

ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ УПРАВЛЕНИЯ



А.Л. ДЕНИСОВА

**УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ
РЕСУРСАМИ ОРГАНИЗАЦИИ**

**РАБОЧАЯ ТЕТРАДЬ ДЛЯ СЛУШАТЕЛЕЙ
ИНСТИТУТА ДЕЛОВОГО АДМИНИСТРИРОВАНИЯ И БИЗНЕСА**

МОСКВА 2021

Каждый из нас замечает насколько стремительно развивается современная экономика, как повышается ее сложность и растет уровень конкуренции. Инвесторы, компании и организации в любой отрасли постоянно ищут пути для создания стоимости, открывая новые возможности на рынке, совершенствуя организацию деятельности, управляя рисками, создавая стоимость компаний и развивая, самый важный и высокодоходный вид капитала – человеческий капитал.

Основной инструмент для создания стоимости, единый для всех руководителей и инвесторов – принятие решений. От того насколько последовательными и успешными будут эти решения зависит будущее компаний и карьера ее сотрудников, благосостояние акционеров и конкурентоспособность национальных экономик.

Растет ценность решений, которые создают стоимость, повышается стоимость сотрудников, которые способны принимать и реализовывать такие решения. При этом растет и конкуренция за возможность работать совместно с лучшими и наиболее талантливыми в передовых и быстроразвивающихся компаниях мирового уровня, повышаются требования к уровню знаний и навыков кандидатов на каждую управленческую позицию.

Повышать ли конкурентоспособности компании в долгосрочной перспективе – такого выбора современная экономика просто не оставляет, а то каким образом это делать – вот основной вопрос, который задают себе руководители, нацеленные на эффективность и результат.

С каждым годом все больше внимания уделяется качеству человеческих ресурсов организации как нематериальной составляющей ее «стоимости». Таким образом, задача управления персоналом выходит на стратегический уровень управления компанией. И в этом смысле стоит говорить о системе HR-менеджмента как о структуре, способной реализовывать стратегические цели компании и позволяющей более гибко реагировать на запросы рынка.

Переход HR-служб от роли обслуживающих структур в позицию стратегического партнера приводит к активному привлечению руководителей и специалистов служб не только к разработке самих стратегий развития компаний, но и программ кадрового обеспечения стратегического развития.

Такое изменение статуса служб по управлению персоналом требует изменения отношения к самому персоналу: от использования кадрового потенциала к его формированию и развитию. Это связано как с постоянным дефицитом кадрового ресурса на открытых рынках, так и с высокой степенью специализированности навыков, которые требуются компаниям.

Дайте определение понятиям:

1. Управление людьми

2. Управление персоналом

3. Управление человеческими ресурсами

4. Управление человеческим капиталом

Стратегия управления человеческими ресурсами в компании должна:

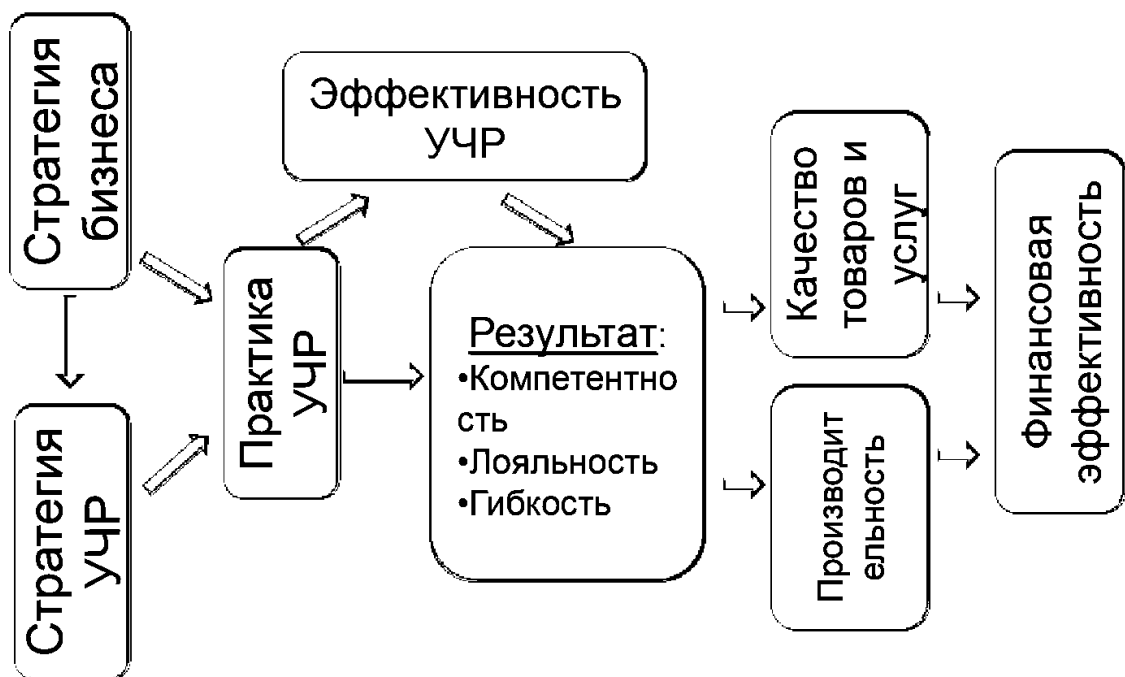
1. носить долгосрочный характер,
2. быть связана со стратегией компании в целом.

Стратегия УЧР в компании призвана связать между собой многочисленные аспекты управления персоналом, чтобы лучше стимулировать их влияние на работников и создать единую комбинацию элементов политики управления персоналом.

Исходя из стратегической роли HR-службы, основу ее концепции в настоящее время составляют:

- интеграция управления персонала со стратегией бизнеса; [L][SEP]
- всевозрастающая роль личности работника в определении своего развития; [L][SEP]
- знание мотивационных установок работника и группы; [L][SEP]
- умение их формировать и направлять в соответствии со стратегией развития [L][SEP] организации. [L][SEP]

УЧР и эффективность



Источник: Guest et al., 2000

На HR-стратегию влияют следующие факторы:

- уровень развития самой организации (модели организационного развития);
- выбранная ею «рыночная стратегия» и ее стратегические цели;
- масштаб организации и географии ее присутствия.

Модели организационного развития основаны на выделении основных фаз роста бизнеса. Смена фаз бизнеса совпадает с переходом организации на новый качественный уровень с более эффективным аппаратом организационного управления. Она также предполагает принятие грамотных управленческих решений, направленных на поддержание выбранной стратегии развития организации и рост стоимости бизнеса.

На различных стадиях жизненного цикла компания корректирует свою стратегию управления персоналом. Вместе с внешними условиями меняются задачи организации и, соответственно, задачи HR-службы.

Так, на *начальном этапе* для организации очень важно определить цели организации, проанализировать ресурсы, рассчитать потребность в персонале, сформулировать требования к будущим работникам.

На *стадии роста* задачи HR-службы меняются. Для организации теперь важно привлечь новый персонал, адаптировать его с наименьшими затратами ресурсов.

Стадия стабилизации требует повышения интенсивности труда, что влечет за собой обострение проблемы оценки эффективности труда каждого работника.

На *стадии спада* главная задача HR-службы состоит в повышении производительности труда, сокращении персонала и разрешении конфликтов.

Таким образом, стратегия управления человеческими ресурсами является одним из важнейших аспектов развития компании. Определяя стратегию развития организации, менеджеры тем самым определяют и стратегию развития управления человеческими ресурсами. Два этих процесса неразрывно связаны и, естественно, влияют друг на друга.

HR-стратегия организации отвечает на вопрос за счет каких людей компания делает свой бизнес. Связь HR-стратегии и стратегии бизнеса заключается в том, что в разных условиях конкуренции становятся необходимыми соответствующие ролевые типы поведения сотрудников компании. Определение самых оптимальных типов поведения позволяет создать критерии подбора и оценки персонала, а также определить направление

эффективного обучения, которое будет способствовать решению задач адаптации сотрудников.

Сегодня HR-стратегия и качество поддерживающей ее исполнение HR-системы вносят существенную лепту в формирование стоимости бизнеса.

ТОР-10 нефинансовых показателей, на которые обращают внимание финансовые аналитики (значимые факторы стоимости компании):

1. выполнение корпоративной стратегии;
2. доверие к ключевым руководителям;
3. возможности для профессионального роста и саморазвития;
4. инновационность;
5. способность привлекать и удерживать таланты;
6. доля рынка;
7. компетентность менеджеров;
8. согласованность корпоративной системы оплаты с интересами акционеров;
9. развитие лидерства;
10. качество основных бизнес-процессов.

Большая часть из них непосредственно связана с управлением человеческими ресурсами, вследствие чего HR-служба является стратегическим партнером компании, влияющим на ее капитализацию.

Стратегия УЧР требует, чтобы линейный менеджмент мог объединить практику и цели управления персоналом со стратегией бизнеса. Такая практика должна позволить руководителям всех уровней привлекать, отбирать, продвигать, вознаграждать и удерживать работников, отвечающих требованиям бизнеса, потребностям занятости и понятиям справедливости. Это вызывает необходимость более эффективной увязки планирования потребностей в рабочей силе с планированием бизнеса.

