

**Автономная некоммерческая организация дополнительного профессионального  
образования  
«Образовательный Центр Альтернатива»**

УТВЕРЖДАЮ

Директор АНО ДПО

«ОЦ Альтернатива»

В.И. Пономарев

«10» июля 2024 г.

ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ПРОГРАММА  
ПО КУРСУ ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ  
ОЧНО-ЗАОЧНОГО ОБУЧЕНИЯ С ПРИМЕНЕНИЕМ ДИСТАНЦИОННЫХ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ  
«УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ»  
20 академических часов

Направление 07.003 Управление персоналом организации

уровень квалификации 6

*(указать код и наименование направления подготовки)*

Екатеринбург, 2024 г.

**Организация-разработчик:** Автономная некоммерческая организация дополнительного профессионального образования «Образовательный Центр Альтернатива»

**Авторы:** Пономарева Елена Анатольевна - Магистр юриспруденции по направлению "Трудовое право. Право социального обеспечения". Автор ряда публикаций в ведущих профессиональных изданиях. Имеет большой практический опыт в сфере управления персоналом, в том числе на руководящих должностях.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОГРАММЫ.....	4
1.1. Аннотация программы.....	4
1.2. Актуальность программы.....	5
1.3. Цель и задачи.....	6
1.4. Планируемые результаты.....	7
1.5. Текущая оценка эффективности усвоения программы.....	9
1.6. Оценка качества освоения программы.....	11
2. УЧЕБНЫЙ ПЛАН.....	12
3. СОДЕРЖАНИЕ ПРОГРАММЫ.....	14
4. ОРГАНИЗАЦИОННО – ПЕДАГОГИЧЕСКИЕ УСЛОВИЯ.....	16
4.1. Педагогический состав.....	16
4.2. Методическое обеспечение дополнительной образовательной программы.....	17
4.3. Материально-технические условия реализации программы:.....	17
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	19
Приложение 1.....	19
Приложение 2.....	22

## 1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОГРАММЫ

### 1.1. Аннотация программы

Образовательная программа повышения квалификации по курсу «Управление персоналом» направлена на развитие и совершенствование практических и теоретических положений кадрового менеджмента.

Категория слушателей: лица, имеющее среднее профессиональное или высшее образование, направление подготовки – без ограничений.

Входные требования к обучающимся: владение навыками пользователя персонального компьютера.

Трудоемкость обучения: трудоемкость обучения по данной программе составляет 20 академических часов, включая самостоятельную работу слушателей.

Форма обучения: очно-заочная с применением дистанционных образовательных технологий.

Особенности (принципы) построения программы повышения квалификации «Управление персоналом»:

- обучение построено с использованием современных образовательных технологий и активных методов обучения;
- выполнение учебных заданий, требующих практического применения знаний и умений, полученных в ходе изучения разделов;
- выполнение итоговой аттестационной работы в виде выполнения практического задания по документальному оформлению кадровых мероприятий;
- наличие обратной связи от преподавателей и кураторов обучения со слушателями на протяжении всего курса обучения

Большая часть занятий в программе отведена практической части обучения, включающей в себя выполнение заданий на знание норм трудового законодательства, заполнение форм документов при документировании различных кадровых процедур и мероприятий.

Программа разработана в соответствии с:

- профессиональным стандартом «Специалист по управлению персоналом», утвержденный Приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 09.03.2022 № 109н;
- Единый квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих (ЕКС), разделы «Общепрофессиональные квалификационные характеристики должностей работников, занятых на предприятиях, в учреждениях и организациях», утвержден Постановлением Минтруда РФ от 21.08.1998 г. № 37, редакция от 15.05.2013), по профессии «Специалист по кадрам».

Обобщенные трудовые функции:

- Деятельность по обеспечению персоналом, код В.
- Деятельность по оценке и аттестации персонала, код С.
- Деятельность по развитию персонала, код D.

Компетенции (трудовые функции) в соответствии с Профессиональным стандартом:

- В/01.6, Сбор информации о потребностях организации в персонале.
- В/02.6 Поиск, привлечение, подбор и отбор персонала.
- В/03.6 Администрирование процессов обеспечения персоналом и соответствующего документооборота.
  - С/01.6 Организация и проведение оценки персонала.
  - С/02.6 Организация и проведение аттестации персонала.
  - С/03.6 Администрирование процессов проведения оценки и аттестации персонала и соответствующего документооборота.
    - D/01.6 Организация и проведение мероприятий по развитию и построению профессиональной карьеры персонала.
    - D/02.6 Организация обучения персонала.
    - D/03.6 Организация адаптации и стажировки персонала.
    - D/04.6 Администрирование процессов развития и построения профессиональной карьеры, обучения, адаптации, стажировки персонала и соответствующего документооборота.

## **1.2. Актуальность программы**

Умение взаимодействовать с людьми и управлять этим процессом – основа современного бизнеса. Управление людьми сегодня – центральная проблема любой организации. Это обязательная составная часть менеджмента.

Слушатели, изучившие курс "Управление персоналом", на базе имеющегося соответствующего среднего профессионального и (или) высшего образования либо лица, получающие соответствующее среднее профессиональное и (или) высшее образование, готовы к осуществлению профессиональной организационно-управленческой, экономической, научно-технической, плановой, проектно-экономической, аналитической и научно-исследовательской деятельности в области управления человеческими ресурсами. Специалисты подготовлены для работы в службах управления персоналом государственных и муниципальных органов власти и управления, предприятий, учреждений и организаций всех форм собственности в промышленности, торговле, на транспорте, в банковской, страховой, туристической и других сферах, в службах

занятости. Карьера управленца персоналом – это лестница от специалиста по управлению персоналом до заместителя Генерального директора предприятия по персоналу.

### 1.3. Цель и задачи

Целью освоения курса является совершенствование профессиональной компетенции специалиста в сфере деятельности по управлению персоналом, освоение слушателями специфики работы с персоналом, как важнейшим ресурсом организации.

После завершения обучения слушатели должны повысить уровень своих знаний и навыков по формированию и развитию систем управления персоналом в организациях, планированию кадровой работы, управлению персоналом и его аттестацией и обучением.

Для достижения поставленной цели перед педагогом ставятся следующие задачи:

- сформировать у слушателей представление о роли и обязанностях управленца персоналом;
- рассмотреть основы эффективного управления персоналом;
- разобрать этапы подбора персонала;
- сформировать у слушателей представление о понятии корпоративной культуры;
- рассказать слушателям об основах адаптации персонала;
- разобрать со слушателями правила мотивации персонала;
- рассказать слушателям о вопросах проведения аттестации и обучения персонала.

Цель реализации программы: формирование и совершенствование компетенций, необходимых для профессиональной деятельности в области управления персоналом, которые позволяют выстраивать эффективную и результативную работу персонала.

Характеристика нового вида профессиональной деятельности, новой квалификации:

а) область профессиональной деятельности слушателя, прошедшего обучение по программе профессиональной переподготовки для выполнения нового вида профессиональной деятельности в области кадрового администрирования, включает:

- трудовые отношения;
- найм, оценку, аудит, контроллинг и учет персонала;
- мотивацию и стимулирование персонала;
- кадровое, нормативно-методическое, делопроизводственное, правовое и информационное

обеспечение системы управления персоналом.

б) объектами профессиональной деятельности являются:

- службы управления персоналом организаций любой организационно-правовой формы в промышленности, торговле, на транспорте, в банковской, страховой, туристической и других сферах деятельности, в том числе научно-исследовательских организаций;

- службы управления персоналом государственных и муниципальных органов управления;
- службы занятости и социальной защиты населения регионов и городов, кадровые агентства;
- организации, специализирующиеся на управленческом и кадровом консалтинге и аудите.

в) слушатель, успешно завершивший обучение по данной программе, должен решать профессиональные задачи в соответствии с видами профессиональной деятельности:

- организационно-управленческая и экономическая;
- информационно-аналитическая.

#### **1.4. Планируемые результаты**

Результатом освоения дисциплины являются:

- повышение квалификации слушателей в области формулирования и решения управленческих задач на основе современных концепций управления человеческими ресурсами;
- формирование понимания у слушателей необходимости системного использования полученных знаний об основных элементах системы управления персоналом (планирование потребностей организации, обеспечение кадрового состава, развитие персонала, оплата труда и стимулирование, оценка, коммуникация, информация по персоналу);
- освоение слушателями технологий найма и подбора персонала;
- освоение слушателями технологии комплексной оценки работника и умения применять их в практической работе;
- повышение квалификации слушателей в умении определять и применять оптимальные методы и приемы работы с персоналом с учетом специфики конкретной организации и качественного состава ее работников.

#### **После прохождения данного курса слушатели должны:**

- знать роль и функциональные обязанности менеджера по управлению персоналом,
- знать виды систем управления персоналом,
- знать технологии лидерства,
- знать особенности управления персоналом с учётом жизненного цикла организации,
- знать основы кадрового планирования,
- знать критерии и принципы отбора наёмного персонала,
- знать основные этапы набора новых сотрудников,
- знать технологии отбора сотрудников,
- знать методы диагностики корпоративной культуры,
- знать о разработке регламентирующих документов при адаптации персонала, виды адаптационных мероприятий,

- знать правила мотивации сотрудников,
- знать регламентирующие документы при проведении аттестации,
- знать основные методы аттестации,
- знать систему обучения персонала,
- уметь осуществлять набор и отбор персонала,
- уметь проводить оценку результатов адаптации,
- уметь осуществлять оценку результатов аттестации,
- уметь осуществлять оценку показателей обучения персонала,
- иметь представление о корпоративной культуре,
- иметь представление о HR-бренде работодателя,

По результату обучения слушатель должен выполнять следующие трудовые функции:

- Формирование перечней вакантных и планируемых к укомплектованию должностей (профессий, специальностей) организации.
- Формирование самостоятельно и (или) совместно с руководителем соответствующего подразделения требований к вакантной должности (профессии) и их коррекция.
- Анализ рынка труда и персонала организации по профилю вакантной должности (профессии, специальности).
- Информирование и консультирование руководителей подразделений и организации по вопросам рынка труда и обеспечения персоналом.
- Разработка плана оценки персонала в соответствии с целями организации.
- Определение ресурсов, выбор средств и методов проведения оценки персонала в соответствии с целями организации.
- Проведение оценки персонала в соответствии с планами организации.
- Сопровождение договоров с организациями - исполнителями мероприятий по оценке персонала, включая предварительные процедуры при их заключении.
- Консультирование персонала по вопросам оценки.
- Подготовка рекомендаций руководству и персоналу по результатам проведенной оценки персонала.
- Подготовка предложений по формированию бюджета на организацию и проведение оценки персонала.
- Подготовка проектов документов, определяющих порядок развития персонала и построения профессиональной карьеры с оценкой затрат.
- Разработка планов профессиональной карьеры персонала.
- Формирование кадрового резерва.

- Организация мероприятий по развитию и построению профессиональной карьеры персонала.

- Подготовка предложений по формированию бюджета на организацию и проведение мероприятий по развитию и построению профессиональной карьеры персонала.

- Анализ эффективности мероприятий по развитию персонала, подготовка предложений по развитию.

Компетенции в области знаний методики планирования и прогнозирования потребности в персонале, современных теорий управления персоналом и его мотивации включает в себя: знание основ эффективного управления персоналом, правил мотивации персонала, понятий корпоративной культуры.

Данное умение подразумевает:

- знание роли и функциональных обязанностей менеджера по управлению персоналом,
- знание видов систем управления персоналом,
- знание технологий лидерства,
- знание особенностей управления персоналом с учётом жизненного цикла организации,
- знание основ кадрового планирования,
- наличие представления о корпоративной культуре,
- наличие представления о HR-бренде работодателя,
- знание правил мотивации сотрудников,

Компетенции в области знаний форм и систем оплаты труда, его стимулирования, в том числе, включает в себя:

- умение разрабатывать системы мотивации персонала,
- знание основных видов материальной мотивации,
- знание основных видов нематериальной мотивации.
- умение определять приоритеты системы мотивации с учётом стадии развития организации.

### **1.5. Текущая оценка эффективности усвоения программы**

В ходе обучения преподаватель проводит текущий контроль эффективности усвоения программы. Оцениваемые знания, формы и методы оценки представлены в Таблице 1.

Таблица 1.

Текущая оценка эффективности усвоения программы

Тема	Оцениваемые знания и умения (когнитивные или практические)	Формы и методы оценки знаний и умений
1	2	3
Основы эффективного управления персоналом	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Менеджер по управлению персоналом: его роль и функциональные обязанности.</li> <li>2. Виды систем управления персоналом в организации.</li> <li>3. Корпоративная культура.</li> <li>4. HR-бренд.</li> </ol>	<p>Вопросы</p> <p>Итоговое тестирование</p>
Правила подбора персонала.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Основы кадрового планирования.</li> <li>2. Процесс набора персонала.</li> <li>3. Отбор персонала с использованием современных технологий.</li> <li>4. кадровый резерв.</li> </ol>	<p>Вопросы</p> <p>Итоговое тестирование</p>
Основы адаптации персонала.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Основы адаптации персонала.</li> <li>2. Адаптационные программы.</li> <li>3. Этапы адаптации</li> </ol>	<p>Вопросы</p> <p>Итоговое тестирование</p>
Система мотивации персонала.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Виды систем мотивации персонала</li> <li>2. Разработка системы мотивации персонала.</li> <li>3. Основные виды материальной мотивации.</li> <li>4. Основные виды нематериальной мотивации.</li> <li>5. Определение приоритетов системы мотивации с учётом стадии развития организации.</li> </ol>	<p>Вопросы</p> <p>Итоговое тестирование</p>
Проведение аттестации	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Цели и задачи аттестации персонала.</li> <li>2. Подготовка регламентирующих документов</li> <li>3. Основные методы аттестации</li> <li>4. Оценка результатов аттестации.</li> </ol>	<p>Вопросы</p> <p>Итоговое тестирование</p>
Организация обучения и развития персонала	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Система обучения персонала.</li> </ol>	<p>Вопросы</p> <p>Итоговое тестирование</p>

## **1.6. Оценка качества освоения программы**

Оценка качества освоения программы включает итоговую аттестацию слушателей. Допуск к итоговой аттестации осуществляется после прохождения по всем темам программы.

Итоговая аттестация реализуется в форме теста (Приложение 1).

Целью итоговой аттестации является углубление теоретических и практических знаний по темам образовательной программы, а также всесторонняя оценка полученных знаний и навыков.

Для успешного ответа на вопросы теста слушатель должен знать основы менеджмента, порядок построения корпоративной культуры, системы, методы и технологии поиска и отбора персонала, порядок внедрения адаптационных программ и этапы адаптации, типы, виды и системы мотивации работников, порядок проведения аттестации, организации обучения и развития персонала.

Вопросы итогового теста с ответами прикрепляются слушателем в электронный курс.

## 2. УЧЕБНЫЙ ПЛАН

Учебный план по данной образовательной программе представлен в Таблице 2.

Таблица 2.

Учебный план курса повышения квалификации «Управление персоналом»

№ п/п	Наименование раздела	Объем времени на освоение (академических часов)			Форма контроля
		Всего часов	Лекции	Практ. занят.	
1	2	3	4	5	6
1	Основы эффективного управления персоналом - Кадровая политика. - Корпоративная культура. - Виды систем управления в организации. - HR-бренд компании	2	1	1	Устные вопросы
2	Кадровое планирование. Подбор персонала 1. Основы кадрового планирования: кадровое планирование и его задачи виды кадрового планирования 2. Процесс набора персонала: - алгоритм выстраивания трудовых отношений. - источники привлечения персонала - критерии и принципы отбора. - методики и технологии отбора.	4	2	2	Устные вопросы
3	Адаптация персонала. Кадровый резерв. 1. Основы адаптации персонала - адаптационные программы. - этапы адаптации. - наставничество. 2. Кадровый резерв - виды кадрового резерва. - этапы формирования кадрового резерва.	2	1	1	Устные вопросы
4	Мотивация персонала 1. Типы систем мотивации персонала. 2. Элементы системы мотивации персонала. 3. Разработка системы мотивации персонала.	4	2	2	Устные вопросы
5	Аттестация персонала. - цели и задачи аттестации. - регламентация аттестации: - организация и проведение аттестации: - результаты аттестации.	4	2	2	Устные вопросы, тест
6	Организация обучения и развития персонала: - цели и задачи мероприятий по обучению персонала	3	2	1	

	- основные формы и виды обучения сотрудников - планирование обучения				
	Итоговый тест	1		1	
	Итого по разделу:	20	10	10	

### 3. СОДЕРЖАНИЕ ПРОГРАММЫ

Тема №1. Основы эффективного управления персоналом.

Цель: ознакомить слушателей с ролью и функциональными обязанностями менеджера по персоналу. Разобрать виды корпоративной политики. Анализ типов корпоративной культуры. Построение HR-бренда.

Методы: Лекция-беседа. Обсуждение. Ответы на вопросы.

Оборудование и Материалы: рабочее место, оснащенное столом и стулом, доска магнитно-маркерная, маркер, тетрадь для записей.

Содержание занятия: преподаватель рассказывает слушателям об основных целях деятельности (роли) и должностных обязанностях менеджера по персоналу, подробно рассматривает каждый вопрос.

Рассматриваются виды кадровой политики: открытая, закрытая, реактивная, превентивная. Активная, пассивная. Разбираются уровни корпоративной культуры- объективный и субъективный. Виды корпоративной культуры- клановая, ситуационная, бюрократическая и рыночная. преподаватель рассказывает слушателям о роли и основных компонентах корпоративной культуры, рассматривает методы диагностики корпоративной культуры. Преподаватель объясняет подходы к моделированию и внедрению корпоративной культуры в организации. По окончании рассмотрения всех тем слушатели задают интересующие вопросы преподавателю. Преподаватель отвечает на вопросы.

Продолжительность занятия – 2 часа.

Тема № 2. Подбор персонала.

Цель: рассмотреть со слушателями вопросы по основам кадрового планирования. Разобрать вопросы процесса набора персонала. Разобрать вопросы использования современных технологий в отборе персонала.

Методы: Лекция-беседа. Обсуждение. Ответы на вопросы.

Содержание занятия: преподаватель раскрывает понятие «кадровое планирование», объясняет его основные задачи и виды. Слушатели под диктовку преподавателя конспектируют в своих тетрадях основные опорные моменты рассматриваемых вопросов.

Преподаватель раскрывает тему «набор персонала», рассматривает основные этапы набора новых сотрудников, источники привлечения наёмного персонала, правила оформления документации. Слушатели под диктовку преподавателя конспектируют в своих тетрадях основные опорные моменты рассматриваемых вопросов.

Преподаватель раскрывает тему «отбор персонала с использованием современных технологий». В рамках темы рассматриваются вопросы, связанные с критериями и принципами отбора наёмного персонала, а также технологии отбора сотрудников. Слушатели под диктовку преподавателя конспектируют в своих тетрадях основные опорные моменты рассматриваемых вопросов.

По окончании рассмотрения всех тем слушатели задают интересующие вопросы преподавателю. Преподаватель отвечает на вопросы.

Затем преподаватель проводит устный опрос среди слушателей на понимание пройденного материала.

Продолжительность занятия – 4 часа.

Тема № 3. Основы адаптации персонала.

Цель: Рассмотреть вопросы, связанные с адаптацией персонала.

Методы: Лекция-беседа. Обсуждение. Ответы на вопросы.

Содержание занятия: Слушатели под диктовку преподавателя конспектируют в своих тетрадях основные опорные моменты рассматриваемых вопросов.

Преподаватель рассказывает о разработке регламентирующих документов при адаптации персонала. Рассматривает виды адаптационных программ и этапы адаптационных программ. На занятии рассматриваются инструменты адаптационных мероприятий, а также оценка результатов адаптации.

По окончании рассмотрения всех тем слушатели задают интересующие вопросы преподавателю. Преподаватель отвечает на вопросы.

Продолжительность занятия – 2 часа.

Тема № 4. Система мотивации персонала.

Цель: Рассмотреть тему мотивации персонала с точки зрения воздействия на работника. Дать представление о разновидностях мотивации и приоритетах в системах мотивации в разные периоды развития организации.

Методы: Лекция-беседа. Обсуждение. Ответы на вопросы.

Содержание занятия: Преподаватель раскрывает определение «мотивации», «потребности работника». Рассказывает о разработках систем мотивации, примерах систем мотивации. Слушатели под диктовку преподавателя конспектируют в своих тетрадях основные опорные моменты рассматриваемых вопросов.

Преподаватель разбирает виды мотиваций и мотивационные стимулы: материальные, нематериальные.

По окончании рассмотрения всех тем слушатели задают интересующие вопросы преподавателю. Преподаватель отвечает на вопросы.

Продолжительность занятия – 4 часа.

Тема № 5. Аттестация персонала.

Цель: Дать представление об аттестации персонала, целях, задачах, способах проведения, методах и оценках.

Методы: Лекция-беседа. Обсуждение. Ответы на вопросы.

Содержание занятия: Преподаватель объясняет каковы цели и задачи аттестации персонала. Рассказывает о документах регламентирующих аттестацию: положение об аттестации персонала, положение об аттестационной комиссии, рассматривает основные методы аттестации: количественные методы, качественные методы, комбинированный подход. Объясняет способы оценки результатов аттестации.

По окончании рассмотрения всех тем слушатели задают интересующие вопросы преподавателю. Преподаватель отвечает на вопросы.

Продолжительность занятия – 4 часа.

Тема 6. Организация обучения и развития персонала

Цель: Дать представление об организации обучения и развития персонала.

Методы: Лекция-беседа. Обсуждение. Ответы на вопросы.

Содержание занятия: Преподаватель раскрывает тему «обучение персонала», рассказывает о целях и задачах мероприятий по обучению персонала, основных формах и видах обучения сотрудников, объясняет как проводится планирование обучения и оценка показателей обучения.

По окончании рассмотрения всех тем слушатели задают интересующие вопросы преподавателю. Преподаватель отвечает на вопросы.

Продолжительность занятия – 3 часа.

#### **4. ОРГАНИЗАЦИОННО – ПЕДАГОГИЧЕСКИЕ УСЛОВИЯ**

##### **4.1. Педагогический состав**

К преподаванию данного курса допускаются педагоги, имеющие высшее профессиональное образование по одному из направлений: менеджмент, управление персоналом, педагогика, юриспруденция, что подтверждается документом о полном высшем образовании.

#### **4.2. Методическое обеспечение дополнительной образовательной программы**

1. И.Б. Дуракова, О.А. Родин, С.М. Талтынов, Теория управления персоналом: традиционные и новые подходы к планированию, обучению персонала и формированию кадровых служб: учебное пособие по специальностям «Менеджмент организации» (СД. 06), «Управление персоналом» (ОПД Ф. 10) Выпуск 4; под общей редакцией д.э.н., проф. Дураковой И.Б. – Воронеж, 2005.

2. И.Б. Дуракова, О.А. Родин, С.М. Талтынов, Теория управления персоналом: учебное пособие по дисциплине «Управление персоналом» Выпуск 3. – Воронеж: факультет ВГУ и Мегапроект «Развитие образования в России ИОО»/Фонд «Содействие», грант НВС-204, 2004.

3. Борисова Е.А. Оценка и аттестация персонала. СПб., 2003.

4. Управление персоналом: продвинутый курс. Учебник для вузов. — СПб.: Питер, 2023. — 512 с.:

5. Инновационное управление персоналом: цифровые технологии и развитие креативности. Монография/ Санталова Марианна Сергеевна, Борщева Алла Викторовна, Соклакова Ирина Владимировна, Сурач Игорь Львович. Издательство: Дашков и К, 2022 г. – 208 с.

6. Управление персоналом: учеб.-метод. пособие / И.Б. Тесленко [и др.] ; Владим. гос. ун-т им. А. Г. и Н. Г. Столетовых. – Владимир: Изд-во ВлГУ, 2015. – 80 с.

7. Управление персоналом организации: конспекты лекций. Учебное пособие – М.: Мир науки, 2017

8. Управление персоналом: учеб. пособие / Глухов В.П., Скиба М.В.– Самара: Изд-во Самарского университета, 2018. – 80с.

9.Итоговый тест (Приложение 1).

10. Рабочая тетрадь (конспект) (Приложение 2).

#### **4.3. Материально-технические условия реализации программы:**

Обучение по программе реализовано с применением активных технологий совместного обучения в электронной среде (синхронные и асинхронные занятия). Лекционный материал представляется в виде комплекса видеолекций, записей занятий, текстовых материалов, презентаций, размещаемых в образовательной системе. Данные материалы сопровождаются тестом, заданиями и дискуссиями в чатах дисциплин. Изучение теоретического материала для самостоятельной работы предполагается до и после синхронной части работы.

Практические занятия реализуются на базе инструментов видеоконференцсвязи и сочетают в себе синхронную групповую и индивидуальную работу, ответы на вопросы, дискуссии. Для проведения синхронных занятий (вебинаров со спикерами) применяется программы видеоконференцсвязи. В качестве площадок для совместной синхронной и асинхронной работы могут быть использованы виртуальные доски и прочие сервисы. Изучение теоретического материала предполагается до и после синхронной части работы.

Работа преподавателя осуществляется из специализированного рабочего места, которое оснащено, - портативный компьютер Macbook Air, серийный номер: HRTJC5FGQ6L4, операционная система: Sonoma 14.5;

- встроенная веб-камера с разрешением 720p;
- встроенный микрофон;
- колонки.

Для участия в лекциях и практических занятиях слушателям необходимы компьютеры (ноутбуки и пр.) с выходом в интернет, веб-камера, микрофон.

## ПРИЛОЖЕНИЯ

### Приложение 1

#### Итоговый тест по курсу «Управление персоналом»

Внимательно прочтите вопрос. На каждый вопрос только один правильный ответ

1. Кадровая политика это:

- а) система норм и правил, на основе которых разрабатывается система управления персоналом;**
- б) совокупность инструкций и регламентов для персонала;
- в) принципы и убеждения руководителя в сфере управления персоналом.

2. Кадровая политика бывает:

- а) жесткой и мягкой;
- б) открытой и закрытой**
- в) писанной и неписанной.

3. Рациональная кадровая политика:

- а) предполагает рациональное расходование ресурсов на управление персоналом;
- б) предусматривает экстренное реагирование руководства на кризисные ситуации с персоналом;
- в) предполагает наличие качественного анализа состояния системы управления персоналом и обоснованного прогноза развития ситуации.**

4. Корпоративная культура это:

- а) свод ценностей, правил и стандартов поведения персонала;**
- б) наличие в организации символики, гимна и традиций;
- в) порядок проведения корпоративных мероприятий.

5. Модели поведения работников относятся к:

- а) субъективной корпоративной культуре;**
- б) объективной корпоративной культуре;
- в) корпоративной культуре не относится.

6. Кадровый план:

- а) годовой план работы кадровой службы;
- б) план кадровых мероприятий по закрытию вакансий, переводу, увольнению, повышению квалификации.**
- в) бюджет расходов на персонал;

7. Объявление о вакансии на платформе «Работа в России»:

- а) относится к внутреннему источнику поиска персонала;
- б) не является источником поиска персонала;
- в) относится к внешнему источнику поиска персонала.**

8. Пассивные методы набора персонала:

- а) не применяют.

- б) применяют когда на рынке труда спрос на рабочую силу превышает ее предложение;
- в) применяют когда предложение рабочей силы на рынке труда превышает спрос;**

9. Практические кейсы как метод отбора:

- а) проверяет знание кандидата;
- б) проверяет навыки кандидата;**
- в) ценности кандидата.

10. Адаптационная программа:

- а) является отборочной процедурой;
- б) помогает работнику приспособиться к условиям труда в организации;**
- в) заменяет срок испытания;

11. Наставничество:

- а) является формой контроля над работой нового работника;
- б) является методом адаптации работника;**
- в) является формой ученичества.

12. Внешний кадровый резерв это:

- а) сформированный список подходящих кандидатов, желающих работать в компании;**
- б) резерв на профессиональное развитие, освоение новых технологий;
- в) резерв на руководящие должности.

13. Основная цель кадрового резерва:

- а) мотивация персонала к профессиональному развитию;
- б) готовность к кадровым изменениям и перестановкам;**
- в) снижение текучести кадров.

14. Мотивация персонала является:

- а) является одной из основных функций менеджмента**
- б) является обязанностью работодателя по Трудовому кодексу РФ;
- в) устанавливается в дисциплинарном кодексе работодателя.

15. Материальные стимулы:

- а) являются основными в системе мотивации;
- б) регламентированы трудовым законодательством;
- в) представляют собой надбавки, доплаты и премии.**

16. Тяжелый физический труд мотивируется:

- а) нематериальными стимулами;
- б) не мотивируется;
- в) материальными стимулами.**

17. Аттестация:

- а) является формой контроля трудовой дисциплины;
- б) является комплексной оценкой персонала;**
- в) является обязательной для всех категорий работников.

18. Процедура аттестация регламентируется:

- а) локальным нормативным актом организации;**
- б) Трудовым кодексом РФ;
- в) постановлением Правительства РФ.

