Перевести всё в денежный эквивалент;
- Определить затраты на обучение;
- **ROI =**
 $([\text{Доходы} - \text{Затраты}] / \text{Затраты}) \times 100\%$
- Принятие решение основывается на величине ROI



Jack J. Phillips PhD in Human Resource Management., Джек Филлипс, председатель совета директоров **ROI Institute Inc.** «...Мы, действительно, модифицировали то, что сделал Киркпатрик. К базовым четырём уровням (реакция, научение, побуждение и результат) мы добавили ещё кое-что – запланированное действие и реакцию. И сделали изменения внутри существовавшей модели. Например, для обозначения четвертого уровня Киркпатрик использует термин «результат» (Result). А мы думаем, что лучше всего подходит термин «побуждение» (Impact). ROI – это пятый уровень. Кроме того, например, при оценке мы предлагаем учесть нематериальные преимущества (Intangible Measures). Это те изменения, которые трудно измерить. Например, возросшая степень удовлетворённости сотрудников, клиентов или любой другой целевой группы. Он положил начало концепции, а мы её выстроили. Хотя первую книгу в США по оценке отдачи от обучения мы напечатали почти на 10 лет раньше, чем Киркпатрик...»

Задание:

1. Напишите 5 компетенций, которые вы хотите развивать у себя.

2. Выберите на каждую компетенцию по 3 формы обучения и обоснуйте выбор.

- проекты;
 - конкурсы, соревнования
 - кружки знаний и опыта (ведут топ-менеджеры или опытные сотрудники);
 - видео- и аудиокурсы, mobile learning;
 - мотивационные выступления спикеров;
 - литература, рассылки, статьи;
 - корпоративный театр:
 - флешмоб;
 - технология «дебаты»;
 - профессиональные конференции;
 - сторителлинг;
 - осмысление опыта: написание статей, проведение семинаров, консультирование
 - наставничество по отношению к другим
 - обучение действием и многое другое.
- тренинги, семинары, лекции (внешних провайдеров и внутренних экспертов);
 - коучинг, наставничество, спарринг, консультирование, супервизия;
 - MBA (внешний и корпоративный);
 - shadowing (наблюдения за более опытными коллегами);
 - обратная связь по методу 360 градусов;
 - корпоративные конференции и мероприятия по обмену знаниями;
 - электронные курсы, вебинары;
 - социальные медиа: корпоративные соцсети, Википедия, онлайн-профессиональные сообщества;
 - тренажеры;
 - обучающие экспедиции, образовательный туризм и Edutainment
 - обучение через опыт; временное исполнение обязанностей, «день дублера», обратное делегирование
 - симуляционные игры;
 - фасилитация/модерация;
 - мозговой штурм:
 - внутренние и внешние стажировки с обучающей целью (secondment);
 - экскурсии внутри компании и в другие организации;
 - игры и геймификация: ролевые, деловые и другие виды обучающих игр,
 - инкубаторы и Collaborative Learning, Лаборатория корпоративных исследований, Трансформационная лаборатория (transformation laboratory)