HR-функции и ответственность трех категорий управленцев за каждую

Функции в области управления	Директор (руководитель) компании	Директор по персоналу	Руководитель подразделения
Подбор персонала	<p>Планирование численности компании – увеличение или сокращение;</p> <p>утверждение бюджета на подбор;</p> <p>утверждение основных задач для персонала.</p>	<p>Организация потока кандидатов на вакансии;</p> <p>собеседования и другие входные оценочные мероприятия согласно заявкам;</p> <p>презентация компании как работодателя кандидатам;</p> <p>отбор требуемого количества кандидатов и рекомендация их соответствующим руководителям для утверждения.</p>	<p>Формирование заявки на подбор сотрудников (требования, навыки, опыт);</p> <p>участие в разработке тестовых заданий для профессиональной оценки кандидатов;</p> <p>формирование перечня задач для будущего сотрудника;</p> <p>проведение повторных собеседований;</p> <p>принятие решения о приеме на работу.</p>
Адаптация персонала и введение в должность	<p>Трансляция ценностей, стратегии и миссии компании новым работникам (не всегда лично, может быть в письменном виде, в записи, на Интернет-сайте).</p>	<p>Подробное ознакомление работника с компанией, структурой, правилами, распорядком, стандартами;</p> <p>контроль работы ответственных лиц за проведение адаптационных мероприятий;</p> <p>документальное отражение</p>	<p>Инструктирование работника по характеру работы;</p> <p>информирование работника о средствах работы, сроках, способах выполнения работы;</p> <p>введение работника в коллектив;</p>

		<p>процесса и результатов адаптации;</p> <p>руководство процессом создания методических материалов для адаптации.</p>	<p>промежуточный контроль за тем, как проходит адаптация;</p> <p>написание содержательной части методических материалов по адаптации.</p>
Обучение персонала	<p>Трансляция планов компании в части изменений и инноваций;</p> <p>трансляция выводов о результатах работы компании в целом;</p> <p>утверждение бюджета на обучение.</p>	<p>Выявление потребности в обучении по содержанию и способам;</p> <p>формирование учебных групп;</p> <p>руководство процессом подготовки обучающихся программ, методических материалов, планов;</p> <p>руководство и контроль проведения обучения; – проведение учебных мероприятий или подбор внешних провайдеров.</p>	<p>Формирование запроса на обучение и задач обучения;</p> <p>участие в подготовке методических материалов для обучения;</p> <p>мотивирование работников пройти обучение;</p> <p>обеспечение явки работников на обучающие мероприятия.</p>
Мотивация персонала и вознаграждение	<p>Формулирование основных приоритетов в работе компании и политики компании в области работы с персоналом;</p>	<p>Выработка предложений по изменению системы мотивации;</p> <p>изучение и корректировка мотивационных профилей</p>	<p>Работа с внутренней мотивацией работника;</p> <p>поддержание в работнике желания работать именно в этом коллективе;</p>

	<p>утверждение положений об оплате труда, премировании, и других выплатах.</p>	<p>подразделений компании;</p> <p>руководство разработкой и изменением системы оплаты;</p> <p>руководство разработкой и изменением системы бонусов и премирования;</p> <p>разработка предложений по нематериальному стимулированию труда.</p>	<p>поощрения хороших результатов работы;</p> <p>участие в разработке систем оплаты труда и премирования;</p> <p>проведение в подразделении мероприятий по нематериальному стимулированию работы.</p>
Постановка задач персоналу	<p>Постановка стратегических задач перед компанией в целом и перед непосредственными подчиненными (обычно не более 3–5 человек).</p>	<p>Документальное обеспечение и оформление постановки задач.</p>	<p>Постановка тактических задач;</p> <p>формирование планов на день, неделю, месяц;</p> <p>выдача заданий и поручений.</p>
Контроль выполнения задач	<p>Контроль выполнения планов компанией в целом и подразделениями через непосредственных подчиненных и через результаты деятельности</p>	<p>Документальное оформление результатов выполнения задач.</p>	<p>Периодический (день, неделя, месяц) контроль выполнения задач;</p> <p>принятие решений в случае невыполнения задач.</p>

	компании.		
Оценка персонала	Трансляция результатов работы компании	<p>Разработка методологических материалов для проведения оценки;</p> <p>организация процесса оценки;</p> <p>руководство процессом подготовки инструментариев для оценки;</p> <p>координация всей работы по оценке.</p>	<p>Постоянный мониторинг работы (экспресс-оценка);</p> <p>участие в создании методологии профессиональной оценки;</p> <p>участие в оценочных мероприятиях и подведении и итогов.</p>
Дисциплинарные вопросы, соблюдение трудового режима	Утверждение правил, стандартов и инструкций	<p>Разработка документации по обеспечению дисциплины, трудового распорядка;</p> <p>мониторинг выполнения правил и распорядков;</p> <p>подготовка мероприятий по дисциплинарному воздействию.</p>	Непосредственный контроль работников на предмет соблюдения дисциплины и режима.
Учет движения персонала (документооборот)		Ведение всего объема работ по кадровому документообороту.	Предоставление в Службу персонала первичных документов работников для учета и хранения.

This image shows a full page of blank, lined paper. It features approximately 20 evenly spaced horizontal black lines across its entire width, typical of notebook or legal stationery. The background is a solid off-white color, and there are no margins, text, or other markings present.

Подбор персонала

Одной из ключевых задач управления человеческими ресурсами является обеспечение качественного и рационального формирования, освоения и развития человеческих ресурсов для достижения экономической эффективности и конкурентоспособности организации.

Персонал – один из наиболее сложных объектов управления в компании, поскольку, в отличие от вещественного фактора производства, является «одушевленным», обладает возможностью самостоятельно решать, критически оценивать предъявляемые к нему требования, действовать, иметь субъективные интересы, чрезвычайно чувствителен к управленческому воздействию, реакция на которое неопределенна.

От качества отобранных кадров зависит эффективность деятельности любой организации. Поэтому ошибки в подборе кадров могут дорого обойтись компании, а подбор хороших работников является удачным вложением денег.

Поскольку подбор персонала должен учитывать, как тактические, так и стратегические цели компании, необходимо, чтобы:

- при наборе были отобраны самые подходящие для организации работники;
- издержки, связанные с привлечением рабочей силы, были незначительными по отношению к результатам;
- сохранялась структура кадров с одновременным притоком новых идей в организации;
- не пострадал психологический климат в организации;
- личные ожидания работников организации были воплощены в жизнь.

Примеры современных инструментов оценки кандидатов на вакансии разного уровня

Уровень вакансии	Инструменты оценки кандидатов
Линейные сотрудники	<p>Собеседование, в том числе видео (если кандидат из другого региона)</p> <p>Наблюдение</p> <p>Групповое интервью</p> <p>Самопрезентация</p> <p>Проективные вопросы</p> <p>Тесты, в том числе тесты способностей</p> <p>Кейс-тестинг</p> <p>Практические задания (выполняются во время собеседования)</p>
Специалисты	<p>Интервью по компетенциям</p> <p>Ситуационное (поведенческое) интервью</p> <p>Самопрезентация</p> <p>Бизнес-кейсы</p> <p>Рольевые игры</p> <p>Тесты интеллекта</p> <p>Проективные методики (тесты)</p> <p>Провокация</p> <p>Профессиональные тесты</p> <p>Упражнения, в том числе групповые</p> <p>Рекомендации от предыдущих работодателей</p> <p>Портфолио проектов, выполненных самостоятельно (творческие профессии)</p>
Управленцы	<p>Интервью по компетенциям</p> <p>Структурированное интервью</p> <p>Личностные многофакторные опросники</p> <p>Бизнес-кейсы</p> <p>Мини-ассесмент</p> <p>Деловые игры</p> <p>Практические задания (выполняются на время)</p> <p>Бизнес-симуляция</p> <p>Рекомендации</p> <p>Самопрезентация</p> <p>Презентация достижений</p> <p>Наблюдение</p> <p>Проверка кругозора</p>

Тест «Стили проведения интервью»

Мы предлагаем вам ответить на следующие вопросы для того, чтобы вы могли лучше проанализировать тот стиль интервью, который наиболее привычен и удобен для вас. Постарайтесь ответить на эти вопросы честно, используя следующие категории ответов: верно и неверно.

1. Я часто использую интервью как еще одну возможность убедить себя и окружающих в достоинствах нашей компании.
2. Во время интервью большую часть времени говорю я.
3. В ходе собеседования кандидат демонстрирует свои навыки, а моя задача – дать ему подходящее задание.
4. Не следует терять время собеседования на то, чтобы построить хорошие отношения с кандидатом.
5. Во время собеседования кандидат не должен задавать вопросов.
6. Я диктую правила игры, так как я хозяин положения.
7. Не следует расспрашивать кандидата о компании во время первой встречи.
8. Только практические задания, которые я обязательно даю кандидату, помогают мне понять, тот ли он специалист, которого я ищу.
9. Я определяю правила игры во время собеседования, так как я отвечаю за качество подбора сотрудника.
10. Многие руководители срывают на кандидатах свое плохое настроение.
11. Первым делом кандидату нужно рассказать о компании.
12. Моя роль на интервью – роль беспристрастного судьи.
13. Нельзя подробно отвечать на вопросы кандидата о фирме и должности.
14. Во время интервью я должен позаботиться об удобстве и раскрепощении кандидата.
15. В ходе беседы с кандидатом я чувствую себя более раскрепощенно в роли равноправного партнера.
16. Я считаю, что кандидата во время интервью надо побольше проверять на стрессоустойчивость.
17. Моя основная задача – заинтересовать кандидата работой в нашей компании.
18. Практические задания во время интервью – пустая трата времени, все равно навыки кандидата можно проверить в ходе настоящей работы.