19. Работник в отпуске по уходу за ребенком:

- а) проходит аттестацию в соответствии с утвержденными сроками по периодичности проведения аттестации;
- б) проходит аттестацию только с его письменного согласия;
- в) подлежит аттестации не ранее чем через год после окончания отпуска по уходу за ребенком.**

Результат считается положительным при 16 правильных ответов.

## Курс повышения квалификации «Управление персоналом»

### Конспект

#### Тема 1: Политика управления персоналом

Вопросы тема:

1. Стратегия и кадровая политика
2. Корпоративная культура
3. HR-бренд
4. Бюджетирование расходов на управление персоналом
5. Кадровое планирование

#### Стратегия и кадровая политика

Кадровая политика – это совокупность способов воздействия на персонал для достижения целей организации, позволяющих внести эффективный вклад в осуществление стратегии предприятия, и привить персоналу социальную ответственность перед предприятием и обществом.

Кадровая политика – это наиболее обобщенная форма выражения интересов работников предприятия, условий, влияющих на его деятельность и развитие, т.е. финансовую и техническую политику, коммерческую, инновационную и другие виды деятельности организации.

Кадровая политика организации – генеральное направление кадровой работы, совокупность принципов, методов, форм, организованного механизма по выработке целей и задач, направленных на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала, на создание квалифицированного и высокопроизводительного сплоченного коллектива, способного своевременно реагировать на постоянно меняющиеся требования рынка с учетом стратегии развития организации.

Принципы кадровой политики:

- 1) демократизм управления и готовность к сотрудничеству;
- 2) знание отдельных людей и их потребностей;
- 3) учет интересов индивида и социальной группы;
- 4) справедливость, соблюдение равенства и последовательность.

Цель кадровой политики – обеспечение максимально эффективного использования человеческих ресурсов предприятия (организации).

Основные направления кадровой политики:

- разработка единых принципов стратегического управления и развития персонала;
- исследование и внедрение новых методов и систем подготовки и переподготовки персонала;
- учет кадровой работы на всех уровнях стратегического планирования организации;
- проведение скоординированной единой тарифной политики и оплаты труда;
- разработка и применение экономических стимулов и социальных гарантий.

Эффективная кадровая политика требует систематической работы по диагностике, планированию, реализации и анализу. Диагностика позволяет оперативно реагировать на изменения в кадровом составе и потребностях персонала, а планирование позволяет адаптировать кадровый состав к стратегическим целям организации.

Взаимосвязь бизнес-стратегии и кадровой политики заключается в том, что эффективное использование человеческих ресурсов оказывает прямое влияние на достижение стратегических целей предприятия. Поэтому разработка кадровой политики должна быть тесно связана с бизнес-стратегией и ориентирована на поддержку её реализации.

Тип стратегии	Требуемые характеристики	Элементы кадровой политики
<p><b>Предпринимательская стратегия</b></p> <p>Применяются проекты с высокой степенью финансового риска, минимальным количеством действий.</p> <p>Ресурсы недостаточны для удовлетворения всех требований заказчиков.</p> <p>В центре внимания – быстрое осуществление ближайших мер – даже без соответствующей детальной проработки.</p>	<p>Работники должны быть:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>а) новаторами;</li> <li>б) инициативными;</li> <li>в) контактными;</li> <li>г) ориентированными на долгосрочное сотрудничество;</li> <li>д) готовыми рисковать, не боящимися ответственности.</li> </ul> <p>Важно, чтобы ведущие сотрудники не менялись.</p> <p>Культивируется, поощряется командная работа</p>	<p>Отбор и расстановка кадров: Поиск людей, способных идти на риск и доводить дело до конца.</p> <p>Вознаграждения: на конкурсной основе, беспристрастные, по возможности удовлетворяющие вкусам работника. Оценка: основывается на результатах, не слишком жесткая. Развитие личности: неформальное, ориентированное на наставника. Планирование перемещений: в центре – интерес работников. Подбор рабочего места, расширение полномочий в интересах работника</p>
<p><b>Стратегия динамического роста</b></p> <p>Степень риска – меньшая. Постоянное сопоставление текущих целей и создание фундамента для будущего.</p> <p>Политика фирмы и управленческие процедуры фиксируются письменно, поскольку они здесь необходимы для более строгого контроля, а также как основа для</p>	<p>Работники должны быть организационно закреплены, обладать гибкостью в изменяющихся условиях, проблемноориентированными и работать в тесном сотрудничестве с другими работниками.</p>	<p>Отбор и расстановка кадров: Поиск надежных сотрудников, способных идти на риск и принимать нетривиальные решения.</p> <p>Вознаграждения: справедливые и беспристрастные.</p> <p>Оценка: основывается на четко оговоренных критериях.</p>

<p>дальнейшего развития фирмы.</p>		<p>Развитие личности: акцент на качественный рост уровня и расширение области деятельности.</p> <p>Планирование перемещений: учитываются реальные возможности и разнообразные формы служебного продвижения.</p>
<p><b>Стратегия прибыльности</b></p> <p>В центре внимания сохранение существующего уровня прибылей.</p> <p>Усилия, требующие финансовых затрат – скромные; возможно прекращение найма.</p> <p>Управленческая система хорошо развита. Действует обширная система процедурных правил.</p>	<p>Внимание на критерии количества и эффективности; сроки – кратковременные; результаты при относительно низком уровне риска и минимальном уровне организационной закрепленности.</p>	<p>Отбор и расстановка кадров: чрезвычайно жесткие.</p> <p>Вознаграждения: основываются на заслугах, старшинстве и внутрифирменных представлениях о справедливости.</p> <p>Оценка: узкая, ориентированная на результат, тщательно продуманная.</p> <p>Развитие личности: акцент на компетентность в области поставленных задач, на узкую специализацию.</p>
<p><b>Ликвидационная стратегия</b></p>	<p>Требуются работники узкой ориентации, на короткое время, без большой приверженности фирме.</p>	<p>Набор работников: маловероятен из-за сокращения штатов.</p>

<p>Продажа активов, устранение возможностей убытков, в будущем сокращение работающих – насколько это возможно.</p> <p>Почти или вовсе не уделяется внимание попыткам спасти предприятие, поскольку ожидается дальнейшее падение прибылей.</p>	<p>Потребности в сохранении и наборе персонала практически нет.</p>	<p>Оплата: основана на заслугах, медленно растущая, без дополнительных стимулов.</p> <p>Оценка: строгая, формальная, основная на управленческих критериях.</p> <p>Развитие, обучение: ограничены, основаны на служебной необходимости.</p> <p>Продвижения: возможности имеют те, кто имеет требуемые навыки</p>
<p><b>Стратегия круговорота (циклическая)</b></p> <p>Основная цель – спасти предприятие. Осуществляются меры по сокращению затрат и персонала с тем, чтобы выжить в ближайшее время и обрести стабильность на длительную перспективу. Моральное состояние персонала – довольно угнетенное.</p>	<p>Работники должны быть гибкими в условиях изменений, должны уметь ориентироваться на масштабные цели и дальнюю перспективу</p>	<p>Набор кадров: требуются разносторонне развитые работники.</p> <p>Оплата: основана на системе стимулов при проверке заслуг.</p> <p>Оценка: по результату.</p> <p>Обучение: большие возможности, но тщательный отбор претендентов.</p> <p>Возможны различные формы продвижения.</p>

Реализация кадровой политики зависит от текущей ситуации и включает в себя использование организационно-административных, экономических, социально-психологических методов управления с целью реализации запланированных мероприятий.

## Корпоративная культура

Корпоративная культура - совокупность основных убеждений, сформированных самостоятельно, усвоенных или разработанных определенной группой по мере того, как она учится разрешать проблемы адаптации к внешней среде и внутренней интеграции, которые оказались достаточно эффективными, чтобы считаться ценными. Корпоративная культура придает единообразие совместным действиям людей, формирует общую для всех психологию.

Условно рассматривают три слоя корпоративной культуры.

Первый слой — это национальная культура.

Второй слой — организационная культура данной организации.

Третий слой — это управленческая культура, стиль руководства.

### Основные функции корпоративной культуры:

1. Охранная функция. Суть ее заключается в том, что корпоративная культура создает специфическую систему ценностей, норм и правил, которая служит барьером для проникновения нежелательных тенденций и отрицательных ценностей из окружающей среды.

2. Интегрирующая функция. Заключается в том, что единая система ценностей в организации позволяет каждому ощутить себя частью единого целого и определить свою роль и ответственность. При этом формируются чувство общности, сплачивающее членов коллектива.

3. Регулирующая функция. Эта функция формирует и контролирует поведение членов организации. С помощью норм, стандартов, правил как «писаных», так и «неписаных» корпоративная культура определяет поведение людей внутри организации, а нередко и за ее пределами. Регулирующая функция задает однозначность и упорядоченность всех процессов хозяйственной деятельности организации.

4. Замещающая функция. Суть ее заключается в том, что сильная корпоративная культура позволяет организации заменять формальные механизмы и отношения в случае их недостаточности или отсутствия на неформальные, вытекающие из особенностей внутриорганизационных отношений. При этом происходит экономия на управленческих издержках.

5. Адаптивная функция. Заключается в том, что новые работники компании, не обладающие культурой данной организации, безболезненно и легко вписываются в социальную и производственную системы организации и в сложившуюся систему отношений.

6. Образовательная и развивающая функции. Проявляются в том, что уровень корпоративной культуры воздействует соответствующим образом на воспитание и образовательный уровень в организации. Высокая корпоративная культура способствует улучшению человеческого капитала и социальной стабильности в организации.

7. Функция управления качеством. Суть этой функции состоит в том, что качество корпоративной культуры напрямую определяет качество работы, рабочей среды, микроклимата в организации, которые, в свою очередь, определяют качество продукции организации.

### Специальные функции корпоративной культуры:

1. Функции достижения баланса между организационными ценностями и ценностями внешней среды, приспособления организации к нуждам общества. В этом случае корпоративная культура помогает устранять препятствия и выстраивать отношения с внешней средой. Приспособление к внешней среде имеет и внутреннюю направленность, так как каждый работник является не только участником данной организации, но и представителем определенного внешнего социума. При этом организационная культура помогает снять внутренние конфликты у работников.

2. Функция регулирования партнерских отношений. Высокая корпоративная культура помогает выработать приемлемые правила взаимодействия с партнерами, предполагающие соответствующие этические и нравственные нормы и моральную ответственность перед ними.

3. Функция ориентирования на потребителя. При слабой корпоративной культуре внутриорганизационные проблемы, как правило, затмевают проблемы потребителя.

### **Уровни корпоративной культуры:**

1. Поверхностный уровень - видимые внешние факторы, как применяемая технология и архитектура и т.п.:

- место нахождения компании;
- архитектура здания;
- транспортная доступность, наличие парковки, удобство;
- интерьер помещения;
- оборудование рабочего места.

2. Промежуточный уровень - ценности, верования и убеждения, разделяемые членами организации, в соответствии с тем, насколько эти ценности отражаются в символах и языке. Этот уровень корпоративной культуры можно назвать организационной идеологией.

Под ценностями понимаются свойства тех или иных предметов, процессов и явлений, обладающие эмоциональной привлекательностью для большинства членов организации, что позволяет им служить образцами, ориентирами, правилами поведения. К ценностям относятся цели, характер внутренних взаимоотношений, ориентированность поведения людей, исполнительность, новаторство, инициатива, трудовая и профессиональная этика и пр.

Главные ценности, объединенные в систему, образуют «философию организации». Философия отражает восприятие организацией себя и своего предназначения, главные направления деятельности, создает основу выработки подходов к управлению (стиль, мотивационные принципы, информационные ориентиры, порядок разрешения конфликтов), упорядочивает деятельность персонала на основе общих принципов, облегчает освоение требований администрации, формирует общие универсальные правила поведения.

Обряд — это повторяющееся мероприятие, проводимое в определенное время и по специальному поводу, например, чествование ветеранов, проводы на пенсию, посвящение в молодые рабочие.

Нормы и стиль поведения — отношения между работниками, внешним субъектом, осуществление управленческих действий, решение проблем.

Ритуал — совокупность мероприятий (обрядов), оказывающих психологическое влияние на работников с целью укрепления преданности организации (а иногда — для затуманивания истинного смысла тех или иных сторон ее деятельности), с целью обучения организационным ценностям и формирования необходимых убеждений. Так, работники многих японских компаний начинают трудовой день с пения гимнов.

Легенды и мифы отражают в нужном свете и в закодированной форме историю организации, ценности, известных работников. Они информируют, снижают неопределенность, советуют, учат, направляют поведение персонала в нужную сторону, создают образцы для подражания.

Обычай - форма социальной регуляции деятельности людей и их отношений, воспринятая из прошлого без каких бы то ни было изменений.

Лозунги и призывы в краткой форме отражают руководящие задачи, идеи. В форме лозунга часто формулируется миссия организации.

Традиции — ценности, обычаи, обряды, ритуалы, нормы поведения членов организации, привнесенные из прошлого в настоящее. Они бывают позитивными (доброжелательное отношение к новым сотрудникам) и негативными (дедовщина).

Менталитет — образ мышления работников, определяемый традициями, ценностями, уровнем культуры, сознанием членов организации.

3. Глубинный уровень - фундаментальные предположения, которые трудно осознать даже самим членам организации без специального сосредоточения на этом вопросе. Примерами таких предположений будут отношение к добру и злу, восприятие времени и пространства, общее отношение к человеку и работе, бытию в целом и т. п.

### **Классификация видов корпоративной культуры:**

1. По стилю управления (авторитарная и демократическая);

2. По типу преобладающей организационной культуры (бюрократическая, органическая, предпринимательская и партисипативная);
3. По возрасту (молодая или старая);
4. По силе воздействия (сильная или слабая);
5. По направлению воздействия (функциональная или дисфункциональная);
6. По степени инновационности (традиционная или инновационная).

### **По стилю управления (авторитарная и демократическая).**

Корпоративную культуру можно определять с точки зрения степени авторитарности и демократичности управления организацией. Тяготение к определенному стилю руководства определяет его основные принципы, требования к поведению и деятельности работников, характеристики коммуникационного процесса, ориентацию на человека или на результат, характер отношений с сотрудниками и т. п.

Для определения культуры по данному параметру можно использовать следующие показатели:

- степень делегирования полномочий: чем выше степень делегирования полномочий, тем более демократичной будет культура организации.
- преобладание вертикальных или горизонтальных коммуникаций, директивно-отчетной или консультативно-согласующей информации, наличие согласующих комиссий, знание специфики работы смежных участков (заметим, что большое количество контактов между представителями различных подразделений будет свидетельствовать о преобладании горизонтальных коммуникаций);
- преобладающие формы обращения к подчиненным;
- особенности социального контроля в коллективе, ориентация на внешний или внутренний контроль, самоконтроль;
- позиция руководителя в конфликтных ситуациях (отстраненная — вне конфликта; руководящая — над конфликтом; участвующая — внутри конфликта);
- по типу организационной структуры (органическая или механистическая, централизованная или децентрализованная).

### **По типу преобладающей организационной культуры (бюрократическая, органическая, предпринимательская и партисипативная).**

Отнесение организационной культуры к одному из этих четырех типов позволит, с одной стороны, определить уровень организационного развития, а с другой — установить соответствие этого уровня общему состоянию внешней среды.

Бюрократическая культура основывается на распределении и точной регламентации функций, полномочий и обязанностей. Властные компетенции и зоны ответственности не пересекаются. Взаимодействие регламентируется множеством правил и инструкций.

Органическая культура — это разновидность корпоративной культуры, нацеленная на новаторство, научный и маркетинговый поиск, творчество в разных его проявлениях. Органическая корпоративная культура характерна для стартапов, венчурных проектов, инновационных компаний. Коммуникации между сотрудниками строятся на профессиональном авторитете и личном уважении друг к другу.

Партисипативный тип культуры (от participation — соучастие). Работники объединяются общей целью, ради которой готовы напряженно трудиться, участвуют в принятии решений и совместными усилиями достигают результата. Внимание руководства направлено на планирование совместных действий, координацию, развитие эффективной коммуникации. Приветствуются ориентация на команду, стремление к профессиональному развитию, высокая квалификация, уникальность и взаимодополняемость.

Предпринимательский (рыночный) тип. В организации поощряется инициатива, предприимчивость, быстрота реакции, стремление к конкуренции. Является распространенной на

ранней стадии развития бизнеса. Работники нацелены на достижение индивидуальных результатов и проявляют активность и агрессивность. Это позволяет компании эффективно адаптироваться к внешней среде, завоевать «свое место под солнцем», но порождает и внутреннюю конкуренцию.

Доминирование бюрократической, органической, предпринимательской или партисипативной организационной культуры можно определить по таким критериям, как:

- предположение о свойствах работников;
- основные мотивы деятельности работника;
- организационная структура (разновидности бюрократической структуры, неопределенная, гибкая, подвижная, органическая, команда);
- форма контроля (жесткий, мягкий или корректирующий контроль, самоконтроль, групповое давление, конкуренция);
- стиль управления (авторитарный, либерально-демократический, демократический).

#### **По возрасту (молодая или старая).**

Здесь анализируются длительность существования и ситуация создания организации. Срок существования мог быть не очень долгим, однако если темпы роста организации и развития общества были высокими, то организацию можно считать более зрелой (т. е. интенсивность приобретения в ней совместного опыта была выше).

Тем не менее для формирования, оформления основных качеств и характеристик корпоративной культуры необходимо достаточно длительное время. Чем дольше существует организация, тем лучше и большим числом работников усваивается содержание элементов корпоративной культуры.

#### **По силе воздействия (сильная или слабая).**

Сильная культура характеризуется главными (стержневыми) ценностями организации, которые интенсивно поддерживаются, четко определены и широко распространяются. Чем больше членов организации разделяют эти главные ценности, признают степень их важности и привержены им, тем сильнее корпоративная культура данной организации.

Критерии разграничения сильной и слабой организационной культур:

- Срок существования организации. Чем меньше возраст организации, тем больше вероятность, что ее культура слабая. Чем больше возраст организации, тем больше вероятность, что ее культура сильная.

- Степень приверженности персонала главным ценностям организации.

- Уровень текучести кадров. Низкий уровень текучести кадров указывает на сильную организационную культуру, высокий — на слабую. Средний уровень текучести кадров может сочетаться как с сильной культурой, так и с плохой работой по подбору кадров, или культура находится в стадии формирования, или слабая культура устраивает сотрудников в силу сложившегося положения на местном рынке труда. Здесь необходимо сопоставлять с возрастом организации и состоянием окружающей среды.

- Уровень сплоченности трудового коллектива. Высокий уровень сплоченности свидетельствует о сильной организационной культуре, а низкий — соответственно о слабой организационной культуре.

#### **По направлению воздействия (функциональная или дисфункциональная).**

То, как именно влияет организационная культура на эффективность деятельности организации: способствует повышению эффективности деятельности, препятствует ей или никак не влияет на нее.

Показатели по данному параметру:

- Степень достижения запланированных организацией целей (по уровню выполнения плана, проценту выполнения заказов в срок).

— Количество больничных листов (большое их количество свидетельствует о скрытом сопротивлении персонала).

— Количество поломок оборудования, что говорит об отношении к труду и имуществу организации (так, многочисленные поломки указывают на небрежное отношение к оборудованию, труду). —

- Уровень конфликтности. Даже конфликты, ориентированные на решение проблем организации, отчасти мешают выполнению поставленных задач (из-за негативных последствий таких конфликтов). Чем больше конфликтов в организации, тем меньше времени остается у персонала на работу.

### **По степени инновационности (консервативная, традиционная или инновационная).**

Признаки и критерии оценки:

— Степень ригидности персонала. Данный признак необходимо брать с обратным значением, т. е. единица, поделенная на значение признака, так как увеличение значения данного признака уменьшает значение исследуемого параметра.

— Количество нововведений, рационализаторских предложений, изобретений и т. п. Значение признака влияет напрямую на значение параметра.

— Степень доверия персонала руководству.

— Уровень квалификации работников. Работники с низким уровнем квалификации боятся по различным причинам перемен, связанных с изменениями.

— Уровень (степень) стимулирования инновационного поведения. Определяется соотношением количества стимулирующих инновационное поведение воздействий и общего количества стимулирующих воздействий (на основании приказов, распоряжений, системы оплаты труда, премирования).

### **Формирование корпоративной культуры**

Методы формирования корпоративной культуры

1. Сверху. Оценка культуры и перспектив ее развития сверху с расчетом на то, что это вызовет энтузиазм и поддержку у большинства членов организации.

2. Снизу. Руководители должны отслеживать, какие ценностные установки существуют у подчиненных, стараясь при этом постепенно воздействовать в необходимом направлении на культуру организации.

Этапы формирования корпоративной культуры

1. Выбор миссии организации, определение стратегии, основных целей и ценностей (приоритетов, принципов, подходов, норм и желательных образцов поведения).

2. Изучение сложившейся корпоративной культуры. Определение степени соответствия сложившейся корпоративной культуры выработанной руководством стратегии развития организации, выявление позитивных и негативных ценностей.

3. Разработка организационных мероприятий, направленных на формирование, развитие или закрепление желательных ценностей и образцов поведения на основе норм социальной ответственности.

4. Целенаправленные воздействия на корпоративную культуру с целью изжить негативные ценности и развить установки, способствующие реализации разработанной стратегии.

5. Оценка успешности воздействий на корпоративную культуру и внесение необходимых коррективов.

Зависимость корпоративной культуры от жизненного цикла организации.

1. Стадия становления организации.

У организации на этом этапе отсутствует собственная организационная культура, но зато есть набор культур, привнесенных членами организации из внешней социосистемы. Поэтому условно на этом этапе корпоративную культуру можно охарактеризовать как противоречивую и неразделяемую.

#### 2. Стадия развития организации.

На этом этапе собственная корпоративная культура активно формируется. Опыт организации проходит стадию осознания и оценки. Если на первом этапе развития основной идеей, сплачивающей коллектив, было выживание организации, то здесь главное влияние оказывает понимание организацией своего места на рынке и в обществе. Корпоративную культуру можно охарактеризовать как непротиворечивую, но слабо разделяемую.

#### 3. Стадия зрелости.

На этой стадии развития корпоративная культура достигает пика. Опыт, накопленный на предыдущих стадиях, достаточно разнообразен и проанализирован. Представления организации сформированы, компания имеет историю и традиции, они активно передаются членам организации. Организационная культура на этом этапе характеризуется наименьшим количеством противоречий и широко разделяема.

#### 4. Стадия старости.

На этой стадии характерна широкая поддержка корпоративной культуры, исторически сложившейся в организации. Но догматичный характер организационной культуры приводит к увеличению в ней противоречий — главным образом между реальными и провозглашенными ценностями. Следовательно, организационная культура на этом этапе может быть описана в терминах «противоречивая» и «широко распространенная».

## HR-бренд

HR-брендинг - стратегия, которая включает в себя усилия компании по привлечению и удержанию квалифицированных специалистов путем создания привлекательного образа работодателя.

Этот термин впервые был представлен в 1990 году в журнале Journal of Brand Management Саймоном Бэрроу, и с тех пор он стал ключевым элементом управления человеческими ресурсами.

HR-бренд можно определить как совокупность психологических, функциональных и экономических выгод, которые ассоциируются с компанией - работодателем.

Несмотря на разнообразие определений, все они указывают на важность создания привлекательной рабочей среды и формирования положительного образа компании как работодателя в глазах сотрудников, клиентов и других заинтересованных сторон

Авторы дают различные определения HR-бренда.

Автор	Определение
С. Ллойд	Совокупность усилий компании по взаимодействию с существующими и потенциальными сотрудниками, которое делает ее привлекательным местом работы, а также активное управление имиджем компании в глазах партнеров, потенциальных сотрудников и т.д.
Б. Минчингтон	Имидж компании, который во многом определяется корпоративной культурой.
Р. Мосли	Совокупность материальных, функциональных и психологических выгод, которые получает сотрудник, работая в компании.
Н. Осовицкая	Образ компании как хорошего места работы в глазах заинтересованных лиц (нынешние и бывшие сотрудники, кандидаты, клиенты, акционеры и т.д.); набор экономических, профессиональных и психологических выгод, которые получает работник, присоединяясь к компании; способ, которым формируется идентичность бизнеса, начиная с базовых основ и ценностей, и инструменты с помощью которых это доносится до всех заинтересованных лиц.
А. Мичурина	«Торговая марка» компании на рынке труда, за которой стоит ее целостный образ как работодателя.
Э. Полухина	Отражение стратегии позиционирования компании; основывается на миссии, корпоративной культуре, философии, продвигаемой компанией.
Т.Ю. Арькова	Направление работы с репутацией компании как привлекательного работодателя. Это то, как выглядит компания в

глазах сотрудников и коллег по рынку, как встречают новичков, как ценят и уважают тех, кто уже работает, как мотивируют и поддерживают, прощаются при расставании.
--

Р.Е. Мансуров	Комплекс целенаправленных мероприятий по формированию положительного имиджа работодателя с целью постоянного привлечения лучших из лучших специалистов в своей области.
---------------	---

Сильный HR-бренд является ключевым фактором успешного привлечения и удержания талантливых специалистов. Он обеспечивает работодателю привлекательный имидж, что делает ее конкурентоспособной на рынке труда. Кроме того, он формирует доверие как среди персонала, так и среди клиентов, что способствует устойчивости бизнеса в различных экономических условиях.

Преимущества развитого HR-бренда:

- компании с развитым HR-брендом могут позволить себе платить работникам меньше, чем их конкуренты;

- снижение текучести кадров;
- повышение уровня лояльности сотрудников;
- компании становится легче привлекать высококвалифицированный персонал;
- уменьшение расходов и сокращение сроков на закрытие вакантной позиции;
- повышение уровня производительности труда и рентабельности;
- повышение уровня удовлетворенности и лояльности клиентов компании;
- компания становится устойчивой в период экономических спадов.

Основные направления HR-брендинга - внутреннее и внешнее - направлены на формирование привлекательной рабочей среды и создание положительного образа компании как работодателя.

Целевая аудитория внутреннего HR-бренда – работники организации.

Дэвид Ли советует: прежде чем заявить рынку труда о себе как о прекрасном работодателе, приложите усилия для того, чтобы это стало правдой.

Для развития внутреннего HR-бренда необходимо собрать и проанализировать мнение работников об организации, как о работодателе.

Процесс сбора данных:

1. Опрос работников, что они думают о компании как о работодателе.
2. Выяснить, в чем они видят сильные и слабые стороны компании.
3. Узнать у них, как компания выглядит в сравнении с другими работодателями.
4. Выяснить у новых работников, что они слышали о компании и почему выбрали именно ее среди других потенциальных работодателей.
5. Спросить новых работников, оправдались ли их ожидания.
6. Спросить работников из разных профессиональных и социальных групп, что можно сделать, чтобы стать более привлекательным работодателем.
7. Запрашивать у работников обратную связь по таким процессам, как найм, адаптация, любые организационные изменения, аттестация и т. д.
8. Создать благоприятную рабочую среду.

Внешний HR-брендинг ориентирован на потенциальных соискателей.

Организация позиционирует себя в качестве работодателя: на рабочих сайтах, досках объявлений, в печати, в кадровых агентствах и т. д. Необходимо сегментировать целевую

аудиторию кандидатов и расстановке соответствующих акцентов в послании HR-бренда. Не существует универсальных и идеальных для всех работодателей – важно, чтобы обещание HR-бренда соответствовало ожиданиям и потребностям подходящих кандидатов.

Безусловно, сильный потребительский бренд позитивно влияет на HR-бренд. Исследования показывают высокую корреляцию между восхищением потребителей продукцией или услугами компании и их готовностью работать в этой компании. Негативная информация и особенно скандалы в связи с товарами или услугами компании также довольно сильно влияют на HR-бренд.

## **Этапы формирования HR-бренда**

### **1. Изучение целевых аудиторий HR-бренда**

Опишите ваши целевые аудитории, как внешние (категории соискателей), так и внутренние (категории работников). Выделите их основные характеристики. Целевая аудитория – это группа людей, на которых ориентировано предложение компании, в данном случае – предложение компании как работодателя.

Для формирования портрета идеального кандидата или для выделения ключевых категорий работников необходимо более детальное описание профессионального опыта и компетенций, определенных личностных характеристик и других качеств, важных для эффективной работы в организации.

После определения целевой аудитории можно выделить общие и частные ценности, на которых нужно заострять внимание для каждой целевой аудитории.

Потенциальные кандидаты:

- Портрет: образ кандидата, который необходим компании.
- Ожидания: наиболее значимые ожидания потенциальных кандидатов по отношению к будущему работодателю.
- Узнавание: какой процент потенциальных кандидатов знает название компании.
- Знание: набор характеристик кандидата, связанных с именем компании.
- Предварительный выбор: какой процент потенциальных кандидатов рассматривает компанию как потенциального работодателя.
- Попытка: какой процент потенциальных кандидатов обращается в компанию с целью трудоустройства.
- Трудоустройство: какой процент потенциальных кандидатов соглашается работать в компании в ответ на сделанное предложение.