ПЕРЕЧЕНЬ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ

ОБЩЕКУЛЬТУРНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ ВЫПУСКНИКА	
ОК-1	Способность к абстрактному мышлению, анализу, синтезу
ОК-2	Готовность действовать в нестандартных ситуациях, нести социальную и этическую ответственность за принятые решения
ОК-3	Готовность к саморазвитию, самореализации, использованию творческого потенциала
ОБЩЕПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ ВЫПУСКНИКА	
ОПК-1	Готовность к коммуникации в устной и письменной формах на русском и иностранном языках для решения задач профессиональной деятельности
ОПК-2	Готовность руководить коллективом в сфере своей профессиональной деятельности, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия
ОПК-3	Способность проводить самостоятельные исследования, обосновывать актуальность и практическую значимость избранной темы научного исследования
ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ ВЫПУСКНИКА	
ПК-1	Способность управлять организацией, подразделением, группой (командой) сотрудников, проектами и сетями
ПК-2	Способность разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и инноваций и обеспечивать их реализацию
ПК-3	Способность использовать современные методы управления корпоративными финансами для решения стратегических задач
ПК-4	Способность использовать количественные и качественные методы для проведения прикладных исследований и управления бизнес-процессами, готовить аналитические материалы по результатам сравнения
ПК-5	Владение методами экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде
ПК-6	Способность использовать современные методы управления корпоративными финансами для решения стратегических задач
ПК-7	Способность обобщать и критически оценивать результаты исследований актуальных проблем управления, полученные отечественными и зарубежными исследователями
ПК-8	Способность представлять результаты проведенного исследования в виде научного отчета, статьи или доклада
ПК-9	Способность обосновывать актуальность, теоретическую и практическую значимость избранной темы научного исследования
ПК-10	Способность проводить самостоятельные исследования в соответствии с разработанной программой
ПК-11	Способность разрабатывать учебные программы и методические обеспечение управленческих дисциплин, а также применять современные методы и методики в процессе преподавания

Деловая игра «Создание системы обучения и развития персонала»

1. Объединитесь в мини-группы по 4-5 человек
2. Разработайте проект создания системы обучения и развития персонала в придуманной Вами организации (20 мин).

Для этого:

- определите источники информации о концепции, направлениях, форматах и методах обучения;
- определите элементы системы обучения;
- укажите ответственных за процесс обучения;
- составьте список необходимой документации для организации процесса;
- определите основные процедуры в рамках процесса обучения.

Вопрос 6.4. Управление профессиональной карьерой сотрудников



6.4. Управление профессиональной карьерой сотрудников

Карьера – (итал carriera – бег, жизненный путь, поприще) от лат carrus (телега, повозка) это быстрое и успешное продвижение в области общественной, научной, служебной и другой деятельности, достижение известности и славы, или материальной выгоды.

Профессиональная карьера – процесс профессионального, социально-экономического развития человека, выраженный в его продвижении по ступеням должностей, квалификации, статусов, вознаграждения и фиксируемый в определенной последовательности занимаемых на этих ступенях позиций (В.Ю. Иванов).

Целью управления профессиональной карьерой персонала является оперативное и полное **удовлетворение потребностей** организации в замещении **руководящих должностей** на всех уровнях управления (формирование и управление кадровым резервом организации).



Задачи управления профессиональной карьерой сотрудников:

- планирование потребностей организации в руководящем персонале;
- выбор приоритетного подхода к замещению вакансий на руководящие должности;
- определение критериев отбора и форм целевой профессиональной подготовки будущих руководителей;
- разработка методики адаптации для вновь назначенных руководителей;
- практическая реализация стратегических подходов и управленческих процедур при работе в кадровым резервом.

Карьера внутриорганизационная - конкретный работник проходит последовательно в стенах одной организации.

Карьера межорганизационная - означает, что конкретный работник в процессе своей профессиональной деятельности проходит все стадии развития, но в разных организациях.

Карьера специализированная - характеризуется тем, что конкретный сотрудник в процессе своей профессиональной деятельности проходит различные стадии развития последовательно как в одной, так и в разных организациях, но в рамках профессии и области деятельности, в которой он специализируется.

Карьера неспециализированная - этот вид карьеры широко развит в Японии. Японцы твердо придерживаются мнения, что руководитель должен быть специалистом, способным работать на любом участке компании, а не по какой-либо отдельной функции. Поднимаясь по служебной лестнице, человек должен иметь возможность взглянуть на компанию с разных сторон, не задерживаясь на одной должности более чем на 3 года.

Карьера вертикальная - подъем на более высокую ступень структурной иерархии.