В графе сумма подсчитайте общий балл ответов «верно» и «неверно» в соотношении с распределением номеров вопросов по стилям интервью в колонках 2 и 3.

Стили интервью	Номера вопросов, ответ на которые «верно» дает 1 балл	Номера вопросов, ответ на которые «неверно» дает 1 балл	СУММА
Стресс	4,6, 12, 13, 1	2, 11, 14,15	
Игра в прятки	5,7,13	1,2,11,14,5,17	
Монолог	1,2,11,17	5,7,13,15,16	
Испытание	3,8,9,12,16	1,5,15,18	
Партнерские	9, 14, 15	2,4,5,7,10,1	

Максимальный балл, полученный по каждому стилю, может быть 9.

Таким образом, по распределению суммы баллов, вы можете проверить, какой стиль проведения интервью для вас более привычен и комфортен.

Чем больше баллов, полученных по тому или иному стилю, тем больше в вашем собственном способе проведения интервью элементов указанного стиля.

Отбор персонала. Ключевые вопросы:

1. Сможет ли кандидат выполнять данную работу – компетентен ли он?
2. Захочет ли кандидат выполнять эту работу – достаточно ли он мотивирован?
3. Насколько кандидат подходит компании?

Собеседование по отбору персонала

Собеседование по отбору персонала представляет собой обмен информацией между представителем организации и кандидатом на вакантную должность, в ходе которого представитель организации должен составить собственное мнение по вышеуказанным вопросам.

Виды собеседований.

Наиболее распространенным видом собеседования является собеседование "один на один", во время которого один представитель организации встречается с одним кандидатом. Однако сегодня используются и другие виды собеседований, во время которых один представитель организации встречается с несколькими кандидатами, несколько представителей организации беседуют с одним кандидатом, несколько представителей организации интервьюируют нескольких кандидатов. В первом случае интервьюеру предоставляется возможность одновременно (а не заочно) оценить нескольких кандидатов и понаблюдать за ними в условиях стрессовой ситуации (присутствие нескольких претендентов на одну и ту же должность), хотя беседовать одновременно с несколькими кандидатами значительно сложнее. Участие нескольких представителей организации повышает объективность оценки и качество самого собеседования, однако может создать дополнительный стресс для кандидата и увеличивает издержки организации. Присутствие нескольких человек с обеих сторон значительно увеличивает сложность процесса собеседования и требует тщательной подготовки и согласованного поведения интервьюеров.

Типы собеседований.

Существует несколько классификаций собеседований по отбору персонала, одной из наиболее распространенных является следующая – биографические собеседования, ситуационные собеседования и структурированные собеседования.

Биографические собеседования строятся вокруг фактов из жизни кандидата, его прошлого опыта. В ходе такого интервью задаются вопросы типа: "Расскажите о своей прежней работе. Какой предмет Вам нравился больше всего в школе? Почему Вы выбрали тот институт, в который поступили? Если бы Вы могли вернуться на 10 лет назад, что бы Вы сделали по-другому?"

Биографическое собеседование дает возможность оценить то, что

кандидат уже сделал в своей жизни, и на основании этого предположить, насколько успешно он сможет работать в должности, на которую претендует. Ограниченность биографического собеседования состоит прежде всего в невозможности оценить сегодняшнее состояние кандидата, его способности и мотивацию.

В ходе **ситуационного собеседования** кандидату предлагается решить одну или несколько проблем (практических ситуаций). В качестве таковых часто используются реальные или гипотетические ситуации, связанные с будущей профессиональной деятельностью кандидата. Проводящий собеседование сотрудник оценивает, как сам результат, так и методы, с помощью которых кандидат находит решение. Данный тип собеседования позволяет в большей мере оценить способность кандидата решать определенные типы задач, нежели его аналитические способности в целом.

Структурированное собеседование является наиболее распространенным средством оценки потенциальных кандидатов. Ключевым в определении этого собеседования является слово «структурированное», что означает наличие у интервьюера подготовленного списка вопросов, составленных таким образом, чтобы протестировать уровень развития у кандидата наиболее важных для данной должности компетенций. Подготовка вопросов требует значительной "домашней работы" от проводящего собеседование руководителя, однако цена отсутствия такой подготовки бывает очень высокой. Если интервьюер не имеет заранее подготовленных вопросов, собеседование чаще всего превращается в некий светский разговор, включающий всевозможные темы: от общих знакомых кандидата и проводящего собеседование руководителя до последних политических новостей. В ходе такого разговора очень сложно оценить профессиональные качества кандидата, в результате в лучшем случае руководитель теряет час своего рабочего времени, в худшем — упускает компетентного кандидата, который "болеет не за ту команду" или придерживается "ошибочной" политической ориентации.

Чтобы повысить эффективность собеседований по отбору, многие ведущие организации разрабатывают списки стандартных вопросов, позволяющих оценить степень развития той или иной компетенции. Например, для определения готовности кандидата управлять организационными изменениями могут быть заданы следующие вопросы: "Опишите ситуацию, в которой Вы столкнулись с сопротивлением со стороны своих подчиненных Вашей идеи или нововведению. Как Вы управляли этой ситуацией? Какие были достигнуты результаты? Чтобы Вы сделали по-другому с высоты Вашего сегодняшнего опыта?"

Наилучшего результата можно добиться, построив собеседование с кандидатом таким образом, чтобы оно включало в себя элементы всех видов интервью. Подобное собеседование требует от проводящего его человека определенного опыта и многосторонней предварительной подготовки, но позволяет достаточно объективно и всесторонне оценить кандидата. Как

показывает практика ведущих компаний по подбору персонала, подготовка к собеседованию требует не менее 1,5 – 2 часов.

Стадии собеседования по отбору на работу. Вне зависимости от выбранного интервьюером типа собеседования, оно должно состоять из нескольких этапов: подготовки, "создания атмосферы доверия", обмена информацией (основная часть), заключения, оценки,

Предварительная подготовка имеет исключительно важное значение для успешного проведения собеседования. На этом этапе сотрудник организации, собирающийся проводить интервью, должен прежде всего детально изучить досье кандидата, т.е. те данные о нем, которыми располагает организация. Затем ему необходимо определить, как оценивать кандидата. Большинство современных организаций имеют для этого стандартные формы, которые следует просмотреть непосредственно перед собеседованием, чтобы еще раз повторить критерии оценки. И, наконец, требуется подготовить вопросы, которые позволят оценить кандидата по выбранным критериям.

Создание атмосферы доверия. В начале собеседования крайне важно снять естественную для данного момента напряженность, дать возможность кандидату расслабиться и полностью продемонстрировать свои качества. Для этого можно начать собеседование с вопросов на нейтральную тему, например, "Легко ли Вы добрались до нашего офиса?", предложить кандидату сесть там, где ему удобно, пожать руку, улыбнуться и т.п. Проводящий собеседование сотрудник может достаточно легко растопить лед недоверия со стороны кандидата, начав с рассказа о самом себе или вспомнив забавный случай, который произошел с ним в момент устройства на работу. После того, как контакт между участниками собеседования установлен, можно переходить к основной части интервью, однако важно помнить о необходимости сохранять атмосферу доверия и доброжелательности в течение всей беседы. Достигается это за счет поощрительных реплик интервьюера, одобрительных кивков, улыбки.

Основная часть собеседования представляет собой обмен информацией между его участниками. Интервьюера интересует та информация, которая дает возможность оценить способность и желание кандидата успешно работать в организации, а не просто факты из его жизни или рассказываемые им истории. Поэтому проводящий собеседование должен сохранять контроль над его ходом и выступать в роли "ведущего". В то же время не следует подавлять инициативу кандидата и полностью лишать его возможности задавать вопросы. Если интервьюер хочет предоставить кандидату возможность "выговориться", ему следует использовать открытые вопросы, как-то: "Что Вы думаете по поводу?.. Расскажите, пожалуйста, о ..." и т.п. Если же его интересует только мнение кандидата, а не рассуждения, следует задавать закрытые вопросы: "Согласны ли Вы с данным утверждением?", "Сколько часов в день нужно уделять общению с подчиненными?"

Завершение собеседования должно произойти в тот момент, когда этого хочет интервьюер. Для этого существует несколько специальных приемов — предложить кандидату задать последний вопрос, начать поглядывать на часы или на дверь, выпрямиться, как бы собираясь подняться из-за стола. В самом конце интервью необходимо поблагодарить кандидата и объяснить ему дальнейший порядок рассмотрения его кандидатуры и поддержания связи с ним.

Оценка кандидата должна быть произведена непосредственно после собеседования, в противном случае острота восприятия сотрется, и проводивший собеседование сотрудник может упустить важные детали.

МЕТОДЫ ПРОВЕДЕНИЯ СОБЕСЕДОВАНИЯ — ПОСТАНОВКА ВОПРОСОВ

Следует поощрять кандидата, проходящего собеседование, говорить большую часть времени — один из грехов плохих интервьюеров в том, что они слишком много говорят. Работа человека, проводящего собеседование, заключается в том, чтобы дать кандидату раскрыться и получить необходимую информацию. Для этого желательно задавать множество вопросов, требующих развернутого ответа, — вопросов, на которые нельзя ответить да или нет. Но хороший интервьюер имеет на вооружении другие типы вопросов, которые можно будет задать в случае необходимости, как это описано ниже.

Открытые вопросы

Открытые вопросы — это лучшее средство заставить кандидатов говорить — вызвать их на разговор и подвести к развернутому ответу. Односложные ответы редко позволяют пролить свет на что-либо. Хорошо начать собеседование с пары открытых вопросов, таким образом, помогая кандидатам освоиться на новом месте. Открытые вопросы или фразы, предполагающие развернутый ответ, могут быть следующими.