Действующие работники:

- Какие первые впечатления от организации, есть ли отличие от ожидания.
- Какой процент новых работников не прошел срок испытания. Основные причины.
- Какой набор характеристик (ценностей) опытные работники связывают с именем компании.
- Средний срок работы работника в организации.

Бывшие работники:

- Какая желательная и нежелательная текучесть кадров.
- Наиболее распространенные причины увольнения.
- Какой набор характеристик (ценностей) бывшие работники связывают с именем работодателя.

### **2. Выявление проблемных зон HR-бренда**

На основании результатов исследования первого этапа можно выделить проблемные зоны, требующие коррекции.

Базовый закон маркетинга - прежде чем предложить клиенту какой-то продукт, необходимо выяснить, в чем состоят его реальные потребности. Самый простой и эффективный способ выяснения потребности провести анонимный опрос работников. Объем опросника для персонала может варьироваться в зависимости от задач исследования и включать от 12–15 до 150–200 вопросов. Для проведения опросов среди работников рекомендуется привлекать внешних провайдеров, это позволит получить более объективные результаты благодаря гарантии анонимности.

Меры по исправлению недостатков зависят от причины их возникновения. Чаще всего причины лежат в несовершенных управленческих решениях.

### 3. Создание концепции HR-бренда

На этом этапе формулируется концепция HR-бренда: утверждения и факты, которые раскрывают образ компании как привлекательного работодателя. Важно выделить именно те преимущества работы в компании, которые могут заинтересовать конкретную целевую аудиторию.

Концепция или предложение HR-бренда – это причины, по которым кандидат выбирает компанию среди других потенциальных работодателей, это те ценности, возможности и блага, которые работодатель предлагает работнику.

Сначала формулируется общая, базовая концепция, ориентированная как на внешнюю, так и на внутреннюю аудиторию, а на ее основе создаются отдельные предложения для конкретных целевых аудиторий.

Правильно сформулированная концепция HR-бренда – это ответ на выявленные потребности, то предложение, которое делает компания соискателю или работнику.

### 4. Разработка стратегии продвижения HR-бренда

Стратегию продвижения HR-бренда - способы, формы и каналы донесения информации до целевой аудитории. Необходимо разработать и утвердить планы конкретных проектов и мероприятий, направленных на решение наиболее актуальных задач в рамках формирования HR-бренда.

### 5. Оценка полученного результата

Оценка результата имеет два измерения эффективности: непосредственное влияние на бизнес-показатели компании (производительность труда, объем продаж, доля рынка, отношение ФОТ к выручке, скорость и стоимость закрытия вакансии и т. д.) и восприятие работников (вовлеченность, лояльность, удовлетворенность, снижение текучести и т. д.).

Также применяются универсальные показатели - снижение потерь рабочего времени (больничные, прогулы, иные отсутствия), рост числа кандидатов, приходящих в компанию по рекомендации работников, и т. д.

### **Бюджетирование расходов на управление персоналом**

Бюджетирование – это элемент менеджмента, направленный на реализацию основных функций управления для достижения стратегических целей организации, на основе выделения центров финансовой ответственности и подготовки управленческих решений на базе сопоставления затрат и результатов, отражаемых в бюджетах.

Всю деятельность по бюджетированию в компаниях можно подразделить на краткосрочное (текущее) бюджетирование и капитальное (инвестиционное).

Краткосрочное бюджетирование осуществляется в рамках периода, не превосходящего один год, и обычно разделяется на месячное (квартальное) бюджетирование. При таком виде бюджетирования компании осуществляют анализ имеющихся ресурсов на плановый период и составляют планы.

Основная цель краткосрочного бюджетирования заключается в оценке рисков денежных и иных ресурсов на каждом этапе бюджетного планирования и поиск возможностей предотвращения рисков.

Капитальное бюджетирование обычно носит финансовый характер и используется в процессе принятия управленческого решения об инвестировании средств.

Основными целями бюджетирования обычно выступают:

- оптимальное распределение ресурсов компании;
- выявление рисков невыполнения производственной программы, недофинансирования отдельных направлений работы;
- контроль над расходами и запасами;
- обоснование стратегии, текущих планов компании;
- разработка стратегий, которые могут быть запасными средствами реагирования в случае появления событий, способных помешать успеху компании;
- планирование и обоснование цен на выпускаемую продукцию или оказываемые услуги.

Управление затратами в менеджменте включает такие элементы, как планирование расходов, координация и регулирование расходов, мотивация экономного расходования средств и контроль (мониторинг) расходов. Бюджетирование играет ведущую роль в управлении затратами на персонал.

**Бюджетирование затрат на персонал** – это элемент менеджмента, направленный на реализацию функций планирования, организации, учета, контроля и мотивации человеческих ресурсов компании для достижения стратегических целей организации, на основе выделения службы управления персоналом как центра финансовой ответственности и подготовки управленческих решений на базе сопоставления затрат и результатов, отражаемых в HR-бюджете.

Целью бюджетирования затрат на персонал в компании выступает повышение эффективности ее деятельности за счет обеспечения производства требуемыми человеческими ресурсами, выявления и сокращения рисков в сфере социально-трудовых отношений, оптимизации использования средств на управление персоналом.

Формирование, реализация и контроль HR-бюджета позволяет:

- разрабатывать и реализовывать стратегию управления персоналом;
- планировать работу по управлению человеческими ресурсами;
- оптимизировать расходы на персонал;
- координировать деятельность в области управления персоналом между различными подразделениями;
- мотивировать менеджеров разных уровней на достижение целей компании и повышение вовлеченности персонала;
- контролировать работу управленцев и проводить оценку эффективности их работы на основе сравнения фактических затрат с нормативными;
- выявлять потребности в денежных средствах для решения задач управления персоналом.

HR-бюджет традиционно относят к бюджетам административных расходов, поскольку деятельность по управлению человеческими ресурсами на предприятии сама по себе крайне редко приносит прямые доходы компании.

Бюджет затрат на персонал включает все статьи расходов на привлечение, развитие, мотивацию, оплату труда персонала и иные виды деятельности различных служб организации, координатором которых выступает HR-служба. Зарплата всех работников компании обычно является самой весомой статьёй расходов в данном бюджете.

Бюджет службы по управлению персоналом может включать или только расходы на содержание службы как одного из подразделений компании, или расходы на привлечение, развитие персонала и подобные затраты, решение по которым принимает служба управления персоналом как центр финансовой ответственности.

Выделяют две основные концепции бюджетирования затрат на персонал:

- 1) концепция планирования затрат на персонал, при которой поэтапно планируются все расходы, связанные с трудовой деятельностью персонала, на основе системы их учета;
- 2) концепция ориентированных на результат издержек на персонал, суть которой состоит в определении соотношений между затратами на персонал и результатами деятельности компании.

Бюджет затрат на персонал зависит от множества внешних и внутренних факторов.

К внешним факторам можно отнести динамику законодательства в сфере социально-трудовых отношений (например, увеличение МРОТ может значительно увеличить бюджет на оплату труда), изменение ситуации на рынке труда, уровня конкуренции, отраслевой динамики, в том числе цифровизации труда в отрасли.

Внутренние факторы – это не только автоматизация и роботизация производства, совершенствование организации труда, внедрение системы бережливого производства, но и любые изменения в корпоративной культуре, стратегии компании.

Бюджетирование затрат на персонал, имеющее своей задачей достижение стратегических целей компании, проявляет свои особенности в зависимости от выбранной стратегии.

Стратегия предпринимательства характерна для компаний, развивающих новые направления деятельности, что связано либо с новизной самой компании на рынке с большим количеством проектов, либо с готовностью компании вкладывать средства в различные рискованные проекты. Стратегия управления персоналом в такой компании направлена на привлечение и удержание новаторов, их максимальное вовлечение в компанию.

Особенностями бюджетирования затрат на персонал в такой компании являются:

- использование укрупненных нормативов затрат при формировании бюджета;
- высокая доля затрат на непредвиденные расходы;
- большой объем затрат на развитие персонала;
- максимальный учет пожеланий работников в процессе планирования затрат на персонал в целях удержания ключевых сотрудников, от которых зависит успех компании;
- возможность перераспределения средств с одной статьи бюджета на другую в процессе его реализации;
- возможность пересмотра бюджета в процессе его реализации в случае изменения экономической ситуации в компании.

Стратегия динамического роста характерна для компаний, расширяющих производство, завоевывающих новые рынки сбыта, открывающих филиалы и представительства на других территориях. В таких условиях стратегия управления персоналом направлена на привлечение и профессиональный рост высокопрофессиональных сотрудников, способных без тотального контроля самостоятельно выполнять свои трудовые функции в филиале (или представительстве).

Особенности бюджетирования затрат на персонал в таких организациях сводятся к следующим:

- высокая доля затрат на реализацию стратегических планов по управлению и развитию персонала;
- планирование бюджета оплаты труда персонала по нормативам заработных плат на уровне выше рыночных для привлечения и удержания высокопрофессиональных работников;
- возможность перераспределения средств между статьями бюджета, но не более 10 % от суммы;
- контроль за исполнением бюджета с требованием соответствия фактического бюджета плановому на 85–90 %;
- ощутимые бюджеты на развитие карьеры и стимулирование квалифицированного персонала.

Стратегия прибыли характерна для компаний, которые рассчитывают получать прибыль и увеличивать ее размеры, выпуская освоенную продукцию и реализуя ее проверенным клиентам, за счет сокращения затрат на производство. В этом случае стратегия управления персоналом направлена на контроль за персоналом, реализацией им прописанных процедур, правил и регламентов в компании.

Можно выделить следующие особенности бюджетирования затрат на персонал в таких компаниях:

- наличие и строгое соблюдение регламента формирования бюджета и контроля за его исполнением и строгое его соблюдение;
- стремление к сокращению затрат на персонал на основе их оптимизации;
- высокая доля затрат на контроль дисциплины труда;
- нормативы заработной платы, используемые для расчета бюджета, находятся на уровне средних на рынке или чуть меньше;
- установление затрат на обучение на минимальном уровне, требуемом законодательством страны или внутренними нормативными документами;
- невозможность перераспределения средств между статьями бюджета;
- требование исполнения бюджета на 100 %.

Стратегию ликвидации выбирают компании, которые планируют закрыться, однако сделать это одномоментно представляется очень затратным, поэтому выбирается стратегия постепенного закрытия. Стратегия управления персоналом в таких компаниях направлена на стимулирование работников к увольнению по собственному желанию.

Можно выделить следующие особенности бюджетирования затрат на персонал в таких компаниях:

- утверждение бюджета затрат на персонал на уровне значительно ниже оптимального;
- сведение бюджета на управление персоналом практически к бюджету оплаты труда, поскольку остальные статьи затрат либо отсутствуют, либо установлены на уровне значительно ниже требуемого;
- нормативы заработной платы, используемые для формирования бюджета, установлены на уровне значительно ниже среднерыночных, иногда на минимальном уровне оплаты труда;
- наличие дисциплинарной ответственности руководителя центра финансовой ответственности за неисполнение утвержденного бюджета.

Стратегия изменения курса (или кругооборота) характерна для компаний, которые намерены завершить текущую деятельность с целью переориентации на другой вид деятельности. Стратегия управления персоналом в такой компании направлена на стимулирование увольнения работников, чей труд в новых условиях не будет востребован, переобучение части сотрудников и привлечение новых под будущий вид деятельности.

Можно выделить следующие особенности бюджетирования затрат на персонал в таких условиях:

- индивидуальный подход и многовариантность при планировании бюджета затрат на персонал;
- разделение расходов внутри одной статьи затрат по видам деятельности компании и использование разных нормативов для расчетов при формировании бюджета;
- оптимизация затрат на персонал;
- высокая доля затрат на развитие персонала (переобучение и развитие карьеры);
- невозможность перераспределения средств между статьями бюджета;
- требование исполнения бюджета на 100 %.

Принципы:

- целесо согласованности, который предполагает необходимость согласования бюджета затрат на персонал с принятой стратегией управления персоналом в компании;
- структурированности, который проявляется в структуре затрат на персонал и структурировании самой деятельности по управлению персоналом;
- обоснованности статей затрат;
- приоритетности, что предполагает использование ограниченных контрольными цифрами ресурсов в наиболее важных направлениях;
- выбора метода бюджетирования, наиболее адекватного стратегическим целям и принятой системе менеджмента компании;
- сочетание прав и обязанностей центра финансовой ответственности, который означает, что служба управления персоналом может эффективно управлять только теми средствами, на которые она может влиять, и ей должны быть переданы не только ответственность за исполнение бюджета, но и полномочия влияния на него; – соотнесения затрат на персонал и управление персоналом с практическими результатами деятельности (прибыли, производительности труда и т. п.);
- строгое соблюдение изменений законодательства в области трудового права, изменения тарифов и т. п.

Факторы, влияющие на бюджетирования расходов на персонал.

Внешние факторы:

- изменение государственных законодательных и нормативных актов и тарифных соглашений (повышение минимального уровня оплаты труда (МРОТ) и размера пенсий, изменение размеров взносов на социальное страхование, налоговых правил, миграционного законодательства, сокращение рабочего времени, изменение требований по охране труда и технике безопасности и т. д.);
- уровень инфляции, который влияет на уровень заработной платы, стоимость обучения и других платных услуг по управлению персоналом;
- изменение ситуации на рынке труда, рынке образовательных услуг, состояния региональной и (или) национальной системы профориентации;
- процессы цифровизации, развитие научно-технического прогресса, техники и технологий;
- кадровая политика организаций-конкурентов и ее изменения, отраслевая принадлежность компании.

Внутренние факторы:

- изменение стратегии развития организации, системы планирования численности и структуры кадров, расходов по содержанию персонала организации;
- изменение организационной структуры компании и структуры производства;
- изменение условий коллективного договора, кадровой и социальной политики компании;
- особенности социальных потребностей работников;
- финансовое положение компании.

### **Основные этапы бюджетирования затрат на персонал:**

- 1) составление проекта бюджета расходов на персонал;
- 2) защита и утверждение проекта бюджета;
- 3) исполнение утвержденного бюджета, фактический учет затрат;
- 4) контроль исполнения бюджета, анализ результатов (сравнение факта с планом, выявление отклонений и их причин для использования в бюджетном процессе на следующий год).

#### Подэтапы разработки бюджета:

- 1) определение состава статей бюджета, который зависит от особенностей компании.
- 2) разработка документальных форм бюджета и выбор метода калькулирования затрат на программы управления персоналом.

#### Выделяют четыре основных метода калькулирования затрат:

– расчет годовых затрат – при использовании данного метода с помощью компьютерных программ определяется общая сумма плановых годовых расходов по каждой статье затрат; – расчет годовых затрат на одного работника (эта сумма является неким плановым нормативом затрат) – использование данного метода позволяет корректировать суммарные затраты в течение бюджетного периода в зависимости от числа работников;

– расчет затрат на персонал в процентах к заработной плате – данный метод позволяет корректировать затраты в зависимости от суммы фонда заработной платы;

– расчет затрат в рублях на час рабочего времени – метод особенно востребован на переговорах с профсоюзами о заработной плате, выплатах и льготах, продолжительности рабочего времени, поскольку позволяет сопоставить затраты на персонал с выплачиваемой заработной платой и показывает действительную стоимость часа работы;

3) сбор информации по статьям бюджета от линейных руководителей, обычно занимающий 1–2 недели.

Наиболее важной на данном этапе является работа по уточнению обоснования планов – задачи набора персонал, цели обучения и т. п.;

4) сведение информации по статьям бюджета.

Этот этап является наиболее трудоемким, поскольку наблюдается конфликт интересов между линейными руководителями, стремящимися максимально увеличить штат своих подразделений, и топ-менеджментом и собственниками, заинтересованными в повышении эффективности труда за счет сокращения затрат на персонал. Служба управления персоналом на данном этапе вынуждена согласовывать интересы, проводить встречи по согласованию позиций;

5) разработка бюджета расходов на персонал – состоит в определении сводных планов затрат, прогнозировании стоимости системы управления персоналом на основе данных, полученных на ранних этапах.

Методологи бюджетирования расходов на персонал рекомендуют составлять три варианта бюджета:

- оптимистичный, учитывающий максимальные затраты и максимальное повышение цен на услуги, МРОТ и т. п.;

- пессимистичный, в котором учтены лишь самые важные затраты, обойтись без которых невозможно;

- оптимальный, который учитывает средние прогнозы повышения МРОТ, уровень инфляции и т. п.

Специалисты, занимающиеся бюджетированием расходов на персонал, отмечают, что спланировать расходы на персонал со 100 % точностью не представляется возможным, поскольку некоторые внешние факторы не поддаются прогнозированию на уровне компании, поэтому в

соответствии с экспертными оценкам отклонения фактических затрат по отдельным статьям бюджета от плановых при годовом планировании не должны превышать 10 %.

### **Классификация расходов на персонал и управление**

#### **Направления бюджетирования:**

- 1) формирование бюджета затрат на персонал и управление им;
- 2) формирование бюджета затрат на кадровую службу.

#### **Затраты на персонал:**

1. Стратегический менеджмент персонала;
2. Наем персонала;
3. Развитие персонала;
4. Регламентация труда персонала;
5. Мотивация труда персонала;
6. Оценка персонала;
7. Охрана труда;
8. Управление корпоративной культурой;
9. Развитие и поддержание HR-бренда.

#### **Затраты на кадровую службу:**

1. Заработная плата специалистов;
2. Обслуживание офиса и коммунальные услуги;
3. Услуги связи и интернет;
4. Подписка на профлитературу и профессиональные электронные сервисы;
5. Командировочные расходы;
6. Участие в конференциях, фестивалях, ярмарках и др.
7. Затраты на оргтехнику, ПО, канцтовары.

#### **Расходы на персонал:**

1. Стратегический менеджмент персонала (включает разработку стратегии управления персоналом и кадровой политики, планирование потребности в рабочей силе, бюджетирование).

В данном subprocessе выделяют следующие расходы на персонал:

- заработная плата руководителей и специалистов, осуществляющих разработку и контроль реализации стратегического управления, а также оперативное планирование (включая отчисления от ФОТ данных работников);

- расходы на проведение стратегической сессии, которые включают в себя оплату труда тренера, аренду помещения для проведения стратсессии (поскольку она обычно проводится вне рабочего места, чаще на природе в доме отдыха или подобной организации, чтобы руководители могли отойти от повседневной рутины, посмотреть на ситуацию в компании со стороны), транспортную доставку участников сессии, питание, проживание (поскольку стратегическая сессия проводится 1–2 дня);

- проведение социологических опросов работников, включая тиражирование анкеты или написание программного блока для анкетирования на сайте компании;

2. Наем персонала (включает профориентацию, привлечение рабочей силы, профотбор, прием и расстановку работников, адаптацию вновь принятого персонала).

Стоимость подбора персонала рассчитывается по двум параметрам:

1) прямые затраты (оплата объявлений о вакансиях, услуг посредников, участия в различных мероприятиях по подбору и т. п.);

2) косвенные затраты (оплата рабочего времени специалистов, занятых в подборе и адаптации новых работников; оплата лиц поддерживающих подразделений; стоимость аренды помещения, коммунальных услуг и пр.):

- заработная плата с начислениями специалистов группы подбора персонала;
- покупка (при необходимости) и амортизация техники, оборудования (организация рабочих мест, обеспечение компьютерами, телефонами и пр.);
- услуги мобильной связи, интернета;
- подписка на профессиональную литературу;
- командировки специалистов отдела подбора (в случае регионального подбора);
- административные расходы (аренда офиса, оплата коммунальных услуг, канцтоваров и пр.);
- расходы на размещение рекламных объявлений в СМИ, на специальных рабочих сайтах;
- оплата услуг кадровых и рекрутинговых агентств;
- оплата доступа к обзорам рынка труда, проведения обзоров под заказ;
- расходы по привлечению молодых специалистов (оплата участия в днях открытых дверей, стипендии отдельным студентам, практика студентов);
- реферальный бонус (выплата вознаграждения работнику за принятие на работу персонала по его рекомендации).

В затраты данного субпроцесса входят также расходы на предоставление рабочего места (затраты на подготовку и организацию рабочего места для нового сотрудника).

Основные расходы на адаптацию персонала связаны с первичным обучением, затраты на которое входят в общий бюджет затрат на обучение: обучение по профессии, тренинги навыков по формированию необходимого трудового поведения, осуществление наставничества как формы обучения (оплата труда наставника), проведение воспитательной работы.

3. Развитие персонала (включает обучение, повышение квалификации, управление карьерой).

Все расходы компании на обучение, переобучение и повышение квалификации (в том числе обязательное обучение по охране труда и т. п.) условно делят на три группы:

- прямые затраты: оплата услуг сторонней организации или оплата работы приглашенных преподавателей (тренеров, консультантов) по проведению занятий и подготовке раздаточных и иных материалов (слайдов, видеопрезентаций, компьютерных программ и т. п.), а также стоимость раздаточных материалов, специальной литературы, администрирования обучения;
- сопутствующие затраты: аренда помещения или содержание учебных зданий и помещений; закупка, ремонт, обновление оборудования для обучения (в том числе мультимедийных проекторов, экранов и т. п.), а также программного обеспечения; приобретение курса лекций, учебных фильмов, расходных материалов; стоимость проезда, проживания, питания обучаемых и преподавателей, обеспечения питьевой водой;
- косвенные затраты: заработная плата специалистов (обучаемых и внутренних преподавателей) за время обучения и упущенная выгода компании вследствие их отсутствия на рабочем месте.

4. Регламентация труда персонала (включает разработку и проектирование организационного дизайна, прав и обязанностей работников, организацию и нормирование труда работников, кадровое делопроизводство).

- разработка операционной модели, т. е. описание, каким образом организация реализует бизнес-модель в контексте географического охвата и распределения полномочий между корпоративным центром и бизнес-единицами;
- разработка организационной структуры, которая зависит от стратегии (видения, миссии, ценностей компании), способа и скорости принятия решений, количества уровней управления, диапазона управления, принципов создания и наименования подразделений и должностей;

- оптимизация действующей оргструктуры на основе бенчмаркинга;
- управление изменениями и трансформацией.

5. Мотивация и оплата труда (включает поддержание и развитие социальной инфраструктуры).

Материальное стимулирование предусматривает вознаграждение в денежном эквиваленте, в качестве услуг и материальных объектов.

К затратам на материальное стимулирование обычно относят:

- заработную плату, включающую основную (сдельную, повременную, окладную) и дополнительную заработную плату (премии, надбавки за профессиональное мастерство, доплаты за вредные условия труда, совместительство, работу в ночное время, доплаты подросткам, кормящим матерям, за работу в праздничные и воскресные дни, за сверхурочную работу, за руководство бригадой, оплата или компенсация за отпуск и т. д.), индексацию заработной платы, разовые выплаты из прибыли компании (бонусы);
- компенсацию транспортных расходов, связанных с выполнением служебных обязанностей; приобретение транспорта и его обслуживание (полное или частичное);
- организацию питания, в том числе выплату субсидий на питание;
- организацию медицинского обслуживания или заключение договоров с медицинскими учреждениями;
- программы жилищного строительства, т. е. собственное строительство жилья или строительство на паевых условиях, обеспечение бесплатным жильем;
- программы, связанные с воспитанием и обучением детей: выделение средств на организацию дошкольного и школьного воспитания и образования детей и внуков сотрудников фирмы, привилегированные стипендии;
- медицинское, пенсионное страхование, страхование жизни работника, членов его семьи за счет средств компании;
- материальная помощь нуждающимся сотрудникам;
- «золотые парашюты» – выплаты, предназначенные для высших управляющих, обычно включают дополнительный оклад, премии, долговременные компенсации, обязательные (предусмотренные в компании) пенсионные выплаты и др.

6. Оценка персонала.

В зависимости от того, осуществляется оценка персонала собственными силами компании или с привлечением сторонних организаций, затраты на оценку персонала могут включать:

- заработную плату специалистов, отвечающих за аттестации; затраты на командировку и поездки, связанные с аттестацией; затраты на логистику и организацию аттестации; содержание помещений, в том числе аренду; закупку, ремонт, обновление оборудования, покупку тестов (или их разработку с учетом профиля должности, составление профессионально-психологического портрета), а также приобретение программного обеспечения, необходимого для проведения аттестации;
- при проведении оценки персонала силами внешних компаний (ассесмент-центров) в затраты будут включены разработка программы оценки, привлечение специалистов в области оценки профессиональных компетенций сотрудников, экспертов-наблюдателей, оплата их труда, проезда, проживания, питания, обработка результатов.

7. Охрана труда, пожарная безопасность, гражданская оборона и защита от чрезвычайных ситуаций (ГО и ЧС).

Расходы на subprocess охраны труда можно подразделить на прямые и косвенные.

К прямым относятся затраты на:

- медицинские мероприятия (в том числе на предварительные и периодические медосмотры; расходы, связанные с содержанием помещений и инвентаря медпункта);
- средства индивидуальной защиты (СИЗ), смывающие и обезвреживающие средства (сертифицированная спецодежда, обувь и другие СИЗ, их ремонт, стирка, химическая чистка, приобретение смывающих и обезвреживающих средств);

- молоко и лечебно-профилактическое питание (вместо молока может выдаваться денежная компенсация);
- специальную оценку условий труда (СОУТ);
- сертификацию работ по охране труда, в том числе по OHSAS 18000, а также сертификацию производственного оборудования;
- агитацию, сопровождение деятельности по охране труда, охране окружающей среды, промышленной безопасности, производственной санитарии, ГО и ЧС (приобретение стендов, журналов, иной документации, знаков безопасности, ограждающих лент, изготовление печатной продукции, программного обеспечения);
- компенсацию морального вреда и медицинское обслуживание пострадавшему в связи с несчастным случаем на производстве;
- промышленную безопасность (экспертиза, обследование зданий и сооружений; освидетельствование и экспертиза технических устройств, проектной, конструкторской, эксплуатационной, ремонтной документации; разработка и экспертиза декларации промышленной безопасности опасного производственного объекта, планов ликвидации аварий и аварийных ситуаций);
- противопожарную безопасность (услуги пожарной охраны, приобретение первичных средств пожаротушения, их проверка, испытание, перезарядка, испытание пожарных лестниц, наружного и внутреннего оборудования противопожарного водоснабжения, установок автоматической пожарной сигнализации, установок пожаротушения и др.);
- консультационные услуги в области охраны труда, пожарной безопасности, ГО и ЧС.

К косвенным затратам можно отнести расходы на расследование несчастных случаев, возмещение невыходов на работу пострадавших, переводы материалов на иностранном языке, в том числе инструкций, ущерб имуществу в результате несчастных случаев.

8. Управление корпоративной культурой (включает предотвращение и разрешение конфликтов). Можно выделить следующие основные виды затрат, возникающих при управлении корпоративной культурой:

- оплата труда управленческого персонала (время и усилия на создание, внедрение, контроль, доработку корпоративной культуры, повышение эффективности управления);
- затраты на создание четкого представления о функциональном назначении и образе корпорации у сотрудников (создание фильмов о компании, разработка фирменного стиля в оформлении, дресс-кода, материалов и т. п.);
- анкетирование сотрудников с целью оценки уровня их эмоционально-психологических характеристик, социально-психологического климата;
- подготовка и проведение конкурсов (например, «Лучший работник», «Мой папа работает в...» и др.), спортивных мероприятий, приобретение (изготовление) призов победителям;
- затраты на создание и приобретение специальной литературы, участие в специализированных конференциях и семинарах;
- привлечение консультантов, экспертов в области повышения эффективности управления корпоративной культурой;
- затраты на проведение корпоративных развлекательных мероприятий;
- расходы на подарки к Новому году, Международному женскому дню, Дню защитника Отечества, дням рождения сотрудников, дню рождения организации и (или) другим важным и памятным датам.

9. Развитие HR-бренда (включает сбор информации об удовлетворенности и вовлеченности персонала, оценку эффективности работы с кадрами).

Затраты на HR-брендинг могут включать:

- затраты, связанные с изменением внутренних HR-процедур компании (повышение информированности персонала о результатах работы компании и ее положении на рынке, выпуск корпоративных СМИ, развитие корпоративных социальных сетей, развитие аккаунтов компании в социальных сетях, анкетирование сотрудников с целью оценки уровня их удовлетворенности и

вовлеченности, оплата труда специалистов по управлению персоналом, занимающихся продвижением HR-бренда);

– затраты, связанные с продвижением внешнего HR-бренда компании (установка стендов с информацией о компании и ее достижениях, подготовка и публикация в СМИ интервью с руководителями и сотрудниками компании, освещение в СМИ мероприятий компании, создание и тиражирование рекламных буклетов о компании, фотосессии офисов и сотрудников компании для размещения на рабочих сайтах для повышения привлекательности профиля работодателя и др.).

## Кадровое планирование

**Планирование кадров** — процесс обеспечения организации необходимым количеством квалифицированного персонала, принятым на правильные должности в правильное время.