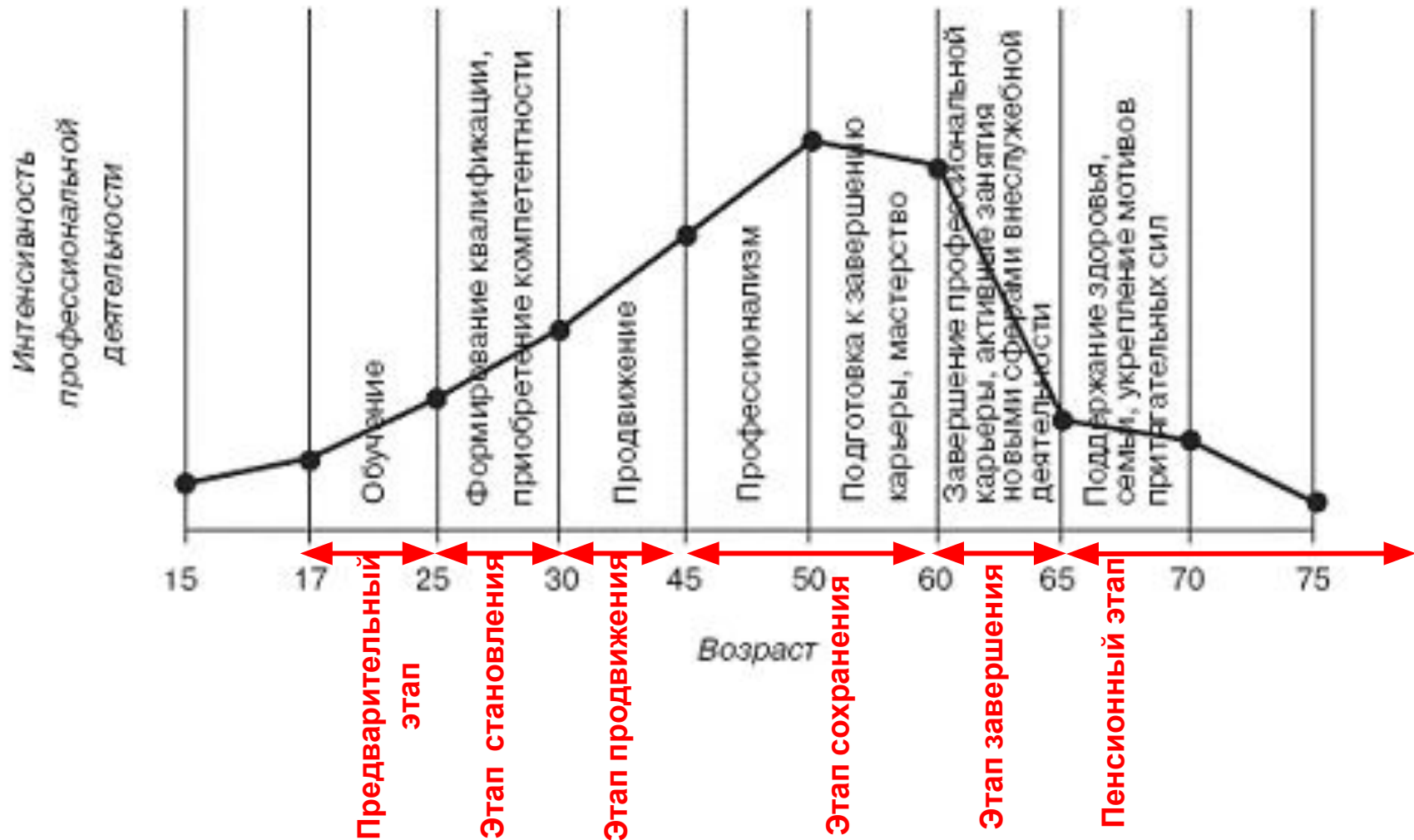
Карьера горизонтальная - вид карьеры, который предполагает либо перемещение в другую функциональную область деятельности, либо выполнение определенной служебной роли на ступени, не имеющей жесткого формального закрепления в организационной структуре (например, выполнение роли руководителя временной целевой группы, программы и т. п.); к горизонтальной карьере можно отнести также расширение или усложнение задач на прежней ступени (как правило, с адекватным изменением вознаграждения).

Карьера скрытая - вид карьеры, являющийся наименее очевидным для окружающих. Этот вид карьеры доступен ограниченному кругу работников, как правило, имеющих обширные деловые связи вне организации.