- Я хотел бы, чтобы вы рассказали мне о той работе, которую вы выполняете сейчас.
- Что вы знаете об...?
- Не могли бы вы привести несколько примеров...?
- Как вы считаете, каким образом ваш опыт поможет вам выполнять ту работу, на которую вы претендуете?
- Как вы справлялись с...?
- Какие аспекты вашей работы бросали вам самый серьезный вызов?
- Пожалуйста, расскажите мне о нескольких интересных вещах, которыми вы занимались на работе в последнее время?

Открытые вопросы помогут вам получить много полезной информации, но вы можете не получить именно того, что вы хотели, и ответы могут быть слишком подробными. Например, на вопрос: «Какова была основная особенность вашей работы в последние месяцы?», можно получить

односложный ответ — «маркетинг». Или это может привести к длинным объяснениям, которые займут слишком много времени. Отвечая на открытые вопросы, кандидаты могут увязнуть в слишком большом количестве подробностей или упустить самые важные моменты. Открытые вопросы могут привести к внезапным остановкам или задержкам. Вы должны быть уверены, что получите все нужные вам сведения, сумеете поддерживать течение беседы и контролировать ситуацию. Помните, что руководите вы. Отсюда вытекает значимость зондирующих вопросов, закрытых вопросов и других типов вопросов, которые обсуждаются ниже.

Зондирующие вопросы

Зондирующие вопросы применяются для того, чтобы узнать дальнейшие детали или получить все фактические данные. Вы задаете их, когда ответы были излишне обобщенными, или, когда вы подозреваете, что существует относящаяся к делу информация, которую кандидат не раскрыл. Какой-то кандидат может заявить, что он сделал что-то, и полезно может быть уточнить его конкретный вклад в то, что было сделано. Плохие интервьюеры пропускают обобщенные и неинформативные ответы, не уточняя деталей, просто потому, что они жестко придерживаются заранее подготовленного списка вопросов. Квалифицированные интервьюеры способны гибко подходить к проведению собеседования и получать нужную им информацию, укладываясь в отведенное время. Кандидат при этом может сказать вам что-нибудь типа: «Я участвовал в осуществлении модификации основного производственного процесса, что привело к значительному улучшению продвижения работы по заводу». В этом утверждении не содержится ничего, что сделал кандидат на самом деле. Вы должны задать зондирующие вопросы.

- Какую конкретно роль вы играли в этом проекте?
- Каков конкретный вклад, который вы внесли в успешное осуществление проекта?
- Какие знания и навыки вы смогли применить в ходе этого проекта?
- Отвечали ли вы за контроль над осуществлением этого проекта?
- Готовили ли вы окончательные рекомендации частично или полностью?

Если частично, то какова эта часть?

Вот еще некоторые примеры зондирующих вопросов.

- Вы сказали мне, что у вас есть опыт в... Расскажите, пожалуйста, подробнее о том, что вы делали.
- Не могли бы вы более подробно описать оборудование, которое вы использовали?

Закрытые вопросы

Закрытые вопросы нацелены на то, чтобы получить фактическую информацию. В качестве ответа предполагается определенное слово или короткое предложение. В некотором смысле, закрытые вопросы работают как

зондирующие, но они приводят к кратким утверждениям, содержащим факты без подробного разъяснения. Когда Вы задаете закрытый вопрос, вы намерены выяснить:

- что кандидат делал или не делал — «Что вы тогда делали?»;
- почему что-то произошло — «Почему это случилось?»;
- когда что-то произошло — «Когда это случилось?»;
- как что-то случилось — «Как возникла эта ситуация?»;
- где что-то произошло — «Где вы были в это время?»;
- кто участвовал — «Кто еще был вовлечен в это?».

Гипотетические вопросы

Гипотетические вопросы применяются в структурированных собеседованиях на основе ситуаций, для того чтобы обрисовать ситуацию кандидату и спросить его, как бы он реагировал на это. Их можно подготовить заранее для того, чтобы проверить, как кандидаты будут подходить к типичным проблемам. Такие вопросы могут быть сформулированы следующим образом: «Как вы считаете, что бы вы делали, если бы...?» Когда эти вопросы затрагивают опыт и знания кандидатов?

- Какие основные навыки вы предполагаете применять на этой работе?
- Как бы ваш теперешний работодатель оценил ваши навыки в...?
- Расскажите конкретно, каким опытом и в каком объеме вы обладаете в...
- Не могли бы вы рассказать подробнее о том, что вы фактически делаете в этом направлении вашей работы?
- Не могли бы вы привести примеры задач, выполненных вами, которые позволили бы вам выполнять ту работу, о которой идет речь?
- Каковы проблемы, которые вам наиболее часто приходится разрешать?
- Не могли бы вы привести конкретные примеры, когда вам пришлось иметь дело с неожиданной проблемой или кризисом?

Вопросы, касающиеся мотивации

Степень мотивации кандидатов — это личное качество, которому обычно необходимо уделить особое внимание для того, чтобы его адекватно оценить. Этого можно добиться скорее с помощью умозаключений, чем прямыми вопросами. «Насколько сильно вы мотивированы?» — это наводящий вопрос, на который обычно отвечают: «Очень сильно».

Вы можете сделать вывод о мотивации кандидатов, задавая вопросы на следующие темы.

- Об их карьере — ответ на такой вопрос, как «Почему вы решили уйти оттуда?» может дать информацию о том, насколько сильна была мотивация кандидата на предшествующих этапах карьеры.
- О достижениях — не просто «Чего вы достигли?», но «Как вы этого достигли?», и «Какие трудности вы преодолели?»
- О преодолении недостатков — кандидаты, которые преуспели, несмотря

на воспитание, которое не обещало многого, и сравнительно плохое образование, возможно, гораздо более сильно мотивированы, чем те, которым было подарено преимущество хорошего воспитания и образования, но кто не воспользовался им в должной мере.

- О занятиях в свободное время — не оценивайте по внешним признакам ответ на вопрос о занятиях в свободное время, заключающийся в том, например, что кандидат собирает марки. Выясните, достаточно ли сильно этот кандидат мотивирован, для того чтобы настойчиво следовать своему интересу и для того, чтобы достичь чего-то в процессе своих занятий. Простое приклеивание марок в альбом не означает мотивированности. А вот то, что кандидат стал признанным специалистом по маркам XIX века, выпущенным в Мексике, — означает.

Вопросы, помогающие непрерывному течению интервью

Поддерживают ход собеседования и поощряют кандидата дать больше информации о том, что он уже сказал. Вот некоторые примеры подобных вопросов.

- Что произошло затем?
- Что вы делали после этого?
- Можем мы поговорить о вашей последующей работе?
- Можем мы теперь перейти к..?
- Не могли бы вы подробнее рассказать о..?

Уже было сказано, что для того, чтобы поддерживать плавное течение разговора во время собеседования, лучшее, что интервьюер может сделать, это в подходящие моменты издавать поощряющие звуки. Ничего нет лучше для плавного протекания собеседования, чем односложные слова и фразы типа «хорошо», «отлично», «это интересно», «продолжайте».

Уточняющие вопросы

Уточняющие вопросы помогают проверить, хорошо ли вы поняли то, что сказал кандидат: вы предлагаете им ваше изложение того, что они сказали, и спрашиваете их, согласны ли они с такой версией. Например, вы можете сказать: «Насколько я понял, вы ушли с прошлой работы, поскольку у вас возникли разногласия с вашим начальником по ряду важных вопросов — это так?» На этот закрытый вопрос ответом может быть просто «да», в этом случае вы можете попробовать выяснить, что именно произошло. Или кандидат может ответить «не совсем», в этом случае вы просите рассказать всю историю.

Вопросы о карьерном росте

Как уже упоминалось раньше, вопросы о карьерной хронологии кандидатов могут дать некоторое представление о мотивации, а также о том, как он прогрессировал в приобретении полезных и необходимых для работы знаний, навыков и опыта. Вы можете задавать следующие вопросы.

- Чему вы научились на этой новой работе?
- Какие дополнительные навыки вы должны были применять, когда вас повысили?
- Почему вы ушли с этой работы?
- Что произошло после того, как вы оставили эту работу?
- Каким образом, по вашему мнению, эта работа способствовала вашему карьерному росту?

Вопросы, с акцентом на работу

Это вопросы, которые направлены на то, чтобы получить больше информации о конкретных аспектах трудовой деятельности кандидатов. Например:

- Сколько дней в прошлом году вы отсутствовали на работе?
- Сколько раз вы опаздывали в прошлом году?
- Отсутствовали ли вы на работе по какой-либо причине, связанной со здоровьем, не указанной в вашем заявлении?

Вопросы по поводу интересов вне работы

Не следует уделять много времени, задавая вопросы людям с опытом работы по поводу их интересов вне работы или хобби. Это редко относится к делу, хотя, как мы говорили раньше, это может дать некоторое понимание того, насколько сильно кандидаты мотивированы, если раскрывается глубина и энергия, с которой они занимаются своим хобби.

Активные интересы и общественные поручения, выполняемые в школе, колледже или университете, могут, однако, дать большее представление о кандидатах при отсутствии опыта работы, за исключением работы во время каникул. Например, если студент ходил в длительные походы, можно получить некоторую информацию о его инициативе, мотивации и стремлениях, особенно, если путешествие было рискованным.