Для организации важно располагать в нужное время, в нужном месте и нужном количестве и с соответствующей квалификацией таким персоналом, который необходим для решения производственных задач, достижения ее целей. Кадровое планирование должно создавать условия для мотивации более высокой производительности труда и удовлетворенности работой.

Кадровое планирование должно дать ответ на следующие вопросы:

- сколько работников, уровень квалификации, когда и где будут необходимы (планирование потребности в персонале)?
- каким образом можно привлечь необходимый и сократить излишний персонал, учитывая социальные аспекты (планирование привлечения или сокращения штатов)?
- каким образом можно использовать работников в соответствии с их способностями (планирование использования кадров)?
- каким образом можно целенаправленно содействовать повышению квалификации кадров и приспособлять их знания к меняющимся требованиям (планирование кадрового развития)?
- каких затрат потребуют планируемые кадровые мероприятия (расходы по содержанию персонала)?

Цели кадрового планирования:

- получить и удержать наиболее квалифицированных специалистов в том количестве, которое необходимо организации в определенный промежуток времени;
- наилучшим образом использовать потенциал своего персонала;
- предвидение проблем из-за неоптимального распределения кадров.

Основные задачи кадрового планирования:

- создание здорового и работоспособного коллектива;
- формирование оптимальной половозрастной и квалификационной структуры трудового коллектива;
- подготовка, переподготовка и повышение квалификации персонала;
- совершенствование организации труда;
- мотивирование и стимулирование труда;
- повышение производительности и качества труда;
- создание благоприятных условий труда и отдыха для персонала;
- движение персонала (прием, увольнение, перевод на другую работу);
- обеспечение оптимального соотношения между численностью персонала, заработной платой и производительностью труда в планируемом периоде);
- оптимизация средств на содержание персонала и т.д.

Процесс кадрового планирования включает:

- разработку процедуры кадрового планирования, согласованная с другими его видами планов в организации;
- увязку кадрового планирования с планированием организации в целом, то есть кадровое планирование в организации не должно мешать организации в достижении ее целей, а наоборот, должно способствовать достижению цели всей этой организации;
- информативность, то есть кадровое планирование должно быть эффективным и должно предоставлять актуальную, своевременную и точную информацию о наличии кадровых проблем и о способах их решения.

Кадровое планирование включает в себя следующие действия:

1. прогнозирование перспективных потребностей организации в персонале по отдельным его категориям, то есть на данном этапе организации необходимо определить, сколько человек, какой профессии, квалификации и компетенции ей необходимы и когда;

2. изучение рынка труда, то есть изучение рынка квалифицированной рабочей силы, люди какой профессии и квалификации, обладающие какими умениями, навыками и опытом присутствуют на изучаемом рынке труда;

3. анализ системы рабочих мест организации, то есть какие рабочие места организации, требующие какой квалификации вакантны, какие планируются освободить;

4. разработка программ и мероприятий по развитию персонала, то есть разрабатываются программы и мероприятия по обучению, переобучению персонала, программы и мероприятия по подготовке, переподготовке кадров, а также разработка программ и мероприятий по повышению квалификации работающих сотрудников.

### **Принципы кадрового планирования**

1. Участие максимального числа специалистов организации в работе над кадровым планом.

2. Непрерывность. Планирование рассматривается не как единичный акт, а как постоянно повторяющийся процесс. Принцип непрерывности требует, чтобы все планы разрабатывались с учетом перспектив, а также того, что они послужат основой составления планов в будущем; очередные планы базировались на предшествующих, учитывали результаты их выполнения, т.е. соблюдалась определенная преемственность.

3. Согласование кадрового плана структурными подразделениями организации.

4. Экономичность, суть которой состоит в том, чтобы затраты на составление плана были меньше эффекта, приносимого его выполнением.

5. Создание необходимых условий для выполнения плана.

### **Методы кадрового планирования:**

Балансовые методы основываются на взаимной увязке ресурсом, которыми располагает организация, и потребностей в них в рамках планового периода. Если ресурсов по сравнению с потребностями недостаточно, то происходит поиск их дополнительных источников, позволяющих покрыть дефицит. Необходимые ресурсы можно привлекать со стороны, а можно находить в собственном хозяйстве путем его рационализации.

Баланс представляет собой двустороннюю бюджетную таблицу, в левой части которой отражаются источники ресурсом, в правой — их распределение.

Нормативный. Он состоит в том, что в основу плановых заданий на определенный период (а соответственно и в основу балансов) кладутся нормы затрат различных ресурсов:

- нормы времени;
- нормы выработки;
- нормы обслуживания;
- нормы численности.

Математико- статистические, сводящиеся к оптимизационным расчетам на основе различного рода моделей.

К моделям планирования относятся статистические, например, корреляционная модель, отражающая взаимосвязь двух переменных величин.

Среди качественных методов можно назвать:

- метод экспертных оценок (основан на мнении экспертов — руководителей подразделений или предприятий; опытом и интуицией экспертов компенсируется недостаток достоверной информации);

- метод групповых оценок (образуются группы, которые совместно разрабатывают планы мероприятий, направленных на решение специфических проблем предприятия);

- метод Дельфи (включает в себя как экспертный, так и групповой метод; сначала опрашивается множество независимых друг от друга экспертов, затем результаты опроса анализируются в процессе групповых дискуссий);
- компьютерные модели (на основании информации, представляемой линейными менеджерами, специалисты службы персонала строят компьютерный прогноз потребности в персонале) и др. методы.

### **Виды кадрового планирования**

Кадровые планы по времени классифицируются следующим образом:

- Краткосрочные планы (до 2 лет);
- Среднесрочные планы (от 2 до 5 лет);
- Долгосрочные планы (свыше 5 лет).

По горизонту планирования выделяют стратегическое, тактическое и оперативное кадровое планирование.

При стратегическом планировании речь идет о проблемно-ориентированном, долгосрочном планировании (на период от трех до десятилет). Стратегическое планирование ориентировано в первую очередь на определенные проблемы. Оно в большой мере зависит от внешних факторов (например, от экономического, технологического, социального развития).

Под тактическим планированием можно понимать среднеориентированный перенос кадровых стратегий на конкретные проблемы управления персоналом (сроком от одного года до трех лет). Оно должно строго ориентироваться на цели, поставленные стратегическим кадровым планированием. Кадровые программы часто составляются и в соответствии с кадровой политикой организации, реализуются средним руководящим звеном организации, например руководителем отдела кадров. В таком плане по сравнению со стратегическим кадровым планированием значительно детальнее и дифференцированнее фиксируются подробности кадровых мероприятий.

Оперативное кадровое планирование может быть охарактеризовано как краткосрочное (сроком до одного года), ориентированное на достижение отдельных оперативных целей. Оперативный план содержит точно обозначенные цели конкретные мероприятия, направленные на достижение этих целей, а также выделяемые материальные средства с указанием их вида, количества и времени. Оперативные планы отличаются детальной проработкой подробностей, поэтому лучше поддаются контролю, чем глобальные стратегические планы.

Области кадрового планирования

1. Структурно-определенное
2. Индивидуальное
3. Коллективное

При структурно-определенном планировании в рамках организованного на разделении труда производственного процесса определяются основные положения по применению рабочей силы. Индивидуальное планирование направлено на отдельного работника, а не их группу. Коллективное планирование главной задачей имеет охват не отдельных работников, а общей численности работников или их отдельных групп.

Планирование привлечения и адаптации персонала — планирование мероприятий по найму и приему персонала с целью удовлетворения в перспективе потребности организации в кадрах за счет внутренних и внешних источников.

Планирование использования кадров осуществляется посредством разработки плана замещения штатных должностей. Реализация планирования использования кадров должна

обеспечить оптимальную степень удовлетворенности работников своими рабочими местами в том случае, если были учтены их способности, умения, требования и мотивация.

При определении места работы в процессе планирования использования кадров наряду с учетом квалификационных признаков следует принимать во внимание также психические и физические нагрузки на человека на том или ином рабочем месте, их соответствие возможностям человека, принимаемого на работу.

Планирование обучения персонала призвано использовать собственные производственные ресурсы работающих без поиска новых высококвалифицированных кадров на внешнем рынке труда. Кроме того, такое планирование создает условия для мобильности и саморегуляции работника, ускоряет процесс адаптации к изменяющимся условиям производства.

Планирование роста квалификации кадров имеет большое значение в процессе осуществления производственных мероприятий, которые касаются персонала. С одной стороны, оно позволяет использовать собственные резервы рабочей силы при одновременно более высокой степени успеха, чем это смогли бы обеспечить поиски новых кадров; с другой - дает отдельному работнику оптимальный шанс для самореализации.

Планирование деловой карьеры, служебно-профессионального продвижения состоит в том, что, начиная с момента принятия работника в организацию и кончая предполагаемым увольнением с работы, необходимо организовать планомерное горизонтальное и вертикальное его продвижение по системе должностей или рабочих мест. Работник должен знать не только свои перспективы на краткосрочный и долгосрочный период, но и то, каких показателей он должен добиться, чтобы рассчитывать на карьерный рост.

Планирование безопасности персонала и заботы о нем осуществляется с целью сохранения хорошего психофизического состояния, а также профессиональных качеств персонала организаций.

Планирование увольнения должно закладывать выплаты работникам при увольнении, затраты на процедуры увольнения, подготовку замены увольняемым работникам.

Планирование увольнения персонала позволяет избежать передачи на внешний рынок труда квалифицированных кадров и создание для этого персонала социальных трудностей. Планирование работы с увольняющимися сотрудниками базируется на классификации видов увольнений. Критерием классификации выступает степень добровольности ухода работника из организации:

- по инициативе работника, то есть по собственному желанию,
- по инициативе работодателя или администрации,
- в связи с выходом на пенсию.

При планировании расходов на персонал в первую очередь следует иметь в виду следующие статьи затрат: заработная плата, отчисления на социальное страхование, расходы на командировки и служебные поездки, расходы на подготовку, переподготовку и повышение квалификации кадров, расходы, связанные с доплатами на общественное питание, жилищно-бытовым обслуживанием, культурой и физическим воспитанием, здравоохранением и отдыхом, обеспечением детскими учреждениями, приобретением спецодежды.

Следует также планировать расходы на охрану труда и окружающей среды, на создание более благоприятных условий труда (соблюдение требований психофизиологии и эргономики труда, технической эстетики), здорового психологического климата в организации, расходы на создание рабочих мест. Если текучесть кадров большая, то появляются дополнительные расходы, связанные с поисками новой рабочей силы, ее инструктажем и адаптацией.

## Тема 2: Рекрутинг

Вопросы темы:

1. Принципы и этапы набора персонала
2. Источники привлечения персонала
3. Технологии и методы отбора персонала
4. Методики собеседования
5. Порядок конкурсного отбора

### Принципы и этапы набора персонала

Система найма персонала – это серия мероприятий и действий, осуществляемых организацией для выявления из списка соискателей лиц, наилучшим образом подходящих для работы в организации.

В процессе отбора персонала происходит изучение кандидата с точки зрения его психологических и профессиональных качеств с целью определения его пригодности для выполнения обязанностей на определенном рабочем месте.

Задачи системы подбора персонала:

Поиск и привлечение персонала, обладающего необходимым уровнем квалификации.

Соблюдение установленных сроков закрытия вакансий.

Поддержание конкурентоспособности компании на рынке труда.

Принципы системы подбора персонала:

- **Брендинговый подход.** Данный принцип состоит в том, что любые действия по подбору персонала являться брендинговым инструментом. Любое объявление о вакансии должно быть рекламой HR-бренда компании. Целью мероприятий по привлечению персонала, в конечном итоге, является позиционирование компании как хорошего работодателя.

- **Комплексный подход.** Залогом эффективности мер по привлечению персонала является их комплексность. Эффективность каждого отдельного метода повышается в несколько раз при осуществлении его в комплексе с остальными мерами.

- **Принцип целевой аудитории.** Изучение и определение целевой аудитории и подходящего канала и способа восприятия дает возможность адресного направления информации и сокращения расходов путем отсеивания неэффективных средств донесения информации.

- **Принцип минимизации расходов.** Под расходами подразумевается не только финансовые вложения, но и трудозатраты работников компании по подбору персоналу.

Уровни набора персонала:

**Массовый наём** — поиск персонала на начальные позиции, которые не требуют специальной подготовки и высокой квалификации (дворник, грузчик, разнорабочий, продавец и т.д.). Текучесть персонала на этих должностях может достигать 100% за год, поэтому компании ведут непрерывный поиск работников.

Особенности:

- соискатели не могут оценить свое соответствие квалификационным требованиям, не готовы долго вести переговоры с работодателем;

- у кандидатов низкая мотивация и при этом большой выбор предложений от работодателей.

Для массового найма используют чат-боты, обзвон кандидатов, поиск через рекламу в соцсетях и объявления в поисковиках.

**Executive search** (от англ. «поиск руководителей») — подбор управляющего персонала и редких специалистов. Его сложность в правильной постановке задачи и поиске специалиста,

идеально подходящего под все требования. Может включать в себя хедхантинг — поиск и переманивание уже трудоустроенных сотрудников.

Как правило, таким поиском занимаются внешние рекрутеры (из кадровых агентств или фрилансеры), которые хорошо знают рынок, обладают нужными навыками для мотивации кандидата.

**Обычный рекрутинг** — поиск квалифицированного персонала среднего звена.

### **Этапы набора персонала:**

1. Подготовительный этап. Выявление потребностей в персонале;

- определить, нужны ли компании новые работники, учитывая стратегию и цели организации.

- определить различные варианты источников кадрового пополнения и выбрать адекватные методы привлечения подходящих кандидатов.

- определить те методы отбора кадров, которые помогут выбрать наиболее подходящую кандидатуру на вакансию.

2. Формирование требований к должности и кандидату.

На этом этапе необходимо четко, коротко и ясно расписать требования к кандидату.

Требования делятся на обязательные и желаемые.

Первые относятся к профессиональным знаниям и навыкам. Вторые - служат дополнением в процессе подбора кадров. Пример таких требований:

- Возможности: образование, знания, опыт, здоровье, семейное положение, психологические качества.

- Желания: заинтересованность в данной работе, готовность к обучению и совершенствованию на новом месте, мотивация.

- Управляемость: исполнительность, самостоятельное и самокритичное мышление, анализ, самоконтроль.

- Совместимость: коммуникация в коллективе, соответствие нормам компании, субординация.

- Безопасность: лояльность к компании, согласие соблюдать коммерческую тайну, честность.

3. Составление описания вакансии

По сути, объявление о вакансии является коммерческим предложением. Необходимо указать:

- Название должности.

- Размер заработной платы.

- Адрес организации.

- Требования к кандидату.

- График работы.

- Должностные обязанности.

- Дополнительную информацию.

Схема объявления о вакансии:

- Название вакансии.

- Информация о работодателе.

- Причина появления вакансии.

- Профессиональные задачи.

- Квалификационные требования.

- Условия работы.

- Призыв к действию.

- Визуальная составляющая.

Абсолютно все блоки вакансии должны работать на одну цель: привлечь внимание вашей целевой аудитории.

#### 4. Размещение вакансии на разных площадках:

- В социальных сетях.
- На специализированных сайтах по поиску работы (hh.ru, rabota.ru, superjob.ru и т.д.).
- На специализированных сайтах для подачи объявлений. (avito.ru, youla.ru и т.д.).
- На сайтах работы для фрилансеров (fl.ru, freelance.com, freelancer.com и т.д.). Часто на ресурсах для фрилансеров можно найти специалистов, которые готовы сотрудничать с работодателем на постоянной основе.
- На сайте компании.
- «Сарафанное радио» — здесь нужно помнить о риске недобросовестных рекомендаций.
- СМИ.
- Ярмарки вакансий и др.

#### 5. Сбор и сортировка откликов на объявление.

Из всего массива направленных откликов необходимо отсортировать те, которые соответствуют предъявленным критериям.

### Источники привлечения персонала

Внешние источники – это объекты профессиональной инфраструктуры, обеспечивающие покрытие потребности в персонале организации. Они являются наиболее распространенными, так как ресурсы компании ограничены, и даже если на вакантную должность находится замещение внутри компании, то освобождается место работника, который занял первую вакансию.

Внутренние источники – это возможности организации в самообеспечении потребности в персонале.

Виды источников привлечения персонала	
Внутренний источник	Внешний источник
<p>Объявление о найме в средствах информации фирмы.</p> <p>Просмотр картотеки личного состава кадров.</p> <p>Опрос родственников и знакомых.</p> <p>Опрос работников</p> <p>Альтернативы найму – изменение трудовых отношений путем сверхурочной работы; совмещения должностей; переноса отпусков; многосменного режима работ.</p>	<p>Объявления в СМИ.</p> <p>Прямая вербовка.</p> <p>Биржа труда, рекрутерские фирмы, агентства.</p> <p>Использование ярмарок, выставок, фестивалей для информации о вакансиях.</p> <p>Практика студентов.</p> <p>Стажировка.</p> <p>Временный персонал.</p> <p>Лица, сами обратившиеся в организацию в поисках работы.</p>
Достоинства	
Внутренний источник	Внешний источник
<p>Снижение затрат на привлечение персонала.</p> <p>Более полная информация о возможностях кандидата.</p> <p>Наглядное развитие карьеры.</p> <p>Меньший срок поиска претендентов.</p>	<p>Большой выбор кандидатов.</p> <p>Возможность появления новых идей и приемов работы.</p> <p>Меньшая психологическая напряженность в коллективе.</p> <p>Удовлетворение количественной потребности в персонале.</p>
Недостатки	
Внутренний источник	Внешний источник
<p>Угроза возникновения психологической напряженности в коллективе.</p> <p>Меньший выбор кандидатов.</p> <p>Меньшая активность (недостатки организации менее заметны, привычны).</p> <p>Застой идей.</p> <p>Остается количественная потребность в персонале.</p>	<p>Большие затраты на привлечение персонала.</p> <p>Большой срок поиска.</p> <p>Длительный период адаптации кандидата.</p> <p>Отсутствие полной информации о возможностях кадров.</p> <p>Возможность ухудшения рабочего климата – «обида» среди давно работающих.</p>

## **Технологии и методы отбора персонала**

Можно выделить активные и пассивные пути покрытия потребности в персонале.

**Активные методы.** К ним прибегают в случае, когда на рынке труда спрос на рабочую силу, особенно квалифицированную, превышает ее предложение.

1. Договоры с образовательными организациями.
2. Заявки в территориальный центр занятости.
3. Привлечение рекрутерских фирм.
4. Опрос работников.
5. Договоры на предоставление временного персонала.
6. Проведение презентаций и участие в ярмарках вакансий, праздниках и фестивалях.

Праздники и фестивали привлекают квалифицированных специалистов, интересующихся именно данной организацией.

**К пассивным методам** набора персонала прибегают, когда предложение рабочей силы на рынке труда превышает спрос.

1. Организация сообщает о своих вакантных местах через рекламные объявления в средствах массовой информации и специальных изданиях;
2. Организация ожидает претендентов после проведения рекламной компании.
3. Картотека резюме лиц, самостоятельно обратившихся в организацию.

### **Принципы отбора:**

- поиск и отбор кадров не должны рассматриваться как просто нахождение подходящего человека для выполнения конкретной работы; поиск и отбор должны быть увязаны с философией и практикой управления и с содержанием программ, реализуемых в сфере управления персоналом.

- необходимо принимать во внимание не только уровень профессиональной компетентности кандидатов, но и личностные качества, способность человека в дальнейшем вписаться в корпоративную культуру.

- необходимость учета всех требований трудового законодательства.

- ориентация на сильные, а не на слабые стороны специалиста, так как идеальных людей нет;

- отказ в приеме новых работников независимо от квалификации и личных качеств, если потребности в них нет;

- ориентация на наиболее квалифицированного кандидата, но не более высокой квалификации, чем это требует рабочее место.

По степени пригодности кандидатов можно разделить на три группы: непригодные, условно пригодные и относительно пригодные к дальнейшей деятельности (относительно – потому, что все необходимые качества нельзя точно определить).

### **Основные подходы к отбору персонала:**

1. Анализ прошлого опыта.
2. Прогнозирование поведения в будущем.

### **Основные задачи и вопросы отбора персонала:**

1. Выяснить способность к работе. Может ли кандидат выполнять эту работу?
  - Выяснить навыки.
  - Выявить способности.
2. Мотивация кандидата. Хочет ли кандидат выполнять эту работу?
  - Удовольствие от работы.
  - Выгоды для кандидата.
3. Выяснить ценности кандидата.

**Методы отбора:**

1. Предварительная оценка
2. Анкетирование
3. Тестирование
4. Собеседование
5. Дискуссии
6. Ролевые игры
7. Ассесмент центр
8. Конкурс
9. Нетрадиционные методы

**Проверка в государственных информационных системах:**

1. Проверка кредитной истории физического лица
2. Проверка ИНН (ФНС).
3. Проверка на статус самозанятого (ФНС)
4. Проверка задолженности по налогам (ФНС).
5. Сведения о физлицах, являющихся руководителями или учредителями нескольких юрлиц (ФНС)
6. Единый реестр сведений о банкротстве физлиц.
7. Должники в базе Федеральной службы судебных приставов.
8. Проверка подлинности водительского удостоверения (ГИБДД)
9. Проверка действительности разрешений на работу и патентов (МВД)
10. Проверка диплома в ФИС ФРДО
11. Проверка в реестре лиц, уволенных в связи с утратой доверия (реестр коррупционеров)
12. Проверка в реестре дисквалифицированных лиц (ФНС)

**Тестирование**

В целях проведения объективной и прозрачной оценки соответствия кандидата квалификационным требованиям, а также при участии в отборе большого числа кандидатов в качестве обязательной процедуры предлагается использовать тестирование.

Тестирование может применяться для следующих целей:

- оценка соответствия кандидата базовым квалификационным требованиям;
- оценка соответствия кандидата функциональным квалификационным требованиям;
- оценка профессиональных и личностных качеств кандидата.

Объективность проведения тестирования обеспечивается стандартностью условий, времени, подсчета результатов и содержания тестов.

Тест представляет собой перечень вопросов и несколько вариантов ответа на каждый вопрос, среди которых один или несколько ответов являются правильными.

Кандидат может предварительно ознакомиться с примерными вариантами тестов на соответствие базовым квалификационным требованиям к знаниям и навыкам.

Кроме проверки соответствия кандидатов базовым квалификационным требованиям к знаниям и навыкам кадровая служба организации совместно со структурным подразделением организации, в котором замещается вакантная должность, может подготовить тест в целях проверки кандидата на соответствие функциональным квалификационным требованиям к знаниям и навыкам.

Тестирование на соответствие квалификационным требованиям должно проводиться в специально оборудованном помещении, в котором установлены компьютеры или есть возможность

их установить, в присутствии представителей кадровой службы организации и/или конкурсной комиссии в случае проведения отбора по конкурсу. Кроме того, рекомендуется снабдить данное помещение видеозаписывающим устройством.

Перед началом тестирования проводится подробный инструктаж участников о правилах и условиях проведения тестирования под роспись.

Во время проведения тестирования участникам запрещается:

- пользоваться вспомогательными материалами;
- пользоваться электронными приборами (за исключением калькулятора);
- вести переговоры с другими участниками тестирования;
- покидать помещение, в котором проводится тестирование. За исключением случая, когда тестирование проводится продолжительностью более 2-х часов.

При нарушении участником правил тестирования он отстраняется от тестирования с вынесением нулевой оценки по итогам тестирования.

По окончании тестирования участникам выставляются баллы. Представителям кадровой службы организации требуется сформировать списки кандидатов для конкурсной комиссии или в случае организации отбора без проведения конкурса – для структурных подразделений организации, в которых замещаются вакантные должности, отмечая количество набранных кандидатами баллов при проведении тестирования.

Кроме тестирования для проверки профессиональных знаний может применяться психологическое тестирование, в рамках которого оцениваются способности и личностные качества.

Тестирование для оценки числовых и вербальных способностей может проводиться аналогично тестированию для оценки соответствия кандидата квалификационным требованиям. Для оценки способностей используются специально разработанные тесты, представляющие собой серию коротких стандартизированных заданий, выполняемых на время. Данные тесты должны обязательно содержать нормы (результаты не менее 100 кандидатов аналогичной квалификации, прошедших тесты ранее, с которыми будет сравниваться результат конкретного кандидата) и формализованный механизм обработки результатов на основе правил статистики.

Тестирование для оценки личностных качеств проводится с помощью психометрических опросников, представляющих собой серию вопросов, направленных на выявление предпочитаемого стиля поведения человека в деловых ситуациях, не имеющих правильных или неправильных ответов, ответы на которые не ограничены по времени. Данные опросники, как и тесты способностей, должны содержать нормы (результаты не менее 500 кандидатов для сравнения) и формализованный механизм обработки результатов на основе правил статистики.

Особенности применения психологического тестирования связаны с тем, что существует опасность использования нелегальной продукции (тесты и личностные опросники распространяются на российском рынке без согласия правообладателя). Кроме того, существует опасность применения методов, не обладающих достаточной надежностью и валидностью в связи с отсутствием данных, подтверждающих, что методики дают верные оценки личностных качеств и способностей человека.

Несмотря на сложность выбора методик психологического тестирования, данные методики, будучи автоматизированными, помогают существенно упростить процесс оценки кандидатов при отборе, а также сделать его более объективным, так как все такие методики построены на четких правилах статистики и результат по каждому кандидату определяется по жестко заданному алгоритму, полностью исключая влияние на оценку человеческого фактора. Однако для правильного применения таких методик сотрудники кадровых служб должны пройти специальное обучение, чтобы обрести экспертизу по интерпретации результатов тестирования.

Метод тестирования является наиболее практикуемым методом отбора и оценки кандидатов. Вместе с тем он не дает полного представления о кандидате.

В этой связи после проведения тестирования рекомендуется применять иные методы оценки кандидатов.

### **Анкетирование**

Анкетирование – метод, в котором в качестве средства для сбора сведений о кандидате используется специально оформленный список вопросов (опросный лист). Существенной особенностью анкетного опроса является опосредованный характер взаимодействия между представителем нанимателя и кандидатом (респондентом), которые общаются при помощи анкеты, поскольку респондент сам читает предлагаемые ему вопросы и сам фиксирует свои ответы.

Анкетирование, как и тестирование, целесообразно осуществлять кадровой службой организации на первоначальном этапе оценки.

К преимуществам анкетирования относятся:

- экономия средств, времени и людских ресурсов;
- возможность охвата больших групп респондентов – например, при помощи сети интернет;
- высокая формализуемость результатов;
- минимум влияния исследователя на респондента;
- оперативность;
- возможность использования информационно-телекоммуникационных средств связи для опроса.

Анкета должна использоваться лишь как дополнительный способ сбора информации о кандидате. К недостаткам данного метода можно отнести отсутствие непосредственного общения с кандидатом. Вместе с тем только личное общение позволяет выявить некоторые характеристики кандидата (например, умение правильно строить устную речь). Самым серьезным недостатком заочного анкетирования считается невозможность контролировать процесс заполнения анкеты, что может привести к несамостоятельности ответов респондента.

Чтобы компенсировать отмеченные недостатки анкетирования, применение этого метода следует сочетать с использованием более содержательных исследовательских методов.

При формулировке и выборе вопросов для анкеты не стоит включать в нее большое количество открытых вопросов, которые требуют долгого описания со стороны заполняющего. Число пунктов анкеты не должно быть избыточным, а запрашиваемая в них информация должна отражать общую характеристику кандидата. Вопросы могут относиться к профессиональному опыту, профессиональным качествам, раскрывать дополнительные сведения об опыте и образовании кандидата, его достижениях, увлечениях и т.д.

Анализ анкетных данных позволяет выявить следующую информацию:

- соответствие образования и стажа (опыта) работы кандидата квалификационным требованиям;
- наличие ограничений на должность;
- готовность к принятию дополнительных нагрузок (командировки, ненормированный день и т.д.).

Точность заполнения анкеты – это дополнительный способ оценить профессиональные качества кандидата, в частности, умение работать с документами.

### **Интервью (собеседование)**

Интервью – беседа между людьми, при которой проводящий интервью специалист (интервьюер) задает вопросы своему собеседнику и получает от него ответы.

В ходе одной беседы с кандидатом можно сочетать разные виды интервью.

## Виды интервью

**Биографическое интервью** представляет собой полуструктурированное исследование прошлого опыта кандидата, где интервьюер старается задать вопросы об образовании, стаже (опыте) работы, интересах и планах кандидата. Цель такого интервью – проверка данных анкеты. Ответы кандидата могут оцениваться относительно каждого из исследуемых параметров.

**Техническое интервью** – структурированный тип интервью, в котором кандидатам задается стандартный набор, направленный на оценку профессиональных знаний и навыков кандидата. Вопросы должны иметь правильный ответ или способ решения, известные интервьюеру. Ответы кандидата также могут оцениваться по заранее определенной шкале или просто подсчитывается количество вопросов, на которые даны правильные ответы.