Центростремительная карьера - это движение к ядру, руководству организации. Например, приглашение работника на недоступные другим сотрудникам встречи, совещания как формального, так и неформального характера, получение сотрудником доступа к неформальным источникам информации, доверительные обращения, отдельные важные поручения руководства.

Карьера ступенчатая - вид карьеры, который совмещает в себе элементы горизонтальной и вертикальной видов карьеры. Продвижение работника может осуществляться посредством чередования вертикального роста с горизонтальным, что дает значительный эффект.

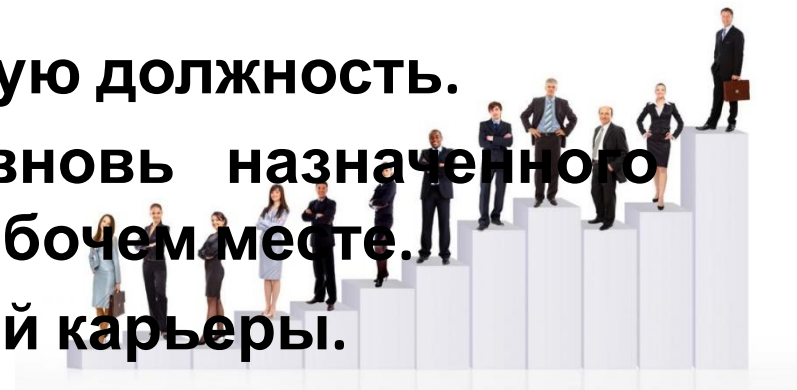
Этапы профессиональной карьеры



6.4. Управление профессиональной карьерой сотрудников

Процесс управления профессиональной карьерой осуществляется в следующей последовательности:

1. Планирование резерва на выдвижение.
2. Отбор кандидатов в состав резерва.
3. Специальная (целевая) проф.подготовка кандидатов
4. Зачисление в состав резерва при удовлетворительной оценке результатов подготовки.
5. Назначение на руководящую должность.
6. Содействие адаптации вновь назначенного руководителя на новом рабочем месте.
7. Планирование дальнейшей карьеры.



6.4. Управление профессиональной карьерой сотрудников

Всегда в движении!



Обучение руководителей и резерва кадров



Компетенции

Корпоративные:
Профессионализм
Инновационность
Лояльность
Командность
Ответственность
Адаптивность

Управленческие:
Стратегическое мышление
Организация деятельности
Лидерство
Принятие решений
Коммуникация

Формы обучения

МВА, ЕМВА, ДВА
конференции
симпозиумы
стажировки
обучение в СДО
участие в проектах
участие в КСУЗ

6.4. Управление профессиональной карьерой сотрудников



Карьерная карта



Карьерные маршруты в другие дисциплины

Карьерные маршруты из группы «Инженерно-технические дисциплины»

В группу дисциплин В дисциплину В квалификацию

Инж.-тех. дисц. Обеспечение качества КГ5

	Общая ОТОС	Общая ОТОС КГ5
	Технологическая безопасность	Персональная безопасность и перевозки КГ5 Производственная безопасность КГ5

	Добыча углеводородов. Эксплуатация и ТО производственных объектов	Подготовка оборудования к работе КГ6
	Обеспечение надежности	ТО производственных объектов и обеспечение надежности оборудования КГ5

	Проектно-инженерное обеспечение	Инж.-тех. обеспечение строительства (инфраструктура) КГ5
---	---------------------------------	--

Инж.-тех. дисц. Контроль качества КГ3

	Добыча углеводородов. Эксплуатация и ТО производственных объектов	Добыча углеводородов. ТО и обеспечение технологической целостности производственных объектов КГ3
---	---	--

Инж.-тех. дисц. Контроль качества КГ4

	Общая ОТОС	Общая ОТОС КГ4
	Технологическая безопасность	Персональная безопасность и перевозки КГ4 Производственная безопасность КГ4