Бесполезные вопросы

Существует два типа бесполезных вопросов.

1. Вопросы со множеством ответов, такие как «Какие навыки вы наиболее часто применяете в работе: технические, организаторские, навыки работы в команде или коммуникационные?». Они только приведут кандидатов в замешательство. Вы, вероятно, получите неполный и/или вводящий в заблуждение ответ. Задавайте каждый раз только один вопрос.

2. Наводящие вопросы, которые подсказывают ответ, который вы хотите получить, тоже бесполезны. Если вы задаете вопрос типа: «Вы так считаете, правда?», вы получите ответ «Да». Если вы задаете вопрос типа: «Я понимаю это так, что на самом деле вы не считаете, будто...?», вы получите ответ «Нет». Ни один из этих ответов ничего вам не даст.

Вопросы, которых следует избегать '

Избегайте вопросов, которые могут быть истолкованы двусмысленно с

точки зрения пола, расы или инвалидности. Не спрашивайте:

- «Кто собирается присматривать за детьми?» Это вас не касается, хотя разумно спросить, вызовет ли рабочее расписание какие-то сложности?
- Собираетесь ли вы еще заводить детей?
- Беспокоитесь ли вы о том, что станете членом национального меньшинства здесь?
- Сможете ли вы справляться с работой в связи с вашей инвалидностью?

Полезные вопросы

Ниже приведены десять полезных вопросов, из которых вы можете выбрать любые, которые имеют отношение к конкретному интервью.

- Каковы самые важные аспекты вашей текущей работы?
- Что, как вы считаете, является самым заметным достижением в вашей карьере до настоящего момента?
- Чему вы научились на своей текущей работе?
- Каков ваш опыт в..?
- Что вы знаете о..?
- Каков ваш подход к..?
- Что вас особенно интересует в работе и почему?
- Теперь, когда вы узнали лучше об этой работе, не могли бы вы рассказать, какие аспекты вашего опыта наиболее соответствуют ей?
- Есть ли еще что-то, связанное с вашим опытом работы, о чем мы пока не говорили на этом собеседовании, но вы считаете, что мы должны это знать?

ЧТО НУЖНО И ЧЕГО НЕЛЬЗЯ ДЕЛАТЬ НА ОТБОРОЧНОМ СОБЕСЕДОВАНИИ

В заключение приводится список того, что нужно, и чего нельзя делать на отборочном собеседовании.

Нужно:

- выделять себе достаточно времени;
- планировать собеседование для того, чтобы иметь возможность структурировать его должным образом;
- создавать нужную атмосферу;
- устанавливать приятные неформальные отношения — начинать с открытых вопросов;
- поощрять кандидата рассказывать о себе;
- охватывать все вопросы, следя за выполнением плана собеседования и поддерживая непрерывное течение беседы;
- анализировать трудовой стаж кандидата, раскрывая его сильные и слабые стороны и сферу интересов;
- задавать ясные, недвусмысленные вопросы;
- добиваться, чтобы кандидат приводил примеры успешного и результативного применения знаний, навыков и способностей;
- составлять мнение на основе фактического материала, который вы получили по поводу опыта кандидатов и их соответствия профилю личности;
- контролировать содержание и время проведения собеседования.

Нельзя:

- назначать слишком большое количество собеседований подряд;
- попадаться в ловушку «эффекта ореола» или противоположного эффекта;
- начинать собеседование неподготовленным;
- слишком быстро переходить к трудным (зондирующим) вопросам;
- задавать наводящие вопросы или вопросы со множеством предлагаемых ответов;
- уделять слишком большое внимание отдельным сильным или слабым сторонам;
- позволять кандидатам приукрашивать важные факты;
- говорить слишком много или позволять кандидатам говорить о пустяках;
- позволить вашим предубеждениям взять верх над вашей способностью принимать объективные решения.

Профиль должности

Должность:

Подчиняется:

Основные обязанности:

1.

2.

3.

.....

Требования:

1.

2.

3.

.....

Профессиональные навыки и компетенции

Компетенции	Поведенческие индикаторы	Уровни проявления компетенции
-------------	--------------------------	-------------------------------

Личностные качества

Личностные качества	Индикаторы	Уровни проявления
---------------------	------------	-------------------

This image shows a full page of blank, lined paper. It features approximately 28 horizontal black lines spaced evenly across the page, typical of standard notebook paper. The lines are thin and extend from the left edge to the right edge. There is no handwriting or other markings on the page.

[illegible]

[illegible]

This image shows a single sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

Адаптация персонала

HR-менеджерам хорошо известно, что каждый новый сотрудник испытывает стресс. Он боится неправильно выполнить задачу, не найти общий язык с коллегами или нарушить, какое-то неписаное правило и вызвать смех или нарекания.

Рейтинг фобий нового сотрудника:

- Не справлюсь с обязанностями
- Не смогу уложиться в срок
- Не найду общего языка с коллегами
- У меня найдут профессиональные недостатки или пробел в знаниях
- Не сработаюсь с руководителем
- Потеряю это место

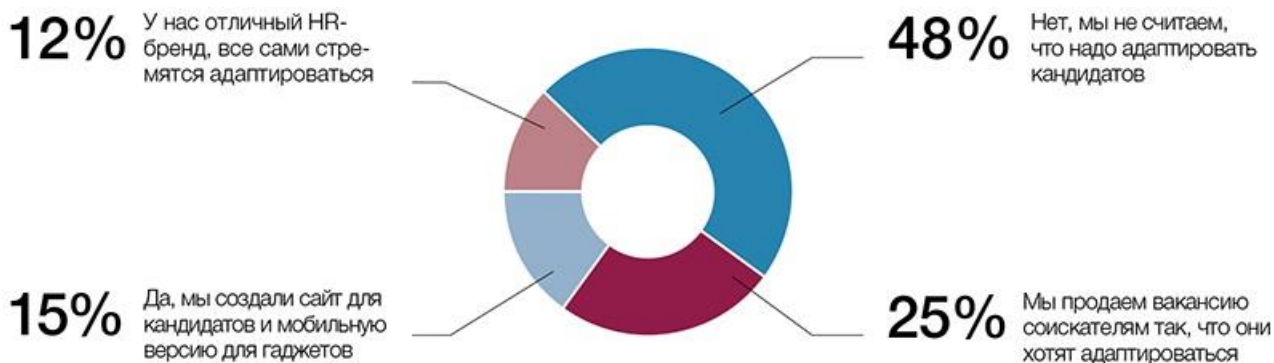
Впрочем, у многих первоначальный стресс быстро проходит, и они начинают эффективно работать. Но есть сотрудники, которые долго принимают решения.

Цели адаптации бывают экономическими и психологическими, организационными и кадровыми. Традиционно выделяют два вида адаптации - производственную и внепроизводственную.

Производственная адаптация включает в себя профессиональную, психофизиологическую, организационную и санитарно-гигиеническую адаптации. Производственная адаптация предполагает знакомство сотрудника с нормами и правилами работы в компании и кругом своих обязанностей.

Внепроизводственная адаптация - это выстраивание неформальных отношений с коллегами. Праздничные корпоративы, спортивные состязания, выезды на природу, словом, все что даст сотрудникам возможность увидеть друг в друге не только штатных единиц и функциональных исполнителей, а обычных людей, которые могут быть друзьями. Внепроизводственная адаптация направлена на построение неформальных отношений с коллегами и руководством.

Предпринимаете ли Вы усилия, чтобы адаптировать будущего сотрудника еще на стадии подбора?¹



По результатам опроса на [HR-director.ru](https://www.hr-director.ru)

6 распространенных ошибок адаптации:

1. Новичка перегружают неструктурированной информацией.
2. Сотруднику приходится выполнять обязанности, которые не обсуждались на собеседовании.
3. Адаптационный период слишком короткий.
4. HR-а нет на месте в первый день работы новичка.
5. Новый сотрудник предоставлен сам себе.
6. Новичок не может сразу приступить к работе по каким-то причинам.

Важный факт. 80% сотрудников, уволившихся в первые шесть месяцев после приема, приняли это решение в первые 2 недели работы на новом месте. Это значит, что решение уволиться работник принял именно в период адаптации.

¹ <https://www.hr-director.ru/article/63025-vidy-adaptatsii-personal-19-m2>

[illegible]

Пример адаптации новых сотрудников в первые дни их работы в компании

Когда проводить	Цель	Что организовать	Ответственный
1 день	Познакомить с организацией, дать представление о ее структуре	Сотрудник оформляется в отделе кадров. Предоставить новичку общие сведения о рабочей дисциплине и оплате труда	Инспектор по кадрам, менеджер по персоналу
		Проводится Welcome-тренинг, на котором в интерактивной форме дают основную информацию о структуре компании, ее миссии и ценностях, о правилах поведения в компании.	Менеджер по персоналу (контроль — директор по персоналу)
		После тренинга — экскурсия по компании: знакомство с подразделениями и их руководителями, несколько слов о «Доске почета», посещение «Музея славы» (история компании, ее достижения). Сотруднику показывают, где находятся место общественного питания, курилка, парковка	Менеджер по персоналу
		Выдать набор сотрудника – телефонный справочник, записную книжку и ручку с символикой компании, «Книгу сотрудника», в которой есть информация об истории организации, ее миссии, планах и задачах	Менеджер по персоналу

	Ввести в подразделение	Сотрудника представляют коллегам по подразделению, знакомят с его руководителем, дают информацию о деятельности подразделения	HR-менеджер и руководитель подразделения
	Ввести в должность	Новичку готовят рабочее место, устанавливают корпоративную электронную почту и телефон с внутренним номером, назначают наставника (если им является не непосредственный руководитель), знакомят с должностными инструкциями и требованиями, предъявляемыми к работе, обозначают зону ответственности	Непосредственный руководитель, специалист IT-отдела
		Составляется индивидуальный план работы	Непосредственный руководитель, согласование с Директором по персоналу
2 день	Ввести в должность	Сотруднику дают первое практическое задание, объясняют, как лучше действовать, чтобы его выполнить, обозначают сроки. Если задание краткосрочное, то проконтролировать, как оно выполнено, дать оценку работе	Непосредственный руководитель, наставник
5 день	Ввести в должность	С сотрудником беседует непосредственный руководитель и подводит первые итоги: оценивает, сколько заданий за четыре рабочих дня выполнил новичок и в каком качестве, допускал ли какие-либо ошибки, справляется ли с нужным объемом работы, уточняет, не нуждается ли индивидуальный план работы в корректировке	Непосредственный руководитель, наставник

Обучение и развитие персонала

Обучение персонала – это целенаправленный, организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями и навыками под руководством опытных преподавателей, наставников, специалистов и руководителей.