**Поведенческое интервью** (интервью по компетенциям) является частным видом структурированного интервью, при проведении которого вопросы интервьюера направлены на выявление профессиональных качеств (компетенций) кандидата, необходимых для эффективного исполнения должностных обязанностей по конкретной должности гражданской службы. Вопросы в поведенческом интервью в основном ориентированы на приведение кандидатами конкретных примеров, описывающих ситуации, в которых кандидаты продемонстрировали или не продемонстрировали требуемое поведение. Они задаются систематическим образом для того, чтобы в итоге можно было получить информацию о сильных и слабых сторонах кандидата по каждому профессиональному качеству (компетенции).

**Панельное (групповое) интервью**, при котором с соискателем общаются несколько интервьюеров. Данное интервью создает максимально напряженную ситуацию для интервьюируемого. Необходимость в проведении группового интервью может возникнуть, когда вакантная должность подразумевает наличие узкоспециальных знаний, которые не представляется возможным оценить представителю только кадровой службы организации. Для того, чтобы удостовериться в том, что соискатель обладает соответствующими знаниями, приглашают экспертов, обладающих необходимыми знаниями. В качестве такого эксперта также может выступать представитель структурного подразделения организации, в котором открыта вакансия.

При планировании панельного интервью необходимо четко распределить роли между интервьюерами. Целесообразно назначить одного из них ведущим, остальные будут вступать в разговор по мере необходимости, чтобы задать дополнительные вопросы.

Рекомендуется, чтобы интервьюер или интервьюеры вели записи в течение интервью для того, чтобы достоверно зафиксировать сказанное кандидатом. Если интервьюер полагается исключительно на память, то некоторые важные пункты могут быть забыты или искажены. Интервьюеру не следует суммировать комментарии таким образом, чтобы они по смыслу отличались от сказанного кандидатом. Наличие записей помогает сопоставлять результаты интервью и оценки, выставленные разными интервьюерами, что обеспечивает объективный и справедливый отбор.

### **Признаки дезинформации на собеседовании:**

Слова – проговорки. Длинная вступительная часть, например, в принципе, в общем-то, в целом-то...

Слова-паразиты. Резкое увеличение числа слов-паразитов. Человек ищет подходящий ответ и тем самым маскирует паузу.

Рационализация и уходы. Рационализация – ответ в целом по теме, без конкретизации, а рационализация – уход от неудобного вопроса в предпочтительную тему.

Невербалика. Мимика, жесты, позы. (Алан Пиз). Не нужно интерпретировать отдельные признаки, оценка поведения кандидата должна быть комплексной. Кандидат может волноваться. Стоит обращать внимание, если поведение резко меняется.

## **Методика собеседования**

### **1. Методика – проективные вопросы**

Правила проективных вопросов.

1. Вопросы задаются в быстром темпе, отвечающего просят дать первый пришедший ему в голову ответ или несколько вариантов ответа. Первое, о чем подумал отвечающий, и есть значимый для него фактор.

2. Вопрос должен подводить к оценке других людей или их действий, что делает человека более раскованным и позволяет избежать социально желательных или заведомо ложных ответов, которые кандидат дает, желая произвести хорошее впечатление.

3. Форма вопросов должна быть открытой (т.е. вопрос начинается с вопросительного слова и предполагает развернутый ответ).

4. Вопросы не должны группироваться по тематическим блокам (например, нельзя задавать подряд несколько вопросов, раскрывающих мотивацию), поскольку кандидат, поняв принцип интервью, сумеет «подстроиться» под вопросы и начнет давать социально желательные ответы.

5. Желательно, чтобы проективные вопросы имели смысловую связь с предшествующим контекстом, т.к. в этом случае они будут звучать более естественно и не привлекут к себе особого внимания кандидата (чрезмерное внимание к какому-то вопросу всегда снижает достоверность информации и повышает вероятность получения социально желательного ответа).

### **Примеры проективных вопросов**

#### **Оценка мотивации.**

Мотиваторы — те факторы, которые увеличивают эффективность работы сотрудника и (или) его удовлетворенность в своей работе, так как соответствуют его внутренним желаниям (мотивам), которые в данный момент частично или полностью не удовлетворены.

- Как Вы считаете, что может заставить человека работать эффективней?
- Что может заставить человека, принявшего решение об увольнении, остаться?
- Почему одни готовы к переработкам, а другие нет?

#### **Конфликтность.**

Вопросы о конфликтности раскрывают основные проблемные зоны и возможные причины разногласий в различных сферах:

- Из-за чего можно поссориться с коллегой?
- Может ли человек из-за конфликта в коллективе уволиться? Приведите пример?
- Почему в коллективах часто происходят конфликты?

#### **Взаимоотношения с клиентами**

- От какого клиента все-таки стоит отказаться?
- Как Вы считаете, почему все клиенты слишком капризны и конфликтны?

#### **Взаимоотношение с коллективом.**

Эти вопросы позволяют выяснить предпочтения кандидата на должность в отношении команды баланс между личными и рабочими отношениями:

- в каком коллективе человеку комфортно работать, а в каком наоборот?

#### **Ценности.**

Дублируют сведения о мотиваторах, но так же дают и дополнительную информацию о ценностях кандидата:

- Почему в одних компаниях люди воруют, а в других нет?
- Руководитель в отпуске, а люди работают. Почему?

#### **Представление о руководителе.**

Позволяют выяснить предпочтения кандидата на должность в отношении начальника:

- Опишите идеального руководителя.

### **Модель успеха**

- Почему некоторые люди добиваются успеха в жизни, а другие нет?
- Каких людей более охотно берут на работу на хорошие должности?
- Что нравится людям в работе?
- Что может побудить человека уволиться?
- Каким должен быть оптимальный коллектив?

## **2. Методика ситуационных интервью.**

**Кейс** - проверка навыков. Модель реальной рабочей ситуации.

**Нестандартное мнение** - проверка находчивости, стрессоустойчивости. Проводится на рабочем месте, где есть непредсказуемость, работа с клиентами. Умение быть эффективным в непривычной ситуации:

Предложить придумать нестандартные способы использования стандартного предмета. На каком-то этапе кандидат выдыхается. Требовать продолжения. Проверим будет ли он искать решения, ориентация на результат.

Абсурдная продажа

- Продать абсурдный продукт, придумать рекламный слоган, идеи по продвижению.
- Нормальный продукт продать нецелевой аудитории.

**Проверка ценностей.** Дать кандидату возможность выбрать между различными факторами (первая ситуация) или продемонстрировать систему ценностей (вторая ситуация).

Чтобы докопаться до сути нужно провоцировать кандидата, нужно с ним спорить. Если кандидат изначально давал социально ожидаемый ответ, то он начнет влиять или меняет свое мнение, если он продолжает настаивать на своем ответе, то ценность реальна.

Можно проверить все ценности и модели поведения.

В кейсе должен быть заложен конфликт и обязательно провокация.

Примеры кейсов:

1. Представьте себе, что вы одновременно получили два предложения от работодателей. Какими будут критерии вашего выбора?

2. Вам нужно выбрать между двумя системами оплаты труда:

в первом случае это высокий оклад, но без возможности получать комиссионные, во втором — более низкий оклад, но с очень высокими комиссионными. Таким образом, во втором случае совокупный доход может быть гораздо выше, чем в первом, однако вторая ситуация представляется менее стабильной.

3. У вас имеется выбор: работать с уже имеющимися клиентами и поддерживать существующую сеть сбыта или искать клиентов в новом регионе. Вознаграждение в обоих случаях будет одинаковым. Что вы предпочтете и почему?

Все эти ситуации позволяют выявить основные мотиваторы при выборе вида деятельности. Интерпретация в данном случае достаточно проста и сводится к прямому мотиваторов.

4. Перед сотрудником стоит некая важная задача. Проанализировав ситуацию, он пришел к выводу, что лучше всего действовать по плану X. Руководитель же считает более эффективным план Y. Как, по-вашему, следует поступить руководителю?

5. Вы случайно узнаете, что ваш коллега (не руководитель и не подчиненный) систематически совершает нечестные поступки по отношению к компании, в которой вы работаете. Каковы ваши действия?

**Стресс кейсы** моделируем стрессовую для кандидата ситуацию для проверки стрессоустойчивости и эффективности в стрессовой ситуации.

Едете на встречу, машина сломалась. Ваши действия. Еще... ухудшать ситуацию.

### **3. Методика Психолингвистический анализ**

Человек через речь транслирует свои установки, убеждения и ход мысли. Если внимательно слушать и анализировать то, как человек отвечает на вопросы и рассуждает, можно понять как он принимает решения и как будет вести себя в той или иной ситуации.

### **4. Методика Провокативное интервью.**

1) Провокативные вопросы можно замаскировать под кейсы:

- вы опаздываете?

- можете ли отложить отпуск?

2) создать вопросы дубли.

- были ли на предыдущем месте работы нарушения дисциплины? – нет. – какое-то время говорим о другом, и задаем вопрос – а как руководство реагировало на нарушение дисциплины с вашей стороны? – по разному.

## Порядок конкурсного отбора

Конкурс заключается в оценке профессионального уровня кандидатов, их соответствии квалификационным требованиям.

Конкурс представляет собой целостный комплекс процедур, распределенных по этапам его подготовки и проведения, начиная с актуализации требований к кандидатам и заканчивая принятием решения конкурсной комиссией об определении победителя конкурса.

Порядок проведения конкурса определяется локальным нормативным актом.

Положение о конкурсе и отборе.

Структура Положения:

1. Должности, замещаемые на конкурсной основе.
2. Документы кандидатов: перечень, порядок подачи заявки на конкурс.
3. Этапы конкурса.
4. Порядок проведения конкурса.
5. Методы отбора.
6. Порядок оглашения результатов.

Положение и регламент работы Конкурсной комиссии

Структура положения:

- Количество членов конкурсной комиссии.
- Состав конкурсной комиссии.
- Кворум заседания конкурсной комиссии.
- Место проведения конкурса.
- Обеспечение работы конкурсной комиссии: организация заседаний, документация.
- Порядок заседания конкурсной комиссии.
- Протокол конкурса.
- Оценка кандидатов, бюллетени.
- Порядок определения победителя.

Этапы подготовки и проведения конкурса

1) подготовительный этап:

- актуализация требований к кандидатам;
- выбор методов оценки профессиональных и личностных качеств кандидатов и формирование соответствующих им конкурсных заданий;
- формирование конкурсной комиссии;

2) первый этап:

- объявление конкурса;
- прием, анализ документов, представленных претендентами, и проверку достоверности содержащихся в них сведений;
- принятие решения о допуске претендентов ко второму этапу конкурса;

3) второй этап:

- оценка кандидатов в ходе выполнения конкурсных заданий и проведения заседания конкурсной комиссии;
- принятие решения конкурсной комиссией об определении победителя конкурса.

### **Актуализация требований к кандидатам**

На подготовительном этапе необходимо актуализировать требования к должностям и работникам:

- установление специальности (направления подготовки) в качестве требования по вакантной должности;
- уточнение знаний и умений, необходимых для исполнения должностных обязанностей с учетом областей и видов деятельности, в первую очередь, в части специфики профессиональной деятельности, отличающей данную должность от других.

Перечень требований к знаниям и умениям не должен быть перегруженным. В случае, если в ходе конкурсных процедур проверить наличие определенных знаний и умений не представляется возможным в силу их избыточности, представляется целесообразным его сократить.

### **Выбор методов оценки и формирование конкурсных заданий**

При выборе методов оценки следует учитывать необходимость выявления профессионального уровня кандидата посредством определения наличия у него определенных знаний и умений через проявляемые им профессиональные и личностные качества.

Выявление на конкурсе наличия у кандидата определенных профессиональных и личностных качеств приобретает особую важность, так как именно они характеризуют его способности применять на практике знания и умения, которые необходимы для исполнения должностных обязанностей.

Кроме того, только посредством оценки профессиональных и личностных качеств кандидата можно определить его мотивацию.

Конкурсные задания должны быть ориентированы на выявление профессиональных знаний и умений, являющихся специальными и (или) особенными для соответствующих области и вида деятельности, которые не должны быть заменены функциональными знаниями и умениями, общими для всех должностей. При этом также необходимо установить баланс между предъявляемыми требованиями и возможностями оценки на соответствие им.

### **Формирование конкурсной комиссии**

Для эффективного применения методов оценки необходимо обеспечить участие в работе конкурсной комиссии специалистов в области оценки персонала, а также специалистов в определенных областях и видах деятельности, соответствующих задачам и функциям должности, по которой проводится конкурс.

### **Объявление конкурса**

В объявлении о приеме документов для участия в конкурсе необходимо включить следующую информацию:

- 1) наименование вакантной должности;
- 2) квалификационные требования; должностные обязанности;
- 3) условия оплаты труда;
- 4) место и время приема документов, подлежащих представлению для участия в конкурсе;
- 5) срок, до истечения которого принимаются указанные документы;
- 6) дата проведения конкурса;
- 7) место проведения конкурса;
- 8) порядок проведения конкурса, в том числе сведения о методах оценки, которые будут применяться в ходе конкурса, с указанием:
  - тематики конкурсных заданий по каждому из методов оценки (темы тестов, эссе, и т.д.);
  - максимального балла за выполнение каждого конкурсного задания;

- процента максимального балла, позволяющего считать каждое конкурсное задание выполненным;
  - критериев для формирования рейтинга кандидатов по итогам конкурсных процедур;
  - формулы расчета итогового балла и, при наличии, весовых коэффициентов методов оценки, используемых в качестве критериев для формирования рейтинга кандидатов;
- 9) другие информационные материалы.

### **Прием заявок на конкурс**

Прием заявок кандидатов может осуществляться:

- в электронном виде;
- лично на бумажном носителе;
- по почте на бумажном носителе.

Независимо от способа приема документов для участия в конкурсе кадровой службе следует установить контакт со всеми кандидатами в целях их информирования об участии в конкурсе, сроках, процедурах, порядке обжалования итогов и иных вопросах.

### **Анализ документов кандидатов**

Анализ документов, представленных претендентами, проводится с целью определения:

- своевременности и полноты их представления;
- соблюдения правил оформления;
- соответствия претендентов квалификационным требованиям.

Несвоевременное представление кандидатом документов, представление их не в полном объеме или с нарушением правил оформления являются основанием для отказа кандидату в их приеме.

В случае, если по итогам анализа выявлено несоответствие кандидата квалификационным требованиям, то он не допускается ко второму этапу конкурса.

### **Оценка профессионального уровня кандидатов**

На втором этапе конкурса с использованием выбранных методов оценки и соответствующих им конкурсных заданий оцениваются знания и умения, полученные в ходе обучения и ранее осуществляемой трудовой деятельности, и способность их применять на практике (профессиональные и личностные качества).

### **Определение победителя конкурса**

Решение конкурсной комиссии об определении победителя конкурса принимается открытым голосованием простым большинством голосов ее членов, присутствующих на заседании. При принятии решения членам конкурсной комиссии рекомендуется руководствоваться результатами проведенной оценки профессионального уровня кандидатов и рейтингом кандидатов. Голосование осуществляется по каждому кандидату в порядке рейтинга, начиная с кандидата, занявшего первое место в рейтинге.

После прохождения кандидатом всех этапов оценки необходимо определить победителя. Победитель может быть определен следующими способами:

1. по суммарному баллу;
2. по критериям;
3. по коэффициентной формуле.

Система оценки и выбора победителя конкурса формируется при объявлении конкурса и определении квалификационных требований.

#### **По сумме баллов**

Для использования этого метода определения победителя результаты тестов необходимо перевести в стандартную оценочную шкалу.

Победителем конкурса по итогам прохождения всех оценочных процедур определяется кандидат, который набрал максимальное количество баллов.

**Сложная или коэффициентная формула** подразумевает, что каждый метод оценки имеет свой удельный вес в итоговой сумме баллов.

Иными словами, члены конкурсной комиссии могут заранее определить, какие методы оценки являются более значимыми при выставлении итогового балла, а какие менее.

Коэффициентная формула выглядит следующим образом:

$$B = k_t * B_t + k(1) * B_m(1) + \dots + k(n) * B_m(n) + k_k * B_k, \text{ где:}$$

$B$  – итоговый балл,

$B_t$  – балл за тест,

$B_m(1) + \dots + B_m(n)$  – баллы по каждому пройденному кандидатом методу оценки,

$B_k$  – балл, выставленный по результатам собеседования с членами конкурсной комиссии,

$k_t$  – удельный вес (коэффициент) тестирования,

$k(1)$  – удельный вес (коэффициент) 1-ого метода,

$k(n)$  – удельный вес (коэффициент) n-ого метода,

$k_k$  – удельный вес (коэффициент) собеседования с членами конкурсной комиссии.

При этом сумма коэффициентов ( $k$ ) должна быть равна единице:

$$1$$

$$\sum_n k = 1, \text{ где } n \text{ – количество коэффициентов.}$$

**Пример:**

Вакантная должность – начальник отдела.

Методы оценки: тестирование, экспертное заключение, групповая дискуссия, собеседование с конкурсной комиссией.

Для начальника отдела прежде всего необходимы навыки организации работы и распределения трудовых обязанностей в коллективе, а также законотворчество. Следовательно, метод групповой дискуссии и экспертное заключение будут иметь первостепенное значение.

Распределяем коэффициенты:

Тестирование:	$k_T=0,1$
Экспертное заключение:	$k_1=0,25$
Групповая дискуссия:	$k_2=0,25$
Собеседование:	$k_K=0,4$

Проверяем, чтобы сумма коэффициентов была равна единице:

$$k=0,1+0,25+0,25+0,4=1$$

По итогам прохождения оценочных процедур кандидаты Иванов и Сидоров набрали следующие баллы (баллы выставлялись по десятибалльной шкале):

	Иванов	Сидоров
Тестирование	8	7
Экспертное заключение	10	8
Групповая дискуссия	7	5
Собеседование	5	10
Итог (простая сумма)	30	30

Согласно подсчету путем простого суммирования, сумма набранных кандидатами баллов равна, что не позволяет выбрать победителя.

Подведем подсчет по коэффициентной формуле:

$$\text{Иванов: } 8*0,1+10*0,25+7*0,25+5*0,4=7,05.$$

$$\text{Сидоров: } 7*0,1+8*0,25+5*0,25+10*0,4=7,95.$$

Согласно подсчету по коэффициентной формуле победителем будет признан Сидоров.

### Тема 3: Адаптация персонала

Вопросы темы:

1. Понятие и виды адаптации
2. Этапы адаптации
3. Методы адаптации
4. Адаптация нового работника

#### Понятие и виды адаптации

Адаптация — это ряд внутренних процессов изменений, которые позволяют новому организму начать взаимодействовать с системой с максимальной производительностью.

Адаптация персонала - процесс, в ходе которого происходит приспособление работника к различным аспектам деятельности в организации.

Трудовое законодательство РФ не регламентирует процесс адаптации работников. ТК РФ даже не содержит термин «адаптация». Следовательно, регламентация возможна только локальными нормативными актами.

Работодатель должен разработать положение об адаптации или включить данный вопрос в Правила внутреннего трудового распорядка или положение о персонале (ЛНА).

В ЛНА следует предусмотреть:

- какие категории работников включаются в процесс адаптации (новый работник, при переводе на другую должность);
- цели адаптации;
- кто участвует в адаптации работника (кадровик, непосредственный руководитель, другие работники, наставник);
- требования к наставнику, вознаграждение;
- этапы адаптации;
- документирование адаптации;
- оформление результатов адаптации.

Цели адаптации персонала:

1. Ускорение процесса вхождения нового работника в должность:
  - достижение необходимой эффективности работы в минимальные сроки;
  - уменьшение количества возможных ошибок, связанных с освоением функциональных обязанностей.
2. Сокращение уровня текучести кадров:
  - снижение количества работников, не прошедших испытательный срок;
  - уменьшение количества работников, уволившихся в течение первого года работы.
3. Повышение уровня лояльности работников.

Выгоды для работника:

- получение полной информации, требуемой для эффективной работы;
- снижение уровня неопределенности и беспокойства;
- повышение удовлетворенности работой и развитие позитивного отношения к компании в целом;
- освоение основных норм корпоративной культуры и правил поведения;
- выстраивание системы взаимодействия с коллегами;
- получение эффективной обратной связи от наставника и линейного руководителя по итогам испытательного срока.

Выгоды для работодателя:

- создание механизма оценки профессиональных и управленческих компетенций сотрудника и его потенциала по итогам работы в первые месяцы;
- выявление недостатков существующей в компании системы подбора;
- развитие управленческих компетенций наставников и линейных руководителей;
- обоснование кадровых решений в отношении как новичка, так и наставников после окончания адаптационного периода;
- повышение лояльности работника к работодателю.

Классификацию адаптации:

1. По отношениям субъект-объект:

– активная – когда человек стремится воздействовать на среду с тем, чтобы изменить ее (в том числе и те нормы, ценности, формы взаимодействия и деятельности, которые он должен освоить);

– пассивная – когда человек не стремится к такому воздействию и изменению.

2. По воздействию на работника:

– прогрессивная – благоприятно воздействующая на работника;

– регрессивная – пассивная адаптация к среде с отрицательным содержанием (например, с низкой трудовой дисциплиной).

3. По уровню:

– первичная – когда человек впервые включается в постоянную трудовую деятельность на конкретном предприятии;

– вторичная – при последующей смене работы.

4. По направлениям:

– производственная;

– непроизводственная

### **Виды адаптации персонала:**

1. Организационная адаптация;

Получение ответов на вопросы: каковы стратегические цели и приоритеты компании; как осуществляется управление компанией; кто принимает решение; какова структура компании; как решать бытовые проблемы.

При данной адаптации у сотрудника должно сформироваться понимание собственной роли в производстве.

Вопросы организационной адаптации:

- Какое место занимает компания на рынке? Как идут дела? К чему стремится?

- Каковы стратегические цели и приоритеты компании?

- Кто является ключевыми клиентами? Кто – основными конкурентами?

- Как осуществляется управление компанией? Кто принимает решения?

- Какова структура компании? Где какие подразделения расположены?

- Какова периодичность и технология планирования и отчетности?

- Какие действуют процедуры, регламенты?

- Кто и в каком порядке подписывает документы?

2. Социально-психологическая адаптация;

Знакомство с корпоративной культурой компании, принятыми стандартами поведения.

Вопросы социально-психологической адаптации:

- Какой стиль общения принят в коллективе (дружеский, официально-деловой и т. п.)?

- Как принято обращаться к сотрудникам, равным по уровню/должности, подчиненным, руководителям?

- Есть ли в компании какие-то неформальные группы? Какие между ними взаимоотношения?

- С кем обедать? С кем курить?
- У кого дети такого же возраста? У кого похожие хобби, увлечения?
- Что можно/нельзя обсуждать в курилке, за обедом?
- К кому можно/нельзя обращаться за помощью, советом?

### 3. Профессиональная адаптация;

Заключается в активном освоении профессии, ее тонкостей, специфики, необходимых навыков, приемов, способов принятия решений для начала в стандартных ситуациях

### 4. Психофизиологическая адаптация.

Приспособление к трудовой деятельности на уровне организма работника как целого, результатом чего становятся меньшие изменения его функционального состояния (меньшее утомление, приспособление к высоким физическим нагрузкам и т. п.). Включает приспособление к определенному режиму труда и отдыха: сменный график работы; график работы сдвинут; ненормированный рабочий день; длительные командировки; проектная работа.

### 5. Санитарно-гигиеническая адаптация.

Работник осваивается с новыми требованиями трудовой, технологической дисциплины, правилами трудового распорядка. Придерживается гигиенических и санитарных норм, требований техники безопасности. Бытовая организация рабочего пространства.

Вопросы санитарно-гигиенической адаптации:

- Где находится туалет? Где можно курить? Где находится столовая?
- Где можно разместить свои вещи?
- Как оформить постоянный пропуск?
- Кто настроит компьютер? К кому обращаться по поводу неисправностей в компьютере?
- Как здесь пьют чай/кофе? Можно ли принести свою кружку? Можно ли пить кофе на рабочем месте?
- Можно ли держать на рабочем месте личные вещи?
- Как заказать канцелярию, курьера, машину, переговорную комнату?
- Как принято отмечать дни рождения? Сколько сдавать на подарки и кому?
- Во сколько принято уходить домой? Можно ли утром опаздывать?

### 6. Техническая (технологическая) адаптация.

Вопросы технической адаптации:

- Запомнить новый пароль, привыкнуть к новой клавиатуре, настроить почтовую программу, обзавестись привычными закладками в «Избранном», занести нужные контакты в «Адресную книгу»;
- Освоить новую модель оргтехники и пр.;
- Разобраться в внутрифирменной системе хранения информации, где что лежит, как называются нужные папки;
- Освоить специфическое производственное (складское, IT и т. п.) оборудование;
- Освоить специфическое программное обеспечение.

### **Возможные адаптационные программы в организации:**

1. Адаптация нового работника.
2. Адаптация при переводе на другую должность, в другое структурное подразделение.
3. Адаптация при назначении руководителем впервые.
4. Адаптация при увольнении.

### **Этапы адаптации**

**Управление адаптацией** – это процесс активного воздействия на факторы, определяющие ее развитие и позволяющие снизить неблагоприятные последствия. Основная задача управления адаптацией персонала состоит в устранении причин и снижении негативных моментов, неизбежно возникающих при приспособлении работника к условиям новой внешней и внутренней среды.

#### **Этапы адаптации.**

1. Оценка уровня подготовленности нового работника.
2. Ориентация.
3. Действенная адаптация.
4. Функционирование.
5. Оценка результатов адаптации.

Этап 1. Оценка уровня подготовленности новичка необходима для разработки наиболее эффективной программы адаптации.

Этап 2. Ориентация – практическое знакомство нового работника со своими обязанностями и требованиями, которые к нему предъявляются со стороны организации. К этой работе привлекаются как непосредственные руководители новичков, так и специалисты служб по управлению персоналом.

Ориентация делится на общую и специализированную.

Общая ориентация касается в целом всей организации и затрагивает следующие вопросы:

- общее представление об организации: приветственная речь, тенденции развития, цели, приоритеты, проблемы предприятия; традиции, нормы; продукция и ее потребители;
- виды деятельности; организация, структура, связи; информация о высшем руководстве, внутренние отношения;
- оплата труда в организации;
- дополнительные льготы: виды страхования; выходные пособия; пособия по болезни, размер пенсии; возможности обучения на работе;
- охрана труда и техника безопасности: меры предосторожности; правила противопожарной безопасности и контроля; правила поведения при несчастных случаях; здравоохранение и места оказания первой медицинской помощи;
- отношения работников с профсоюзом; сроки и условия найма; назначения, перемещения, продвижения; права и обязанности работника; выполнение постановлений профсоюзов; дисциплина и взыскания;
- служба быта: питание; комнаты отдыха; другие службы быта.

После реализации общей ориентации проводится специализированная ориентация. Она охватывает вопросы, связанные конкретно с каким-либо подразделением или рабочим местом. Обычно эту ориентацию проводят непосредственный руководитель или наставник.

Эта ориентация включает в себя следующие вопросы:

- функции подразделения, цели и приоритеты; организация, структура и функции; взаимоотношения с другими подразделениями;
- обязанности и ответственность; детальное описание текущей работы и ожидаемых результатов; разъяснение, почему эта конкретная работа важна, как она соотносится с другими видами работ в подразделении и на предприятии в целом; длительность рабочего дня и расписание; требования к качеству выполняемой работы;
- правила-предписания: правила, характерные только для данного вида работы или данного подразделения; правила техники безопасности; отношения с работниками других подразделений; питание, курение на рабочем месте; телефонные переговоры личного характера в рабочее время;

- осмотр подразделения: кнопка пожарной тревоги, входы и выходы; места для курения; места оказания первой помощи;
- представление сотрудникам подразделения.

#### Этап 3. Действенная адаптация.

На этом этапе идет активное приспособление работника к своему статусу и значительной степени обуславливается его включением в межличностные отношения с коллегами. Важно в рамках этого этапа оказывать максимальную поддержку новому работнику, регулярно вместе с ним проводить оценку эффективности деятельности и особенностей взаимодействия с коллегами.

#### Этап 4. Функционирование.

На этом этапе новый работник осуществляет деятельность самостоятельно. Наставник только наблюдает и анализирует то, как новичок справляется с работой.

#### Этап 5. Оценка результатов адаптации.

Для оценки результатов психофизиологической стороны адаптации можно использовать сравнение производственных показателей работника (выработка, энергозатраты) и сравнение показателей здоровья человека при выполнении им типичных производственных операций с зафиксированными в начале процесса адаптации показателями. Сравнение полученных результатов с запланированными, позволит корректировать ход процесса адаптации работника.

## Методы и инструменты адаптации

### Методы адаптации

**1. Наставничество.** За работником закрепляется наиболее опытный специалист. Наставник подробно объясняет и показывает на практике, что и как предстоит делать новичку. Он же отвечает на все вопросы подопечного.

**2. Приглашение нового работника на корпоративные мероприятия:** совместные обеды с руководством, тимбилдинги и т. д. Здесь можно в неофициальной обстановке познакомиться с коллегами, топ-менеджерами, сотрудниками иных подразделений.