	Добыча углеводородов. Эксплуатация и ТО производственных объектов	Добыча углеводородов. ТО и обеспечение технологической целостности производственных объектов КГ4
---	---	--

Инж.-тех. дисц. Контроль качества КГ5

	Общая ОТОС	Общая ОТОС КГ5
	Технологическая безопасность	Персональная безопасность и перевозки КГ5 Производственная безопасность КГ5

В группу дисциплин В дисциплину В квалификацию

	Техническое обслуживание, обеспечение надежности и межремонтная эксплуатация оборудования	Добыча углеводородов. Эксплуатация и ТО производственных объектов	Добыча углеводородов. ТО и обеспечение технологической целостности производственных объектов КГ5
---	---	---	--

Инж.-тех. дисц. Технический контроль КГ3

	Добыча углеводородов. Эксплуатация и ТО производственных объектов	Добыча углеводородов. ТО и обеспечение технологической целостности производственных объектов КГ3
	Обеспечение надежности	ТО производственных объектов и обеспечение надежности оборудования КГ3

Инж.-тех. дисц. Технический контроль КГ4

	Общая ОТОС	Общая ОТОС КГ4
	Технологическая безопасность	Персональная безопасность и перевозки КГ4
	Добыча углеводородов. Эксплуатация и ТО производственных объектов	Добыча углеводородов. ТО и обеспечение технологической целостности производственных объектов КГ4
	Обеспечение надежности	ТО производственных объектов и обеспечение надежности оборудования КГ4

Инж.-тех. дисц. Материалы и коррозия КГ2

	Техническое обслуживание, обеспечение надежности и межремонтная эксплуатация оборудования	Обеспечение надежности	Управление ТО производственных объектов и обеспечением надежности оборудования КГ2
---	---	------------------------	--

Инж.-тех. дисц. Материалы и коррозия КГ3

	Техническое обслуживание, обеспечение надежности и межремонтная эксплуатация оборудования	Обеспечение надежности	ТО производственных объектов и обеспечение надежности оборудования КГ3
---	---	------------------------	--

6.4. Управление профессиональной карьерой сотрудников

Примеры карьерных лестниц инженеров в ведущих мировых инжиниринговых компаниях

Schlumberger

Высшее руководство компании



Менеджер

Технический

Операционный

По продажам

По персоналу



Главный инженер
(general field engineer)

Старший инженер
(senior engineer)

Инженер (field engineer)

Стажер (trainee)

Типичная карьерная лестница инженера в инжиниринговой компании включает три этапа, каждый из которых делится на промежуточные и может включать функциональные направления

FLUOR®

Технический директор



Менеджер

Инжиниринга

Процесса

Контроля
проектов

Планирования



Ведущий инженер
(lead engineer)

Старший инженер
(senior engineer)

Инженер (engineer)

Младший инженер
(associate engineer)



УНИВЕРСИТЕТ
СИНЕРГИЯ

Define e atinge metas ambiciosas, não só para si como para os outros.

Amplia as suas metas de acordo com a sua própria orientação e ambição.

Define metas ambiciosas, ouvidas mas realistas, com base em análises sustentadas.

Se a sua expectativa ao comparar, constantemente, os resultados com as metas, introduzindo as medidas correctivas necessárias.

Exige dos outros um desempenho, mudanças ou resultados de nível superior.

Cria um bom espírito de equipa.

Reconhece e valoriza as realizações da equipa.

Fornece ajuda e recursos a pessoas das várias áreas da Gelposte.

Trabalha constantemente um espírito de equipa e relações positivas, no trabalho de equipa, incluindo a resolução de conflitos, sempre que necessário.

Apoia as decisões da equipa mesmo quando existe resistência dentro da sua própria área de negócio ou ainda quando as mesmas são contrárias.