Корпоративное обучение сотрудников необходимо, прежде всего, для повышения мотивации и эффективности работы персонала. Важность обучения подтверждается тем, что сегодня активно внедряются новые технологии и растут коммуникационные возможности, на мировом рынке лидируют страны, имеющие современную систему труда и программы обучения сотрудников. Работодатели понимают, что набирать новых сотрудников намного дороже и сложнее, чем повысить отдачу от уже работающих.

Обучение персонала преследует множество целей, которые, как правило, сильно отличаются у руководства и самих сотрудников.

Так, с точки зрения работодателя основные цели обучения – это внедрение нововведений, интеграция и гибкое формирование персонала, формирование персонала управления, обучение навыкам решения проблем.

Сотрудники же видят несколько иные плюсы от непрерывного образования: повышение квалификации, приобретение дополнительных профессиональных знаний, развитие способностей в сфере планирования, получение информации о фирме и ее направлениях деятельности.

Несмотря на разные взгляды, и работники, и руководители считают, что обучение необходимо.

Все методы обучения сотрудников, как правило, разделяют на две группы: *обучение на рабочем месте* и *обучение вне рабочего места*.

Обучение на рабочем месте (внутрифирменное обучение персонала), так или иначе, связано с выполнением повседневных обязанностей. Оно считается менее затратным и помогает сотрудникам войти в процесс работы, однако, цель и порядок обучения в этом случае могут теряться за выполнением текущих задач.

Существует несколько видов обучения на рабочем месте:

- наставничество, когда менеджер проводит обучение параллельно с основной работой;
- копирование, когда сотрудник прикрепляется к более опытному коллеге и повторяет его действия;
- делегирование, когда сотрудникам поручается выполнение задачи, а результат анализируется менеджером;
- ротация, когда сотрудника для получения новых знаний переводят на другую работу на определенный срок;
- метод усложняющихся знаний, когда задачи работникам даются по мере повышения сложности, а на заключительном этапе сотрудник сам выполняет всю работу.

Обучение вне рабочего места считается более затратным, однако, оно позволяет лучше спланировать и дидактически проработать процесс обучения, что быстро дает положительные результаты.

Наиболее распространенные виды обучения вне рабочего места:

- лекции, позволяющие профессионалу изложить большой объем информации в кратчайший срок;
- деловые игры, позволяющие в игровой форме разобрать учебный материал;
- кейсы, призванные заставить работников проанализировать выдуманную или реальную ситуацию;
- моделирование, помогающее примерить одному сотруднику роль другого с целью получения практического опыта.

Особым видом обучения персонала считают самообразование, когда работник повышает свой уровень знаний посредством выданной или найденной самостоятельно литературы, а также проходит обучения отдельно от остальных сотрудников.

Обучение персонала, необходимость которого доказывать нет необходимости, является частью корпоративной культуры. Его цель – получение сотрудниками новых знаний, адаптированных к постоянно изменяющимся условиям рынка, развитие необходимых инновационных навыков и умений.

Обучение и повышение квалификации сотрудников инструмент формирования желательного отношения к деятельности компании и своим должностным обязанностям. Если оно проводится с учетом стандартов и установок корпоративной культуры, в ходе обучения сотрудники получают четкое представление о нормах поведения и о том, как выполнение таких норм будет поощряться. Нужно отметить, что, в свою очередь, повышение образовательного уровня персонала оказывает самое положительное влияние на развитие и качество корпоративной культуры организации. Что, в свою очередь, улучшает имидж и деловую репутацию компании, ее конкурентоспособность.

Развитие персонала в организации: подготовка, переподготовка и обучение

- *Подготовка новых работников* - это профессиональное развитие персонала, устраивающегося на работу. Ученики могут иметь опыт или выполнять подобную работу впервые. Они пользуются всеми правами, положенными по ТК РФ, при этом на них возлагаются и обязанности. Их обучение может проходить различными способами: индивидуальными, групповыми. Нередко работников отправляют на курсы, проводимые специалистами в конкретной области.
- *Переподготовка специалистов* проводится с целью освоения новых профессий или навыков. Переобучение проводится в том случае, если сотрудник сам изъявляет желание сменить профессию с учетом

текущих потребностей производства. Если рассчитывать материальные затраты, можно заметить, что переподготовка обходится дешевле, чем поиск нового сотрудника.

- *Обучение смежным профессиям* осуществляется с целью расширения уровня мастерства. Развитие персонала может проводиться различными методами, но оно должно быть направлено на углубленное изучение материала, а также отработку на практике. В последующем сотрудники могут совмещать несколько профессий, что выгодно для небольших организаций, не желающих увеличивать штат.
- *Повышение квалификации* - дополнительное обучение работников, имеющих нужное образование, а также опыт. Оно позволяет расширить знания, умения, освоить новые технологии. Повышение квалификации специалистов актуально для компаний, динамично развивающихся, стремящихся занять лидирующие позиции на рынке. Современные методы развития персонала способствуют изменению подхода к выполнению текущих обязанностей.

Методы развития персонала: преимущества и недостатки

Развитие персонала в организации может проходить различными способами. Все методы отличаются временными, материальными затратами и эффективностью. Выбирая их, нужно учитывать плюсы и минусы, ожидаемый результат. Если групповые тренинги подходят для рядовых работников, то менеджеры высшего и среднего звена нуждаются в индивидуальном наставничестве.

Групповые методы:

- тренинги управленческих и профессиональных навыков;
- мастер-классы и профессиональные семинары;
- курсы повышения квалификации и переподготовки специалистов;
- бизнес-симуляции.

Преимущества групповых занятий:

- ✓ методы управления и развития персонала позволяют смоделировать рабочие ситуации, отработать поведение;
- ✓ дают возможность поддержать коллег в процессе обучения, получить обратную связь;
- ✓ экономическая выгода, так как стоимость значительно ниже, чем при индивидуальных занятиях.

Недостатки:

- ✓ ограниченное время, затрачиваемое экспертом на обучение специалистов;
- ✓ невозможность учитывать индивидуальные особенности конкретного участника;

- ✓ уровень усвояемости информации напрямую зависит от первоначальной подготовленности.

Индивидуальные методы развития персонала:

- проекты и задания;
- стажировки;
- наставничество;
- коучинг.

Преимущества:

- ✓ методы используются под контролем эксперта, работающего с конкретным специалистом;
- ✓ индивидуальный подход, учет особенностей и потребностей;
- ✓ обучение может проводиться без отрыва от работы.

Недостатки:

- ✓ высокая стоимость развития персонала;
- ✓ некоторые сложности в разработке системы и ее реализации.

Дистанционное обучение:

- веб-занятия;
- электронные рассылки занятий, заданий, тестов;
- обучающие курсы и программы.

Преимущества:

- ✓ низкая стоимость и доступность делают дистанционное обучение наиболее востребованным;
- ✓ уровень усвоения контролируется с помощью специальных тестов;
- ✓ сотрудники могут совмещать работу и обучение.

Недостатки:

- ✓ если сотрудник не заинтересован в обучении, он не будет читать информацию;
- ✓ на эффективность дистанционного обучения напрямую влияет мотивация.

Система обучения и развития персонала включает:

- миссию;
- этапы и инструменты реализации;
- определение стандартов и регламентов;
- определение потребностей в обучении отдельных кадров или групп;
- постановку целей;
- реализацию;

- оценку эффективности,
- а также обратную связь;
- пересмотр и совершенствование, если выявляются недочеты.

Современная система развития персонала основывается на:

- ✓ выработке стратегии развития;
- ✓ планировании потребностей компании в кадрах;
- ✓ объективной оценке сотрудников;
- ✓ адаптации новых специалистов;
- ✓ обучении и повышении квалификации персонала;
- ✓ переквалификации;
- ✓ изучении потенциала работников;
- ✓ ротации и делегировании полномочий;
- ✓ планировании карьеры и создании системы карьерного роста;
- ✓ снижении текучести кадров.

Нельзя останавливать процесс развития персонала, даже если компания занимает устойчивые лидирующие позиции. Это связано с появлением новых технологий. При этом важно заниматься обучением имеющихся сотрудников, а не пытаться найти более компетентных специалистов. Во-первых, постоянная текучесть кадров провоцирует негативные изменения психологического климата внутри коллектива. Во-вторых, прием на работу нового специалиста зачастую требует больших финансовых затрат, чем развитие персонала.