**3. Адаптационные беседы.** Непосредственный руководитель или кадровик отвечает на вопросы новичков. Такие беседы целесообразно проводить не только сразу после подписания трудового договора, но и после 2-4 недель работы.

**4. Составление справочника нового работника.** В нём можно собрать информацию по следующим темам: режим работы, дресс-код, порядок документооборота в компании и т. д. При наличии справочника кадровикам не придётся постоянно отвечать на одни и те же вопросы.

**5. Баддинг (Buddying).** Этот метод можно считать разновидностью наставничества. Опыт передает не «старый» сотрудник, а такой же «молодой», но принятый на работу ранее. Преимущество баддинга в том, что общение в этом случае строится на достаточно непринужденной основе, отсутствует некоторая доля напряженности.

**6. Шедуинг (Shadowing).** И снова речь идёт о модификации наставничества. Отличие от «классической» версии в том, что новичок не задаёт вопросы наставнику, а повторяет за ним все действия рабочего характера.

### Инструменты адаптации персонала:

**1. Онбординг-план.** Он содержит перечень всех запланированных мероприятий на ближайшие месяцы, задачи на период испытательного срока, расписание онлайн и офлайн встреч.

**2. Доступ к корпоративному portalу.** На сайте можно ознакомиться с общей информацией о деятельности работодателя, топ-менеджменте, организационной структуре, стратегии на рынке и т. д.

**3. Мессенджеры, чат-боты, видеоконференции.** С их помощью можно делиться идеями, быстро распространять среди сотрудников необходимую информацию, запрашивать советы, проводить совещания в удаленном формате.

**4. Welcome-box.** Новичкам можно вручать небольшие корпоративные подарки: блокноты, наборы ручек, бейсболки, зонты и т. д.

**5. Тимбилдинги.** Это может быть и совместный поход, и соревнования, и тренинги самой разной направленности.

## **Программа адаптации и вхождения в должность новых работников**

Цель программы: повышение эффективности использования кадрового ресурса посредством усовершенствования системы адаптации персонала.

Задачи программы:

1. Повышение эффективности трудовой деятельности работника;
2. Формирование у работника лояльности к организации;
3. Снижение возможности увольнения нового работника;
4. Обеспечение работника теоретическими и практическими знаниями об организации и выполняемой работе;
5. Установление у работника оптимальных для деятельности партнерских отношений в коллективе.

Программа адаптации и вхождения в должность рассчитана на период испытательного срока, ориентирована на специфику существующих профессий и подразделений и представляет собой набор конкретных действий в отношении нового работника в период прохождения адаптации.

Программа адаптации и вхождения в должность направлена на обеспечение более быстрого вхождения в должность нового работника, уменьшения количества возможных ошибок, связанных с включением в работу, формирования позитивного образа организации, уменьшения дискомфорта первых дней работы, а также на оценку уровня квалификации и потенциала нового работника во время прохождения им испытательного срока, если таковой установлен.

Участниками процедуры адаптации являются:

1. лица, впервые принимаемые на работу в организацию;
2. руководитель структурного подразделения организации (начальник отдела);
3. работники отдела по работе с персоналом;
4. наставник.

Программа адаптации и вхождения в должность состоит из двух частей – общей и индивидуальной.

Программа адаптации работников рассчитана на 3 месяца и совпадает со сроком испытания при приеме на работу, если таковой установлен. При этом, адаптационные мероприятия могут быть продолжены при необходимости, в индивидуальном порядке, для каждого отдельного работника.

Общая часть предполагает формирование у нового работника целостного представления об организации, его направлениях деятельности, организационных особенностях, условиях труда, взаимоотношениях организации и работника.

Общая часть проводится в течение первой недели работы и состоит из четырех этапов:

Первый этап. Вводное ориентационное собеседование.

Главной задачей вводного ориентационного собеседования является рассказ новому работнику об организации. Основные вопросы ориентационного собеседования: сфера и виды деятельности организации; история развития организации; ближайшие и долгосрочные цели организации; руководство, разграничение полномочий, порядок выработки решений в организации; подразделения организации и содержание их задач; внутренние трудовые отношения (продолжительность рабочего дня, внешний вид, регламентированные перерывы на чай/кофе и отдых, организация приема пищи, перерывов, перекуров; возможность личных телефонных разговоров, политика организации в отношении сверхурочных работ, дни и порядок выплаты заработной платы). Первостепенной задачей здесь выступает встреча нового работника со специалистом отдела по работе с персоналом.

На этом этапе проводится Welcome-тренинг, который включает в себя знакомство с организационной структурой, историей организации, его миссией и целями, основными положениями кодекса корпоративной этики и служебного поведения, с основными руководителями

и кадровой политикой; обсуждается стиль руководства, особенности корпоративной культуры, принятые ценности, традиции и нормы, вручается «Справочник новичка».

Второй этап. Знакомство с организацией.

После оформления всех необходимых при приеме документов специалист по работе с персоналом показывает новому работнику основные помещения организации, предоставляет информацию личного плана, такую, например, как: места для отдыха, курения, расположение автостоянки, знакомит с традициями того подразделения, в которое принят новый работник, предоставляет информацию о способах коммуникаций в организации.

Далее представляет нового работника руководителю структурного подразделения и наставнику.

Третий этап. Рабочее место.

Руководитель структурного подразделения показывает новому работнику его рабочее место (стол, оснащение, места хранения документов, методической литературы и других общих материалов). Инструктаж по работе с техническими средствами проводит работник Отдела по эксплуатации комплекса (регистрирует нового работника как пользователя сети, рассказывает о ее особенностях и возможностях, дает вводные консультации о конкретных программных продуктах и др.).

Инструктаж по технике безопасности и охране труда проводят специалисты по охране труда и инженер по гражданской обороне и чрезвычайным ситуациям.

Четвертый этап: Ориентационное собеседование с непосредственным руководителем.

Руководитель структурного подразделения объясняет новому работнику задачи и требования к их выполнению, отвечает на вопросы и рассматривает его пожелания.

Вхождение в должность. В процессе вхождения в должность руководитель структурного подразделения предоставляет новому работнику следующую информацию:

- функции подразделения организации: цели и приоритеты, организация и структура, направления деятельности, связь с другими структурными подразделениями организации, взаимоотношения внутри отдела.

- рабочие обязанности и ответственность, детальное описание технологии, процессов и ожидаемых результатов, разъяснение важности данной должности, ее соотношение с другими должностями в подразделении и в организации в целом, нормативы качества выполненной работы, должностная инструкция, обязанности и ответственность, режим рабочего времени, требуемая отчетность.

- правила, процедуры, характерные для конкретного вида работы или данного структурного подразделения организации, порядок действий в случае аварийных (форс-мажорных) ситуаций, поведение на рабочем месте, контроль за соблюдением трудовой и исполнительской дисциплины, использование оборудования, виды помощи, в каких случаях она может быть оказана, список документов, с которыми новому работнику необходимо ознакомиться в первую очередь. Оценка уровня подготовки нового работника. Если работник имеет не только специальную подготовку, но и предшествующий опыт работы в аналогичных подразделениях, период его адаптации будет минимальным.

На данном этапе следует:

- определить необходимость специальных учебных мероприятий по освоению новым работником своих должностных обязанностей;

- определить критерии успешности прохождения испытательного срока, варианты его досрочного прекращения.

Обучение нового работника.

На данном этапе обучение может проходить по двум путям:

- если работник ранее не имел подобного опыта работы, то для него наставнику следует разработать индивидуальную программу обучения;
- если же работник имеет определенные навыки, то для него будет достаточным консультирование у наставника по возникшим профессиональным вопросам.

Работа в должности. Новый работник в ходе трудовой деятельности привыкает к своему статусу, строит отношения с коллегами, руководителями, осваивается в организации.

На данном этапе руководитель структурного подразделения проводит собеседования для выявления потребности нового работника в дополнительной информации, оценку результатов деятельности за каждую прошедшую неделю, анализ успехов, а также неудач (выявляет причины и способы их преодоления), определяет задачи, которые необходимо выполнить работнику на данном этапе.

Этап самостоятельной работы работника под контролем наставника характеризуется постепенным преодолением работником межличностных проблем и переходом к стабильной самостоятельной работе.

Процесс адаптации можно считать законченным, если:

- работа не вызывает у нового работника чувства напряжения, страха, неуверенности, стала привычной для него;
- он овладел необходимым объемом знаний и навыков;
- поведение нового работника отвечает требованиям его должности и руководства;
- рабочие показатели нового работника устраивают непосредственных руководителей (соответствуют установленным нормативам);
- у нового работника выражено желание совершенствоваться в профессии, с которой он связывает свое будущее;
- новый работник чувствует удовлетворенность выполняемой работой, считает оценку своего труда справедливой.

#### **Тема 4: Кадровый резерв**

Вопросы темы:

1. Понятие и регламентация кадрового резерва
2. Виды кадрового резерва
3. Порядок формирования кадрового резерва
4. Использование кадрового резерва

#### **Понятие и регламентация кадрового резерва**

Кадровый резерв - это сформированная группа лиц, обладающих необходимыми профессиональными и личностными качествами для назначения на целевые управленческие должности.

Обязательное формирование кадрового резерва предусмотрено на государственной гражданской и муниципальной службе.

Регламентация кадрового резерва:

1. Указ Президента РФ от 22.01.2024 N 61 «О федеральном кадровом резерве на государственной гражданской службе Российской Федерации».
2. Указ Президента РФ от 13.12.2012 N 1653 «О федеральных кадровых резервах федеральных государственных органов, руководство деятельностью которых осуществляет Президент Российской Федерации».
3. Указ Президента РФ от 01.03.2017 N 96 «Об утверждении Положения о кадровом резерве федерального государственного органа».
4. Общая концепция формирования и использования резервов управленческих кадров в Российской Федерации (одобрена Комиссией при Президенте РФ по вопросам государственной службы и резерва управленческих кадров, протокол от 29.11.2017 N 5).
5. Локальный нормативный акт работодателя.

Цели и задачи кадрового резерва

1. Повышение эффективности персонала.
2. Формирование группы лояльных работников;
3. Готовность к кадровым изменениям;
4. Обеспечение текущей и перспективной потребности в управленческих и руководящих работниках.
5. Гибкость использования персонала.
6. Развитие HR-бренда работодателя.

**Виды кадрового резерва:**

1. Внешний и внутренний.
2. Оперативный, тактический, стратегический.
3. Профессиональный и управленческий.
4. Открытый или закрытый.

Внешний Кадровый резерв – сформированный список подходящих кандидатов, желающих работать в компании. Картотека резюме. Кандидаты в «листе ожидания». Работает только в крупных и известных компаниях.

Внутренний Кадровый резерв - специально сформированная и подготовленная группа работников, способная выполнять новые задачи и готовые к переводу, в том числе на управленческие должности.

Оперативный Кадровый резерв – - специально сформированная и подготовленная группа работников, используемых при резких изменениях структуры организации. «Группа быстрого реагирования». Вакансии могут закрываться из внешнего и внутреннего КР.

Тактический Кадровый резерв - специально сформированная и подготовленная группа работников, которые будут решать задачи, связанные с оперативным управлением.

Стратегический Кадровый резерв – резерв на топ-должности. Выдающиеся работники, обладают особыми профессиональными и личностными качествами. Могут влиять на стратегию компании.

Профессиональный Кадровый резерв – резерв на профессиональное развитие, освоение новых технологий.

Управленческий Кадровый резерв - резерв на управленческие должности.

## Порядок формирования кадрового резерва

Этапы формирования кадрового резерва

1. Определение потребности в кадровом резерве.
2. Разработка технологии формирования кадрового резерва.
3. Отбор персонала в кадровый резерв.
4. Развитие резервистов.
5. Контроль процесса развития.
6. Назначение на должность из кадрового резерва.

Расчет количества КР – кол-во вакансий X 2,5

Количество = штатная необходимость в КР X степень насыщенности КР X (1+процент выбытия из КР (20%))

### Подходы к формированию кадрового резерва:

1. Под конкретную должность.
2. Под категорию должностей.
3. Выявление талантов в общем.

### Методы формирования кадрового резерва:

1. По конкурсу.
2. При отказе в приеме на работу (внешний).
3. Анализ кадрового состава.

Формирование кадрового резерва

Показатели оценки личностно-профессиональных и управленческих ресурсов кандидатов в кадровый резерв:

1. Стратегическое лидерство - способность формулировать стратегические цели организации, видеть стратегические перспективы деятельности и развития организационно-управленческих структур, развивать и поддерживать энергетический и психологический потенциал работников, заражать их своими идеями.

2. Управленческая компетентность - способность к планированию, организации, контролю, координации деятельности больших организационных структур; готовность к принятию самостоятельных управленческих решений, реализации менеджерских и административных функций.

3. Настойчивость и целеустремленность - способность к преодолению сопротивления внешней среды при выполнении профессиональной и управленческой деятельности; умение добиваться поставленной цели; способность доводить до конца начатые дела, вторично возвращаться к реализации процесса в случае его неудачного внедрения.

4. Масштабность мышления - способность видеть и анализировать проблемы не только с позиции занимаемой должности, но и в более широком организационном и социальном контексте.

5. Готовность к саморазвитию - ориентация на непрерывное профессиональное и личное совершенствование; готовность и способность эффективно действовать в условиях изменений: способность воспринимать новую информацию, принимать решения в ограниченное время с ограниченным доступом к необходимой информации; готовность к взаимодействию с новыми людьми, а также к применению новых приемов и методов управления.

6. Экспертная компетентность - способность к глубокому разностороннему и системному анализу профессиональных и управленческих проблем на основе имеющегося профессионального опыта и знаний.

7. Готовность к командной работе - ориентация на командное взаимодействие; готовность к внутреннему принятию поставленных организационных целей и задач; способность к организации совместной деятельности по решению управленческих вопросов; навыки бесконфликтного общения, взаимодействия с людьми с различными личностно-профессиональными особенностями; готовность к диалогу, обсуждению и принятию компромиссных решений.

8. Компетентности самоуправления - стрессоустойчивость, выдержка; самообладание, уравновешенность; готовность к компромиссу; способность нести личную ответственность за собственные поступки, контролировать свои поступки, оценивать собственные результаты, объективно и рационально применять свои личностно-профессиональные ресурсы; способность к эффективной самоорганизации.

9. Компетентности социального взаимодействия - готовность к конструктивному межличностному и социальному взаимодействию; владение умениями и навыками эффективных социальных коммуникаций; активность в социальных контактах; нацеленность на совместную деятельность, коллективную работу; способность учитывать мнения подчиненных и руководителей и позиции по тому или иному вопросу.

10. Социальная направленность - интегральное личностное качество, отражающее сплав ведущих ценностей руководителя и особенностей мотивационно-потребностной сферы личности, обеспечивающих направленность управленческой деятельности. Социальная направленность - повышенное внимание к внешнему миру, людям, социальным и политическим изменениям, ориентированность на решение социально-значимых задач, предпочтение социально-значимых мотивов своей деятельности, наличие ведущих социально-направленных ценностей.

#### Инструменты отбора в кадровый резерв

- 1) Биографическая личностно-профессиональная анкета кандидата. Оценка и анализ представленных рекомендаций.
- 2) Личностно-профессиональное интервью (собеседование).
- 3) Творческие задания: решение кейсов, написания экспертных заключений.
- 4) Групповые формы: групповые сессии, проектная работа, деловые игры.
- 5) Тестирование.
- 6) Анализ профессиональной деятельности.

**Развитие кадрового резерва****Внешний кадровый резерв:**

- Целевое обучение резервистов;
- Стажировка резервистов;
- Спонсорство участия резервистов в профессиональных конкурсах.

**Внутренний кадровый резерв:**

- Индивидуальные планы развития резервистов.
- Повышение квалификации резервистов;
- Стажировка и ротация резервистов;
- Временное замещение должности.

Индивидуальное развитие направлено на:

- актуализацию имеющихся личностно-профессиональных ресурсов;
- развитие умения наращивать недостающие личностно-профессиональные ресурсы;
- развитие умения восстанавливать утрачиваемые личностно-профессиональные ресурсы;
- развитие умения переструктурировать и применять в профессиональной деятельности личностно-профессиональные ресурсы.

Оценка кандидатов и лиц, включенных в кадровый резерв, включает сбор и анализ показателей, характеризующих уровень развития личностно-профессиональных и управленческих ресурсов, на основе изучения профессионального опыта и особенностей карьерных траекторий, тестирования, решения кейсов, оценки результатов деятельности, оценки объективных показателей участия лиц, включенных в резерв кадров и кандидатов в резерв кадров в программах, проектах и мероприятиях по личностно-профессиональному развитию, учета других наиболее значимых профессиональных достижений.

При проведении оценки кандидатов и лиц, включенных в резерв кадров, учитывается оценка их непосредственных руководителей и других рекомендателей (поручителей).

Результаты соответствующей оценки кандидатов и лиц, включенных в резерв кадров, влияют на решение о рекомендуемых программах подготовки, а также отражают уровень личностно-профессионального развития оцениваемых лиц.

Основные показатели эффективности работы с кадровым:

1. Доля лиц, назначенных из кадрового резерва, по отношению к общему количеству лиц, включенных в кадровый резерв (отражает степень использования резервистов, мобильность резерва кадров).

Рекомендуемые значения (критерии):

- до 10%, - низкая эффективность;
- от 10 до 20% - средняя эффективность;
- от 20 до 30% - высокая эффективность;
- свыше 30% - очень высокая эффективность;

2. Доля целевых должностей, на которые назначены лица из кадрового резерва (отражает эффективность планирования и использования резерва кадров как источника закрытия вакансий).

Рекомендуемые показатели:

- до 30% - низкая эффективность;
- от 30 до 50% - средняя эффективность;
- от 50 до 70% - высокая эффективность;
- свыше 70% - очень высокая эффективность.

3. Доля назначений из кадрового резерва по отношению к общему количеству назначений на вакантные должности (отражает эффективность резерва кадров как инструмента формирования кадрового состава).

Рекомендуемые показатели:

менее 50%, - низкая эффективность;

от 50 до 65% - средняя эффективность;

от 65 до 80% - высокая эффективность;

свыше 80% - очень высокая эффективность.

### **Использование кадрового резерва**

Основными направлениями использования резерва кадров являются:

- назначения на вакантные вышестоящие должности, в том числе перемещения между должностями для оптимального распределения кадровых ресурсов по уровням и сферам управления;

- реализация с привлечением лиц, включенных в резерв кадров, наиболее значимых проектов и мероприятий;

- привлечение лиц, включенных в резерв кадров, для наставничества.

В случае появления вакантных должностей из числа должностей, являющихся целевыми при формировании резерва кадров, назначение на эти должности осуществляется преимущественно из кадрового резерва.

### **Основания исключения из кадрового резерва:**

- достижения предельного срока пребывания в кадровом резерве;

- предоставления кандидатом недостоверных сведений при включении его в кадровый резерв;

- по инициативе резервиста;

- назначение резервиста на целевую должность;

- увольнение из организации по негативным основаниям.

## **Тема 5: Система мотивации персонала**

Вопросы темы:

1. Принципы системы мотивации
2. Виды системы мотивации
3. Мотивационные стимулы

### **Принципы системы мотивации**

#### **Подходы к управлению персоналом:**

1. Мотивационный – одной из основных функций менеджмента является мотивация персонала. Организация должна иметь систему мотивации.
2. Безмотивационный – работник должен иметь самомотивацию, задача организации – создать ему условия для работы. Не принимать на работу не замотивированных работников.

**Мотивация** – это внутренний процесс сознательного выбора человеком того или иного типа поведения, определяемого комплексным воздействием внешних (стимулов) и внутренних (мотивов) факторов.

Мотивация – это процесс побуждения себя и других к определенной деятельности.

Мотивация трудовой деятельности – это процесс удовлетворения работниками своих потребностей и ожиданий в выбранной ими работе, осуществляемый в результате реализации их целей, согласованный с целями и задачами предприятия, и одновременно с этим это комплекс мер, применяемых со стороны субъекта управления для повышения эффективности труда работников.

Стимулирование – это совокупность требований и соответствующая им система поощрений и наказаний. Стимулирование может быть позитивным и негативным.

Мотив – это то, что вызывает определенные действия человека, его внутренние и внешние движущие силы.

### **Обзор теорий мотивации**

#### **Теория потребностей А. Маслоу.**

В основе теории Абрахама Маслоу лежит классификация потребностей человека, необходимых для удовлетворения его комфортного состояния. Основные идеи теории Маслоу заключаются в следующем:

- люди постоянно ощущают какие-то потребности;
- потребности могут быть объединены в отдельные группы;
- группы потребностей можно расположить в иерархической последовательности;
- неудовлетворенные потребности побуждают человека к действию; – удовлетворенные потребности не мотивируют людей;
- удовлетворенная потребность заменяется другой;
- чаще человек ощущает одновременно несколько потребностей (комплекс потребностей);
- потребности, находящиеся у основания «пирамиды Маслоу» требуют первостепенного удовлетворения;
- потребности более высокого уровня активно воздействуют на человека после удовлетворения потребностей более низкого уровня;
- потребности более высокого уровня имеют больший выбор способов удовлетворения.

А. Маслоу разделил потребности человека на 5 групп и представил их в виде пирамиды

1. Физиологические потребности (потребности в пище, воде, отдыхе, продолжении рода и другие).
2. Потребности безопасности (потребность жизни, здоровья, жилья, уверенность в своем будущем и другие).
3. Потребность принадлежности к социальной группе (потребность в любви, признании, поддержке, отношении к людям и другое).

4. Потребность признания и уважения (потребность в уважении со стороны друзей, коллег, собственной нужности, в социальном статусе, социальном престиже и другие).

5. Потребность самоактуализации, самореализации (потребность к самосовершенствованию, раскрытию своих способностей, к развитию и совершенствованию, к пониманию смысла жизни, ощущать себя человеком мира и т.п.).

Основные недостатки теории Маслоу:

- потребности по-разному проявляются в зависимости от индивидуальных признаков, личностных качеств человека и других факторов (возраста, пола, темперамента, характера, специфики и содержания работы и др.)

- не всегда прослеживается иерархическое следование факторам пирамиды на практике.

- удовлетворение высших потребностей не всегда приводит к ослаблению мотивации труда работников.

- многие удовлетворенные потребности могут негативно влиять на другие потребности.

- она мало учитывает индивидуальные потребности людей.

По мнению А. Маслоу: не все люди стремятся осуществить потребности пяти уровней, большинство из них останавливаются на третьем уровне, и только малая часть людей достигает пятого уровня пирамиды.

### **Теория Клейтона Альдерфера.**

Суть теории К. Альдерфера:

- при сравнении с теорией Маслоу, физиологические потребности и индивидуальные потребности в безопасности составляют «потребности существования»;

- потребности коллективной безопасности, потребности принадлежности и причастности к группе и потребности признания относятся к «потребностям связи»;

- потребности самоутверждения и потребности самовыражения составляют «потребности роста».

Он разделил потребности на три группы, которые расположены, как и у А. Маслоу – иерархично.

К. Альдерфер полагал, что движение потребностей может изменяться не только снизу вверх, но и сверху вниз.

Движение вверх по уровням потребности он назвал потребностями удовлетворения, а движение вниз, процессом поражения в желании и стремлении удовлетворить потребности или фрустрацией (крушением надежд). По его мнению, наличие двух направлений для удовлетворения потребностей открывает дополнительные возможности мотивации и стимулирования людей в организации.

Он считает, что удовлетворенность и неудовлетворенность являются не противоположными, а двумя различными процессами. На процессы «удовлетворенность» влияют внутренние факторы, а на процесс «неудовлетворенность» влияют внешние факторы.

На основании своей теории К. Альдерфер сделал парадоксальный вывод, что заработная плата не является мотивирующим фактором трудовой деятельности персонала.

### **Теория Дэвида Мак Клеелланда.**

Мак Клеелланд не располагает потребности в иерархической последовательности и считает, что они не заменяют друг друга. В своей теории он опирается на потребности высших уровней. Он рассматривает потребности, как приобретенные в течение жизни или в результате различных жизненных ситуаций и обстоятельств, опыта и обучения.

Мак Клеелланд рассматривает влияние потребностей на поведение человека и зависимость от их взаимовлияния.

Мак Клееланд выделил также как К. Альдерфер три группы потребностей в процессе трудовой деятельности:

- потребности соучастия (условия работы, оплата труда, управление, техническое руководство);

- потребность достижения (признание, достижение и др.);

- потребность властвования (продвижение, ответственность, достижение, признание и др.).

Потребность соучастия: проявляется в желании дружеских отношений с окружающими. Эти люди предпочитают получать поддержку и одобрение со стороны коллег. Им желательно постоянно знать о реакции окружающих их людей и нужно активное взаимодействие «с широким кругом» клиентов и сослуживцев.

Потребность достижения: проявляется в достижении целей и задач с наибольшей эффективностью. Им нравится работа с элементами «вызова», они сами расставляют приоритеты. Такие люди много и охотно работают, они нацелены больше на индивидуальный результат, нежели совместный труд.

Потребность властвования: опирается на обучение и жизненный опыт, т.к. человек стремится держать под контролем ресурсы и процессы управления.

Он подразделяет людей с мотивацией властвования на две противоположные группы:

- 1-я группа состоит из людей, которые хотят «власти ради власти». Интересы организации у них находятся на втором плане, для них важна личная позиция в организации.

- 2-я группа: состоит из людей, для которых власть в организации является возможностью ее развития. Они ставят цели и задачи для предприятия, с помощью власти добиваются, поставленной цели для организации и трудового сообщества.

По рассуждению Мак Клееланда, потребности людей оказывают влияние на поведение человека, заставляют (мотивируют) действовать, применять усилия и принимать определенные решения.

### **Теория Фредерика Герцберга.**

Она еще называется 2-х факторная теория Герцберга.

1. Некоторые трудовые условия, при их отсутствии, ведут к неудовлетворению работников, но в то же время, их присутствие не повышает мотивацию. Такие условия называют поддерживающими или гигиеническими факторами (межличностные отношения с руководителем, подчиненными, коллегами; статус в группе; личная жизнь; безопасность в критической ситуации; даже постоянная ЗП и др.)

2. Другая группа факторов (условий) влияет на высокий уровень мотивации, но парадокс в том, что их отсутствие не приводит к сильному неудовлетворению. Они называются мотивационными факторами. К ним относятся: достижение, преуспевание, ответственность, самостоятельность, возможность развития, работа на себя и другие.

Общее с теорией Маслоу у Ф. Герцберга:

- мотивационные факторы связаны с уважением и самореализацией;

- поддерживающие факторы коррелируются с физиологическими, с безопасностью и социальными потребностями.

### **Теория Джона Стейси Адамса.**

Теория справедливости Дж. Стейси Адамса. Согласно данной теории люди субъективно сравнивают полученное вознаграждение за приложенный ими труд со своими усилиями, также сравнивают его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу. Когда они видят несправедливость, возникает психологическое напряжение, которое влияет на результат труда персонала. Когда люди считают, что им платят меньше, они снижают интенсивность работы, а, следовательно, производительность. Однако, если наоборот платят больше, то люди, в основном, не работают интенсивнее.

Поэтому из этой теории следует вывод: необходимо справедливое вознаграждение за выполняемый труд.

### **Теория В. Врума.**

Теория В. Врума еще называют теорией ожиданий.

Модель Врума включает три составляющих мотивации (три взаимоотношения):

1. Ожидание того, что усилия (расходы на труд) дадут желаемый результат (РТ – Р);
2. Ожидание того, что результаты повлекут за собой вознаграждение (Р – В);
3. Ожидаемая ценность вознаграждения (Ц). (Ценность несет удовлетворенность вознаграждением или неудовлетворенность).

В. Врумом выведена следующая формула мотивации:

$$M (\text{мотивация}) = (РТ - Р) \times (Р - В) \times (Ц)$$

где: РТ – расходы на труд;

Р – результат труда;

В – полученное вознаграждение;

Ц – ценность вознаграждения.

Отсюда, мотивация человека зависит от ожидания удовлетворения и «наиболее высока» при высокой ценности вознаграждения.

### **Теория Лаймана Портера и Эдуарда Лоулера.**

Эту теорию также называют «синтетической моделью мотивации». По существу, она представляет собой комплексную теорию «Адамса и Врума».

Согласно их теории: мотивация – есть функция потребностей, ожидания и справедливости вознаграждения. Результативность вознаграждения зависит: – от оценки ценности вознаграждения, приложенных усилий, оценки связи «усилие – вознаграждение»; – от особенностей личности и потенциальных возможностей работника; – самооценки и осознания своей роли в процессе деятельности.

Модель Портера-Лоулера показывает, что мотивация не является простым элементом в цепи причинно-следственных связей, она объединяет в рамках единой взаимоувязанной системы такие понятия, как усилия, способности, результаты, вознаграждение, воспринимаемое как справедливость, удовлетворенность, как результат внешнего и внутреннего вознаграждения с учетом их справедливости».