Créditos/ Requisitos Mínimos

Funções pertencentes à Direção de Opera

Lavador	• Escolaridade Mínima • Idade > 16 anos
Operador Ajudante	• Escolaridade Mínima – Preferencial Ensino Secundário • Idade > 18 anos • Inglês: Básico; Espanhol: Básico • Office – óptica do utilizador (preferencial)
Operador Júnior	• Escolaridade Mínima – Preferencial Ensino Secundário • Experiência: 3 meses Operador Ajudante • Idade > 18 anos • Inglês: Básico; Espanhol: Básico • Office – óptica do utilizador (preferencial) • Produtos e Serviços: Nível I; Procedimentos Internos: Nível I
Operador	• Escolaridade Mínima – Preferencial Ensino Secundário • Experiência: 6 meses Operador Júnior • Idade > 18 anos • Inglês: Básico; Espanhol: Básico • Office – óptica do utilizador (preferencial) • Produtos e Serviços: Nível II; Procedimentos Internos: Nível II
Operador Sênior	• Sistema de Caixa; Manuseamento de Equipamento: N • Escolaridade Mínima – Preferencial Ensino Secundário • Experiência: 9 meses Operador • Idade > 18 anos • Inglês: Básico; Espanhol: Básico • Office – óptica do utilizador (preferencial) • Produtos e Serviços: Nível II; Procedimentos Internos: Nível II; Negócio: Nível I
Responsável Turno I	• Sistema de Caixa; Manuseamento de Equipamento: N • Escolaridade Mínima – Preferencial Ensino Secundário • Experiência: 2 anos Operador • Inglês: Razoável; Espanhol: Básico • Office – óptica do utilizador; Carta de Condução • Produtos e Serviços: Nível II; Procedimentos Internos: Nível II; Negócio: Nível I
Responsável Turno II	• Sistema de Caixa; Manuseamento de Equipamento: N • Escolaridade Mínima – Preferencial Ensino Secundário • Experiência: 3 anos Operador Sênior ou Turno I • Idade > 20 anos • Inglês: Razoável; Espanhol: Básico • Office – óptica do utilizador (preferencial); SAP Retail • Produtos e Serviços: Nível III; Procedimentos Internos: Nível > Nível II

[illegible]

```

graph TD
    A[Apoio Administrativo] --> B[Técnico de Controle Administrativo]
    B --> C[Técnico de Controle de Crédito]
    C --> D[Técnico de Controle Contábilístico]
    D --> E[Coordenador Controle Administrativo]
    D --> F[Coordenador Controle de Crédito]
    E --> G[Coordenador Controle Contábilístico]
    F --> G
    G --> H[Director Administrativo e Financeiro]
  
```

Director Administrativo e Financeiro

Coordenador Controle Contábilístico

Coordenador Controle Administrativo

Coordenador Controle de Crédito

Técnico de Controle Contábilístico

Técnico de Controle de Crédito

Técnico de Controle Administrativo

Apoio Administrativo

GRUPO FUNCIONAL	JOB GRADE	DIRECÇÃO OPERAÇÕES	DIRECÇÃO AQS	DIRECÇÃO FINANCEIRA	DIRECÇÃO RECURSOS HUMANOS
DESTA	28-700-999				
	27-600-999	100 Responsável da Área Control. Rádio Trípala			
	26-900-997		100 Coordenador de Ambiente, Qualidade e Segurança	100 Director Administrativo Principal	100 Director de Recursos Humanos
	25-400-121	400 Coordenador das Operações Áreas de Serviço	400 Responsável pela Auctions Systems		
	24-400-451				
	23-350-353				
	22-300-344	344 Gerente Área de Serviço			
	21-000-103	103 Gerente Área de Serviço II	103 Coordenador de Controlo Comportamental e Cognitivo	103 Coordenador de Controlo Financeiro e Processamento	103 Coordenador Gestão Pessoal e Processamento
		202 Gerente Área de Serviço I	202 Coordenador de Controlo Crédito	202 Coordenador de Controlo Admistrativo	
			202 Coordenador de Controlo Comportamental	202 Técnico Controlo Comportamental	202 Técnico Gestão de TI e Informação de Desto
	20-330-553	553 Técnico AQS		553 Técnico de Apoio Informático	553 Técnico Gestão Trabalho
		Coordenador de M&E de Serviços			

[illegible]