[illegible]

Мотивация персонала

Мотивация персонала в организации – неотъемлемая часть корпоративной культуры каждой компании. Подбирая индивидуальные стимулы для различных категорий сотрудников, можно управлять продуктивностью и результатами команды в целом. Мотивация работников должна учитывать стратегические цели организации, особенности корпоративной культуры, долгосрочные планы развития. Совокупность этих факторов влияет на построение и своевременную корректировку системы мотивации персонала в компании.

Теории стимулирования сотрудников можно разделить на две группы:

- ✓ содержательные теории мотивации;
- ✓ процессуальные теории мотивации.

Содержательные теории мотивации анализируют потребности и мотивы работника, а также их проявления. Наиболее известными среди этих теорий являются теория мотивации Маслоу, теория мотивации Альдерфера, теория мотивации Герцберга и теория мотивации Макклелланда.

Основные потребности человека	Практическая значимость для эффективного руководства сотрудниками
Теория мотивации Маслоу	
Пять уровней основных потребностей человека: физиологические; в безопасности; в одобрении другими людьми; в уважении; в самовыражении. Человек удовлетворяет потребности начиная с базовых.	Нужно учитывать индивидуальные потребности работника: что движет им, что для него предпочтительней в системе вознаграждений.
Теория мотивации Макклелланда	
Три группы потребностей: в причастности; во власти; в успехе или достижении целей.	Можно использовать для улучшения организационного климата в компании.
Теория мотивации Альдерфера	
Три основных потребности человека: существовать; общаться с другими; потребность своего роста и развития.	Удовлетворение потребностей на уровне существования приводит к появлению потребности в общении между людьми. Удовлетворение потребности в общении приводит к появлению потребности в росте и развитии.

Теория мотивации Герцберга	
Два вида потребностей: избежать страданий (гигиенические факторы); потребность в содержательной работе (мотивирующие факторы).	Нужно создать работникам благоприятные условия труда (зарплата, отношения с руководителем и т.д.), и удовлетворить потребности работника в производственных достижениях, общественном признании, карьерном росте.

Процессуальные теории мотивации подразумевают, что поведение людей определяют не только потребности человека. Эти теории раскрывают, как работник распределяет свои усилия для достижения целей, какой конкретный тип поведения он выбирает. Наиболее известными среди процессуальных теорий являются теория ожиданий и предпочтений Врума, теория справедливости С. Адамса, комплексная теория мотивации Портера-Лоулера и теория трудовой мотивации Д. Аткинсона.

Основные потребности человека	Практическая значимость для эффективного руководства сотрудниками
Теория мотивации Врума	
Три вида ожиданий: вложенные в работу усилия принесут работнику желаемый результат; достигнутый работником результат будет вознагражден; ожидаемое сотрудником вознаграждение соответствует потраченным усилиям.	В организации должно быть твердое соотношение между достигнутыми результатами и вознаграждением. Мотивация работника будет ослабевать, если он не чувствует прямой зависимости между затраченными усилиями и полученным результатом.
Теория справедливости С. Адамса	
Ожидание справедливости в трудовом коллективе. Работник субъективно оценивает отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям, соотносит его с вознаграждением других людей с аналогичной работой.	Для восстановления справедливости работнику нужно знать, почему его коллега получает больше, и в каком случае он сам сможет получать такое же повышенное вознаграждение.
Комплексная теория мотивации Портера-Лоулера	
Пять переменных: затраченные усилия; восприятие; полученные результаты; вознаграждение;	Вознаграждение, оцениваемое работником как справедливое, положительно влияет на результативность работы и на удовлетворенность сотрудника. У всех

<p>степень удовлетворения. Полученные результаты зависят от затраченных усилий, уровень приложенных усилий будет зависеть от полученного вознаграждения, а степень удовлетворения работника – от соотношения между полученным результатом и вознаграждением.</p>	<p>работников должен быть доступ к информации о факторах, влияющих на вознаграждение и его величину.</p>
<p>Теория трудовой мотивации Д. Аткинсона</p>	
<p>Два мотива: мотив успеха; мотив, побуждающий избегать неудачи. Поведение работника – это результат взаимодействия индивидуальных качеств личности и ситуации, ее восприятия.</p>	<p>Нужно правильно оценивать фактор стремления к успеху у каждого сотрудника. Работникам, предпочитающим задания средней сложности (с заниженной степенью риска), целесообразно поручать задания, которые обязательно нужно выполнить в определенный срок. Работникам, предпочитающим сложные задания (высока степень риска потерпеть неудачу) следует поручать задания, связанные с поиском нетипичных решений, оригинальных идей и т.д.</p>

Все вышеперечисленные теории мотивации персонала дополняют друг друга и имеют общие закономерности. Сначала человек стремится к удовлетворению первичных потребностей (физиологических): в еде, воде, тепле, отдыхе, безопасности. А затем уже – к удовлетворению вторичных потребностей: в социальном общении, признании, в самовыражении и пр.

Для того, чтобы системы мотивации были эффективными, их нужно совершенствовать. Эффективность систем мотивации зависит от того, как к ним относятся работники. Существуют различные методы исследования мотивации: опросы, тестирования, беседы, наблюдения, обсуждения, изучение методом фокус-групп.

Существует три ключевых цели мотивации персонала²:

1. Привлечь в команду ценных специалистов.

Система мотивации в компании - это не тайные манипуляции кадровиков, а открытая и прозрачная система наград, бонусов и других привилегий, которыми гордятся сотрудники и которые привлекают соискателей. Именно поэтому система мотивации должна включать как материальный компонент, так и нематериальные бонусы.

2. Сохранить команду.

Сохранить в компании ценные кадры помогают мотивационные программы. Это целый комплекс мер по созданию гармоничных условий труда, адекватного материального стимулирования и нематериальной мотивации. Именно нематериальная мотивация играет важную роль, когда сотрудник принимает решение уйти или остаться в компании. Формы нематериальной мотивации для работы в компании бывают разные. Они зависят от традиций и корпоративных ценностей. Самая распространенная форма - повышение по службе. Вторая по популярности форма нематериальной мотивации - публичное признание, вручение грамоты, похвала за успехи.

3. Обеспечить справедливое вознаграждение за труд.

Каждый работник должен быть твердо уверен, что все его дополнительные усилия в работе, такие как перевыполнение плана, сверхурочная работа, будут не только компенсированы материально, но оценены руководством. Обратное тоже верно - плохая работа ведет к отрицательным последствиям. Несправедливое вознаграждение тех, кто этого не заслужил, практически необратимо снижает мотивацию сотрудников. Справедливая и рациональная система оплаты труда в конечном итоге увеличивает прибыльность бизнеса и экономит средства.

² <https://www.hr-director.ru/article/67339-motivatsiya-18-m12>

Топ-10 фраз для мотивации

Фраза	Эффект
Я вам доверяю	Повышается самооценка сотрудника
Вы правы	Работник понимает, что к его мнению прислушиваются
Один я бы это не сделал	Работник получает положительную оценку своего труда
Пойдемте работать	Мотивация к работе личным примером
Вы сделали большой вклад в общее дело	Сотрудник ощущает себя частью большого коллектива
Вы можете задавать любые вопросы	Руководитель демонстрирует готовность к диалогу
Меня радует ваш профессиональный рост	Мотивирует к совершенствованию мастерства
Именно ваша работа повлияла на результат	Работник получает положительную оценку своего труда
Вы можете зайти ко мне в любое время	Руководитель демонстрирует открытость и доверие к сотруднику
Я хотел бы с вами посоветоваться. Как бы вы поступили в этой ситуации?	Работник понимает, что к его мнению прислушиваются

This image shows a single sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

Оценка удовлетворенности персонала

Оценка удовлетворенности сотрудников проводится с целью поиска возможностей развития компании.

Компания любого уровня часто сталкивается с проблемой удовлетворенности персонала. Зачастую это выливается в некое недопонимание между руководителем и подчиненными.

На взгляд руководства организации, проблема в следующем:

- сотрудники ничего не делают;
- опаздывают на работу;
- под разными предлогами отпрашиваются с работы пораньше;
- играют в пасьянс или сидят в социальных сетях.

Однако же на взгляд сотрудников, ситуация прямо противоположная. Их не устраивает:

- наличие коммуникативных барьеров между сотрудниками;
- низкий уровень заработной платы, отсутствие премий, льгот, социального
- отсутствие обучения, карьерного роста, развития в компании;
- неправильная (на их взгляд) политика развития компании;
- отсутствие какой-либо корпоративной культуры.

Это обычно заканчивается тем, что компания останавливается в развитии, ценные сотрудники уходят, плохие сотрудники продолжают «ничего не делать» и радоваться жизни, коммерческие тайны и секреты перестают быть таковыми.

Для обозначения и дальнейшего решения проблемы существует так называемая «оценка удовлетворенности персонала»: это анонимное анкетирование сотрудников организации, анализ результатов и формирование рекомендаций по изменению системы мотивации персонала.

Для чего это нужно и что это даст:

- предупреждение возникновения возможных проблем на ранней стадии;
- экономия денежных средств и времени на подбор, обучение и адаптацию новых работников;
- оптимизация работы организации и увеличение ее производительности;
- оптимизация системы оплаты труда;
- выстраивание коммуникативных связей;
- экономия времени на решении спорных ситуаций.

Целями оценки удовлетворенности персонала могут быть: мониторинг «настроения» сотрудников, их недовольства какими-либо факторами или

условиями работы в компании, предварительное определение актуальности системы мотивации или эффективности ее мероприятий. Чтобы результаты этой оценки были показательными, нужно установить, как они будут представлены: в целом по компании, по отделам, по должностям и др.