### **Принципы системы мотивации**

Основные принципы организации системы управления мотивацией и стимулированием труда в организации:

1. Систему в организации необходимо строить на научной основе.
2. В основе системы должен лежать учет реальных духовных и материальных интересов работников.
3. Систему следует строить на основе взаимной ответственности организации и каждого ее работника при четком и последовательном соблюдении их взаимных обязательств.
4. Денежные и материальные затраты на функционирование системы должны самоокупаться.
5. Система должна сочетать в себе стабильность и гибкость, при этом необходимо ее развивать и совершенствовать.
6. Система должна сочетать в себе единый подход ко всем работникам организации с индивидуальным подходом к каждому из них, что придает системе универсальный характер.
7. Система должна обеспечивать в денежном и материальном отношении соответствующий образ жизни работников, создавая возможно более благоприятные условия для воспроизводства их рабочей силы.

8. Система должна способствовать более полному раскрытию индивидуального творчески-созидательного потенциала работников на основе высокого профессионализма.

9. Система должна создавать работникам благоприятные возможности для роста образовательного уровня и профессионального мастерства.

10. Система должна обеспечить действенную социальную защиту работникам в необходимом объеме.

11. Система должна учитывать действие объективного экономического закона перемены труда, причем не только в организации, но и за ее пределами.

12. Система должна гармонично сочетать нравственные начала с денежным, материальным вознаграждением работников так, чтобы нравственность и вознаграждение усиливали друг друга.

Принципы стимулирования можно разделить на две группы: организационные и системные.

Организационные принципы:

- комплексность, то есть единство материальных и нематериальных стимулов;
- дифференцированность, то есть индивидуальный подход к разным группам работников, необходимо учитывать квалификацию, опыт и качество работы;
- гибкость и оперативность в применении стимулирования – постоянная коррекция набора стимулов, в зависимости от развития персонала.

Системные принципы:

- доступность, то есть система мотивации должна быть понятной, стимулы должны быть доступны для всех работников;
- постепенность расширения набора стимулов, так как резкое повышение вознаграждения не всегда положительно сказывается на мотивацию работников;
- осязаемость – необходимо учитывать нижний порог (порог действенности) стимула;
- минимизация временного разрыва между результатом труда и его оплатой, то есть, вознаграждение должно быть неразрывно с достижением, а также наказание должно быть неразрывно с проступком;
- сочетание моральных и материальных стимулов;
- сочетание негативных и позитивных стимулов: негативные (увольнение, дисциплинарное взыскание, снижение премии.), позитивные (премирование, повышение в должности, делегирование полномочий, выплата вознаграждений и др.)

**Виды систем мотивации**

№	Вид мотивации	Сущность
1	Материальная	Денежная форма вознаграждения
2	Нематериальная	Неденежная форма вознаграждения
3	Моральная	Удовлетворенность от признания результатов труда
4	Прямая	Непосредственное воздействие на личность работника, на его систему ценностей: убеждение, внушение, психологическое заражение, информирование, агитация, демонстрирование примера
5	Принудительная	На основе требований, приказов, указаний
6	Внешняя	Внешние воздействие на человека
7	Внутренняя	Внутреннее побуждение
8	Положительная	Влияние положительных стимулов
9	Отрицательная	Влияние негативных стимулов

Системы мотивации по соотношению материальных и нематериальных стимулов:

1. «Цирк» – в основе материальное стимулирование. Плюс – лёгкость реализации. Минус-регулярное обнуление по персоналу.

2. «Театр» – сочетание материального и нематериального стимулирования. Нематериальные стимулы направлены на получение атрибутов успешности;

3. «Церковь» – в основе нематериальная мотивация. Стимулы идеологические, социально значимой направленности.

У каждого человека есть стремления «души и тела». «Душа» стремится к развитию и самореализации, а «тело» стремится к комфортным условиям и к сведению к минимуму телодвижений. Нематериальная мотивация стимулирует «душу», материальная – «тело». Проблема в том, что большинство руководителей компаний мотивируют своих работников на лень. А на что нацелена их система мотивации, то они и получают в итоге. Не надо удивляться результату – вы к нему и стремились, хотя и не осознавали этого. За кусочек сахара сытая цирковая зверюшка сальто делать не будет!

Еще важный момент в мотивации персонала – ее границы. Низкий уровень мотивации персонала ведет к нулевой эффективности работника. Если человек ничего не хочет, то его и с места не сдвинуть. Высокий уровень мотивации ведет к потере работника. При высокой мотивации «души» работник будет искать то место, где больше возможностей для его реализации, при высокой мотивации «тела», человек стремится вообще не работать.

При построении системы мотивации обязательно следует учитывать соотношения материальной и нематериальной составляющей, а также знать границы мотивации своих работников.



## Мотивационные стимулы

Система мотивации всегда складывается из двух основных блоков: материального и нематериального стимулирования.

### Нематериальное стимулирование

Направлено на повышение лояльности работников к компании одновременно со снижением издержек по компенсации сотрудникам их трудов затрат. Под нематериальными понимаются такие поощрения, которые не выдаются в виде наличных или безналичных средств, однако могут требовать инвестиций со стороны компании. Основной эффект, достигаемый с помощью нематериального стимулирования, — это повышение уровня лояльности и заинтересованности сотрудников в компании.

Традиционно выделяют три группы нематериальных стимулов:

- не требующие инвестиций со стороны компании;
- требующие инвестиций и распределяемые безадресно,
- требующие инвестиций компании и распределяемые адресно.

Стимулы, не требующие инвестиций со стороны компании:

- Внимание к человеку со стороны организации.
- Благодарность и уважение за труд.
- «Витрина успехов» или «Доска почета».
- «Красная черта». Критерий успешности работника. Отсев тех, кто не достиг данного показателя.
- Вымпелы и кубки лучшему специалисту или подразделению.
- «Легенды компании» — работники с особыми достижениями, которыми гордится организация
- Прописанные критерии и этапы горизонтального и вертикального карьерного роста.
- Кадровый резв.
- Система адаптации персонала. Направлена на развитие чувства защищённости.
- Включение работников в процесс принятия решений. Опросы, анкетирование, обсуждение стратегических планов или информирование об их сути, рассмотрение их предложений.
- Похвала. Публичная устная похвала, признание достижений и заслуг.
- Конкурсы и выставки.

Стимулы, требующие инвестиций, распределяемые безадресно

- Оплата питания.
- Оплата проезда на работу.
- Предоставление фирменной одежды.
- Организация медицинского обслуживания (медицинская страховка).
- Предоставление абонементов в фитнес-центры.
- Улучшение организационно-технических условий на рабочих местах: модернизация основных средств (компьютер, автомобиль и др.), совершенствование условий труда (кондиционирование, отопление, освещение, шумоизоляция и т.п., эргономика рабочего места), улучшение дизайна и прочие эстетические аспекты (оформление офиса, рабочего места, мебель).
- Организация профессионального обучения (как внутри, так и вне компании).
- Корпоративные праздники.
- Дополнительный выходной день, укороченный рабочий день, неполная рабочая неделя, скользящий или гибкий график.

Стимулы, требующие инвестиций, распределяемые адресно:

- Материальная помощь (рождение ребенка, свадьба, тяжелая болезнь ближайших родственников или их смерть).
- Оплата дополнительного обучения и личностного развития.
- Полная или частичная оплата проезда к месту отдыха или самого отдыха.
- Оплата путевок работникам и членам их семей на лечение, отдых, экскурсии, путешествия.
- Помощь в устройстве детей сотрудников в лагеря отдыха, учебные заведения (детсады, школы).
- Предоставление служебного автотранспорта.

### Материальное стимулирование

Цель	Стимулы
Привлечение новых клиентов	Бонус (премия) за привлечение новых клиентов
	Процент от продаж новым клиентам
Привлечение новых целевых клиентов	Описание критериев целевых клиентов. Невыплата премии за привлечение клиентов, не соответствующих этим критериям
Увеличение объема продаж	Платежная матрица бонусов за перевыполнение плана продаж. В зависимости от величины перевыполнения плана определяется размер бонуса
	Процент от объема перевыполнения плана продаж
Продвижение отдельных видов продукции	Процент от продаж данного вида продукции
	Процент от превышения плана продаж по данному продукту
Повышение профессионального уровня	Система разрядов при начислении оклада, тарифно-квалификационная сетка
	Премия за профессионализм, назначаемая по результатам аттестации
Выполнение стандартов качественного обслуживания	Наказание за нарушение стандартов качества и стандартов обслуживания.
Снижение текучести и удержание профессиональных работников	Надбавка за стаж работы, доплат за стаж работы и др.

## **Тема 6: Аттестация персонала**

Вопросы темы:

1. Понятие и цели аттестации персонала
2. Организация аттестации персонала
3. Регламент аттестационной комиссии
4. Оценочные процедуры
5. Результаты аттестации

### **Понятие и цели аттестации персонала**

**Аттестация** – набор оценочных процедур, технологий и методов, позволяющих получить комплексную оценку профессиональной деятельности работника, включая:

оценку соответствия уровня и направления подготовки (специальности) профессионального образования, стажа (опыта) работы по специальности, направлению подготовки, профессиональных знаний и навыков квалификационным требованиям к должности;

оценку соответствия профессиональных качеств работника модели профессиональных качеств;

оценку соответствия эффективности и результативности профессиональной деятельности работника показателям эффективности и результативности.

Уровни оценки персонала:

- постоянная оценка — в форме управленческого контроля;
- периодическая оценка — например, в форме аттестации;
- стратегическая оценка — в форме мониторинга производственного поведения и организационной культуры, в результате которой строятся прогнозы состояния человеческих ресурсов, сценарии развития компании с точки зрения человеческих ресурсов.

Комплексную оценку персонала проводят:

- при приеме на работу;
- периодически в течение трудовых отношений;
- при переводе и перемещении работников;
- при внедрении новых проектов, заданий;
- при проведении реорганизации, сокращения и численности штата.

Проведенная аттестация (оценка) персонала позволяет:

- определить соответствие работника его должности;
- выявить скрытые таланты работника и использовать их на благо компании;
- вовремя выявить и скорректировать недостатки в квалификации работника.

### **Цели оценка персонала:**

- административной,
- мотивационной,
- информационной.

Мотивационная цель аттестации.

Оценка результатов трудовой деятельности представляет собой важные средства мотивации поведения людей. Определив сильных работников, организация может поощрить их благодарностью, зарплатой или повышением в должности, а систематическое поощрение поведения, ассоциирующегося с высокой производительностью, должно вести к аналогичному поведению и в будущем.

Информационная цель аттестации.

Оценка результатов деятельности позволяет информировать людей об относительном уровне их работы и ориентироваться в выборе путей совершенствования.

Административные цели возникают как реакция на результат деятельности, на результаты труда работника. Таких реакций может быть несколько:

- повышение по карьерной лестнице (средство поощрения работника, более эффективное использование его способностей);
- перевод на другую работу (способ более точно использовать работника в организации согласно его возможностям, кроме того, это способ увеличить опыт работника, создать условия для его дальнейшего роста);
- направление на обучение, переподготовку, повышение квалификации (способ повысить квалификацию работника, с тем чтобы он мог более эффективно исполнять свои функции);
- поощрение (признание заслуг работника, положительная оценка его деятельности);
- наказание (негативная оценка его деятельности);
- понижение по службе (в контракте может устанавливаться специальное правило, позволяющее администрации с согласия работника понижать его в должности по результатам оценки его деятельности);
- прекращение трудового договора (контракта) (окончательная негативная оценка результатов деятельности в случаях, когда выясняется, что работник не желает, не может работать по стандартам организации).

#### **Задачи оценки персонала:**

- оценка потенциальных возможностей работника;
- оценка профессиональной компетенции;
- оценка соответствия процесса выполнения работы запроектованному;
- оценка соответствия результатов труда нормативным требованиям, запланированным показателям, поставленным целям;
- стимулирование работника;
- выбор места в организационной структуре и установление функциональной роли оцениваемого сотрудника;
- разработка возможных путей совершенствования деловых или личных качеств сотрудника;
- определение степени соответствия заданным критериям оплаты труда и установление ее величины.

Аттестацию (оценку) персонала необходимо проводить по трем направлениям:

- оценка квалификации работника;
- оценка личности работника, его потенциала;
- оценка результативности деятельности работника, количество и качество выполняемой работы.

#### **Принципы оценки персонала:**

- объективность: оцениваемые характеристики работников предстают в окончательных суждениях такими, какими они являются в действительности, т. е. реально присущими конкретному работнику.
- комплексность — многосторонность оценки работника (оценка процесса труда, оценка работника в прошлом; оценка сегодняшнего состояния качеств; оценка перспективы динамики качеств);
- обоснованность — простота, четкость и доступность всей технологии оценки. Обоснованной оценкой можно назвать в том случае, когда ее возможно убедительно многосторонне подтвердить, и она поэтому не вызывает сомнений.

— периодичность— оценка проводится через определенные нормативными документами промежутки времени;

— всеобщность: оценка охватывает всех работников организации в соответствии с периодичностью и условиями, закрепленными в основных нормативных документах организации по управлению персоналом;

— действенность: обязательное использование результатов оценки в управлении персоналом.

## **Организация аттестации персонала**

### **Регламентирующие документы**

Трудовое законодательство не регламентирует прохождение аттестации работниками.

Предусмотрено только основание прекращения трудового договора в следствии недостаточной квалификации, подтвержденной аттестацией.

Работодатель должен разработать локальные нормативные акты, регламентирующие прохождение аттестации.

- Положение об аттестации персонала;
- Положение об аттестационной комиссии;
- График аттестации;
- Решение аттестационной комиссии.

### **Организация проведения аттестации:**

1. Периодичность аттестации;
2. Перечень лиц, не подлежащих аттестации;
3. План-график аттестации;
4. Формы и сроки представления материалов на аттестуемого;
5. Методы оценки;
6. Решение по итогам аттестации.

### **Периодичность аттестации**

Возможно проведение плановой аттестации не реже 1 раза в три года.

Внеплановая аттестация проводится по мере необходимости.

Ранее срока, внеочередная аттестация может проводиться:

1. по соглашению сторон с учетом результатов годового отчета о профессиональной деятельности;
2. после принятия в установленном порядке решения:
  - о сокращении должностей;
  - об изменении условий оплаты труда.

### **Перечень лиц, не подлежащих аттестации**

Организация должна утвердить перечень лиц, не подлежащих аттестации. К ним можно отнести:

- несовершеннолетние работники;
- беременные женщины;
- работники предпенсионного и пенсионного возраста;
- работники в отпуске по беременности и родам и в отпуске по уходу за ребёнком;
- работники, проработавшие в должности менее 1 года;
- отдельные категории работников по решению руководителя.

### **План-график аттестации**

Организация должна установить:

- период, на который утверждается план-график аттестации: квартал, полугодие, год.
- срок ознакомления аттестуемых работников с планом-графиком.
- форму плана-графика аттестации.

### **Формы и сроки представления материалов на аттестуемого**

1. срок предоставления материалов комиссии. Например, не менее чем за месяц до проведения аттестации.

2. срок ознакомления работника с материалами: не позднее чем за две недели до аттестации. Работник вправе представить свои дополнения и возражения не менее чем за 1 неделю до аттестации.

3. перечень материалов, представляемых в аттестационную комиссию:

1) кадровая служба:

- общие сведения о работнике (возраст, образование, стаж работы и т.д.).
- наличие поощрений и взысканий за аттестационный период.
- наличие замечаний по трудовой дисциплине.
- результаты предыдущей аттестации.

2) организационно-контрольное подразделение:

- статистику поручений (сколько поручено, выполнено в срок, выполнено с наущением срока, не выполнено).

- результативность работы (выполнение планов);
- эффективность работы (достижение результатов минимальными затратами).
- наличие замечаний по исполнительской дисциплине.

3) непосредственный руководитель:

- развернутая мотивированная характеристика.
- выводы, рекомендации, предложения и пожелания для аттестационной комиссии.

#### **Регламент аттестационной комиссии:**

1. состав:

- внутренний;
- внешний;
- смешанный.

ТК РФ предусматривает обязательное участие представителя профсоюза. Состав комиссии составляется таким образом, чтобы минимизировать субъективность при принятии решения.

2. кворум комиссии:

Устанавливается при каком количестве членов комиссии заседание правомочно. Например, 2/3 состава комиссии должно присутствовать на заседании, в том числе представитель профсоюза. Без представителя профсоюзе на заседании решение будет носить только рекомендательный характер.

3. порядок проведения заседания:

- за какой срок и по какой форме члены комиссии уведомляются о заседании;
- как члены комиссии знакомятся с материалами на аттестуемых работников.
- место проведения заседания;
- на каком этапе аттестации присутствует аттестационная комиссия.

4. порядок принятия решения:

- обсуждение аттестуемых.
- голосование: открытое или тайное.
- принятие решение: простым большинством голосов, квалифицированным большинством голосов.

- порядок решения спорных ситуаций.
- порядок оглашения решения.

5. документы аттестационной комиссии:

- план аттестационной комиссии.
- отчеты аттестационной комиссии.

- бюллетени членов аттестационной комиссии.
- протокол заседания.
- аттестационный лист.

### **Решения аттестационной комиссии**

#### 1. Обязательность решения:

- обязательный характер для исполнения.
- срок исполнения обязательного решения. Например, в течение месяца.
- рекомендательный характер решения.

#### 2. Виды решения:

- соответствует квалификационным требованиям и должности с рекомендацией в кадровый резерв;
- соответствует квалификационным требованиям и должности;
- соответствует должности при условии повышения квалификации и выполнение рекомендаций аттестационной комиссии. Повторная аттестация через 1 год.
- не соответствует квалификационным требованиям и должности;

При решении аттестационной комиссии о несоответствии должности работнику предлагается обучение или перевод на другую должность. При отказе от обучения или перевода, работник увольняется по п.3 ч.1 ст. 81 ТК РФ.

После проведения аттестации по ее результатам издается приказ или принимается решение руководителя о том, что работник:

- 1) подлежит включению в кадровый резерв для замещения вакантной должности в порядке должностного роста;
- 2) направляется для получения дополнительного профессионального образования;
- 3) переводится на должность, по которой достаточно квалификации;
- 4) увольняется по п.3 ч.1 ст. 81 ТК РФ.

### **Алгоритм аттестации:**

1. приказ о проведении аттестации;
2. график (под подпись не позднее чем за 1 мес.);
3. формирование аттестационной комиссии;
4. сбор документов (отзыв, аттестационный лист предыдущей аттестации, отчеты);
5. представление материалов в аттестационную комиссию (за 2 недели до аттестации);
6. ознакомление аттестуемого с материалами под подпись (за 1 неделю до аттестации);
7. представление аттестуемым дополнений, возражений, заявлений.
8. оценка деятельности аттестуемого работника;
9. решение аттестационной комиссии (протокол);
10. ознакомление с аттестационным листом под подпись;
11. приказ по исполнению решения аттестационной комиссии.

## Методы оценки персонала

Классификация методов проведения аттестации (оценки) персонала:

- качественные;
- количественные;
- комбинированные.

Метод	Краткое содержание	Достоинства	Недостатки
Биографический	Оценка по биографическим данным	1. скорость обработки данных 2. простота и низкие затраты	1. нет полной информации 2. отражает только прошлое 3. не может применяться как единственный
Произвольные характеристики	Описание качеств работника, оценка по 5-бальной шкале, достижения и недостатки	1. скорость обработки данных 2. простота и низкие затраты	1. сильная субъективная составляющая 2. не содержит комплексную оценку, отражает однобоко 3. не может применяться как единственный
Собеседование	Оценка состояния, ответов и поведения при личном общении	1. позволяет составить личное суждение 2. дает возможность проверить стрессоустойчивость, способность к общению	1. ошибочные первичные впечатления 2. требуется специальная подготовка 3. субъективная составляющая оценки
Оценка по результатам	Описание конкретных результатов и затраченных ресурсов	1. оценивается не потенциал, а реальные достижения и результаты 2. основан на конкретных, легко учитываемых измерениях	1. имеет ограниченное применение 2. требует наличие конкретных измерений

Метод эталона	Сравнения показателей работника с эталоном на должность	1. наглядность 2. простота применения	1. субъективная составляющая при определении эталона 2. сложности при определении эталона
Метод парных сравнений	Сравнение двух работников по определённым качествам и ранжирование характеристик	1. наглядность 2. простота применения	1. не применим при нечетном количестве оцениваемых 2. сопряжено со статистико-математической обработкой
Метод заданной балльной оценки	Начисление определенного количества баллов за достижения и снижения баллов за упущения	1. наглядность 2. простота применения	1. сложная подготовительная работав построении системы баллов
Метод свободной балльной оценки	Баллы определяются оценщиком	1. возможность выставления оценки при часто меняющихся параметрах	1. сильная субъективная составляющая
Метод графического профиля	График по количественным значениям качеств оцениваемого	1. наглядность сильных и слабых сторон работника 2. требуется дополнительная обработка результатов	1. сложность в формировании существенных качеств оцениваемого 2. зависимость от профессионализма эксперта

Коэффициентный метод	Индивидуальные фактические оценки сопоставляются с нормативными значениями, в результате чего получаются сопоставительные коэффициенты	1. наглядность сильных и слабых сторон 2. не требует дополнительной обработки	1. сложность формирования действительно существенных качеств оцениваемого 2. сложность в определении отклонений фактических характеристик от идеальных
Метод критического инцидента	Работник оценивается в критической ситуации (принятие решения, форс-мажор, незнакомая проблема и т.д.)	1. проверка стрессоустойчивости	1. нужно оценивать индивидуальные особенности оцениваемого
Метод свободного или структурированного индивидуального обсуждения	С аттестуемым обсуждаются его результаты деятельности, планы и др.	1. дает возможность оценить способность видения проблемы, предстоящих задач и работы 2. позволяет провести сравнение с другими оцениваемыми 3. основан на конкретных измерителях	1. требует конкретных измерителей результатов
Матричный метод	Сравнение качеств работника с набором желательных качеств, оформленных в форме матрицы – табличной формой с качествами и диапазоном оценок	1. наглядность сильных и слабых сторон работника 2. не требует дополнительной обработки	1. сложность в формировании матрицы

Метод суммированных показателей	Определение значения качеств работника путем проставления оценок по определенной экспертной шкале с последующим их суммированием и сравнением с усредненными показателями	возможность оценить работника по нескольким характеристикам и сопоставить его индивидуальную сумму баллов с суммой баллов других оцениваемых и со средними показателями	1. сложность формирования оценочных категорий 2. не устанавливает приоритетность качеств
Метод заданной группировки	Под заданную должностную модель подбирается наиболее подходящий работник	Четко сформулированные требования по должности	Сложность в формировании требований по должностной модели
Тестирование	Определение знаний и других характеристик различными тестами	быстрота обработки результатов	возможность угадывания правильных ответов
Метод групповой оценки Деловые игры	Постановка, обсуждение, обоснование и решение вопросов и проблем в группе	1. оценка умения выстраивать коммуникации 2. оценка умения работать в команде 3. оценка организаторских способностей 4. имеет не только диагностическое и развивающее значение	нужно профессиональная подготовка ведения группового обсуждения
Самооценка «360 градусов»	Устная или письменная самооценка и оценка коллегами	оценивает уровень самооценки, способность критично относиться к себе	может превратиться в формальность

## **Тема 7: Организация обучения и развития персонала**

Вопросы темы:

1. Регламентация профессионального развития персонала
2. Цели и задачи обучения и развития персонала
3. Виды и формы обучения и развития персонала
4. Ученический договор

### **Регламентация профессионального развития персонала**

Нормативная база

Трудовой кодекс РФ

Федеральный закон от 03.07.2016 N 238-ФЗ «О независимой оценке квалификации».

Постановление Правительства РФ от 27.06.2016 N 584 «Об особенностях применения профессиональных стандартов в части требований, обязательных для применения государственными внебюджетными фондами Российской Федерации, государственными или муниципальными учреждениями, государственными или муниципальными унитарными предприятиями, а также государственными корпорациями, государственными компаниями и хозяйственными обществами, более пятидесяти процентов акций (долей) в уставном капитале которых находится в государственной собственности или муниципальной собственности».

Приказ Минтруда России от 29.09.2014 N 667н «О реестре профессиональных стандартов (перечне видов профессиональной деятельности)».

Квалификация работника - уровень знаний, умений, профессиональных навыков и опыта работы работника.

Следует принять во внимание различие в определениях понятия "квалификация", которое зафиксировано в Федеральном законе от 29.12.2012 N 273-ФЗ "Об образовании в Российской Федерации" и Трудовом кодексе Российской Федерации.

Согласно пункту 5 статьи 2 Федерального закона N 273-ФЗ "квалификация - уровень знаний, умений, навыков и компетенции, характеризующий подготовленность к выполнению определенного вида профессиональной деятельности".

Согласно части 1 статьи 195.1 Трудового кодекса Российской Федерации "квалификация работника - уровень знаний, умений, профессиональных навыков и опыта работы работника".

Для профессионального обучения установлены уровни квалификации со 2 по 5, которые характеризуются их показателями: полномочиями и ответственностью, характером умений и характером знаний.

Вместе с тем квалификация, как и квалификационные разряды, классы, категории, присваиваемые по результатам профессионального обучения, характеризуются определенным набором знаний, умений, навыков и профессиональных компетенций, предусмотренным образовательной программой, которая разрабатывается, в том числе, на основе профессиональных стандартов (при наличии).

Необходимость подготовки работников (профессиональное образование и профессиональное обучение) и дополнительного профессионального образования для собственных нужд определяет работодатель. Направление на дополнительное профессиональное обучение может быть плановым или ситуационным.

Направление работников на прохождение дополнительного профессионального образования осуществляются работодателем на условиях и в порядке, которые определяются коллективным договором, соглашениями, трудовым договором.

Работники имеют право на подготовку и дополнительное профессиональное образование.

Указанное право реализуется путем заключения договора между работником и работодателем.

Формы подготовки и дополнительного профессионального образования работников, перечень необходимых профессий и специальностей, в том числе для направления работников на

прохождение независимой оценки квалификации, определяются работодателем с учетом мнения представительного органа работников в порядке, установленном статьей 372 ТК РФ для принятия локальных нормативных актов.

Дополнительное профессиональное образование направлено на удовлетворение образовательных и профессиональных потребностей, профессиональное развитие человека, обеспечение соответствия его квалификации меняющимся условиям профессиональной деятельности и социальной среды.

Дополнительное профессиональное образование осуществляется посредством реализации дополнительных профессиональных программ:

- повышение квалификации;
- профессиональная переподготовка.

Программа повышения квалификации направлена на совершенствование и (или) получение новой компетенции, необходимой для профессиональной деятельности, и (или) повышение профессионального уровня в рамках имеющейся квалификации.

Программа профессиональной переподготовки направлена на получение компетенции, необходимой для выполнения нового вида профессиональной деятельности, приобретение новой квалификации.

Обучение по дополнительным профессиональным программам осуществляется как единовременно и непрерывно, так и поэтапно (дискретно), в том числе посредством освоения отдельных учебных предметов, курсов, дисциплин (модулей), прохождения практики, применения сетевых форм, в порядке, установленном образовательной программой и (или) договором об образовании.

При направлении работодателем работника на профессиональное обучение или дополнительное профессиональное образование, с отрывом от работы за ним сохраняются место работы (должность) и средняя заработная плата по основному месту работы.

Работникам, направляемым на профессиональное обучение или дополнительное профессиональное образование с отрывом от работы в другую местность, производится оплата командировочных расходов в порядке и размерах, которые предусмотрены для лиц, направляемых в служебные командировки.

Работники направляются на прохождения обучения в другую местность на основании письменного решения работодателя на определенный срок. Днем выезда считается дата отправления поезда, самолета, автобуса или другого транспортного средства от места постоянной работы, а днем приезда из командировки - дата прибытия указанного транспортного средства в место постоянной работы.

Работникам возмещаются расходы по проезду и найму жилого помещения, дополнительные расходы, связанные с проживанием вне постоянного места жительства (суточные), а также иные расходы, произведенные работником с разрешения руководителя организации.

Дополнительные расходы, связанные с проживанием вне места жительства (суточные), возмещаются работнику за каждый день нахождения в командировке, включая выходные и нерабочие праздничные дни, а также за дни нахождения в пути, в том числе за время вынужденной остановки в пути.

Работник вправе отказаться от получения дополнительного профессионального образования, если работодатель не обеспечивает предоставление ему гарантий и компенсаций, предусмотренных законодательством и договором.

Работодатель не вправе обязывать работников осуществлять дополнительное профессиональное образование за счет их собственных средств, в том числе такие условия не могут быть включены в соответствующие договоры.

### **Гарантии и компенсации при направлении работника на независимую оценку квалификации**

Независимая оценка квалификации работников или лиц, претендующих на осуществление определенного вида трудовой деятельности - процедура подтверждения соответствия квалификации соискателя положениям профессионального стандарта или квалификационным требованиям, установленным федеральными законами и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации, проведенная центром оценки квалификаций в соответствии с законодательством.

Независимая оценка квалификации проводится в форме профессионального экзамена центром оценки квалификаций.

Профессиональный экзамен проводится по инициативе соискателя за счет средств соискателя, иных физических и (или) юридических лиц либо по направлению работодателя за счет средств работодателя.

Лицо, за счет средств которого проводится профессиональный экзамен (соискатель, работодатель, иное физическое и (или) юридическое лицо), производит оплату услуг по проведению профессионального экзамена на основании заключенного между ним и центром оценки квалификаций договора о возмездном оказании услуг.

Центр оценки квалификаций в течение 10 календарных дней после получения комплекта документов соискателя информирует соискателя или законного представителя способом, указанным в заявлении о проведении профессионального экзамена, о результатах рассмотрения заявления и комплекта документов соискателя и согласовывает с соискателем или законным представителем дату, место и время проведения профессионального экзамена, а также информирует соискателя или законного представителя о процедурах проведения профессионального экзамена.

В случае если профессиональный экзамен проводится по направлению работодателя, центр оценки квалификаций согласовывает с работодателем дату, место и время проведения профессионального экзамена.

Проведение профессионального экзамена осуществляется в соответствии с оценочными средствами для проведения независимой оценки квалификации по соответствующей квалификации, утвержденными советом по профессиональным квалификациям.

Профессиональный экзамен считается успешно пройденным, если соискателем достигнут результат, соответствующий критериям оценки, определенным оценочными средствами для проведения независимой оценки квалификации.

Результаты профессионального экзамена оформляются протоколом экспертной комиссии.

Центр оценки квалификаций не позднее 7 календарных дней после завершения профессионального экзамена направляет протокол, копии комплектов документов соискателя и иные материалы профессионального экзамена в совет по профессиональным квалификациям.

Центр оценки квалификаций на основании решения совета по профессиональным квалификациям по итогам прохождения соискателем профессионального экзамена не позднее 30 календарных дней после завершения профессионального экзамена оформляет и выдает соискателю или законному представителю свидетельство о квалификации (в случае получения соискателем неудовлетворительной оценки при прохождении профессионального экзамена оформляет и выдает заключение о прохождении профессионального экзамена, включающее рекомендации для соискателя) либо направляет свидетельство о квалификации (заключение о прохождении профессионального экзамена) по адресу соискателя, указанному в заявлении о проведении профессионального экзамена.

В случае если договором предусмотрено информирование лица, за счет средств которого проводился профессиональный экзамен (работодатель, иное физическое и (или) юридическое лицо), о результатах профессионального экзамена, центр оценки квалификаций направляет такому лицу в электронном виде копию свидетельства о квалификации (в случае выдачи указанного свидетельства) или копию заключения о прохождении профессионального экзамена соискателем (в случае выдачи указанного заключения).

Сведения о выданных свидетельствах о квалификации вносятся национальным агентством развития квалификаций в реестр.

При направлении работодателем работника на прохождение независимой оценки квалификации на соответствие положениям профессионального стандарта или квалификационным требованиям, установленным федеральными законами и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации с отрывом от работы за ним сохраняются место работы (должность) и средняя заработная плата по основному месту работы.

Работникам, направляемым на прохождение независимой оценки квалификации с отрывом от работы в другую местность, производится оплата командировочных расходов в порядке и размерах, которые предусмотрены для лиц, направляемых в служебные командировки.

При направлении работодателем работника на прохождение независимой оценки квалификации оплата прохождения такой оценки осуществляется за счет средств работодателя.

Если работодатель направил работника на независимую оценку квалификации, но работник не смог сдать профессиональный экзамен, то в соответствии с разъяснениями Минтруда, данная ситуация не является основанием для расторжения с работником трудового договора. ТК РФ не предусматривает такое основание увольнения. Оценка квалификации является добровольной как для работников, так и для работодателей, и не влечет за собой каких-либо обязательных последствий или требований. В связи с этим работодатель не вправе расторгнуть трудовой договор с работником, не получившим свидетельство о квалификации. Если работник справляется со своими должностными обязанностями, то его нельзя уволить за несданный профессиональный экзамен.

### **Профстандарты**

Профессиональный стандарт - характеристика квалификации, необходимой работнику для осуществления определенного вида профессиональной деятельности, в том числе выполнения определенной трудовой функции.

В перспективе планируется замена профессиональными стандартами ЕТКС и ЕКС. Но такая замена, по мнению Минтруда России, будет происходить в течение достаточно длительного периода.

Профессиональные стандарты в части квалификационных требований обязательны для применения работодателями если ТК РФ, другими федеральными законами, иными нормативными правовыми актами Российской Федерации установлены требования к квалификации, необходимой работнику для выполнения определенной трудовой функции.

На данный момент если квалификационный справочник и профессиональный стандарт по аналогичным профессиям (должностям) содержат различные требования к квалификации, то работодатель самостоятельно определяет, какой нормативный правовой акт он использует, за исключением случаев, предусмотренных федеральными законами и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации.

Характеристики квалификации, которые содержатся в профессиональных стандартах и обязательность применения которых не установлена нормативными актами, применяются работодателями в качестве основы для определения требований к квалификации работников с учетом особенностей выполняемых работниками трудовых функций, обусловленных применяемыми технологиями и принятой организацией производства и труда.

Профессиональные стандарты носят комплексный характер и раскрывают необходимые для выполнения работником трудовых функций знания и умения. Поддержание в актуализированном состоянии информации о востребованных и перспективных профессиях, современных требованиях к работникам и учет этих требований в системе подготовки кадров должно обеспечиваться государством. Повышение профессионального уровня работников оказывает существенное влияние на производительность труда, снижение издержек работодателей на адаптацию работников при трудоустройстве, а также на конкурентоспособность работников на рынке труда.

Работодатель применяет профессиональные стандарты для определения потребности в работниках с определенным уровнем квалификации, правильного подбора и расстановки кадров, рационального разделения и организации труда, разграничения функций, полномочий и ответственности между категориями работников, определения трудовых обязанностей работников с учетом особенностей применяемых технологий, организации подготовки (профессиональное образование и профессиональное обучение) и дополнительного профессионального образования работников, организации труда, установления систем оплаты труда.

Минтруд России ведет Реестр профессиональных стандартов (перечень видов профессиональной деятельности), который размещается на сайтах Минтруда России (<http://profstandart.rosmintrud.ru>) и Научно-методического центра системы профессиональных квалификаций ФГБУ "Научно-исследовательский институт труда и социального страхования" Минтруда России (<http://vet-bc.ru>). На этих же сайтах размещается вся информация о профессиональных стандартах, в том числе о разрабатываемых и планируемых к разработке.

Кроме того, профессиональные стандарты, утвержденные приказами Минтруда России, размещаются в справочных системах правовой информации.

Актуализация профессиональных стандартов осуществляется Министерством труда и социальной защиты Российской Федерации посредством изменения содержания профессионального стандарта в связи с изменением законодательства Российской Федерации, профессиональной деятельности и с учетом результатов практики применения профессионального стандарта и (или) посредством внесения технических изменений, включая изменение кодов, наименований групп занятий, областей профессиональной деятельности, направлений подготовки, в том числе в связи с изменением общероссийских классификаторов, а также посредством изменения уровней квалификации, уровней образования, опыта практической работы, редакционных изменений наименований обобщенных трудовых функций и (или) трудовых функций.

Изменение содержания профессионального стандарта осуществляется в порядке, предусмотренном для его разработки и утверждения.

ТК РФ устанавливает обязательность применения требований, содержащихся в профессиональных стандартах, в том числе при приеме работников на работу, в следующих случаях:

- согласно части второй статьи 57 ТК РФ наименование должностей, профессий, специальностей и квалификационные требования к ним должны соответствовать наименованиям и требованиям, указанным в квалификационных справочниках или профессиональных стандартах, если в соответствии с ТК РФ или иными федеральными законами с выполнением работ по этим должностям, профессиям, специальностям связано предоставление компенсаций и льгот либо наличие ограничений;

- согласно статье 195.3 ТК РФ требования к квалификации работников, содержащиеся в профессиональных стандартах, обязательны для работодателя в случаях, если они установлены ТК РФ, другими федеральными законами, иными нормативными правовыми актами Российской Федерации.

В других случаях эти требования носят рекомендательный характер.

Принятие профессионального стандарта не влечет за собой автоматическое изменение обязанностей работников. Объективной основой изменения обязанностей, связанных с выполнением какой-либо работы (услуги), является изменение организационных или технологических условий труда (изменения в технике и технологии производства, структурная реорганизация производства, другие причины), и даже в этих случаях согласно статье 74 ТК РФ изменение трудовой функции работника по инициативе работодателя не допускается. Оно может осуществляться в соответствии со статьями 72, 72.1 ТК РФ на основе соглашения между работником и работодателем об изменении определенных сторонами условий трудового договора.

Соответствие работников требованиям к образованию и стажу, содержащимся в профессиональных стандартах, являются обязательными в случаях, когда с выполнением соответствующей работы связано наличие льгот, гарантий и ограничений, либо если соответствующие требования уже установлены ТК РФ, другими федеральными законами, иными нормативными правовыми актами Российской Федерации.

Вступление в силу профессиональных стандартов не является основанием для увольнения работников. Допуск работника к выполнению трудовой функции является полномочием работодателя.

В профессиональных стандартах (при наличии) и квалификационных справочниках по профессиям установлены квалификационные разряды с учетом сложности выполняемых работ и предусмотрены соответствующие квалификационные характеристики (требования к знаниям, умениям и навыкам).

На основании частей 1 и 2 статьи 74 Федерального закона профессиональное обучение завершается итоговой аттестацией в форме квалификационного экзамена.

Квалификационный экзамен проводится организацией, осуществляющей образовательную деятельность, для определения соответствия полученных знаний, умений и навыков программе профессионального обучения и установления на этой основе лицам, прошедшим профессиональное обучение, квалификационных разрядов, классов, категорий по соответствующим профессиям рабочих, должностям служащих (при наличии таких разрядов, классов, категорий).

Документом о квалификации, подтверждающим получение квалификации по профессии рабочего, должности служащего и присвоение соответствующего квалификационного разряда, класса, категории (при наличии) по результатам профессионального обучения, является свидетельство о профессии рабочего, должности служащего (п. 2 ч. 10 ст. 60 Федерального закона).

Таким образом, по результатам профессионального обучения присваивается квалификация, подтверждаемая свидетельством о профессии рабочего, должности служащего с указанием конкретного квалификационного разряда (при наличии), в соответствии с содержанием основной программы профессионального обучения, которое определяется конкретными видами работ и производств, а также квалификационными характеристиками, установленными квалификационными справочниками и (или) профессиональными стандартами (при наличии).

### **Цели и задачи развития и обучения**

Обучение имеет двоякую направленность:

- развитие практических навыков у работника;
- развитие профессионального мышления.

Обучение практическим навыкам нацелено прежде всего на результат работы, обеспечивает его улучшение в основном за счет передачи работнику знаний и навыков, необходимых непосредственно для работы.

Обучение, нацеленное на развитие профессионального мышления работников, может не дать быстрых бизнес-результатов. Такое обучение скорее является перспективным вложением в людей, инвестициями в персонал.

Реально возникающие в организации цели обучения основаны на комбинации двух указанных базовых факторов.

Цели и задачи обучения:

*1. Обеспечивать работников знаниями и умениями, необходимыми для хорошей работы.*

Что бы человек ни делал в организации, ему необходимо иметь для этого, как минимум, элементарные навыки, позволяющие выполнять работу.

Для осмысленного, гибкого, а при необходимости и творческого выполнения работы человеку нужны и соответствующие знания.

*2. Поддерживать профессиональный уровень персонала и знакомить его с развитием технологии, изменениями социально-экономической обстановки и правовых условий.*

Это наиболее понятная, прагматичная и относительно легко достижимая цель обучения, которую иначе можно назвать традиционным термином «повышение квалификации». С реализации мероприятий по достижению этой цели обычно начинают построение внутрифирменной системы обучения в тех организациях, где эта система отсутствует.

*3. Подготовка работников к возможному замещению коллег во время отпуска, болезни, командировки и в случае увольнения.*

Для непрерывной и успешной работы организации определенная часть работников должна быть обучена навыкам, позволяющим заменять отсутствующих коллег.

*4. Подготовка работников к продвижению по карьерной лестнице (работа с кадровым резервом).*

Для успешной работы в развивающейся организации должна проводиться плановая работа по обучению перспективных работников с целью подготовки к их возможному продвижению. Возможна ротация работников в связи с изменениями в бизнесе.

*5. Создавать и поддерживать у работников чувство причастности к деятельности организации, знакомить с ее стратегией, структурой, услугами, технологией деятельности.*

Для хорошей работы работнику необходимо понимание системы работы организации.

*6. Поддерживать у работников позитивное отношение к работе.*

Обучение является элементом мотивации работника.

*7. Цели обучения, определяемые действующим законодательством.*

ТК РФ предусматривает обязательное обучение всех работников правилам техники безопасности и охраны труда. Кроме того, целый ряд профессий и специальностей требует регулярной обязательной сертификации.

## Выявление потребностей в обучении

Основным источником возникновения потребностей в обучении являются изменения всех видов и любого происхождения, происходящие внутри организации или вокруг нее. Указанные изменения влияют на требования, предъявляемые к сотруднику на его рабочем месте, и конкретизируются в групповых или индивидуальных потребностях в обучении.

Потребности в обучении могут возникать на трех основных уровнях любой организации:

1. Организация в целом.
2. Подразделение.
3. Работник.

Обучение и развитие персонала:

1. Плановое и ситуационное
2. Профессиональное и личностное
3. Групповое и индивидуальное

Выявления потребностей в обучении:

- Анализ результатов собеседования и тестирования при приеме на работу новых работников.
- Анализ результатов деятельности новых работников в период введения в должность (адаптации).
- Анализ результатов оценки (аттестации) работников.
- Анкетирование руководителей подразделений и работников.
- Интервьюирование руководителей подразделений и работников.
- Анализ специальной внешней информации.
- Анализ изменений технологии.
- Подготовка управленческих решений.
- Анализ решений руководства организации.
- Анализ ожидаемых кадровых изменений в организации.

1. Анализ результатов собеседования и тестирования при приеме на работу.

В ходе отборочных процедур и по результатам оценки квалификации нового работника определяются направления для обучения и развития нового работника.

2. Анализ результатов деятельности новых работников в период введения в должность (адаптации).

По результатам программы адаптации определяются направления для обучения и развития работника

3. Анализ результатов оценки (аттестации) работников.

В ходе периодической оценки квалификации работника составляется план дальнейшего обучения развития.

4. Анкетирование руководителей подразделений и работников.

Данный метод целесообразно применять для оперативного выявления потребностей в обучении больших групп специалистов по профессиональной тематике. Анкета должна быть составлена таким образом, чтобы однозначно и адекватно оценить потребности в обучении. Результаты анкетирования должны являться основанием для определения, кого и чему необходимо обучать.

Фактически содержание анкеты является предполагаемым перечнем программ обучения.

5. Интервьюирование руководителей подразделений и работников.

Одним из важнейших способов выявления потребностей в обучении является проведение регулярных встреч и бесед с руководителями подразделений.

#### 6. Анализ специальной внешней информации.

Под специальной внешней информацией здесь понимается любая информация об изменениях во внешней обстановке (экономической, политической и т. п.). Эта информация может извлекаться из официальных источников, информационно-аналитических изданий, материалов конференций и семинаров.

#### 7. Анализ изменений технологии.

Основные технологии, используемые в производственных процессах фирмы, также необходимо систематически подвергать анализу на предмет возможной необходимости обучения персонала. Обучение почти неизбежно в случае замены используемого сотрудниками оборудования или программного обеспечения.

#### 8. Анализ решений руководства (участие в их подготовке).

Изменения в деятельности компании как правило, требуют обучение персонала под новые условия работы.

#### 9. Анализ ожидаемых кадровых изменений.

Обучение работников смежным видам деятельности для временной замены коллеги, а также обучение в рамках кадрового резерва, то есть подготовка к переводу на другую должность.

## Виды и формы обучения

Количество участников	Режим обучения	Методы обучения	Место организации обучения		
			Внутри организации		Вне организации
			Штатный тренер	Приглашенный тренер	
индивидуальное	С отрывом от работы	Очное Заочное Самообучение	Семинар	Коучинг	Курсы переподготовки Курсы повышения квалификации
	Без отрыва от работы		тренинг	Семинар Тренинг	
групповое	С отрывом от работы	Очное Заочное Самообучение	Техническая учеба	Коучинг	Семинары Тренинги Мастер-классы Стажировка
			Наставничество		
	Ротация				
	Семинар		Семинар		
Без отрыва от работы		Тренинг	Тренинг		
		Симуляторы			
		Техническая учеба	Техническая учеба		
			Инструктажи		

При планировании полезно сориентироваться относительно применимости организационных форм обучения для тех или иных тем обучения и категорий работников.

Направлять работников на открытые семинары и конференции, являющиеся наиболее дорогим видом обучения (в пересчете на стоимость обучения одного работника), целесообразно в ограниченном числе случаев:

- малочисленность категории работников, подлежащей обучению, (например, узкие специалисты, а также высшее руководство компании);
- отсутствие в организации собственных высококвалифицированных специалистов по предполагаемой теме обучения;
- необходимость обмена опытом с представителями других организаций.

Закрытые (корпоративные) учебные мероприятия, в т. ч. семинары, циклы семинаров, курсы целесообразно планировать в тех случаях, когда удастся сформировать однородную группу по необходимому направлению обучения из работников предприятия. При этом возможно:

- использование внутренних преподавателей;
- приглашение внешних специалистов в случае отсутствия собственных или при необходимости получения свежих знаний извне организации.

В отличие от рассмотренных открытых учебных мероприятий планирование корпоративных учебных мероприятий возможно, в принципе, на любой отрезок времени. Следует только увязывать график закрытых семинаров с другими корпоративными мероприятиями и учитывать сезонный фактор (отпуска, праздники).

Техническая учеба, фактически относящаяся к корпоративным учебным мероприятиям, выделяется из их ряда по следующим признакам:

- цель обучения: передача узкоспециальных знаний или практических навыков на рабочем месте;
- небольшой объем обучения;
- небольшое число участников обучения (вплоть до индивидуального обучения);
- гибкий режим обучения, привязанный к рабочему процессу.

Планирование технической учебы на уровне организации целесообразно осуществлять только в форме определения соответствующей строки в бюджете на оплату внутренних преподавателей.

Стажировки как форма обучения делится на две крупные группы: внутри компании и вне компании. Стажировки внутри компании целесообразно планировать на год, хотя возможна и оперативная корректировка этого плана. В ней должны содержаться данные стажеров и данные о местах и руководителях стажировок.

### **Показатели и нормативы при планировании обучения**

#### **1. Количество обученных работников.**

Этот показатель зависит не только от развития системы обучения персонала в компании, но и от ее размера: в крупной организации при прочих равных условиях ежегодно обучается больше сотрудников, чем в не крупной.

При установлении плана по данному показателю и оценке его выполнения не стоит забывать, что в компании есть группы специалистов, которые в течение года могут проходить различное обучение более одного раза. Обычно к таким относятся руководители компаний, специалисты по продажам, бухгалтеры и юристы, направляемые на краткосрочные семинары по проблемам быстро меняющегося российского законодательства и т. п.

С помощью этого показателя целесообразно оценивать динамику объема обучения в компании при относительно стабильной численности ее персонала. Если численность компании существенно меняется по годам, то для анализа динамики развития обучения в компании, а также для сравнения показателей обучения компаний с другими аналогичными компаниями необходимо применять такой показатель, как отношение числа обученных за год сотрудников компании к общей численности сотрудников организации.

#### **2. Объемные показатели обучения.**

Более адекватной оценкой системы обучения в организации может служить общий объем обучения, проведенного за год, отнесенный к числу работников организации. Иначе говоря, этот показатель характеризует объем обучения, приходящийся в течение года на одного работника компании.

Измерять объем обучения можно в человеко-часах или в человеко-днях. Поскольку отдельные учебные мероприятия могут продолжаться и менее одного дня, пересчитывать часы в дни можно из расчета 1 день = 8 часов.

Например, посещение двумя работниками открытого семинара продолжительностью 3 дня даст объем обучения, равный  $2 \times 3 = 6$  человеко-дней или  $6 \times 8 = 48$  человеко-часов

### 3. Экономические показатели обучения.

Третьей группой плановых показателей обучения являются экономические. Наиболее простой и понятный, на первый взгляд, показатель стоимость учебного мероприятия в действительности мало о чем говорит. Этот показатель может быть оценен только с учетом двух основных характеристик самого мероприятия продолжительности и количества участников. Поэтому на практике имеет смысл рассматривать такие показатели, как стоимость, 1 дня (1 часа) учебного мероприятия и стоимость 1 дня (1 часа) обучения на 1 обучаемого.

Стоимость 1 дня (1 часа) обучения на 1 обучаемого можно использовать для экономической оценки не только любых учебных мероприятий, но и годового плана обучения. Данный показатель можно назвать обобщенным измерителем экономической эффективности обучения. Чем этот показатель меньше, тем большее количество работников можно обучить при меньших затратах.

Затраты на обучение можно оценивать относительно прибыли и относительно фонда заработной платы, а также в расчете на 1 работника.

### Ученический договор

Работодатель - юридическое лицо (организация) имеет право заключать с лицом, ищущим работу, или с работником данной организации ученический договор на получение образования без отрыва или с отрывом от работы.

Профессиональное обучение осуществляется в организациях, осуществляющих образовательную деятельность, в том числе в учебных центрах профессиональной квалификации и на производстве, а также в форме самообразования. Учебные центры профессиональной квалификации могут создаваться в различных организационно-правовых формах юридических лиц, предусмотренных гражданским законодательством, или в качестве структурных подразделений юридических лиц (ч. 6 ст. 73 Федерального закона от 29.12.2012 N 273-ФЗ "Об образовании в Российской Федерации").

Образовательная деятельность подлежит лицензированию. Соискателями лицензии на осуществление образовательной деятельности являются, в частности, образовательные организации, организации, осуществляющие обучение (ч. 1, 2 ст. 91 Закона N 273-ФЗ).

Организацией, осуществляющей обучение, является юридическое лицо, осуществляющее на основании лицензии наряду с основной деятельностью образовательную деятельность в качестве дополнительного вида деятельности (п. 19 ст. 2 Закона N 273-ФЗ).

Перечень образовательных услуг по реализации образовательных программ, которые подлежат лицензированию согласно п. 3 Положения о лицензировании образовательной деятельности, утвержденного Постановлением Правительства РФ от 28.10.2013 N 966, прямо указан в Приложении к данному Положению.

Обучением по образовательной программе является учеба, которая при профессиональном обучении направлена на получение квалификационного разряда (ч. 1 ст. 73 Закона N 273-ФЗ), а при дополнительном профессиональном образовании - новой компетенции в рамках имеющейся квалификации (повышение квалификации, срок обучения не менее 16 часов) или новой квалификации (срок обучения не менее 250 часов) по любым другим видам профессиональной деятельности (п. 12 Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам, утвержденного Приказом Минобрнауки России от 01.07.2013 N 499).

Учеба подпадает под лицензирование, только если организация выдает обучающимся при успешном завершении учебы документ о квалификации, во всех остальных случаях (лицо не прошло итоговую аттестацию, ее результаты неудовлетворительны, отчисление и прочее) - справку об обучении или о периоде обучения (ч. 3, 10, 12 ст. 60, ч. 15 ст. 76 Закона N 273-ФЗ).

Ученический договор с работником данной организации является дополнительным к трудовому договору.

Ученический договор заключается в письменной форме в двух экземплярах.

Ученический договор должен содержать:

- наименование сторон;
- указание на конкретную квалификацию, приобретаемую учеником;
- обязанность работодателя обеспечить работнику возможность обучения в соответствии с ученическим договором;
- обязанность работника пройти обучение и в соответствии с полученной квалификацией проработать по трудовому договору с работодателем в течение срока, установленного в ученическом договоре;
- срок ученичества;
- размер и порядок оплаты образовательных услуг;
- размер и порядок оплаты труда обучающегося работника в период ученичества;
- порядок изменения, расторжения и прекращения договора;
- ответственность за нарушение условий договора.

Ученический договор может содержать иные условия, определенные соглашением сторон.

Условия ученического договора, противоречащие ТК РФ, коллективному договору, соглашениям, являются недействительными и не применяются.

Срок ученического договора ограничивается сроком, необходимым для получения данной квалификации.

Ученический договор действует со дня, указанного в этом договоре, в течение предусмотренного им срока. Ученический договор прекращается по окончании срока обучения или по основаниям, предусмотренным этим договором.

Действие ученического договора продлевается на время болезни ученика, прохождения им военных сборов и в других случаях, предусмотренных федеральными законами и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации.

В течение срока действия ученического договора его содержание может быть изменено только по соглашению сторон.

Формы ученичества:

- индивидуальное обучение;
- бригадное обучение;
- курсовое обучение и в иных формах.

Время ученичества в течение недели не должно превышать нормы рабочего времени, установленной для работников соответствующих возраста, профессии, специальности при выполнении соответствующих работ.

Работники, проходящие обучение в организации, по соглашению с работодателем:

- могут полностью освобождаются от работы по трудовому договору;
- могут выполнять работу по трудовому договору на условиях неполного рабочего времени (ч. 3 ст. 203 ТК РФ).

Работа на условиях неполного рабочего времени не влечет для работников каких-либо ограничений продолжительности ежегодного основного оплачиваемого отпуска, исчисления трудового стажа и других трудовых прав.

В период действия ученического договора работники не могут привлекаться к сверхурочным работам, направляться в служебные командировки, не связанные с ученичеством.

Ученикам в период ученичества выплачивается стипендия, размер которой определяется ученическим договором и зависит от получаемой квалификации, но не может быть ниже установленного федеральным законом минимального размера оплаты труда.

Работа, выполняемая учеником на практических занятиях, оплачивается по установленным расценкам.

На сумму стипендии, выплачиваемой работнику в период обучения по ученическому договору, страховые взносы начислять не нужно (Письмо Минфина России от 21.06.2019 № 03-15-06/45624).

Согласно НК РФ объектом обложения взносами являются выплаты и иные вознаграждения, начисляемые в рамках трудовых отношений и гражданско-правовых договоров на выполнение работ или оказание услуг. А ученический договор не является ни трудовым, ни гражданско-правовым договором на выполнение работ, оказание услуг.

Пособие по временной нетрудоспособности не назначается застрахованному лицу за период освобождения работника от работы с полным или частичным сохранением заработной платы или без оплаты в соответствии с законодательством Российской Федерации, за исключением случаев утраты трудоспособности работником вследствие заболевания или травмы в период ежегодного оплачиваемого отпуска (пп. 1 п. 1 ст. 9 Закона N 255-ФЗ). Таким образом, пособие по временной нетрудоспособности выплачивается работнику, который проходит обучение без отрыва от производства. Если в соответствии с условиями договора работник проходит обучение с

освобождением от работы, назначение и выплата ему пособия по временной нетрудоспособности действующим законодательством не предусмотрены.

На учеников распространяется трудовое законодательство, включая законодательство об охране труда.

Лицам, успешно завершившим ученичество, при заключении трудового договора с работодателем, по договору с которым они проходили обучение, испытательный срок не устанавливается.

В случае, если ученик по окончании ученичества без уважительных причин не выполняет свои обязательства по договору, в том числе не приступает к работе, он по требованию работодателя возвращает ему полученную за время ученичества стипендию, а также возмещает другие понесенные работодателем расходы в связи с ученичеством.

В силу ст. 199 ТК РФ ученический договор должен содержать, в частности, обязанность работника проработать по трудовому договору с работодателем в течение срока, установленного в ученическом договоре.

Конкретный срок отработки не установлен трудовым законодательством, вследствие чего он определяется соглашением сторон.

Статьей 249 ТК РФ установлено, что в случае увольнения без уважительных причин до истечения срока, обусловленного трудовым договором или соглашением об обучении за счет средств работодателя, работник обязан возместить затраты, понесенные работодателем на его обучение, исчисленные пропорционально фактически не отработанному после окончания обучения времени, если иное не предусмотрено трудовым договором или соглашением об обучении.

Действующее трудовое законодательство не содержит исчерпывающего перечня уважительных причин досрочного расторжения трудового договора. Поэтому вопрос о том, является ли указанная работником причина уважительной или нет, решается в каждом отдельном случае с учетом конкретных обстоятельств.

В соответствии со статьей 248 ТК РФ взыскание с виновного работника суммы причиненного ущерба, не превышающей среднего месячного заработка, производится по распоряжению работодателя. Распоряжение может быть сделано не позднее одного месяца со дня окончательного установления работодателем размера причиненного работником ущерба.

В случае спора о размерах сумм, причитающихся работнику при увольнении, работодатель обязан в указанный в части первой статьи 140 ТК РФ срок выплатить не оспариваемую им сумму (часть вторая статьи 140 ТК РФ).