Задачами оценки удовлетворенности сотрудников является определение сильных сторон организации бизнеса. При этом наибольшую пользу принесет идентификация «зон недовольства» и желаний сотрудников. Еще одна задача оценки — увидеть происходящие изменения, сравнивая текущие показатели с прошлогодними. В конечном счете оценка удовлетворенности должна подсказать, как привлекать и удерживать наиболее ценных для компании сотрудников.

Оценка удовлетворенности сотрудников дает важную информацию о том, по каким направлениям следует совершенствовать систему стимулирования персонала. Но чтобы оценочные методики не давали искаженных результатов, важно учитывать личное отношение работников к разным мотивирующим факторам.

Аудит внутренней среды организации позволяет получить ответы на многие вопросы:

- Какова удовлетворенность сотрудников работой в компании: зарплатой, отношениями в коллективе, эффективностью использования нематериальных стимулов, возможностью роста и пр.?
- Что собой представляет организационная культура: стиль менеджмента, базовые ценности/установки, согласованность целей, реализуемость решений и пр.?
- Насколько эффективна система управления персоналом: как на самом деле работают эти управленческие механизмы?
- Кроме этого, климат в коллективе заметно улучшится, ведь человеку так важно, чтобы его выслушали! Но самое главное - у руководителей появляется объективный базис для принятия управленческих решений.

Оценка удовлетворенности персонала обычно проводится по следующим направлениям:

- условия труда;
- система оплаты труда;
- деятельность руководства (в том числе непосредственного руководителя);
- межличностные коммуникации и конфликты;
- корпоративная культура;
- условия профессионального роста и карьеры;
- причины увольнения сотрудников;
- изменения, проводимые в компании.

ПРИМЕР Анкеты «Удовлетворенность сотрудника»

Отвечая на вопросы, постарайтесь быть искренними. Пожалуйста, полностью прочитайте каждый вопрос анкеты с вариантами ответа на него. Затем обведите кружком те (или тот) НОМЕРА вариантов, которые совпадают с вашим мнением. Если ни один из предложенных вариантов ответа вам не подходит, изложите свое мнение на свободных строках анкеты. Перед некоторыми вопросами даны дополнительные указания, как на них нужно отвечать. Пожалуйста, отнеситесь к ним внимательно!

Заранее благодарим вас!

1. РАССКАЖИТЕ, ПОЖАЛУЙСТА, О СЕБЕ

ВАШ ПОЛ

1. Мужской.
2. Женский.

2. ВОЗРАСТ (количество полных лет)

3. ОБРАЗОВАНИЕ

1. Н/среднее.
2. Среднее (общее или специальное).
3. Высшее и н/высшее.

4. УДОВЛЕТВОРЕНЫ ЛИ ВЫ В ОБЩЕМ И ЦЕЛОМ СВОЕЙ ЖИЗНЬЮ?

1. Вполне удовлетворен(а).
2. Скорее удовлетворен(а), чем нет.
3. Не могу сказать, удовлетворен(а) или нет.
4. Скорее не удовлетворен(а).
5. Совершенно не удовлетворен(а).

5. УДОВЛЕТВОРЕНЫ ЛИ ВЫ В ЦЕЛОМ СВОЕЙ НЫНЕШНЕЙ РАБОТОЙ?

1. Вполне удовлетворен(а).
2. Скорее удовлетворен(а), чем нет.
3. Не могу сказать, удовлетворен(а) или нет.
4. Скорее не удовлетворен(а).
5. Совершенно не удовлетворен(а).

6. КАК БЫ ВЫ ОЦЕНИЛИ УВЕРЕННОСТЬ В ЗАВТРАШНЕМ ДНЕ У СОТРУДНИКОВ ВАШЕЙ КОМПАНИИ?

1. Большинство вполне уверено.
2. Большинство скорее уверено, чем нет.
3. Большинство затрудняется определить свою позицию.
4. Пожалуй, большинство не уверено.
5. Большинство совершенно не уверено в завтрашнем дне.

7. КАК БЫ ВЫ ОЦЕНИЛИ ПРАКТИЧЕСКУЮ НЕОБХОДИМОСТЬ, ПОЛЕЗНОСТЬ ТОГО, ЧТО ВАМ ПРИХОДИТСЯ ДЕЛАТЬ НА РАБОТЕ?

1. То, что я делаю, действительно необходимо.
2. Не все, что приходится делать, необходимо.
3. Приходится делать много бесполезной работы.

8. С ЧЕМ МОГУТ БЫТЬ СВЯЗАНЫ ОСНОВНЫЕ ПРИЧИНЫ НЕУВЕРЕННОСТИ В ЗАВТРАШНЕМ ДНЕ У СОТРУДНИКОВ ВАШЕЙ КОМПАНИИ?

1. Они не совсем готовы к тем условиям жизни, в которых сейчас приходится жить и работать.
2. Неуверенность связана с изменением их положения в коллективе.
3. Основная причина в том, что многие рассчитывают, что кто-то решит их проблемы, тогда как сейчас человек должен сам создавать свою жизнь.
4. Большинство связывает свою неуверенность с отсутствием политической и экономической стабильности в стране.
5. С особенностями профессии, не защищающей от возможной безработицы.
6. Другие причины (назовите, пожалуйста, какие).

9. КАК БЫ ВЫ ОЦЕНИЛИ ПОЛОЖЕНИЕ ДЕЛ В ВАШЕЙ КОМПАНИИ?

1. Положение дел в компании очень хорошее.
2. Скорее хорошее, чем плохое.
3. Затрудняюсь оценить.
4. Скорее плохое, чем хорошее.
5. Определенно плохое.

10. КАК БЫ ВЫ ОЦЕНИЛИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ПРОДУКЦИИ ВАШЕГО ПРЕДПРИЯТИЯ?

1. Конкурентоспособность продукции высокая.

2. Конкурентоспособность средняя.
3. Затрудняюсь ответить.
4. Скорее продукция неконкурентоспособна.
5. Определенно неконкурентоспособна.

11. КАК БЫ ВЫ ОЦЕНИЛИ ОТНОШЕНИЕ РАБОТНИКОВ ВАШЕЙ КОМПАНИИ К ТЕМ УСЛОВИЯМ, В КОТОРЫХ ОНИ РАБОТАЮТ?

1. В целом отношение положительное. Большинство довольно существующими условиями.
2. Отношение скорее положительное, чем отрицательное.
3. Затрудняюсь ответить.
4. Отношение скорее отрицательное, чем положительное.
5. В целом отношение отрицательное. Большинство недовольно существующими условиями.

12. УДОВЛЕТВОРЕННЫ ЛИ ВЫ ОРГАНИЗАЦИЕЙ ТРУДА В ВАШЕЙ КОМПАНИИ?

1. Вполне удовлетворен(а).
2. Скорее удовлетворен(а), чем нет.
3. Не могу сказать, удовлетворен(а) или нет.
4. Скорее не удовлетворен(а).
5. Совершенно не удовлетворен(а).

13. ВОЗНИКАЛА ЛИ В ВАШЕЙ КОМПАНИИ ЗА ПОСЛЕДНИЕ ПОЛГОДА НЕОБХОДИМОСТЬ СВЕРХУРОЧНЫХ РАБОТ?

1. Да, довольно часто.
2. Возникла, но редко.
3. Нет, не возникала.

14. ПРИХОДИТСЯ ЛИ РАБОТНИКАМ КОМПАНИИ ВЫПОЛНЯТЬ НЕСВОЙСТВЕННЫЕ ИМ РАБОТЫ (ФУНКЦИИ)?

1. Да, приходится.
2. Нет, не приходится.

15. УДОВЛЕТВОРЯЕТ ЛИ ВАС НЫНЕШНЯЯ ПРОДУКТИВНОСТЬ ТРУДА СОТРУДНИКОВ КОМПАНИИ?

1. Вполне удовлетворяет.
2. Скорее удовлетворяет, чем нет.
3. Не могу сказать, удовлетворяет или нет.

4. Скорее не удовлетворяет.
5. Совершенно не удовлетворяет.

16. УСТРАИВАЕТ ЛИ ВАС ВЕЛИЧИНА ВАШИХ ЗАРАБОТКОВ?

1. Да, устраивает.
2. Скорее да, чем нет.
3. Не могу сказать.
4. Пожалуй, не устраивает.
5. Совершенно не устраивает.

17. МНОГИЕ ЛИ РАБОТНИКИ ПРЕДПРИЯТИЯ, ПО ВАШЕМУ МНЕНИЮ, ИМЕЮТ ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ЗАРАБОТКИ?

1. Дополнительные заработки имеет большинство работников.
2. Дополнительные заработки имеет около половины работников.
3. Дополнительные заработки имеет небольшая часть работников.
4. Затрудняюсь ответить.

18. СЧИТАЕТЕ ЛИ ВЫ, ЧТО ОПЛАТА ТРУДА РАЗНЫХ КАТЕГОРИЙ РАБОТНИКОВ ПРЕДПРИЯТИЯ СПРАВЕДЛИВА ПО ОТНОШЕНИЮ К ИХ ТРУДОВОМУ ВКЛАДУ?

	Абсолютно справедливо	Скорее да	Не знаю	Скорее нет	Совершен но нет
Дирекция фирмы					
Начальники отделов					
Менеджеры среднего звена					
Высококквалифиц ированные работники					
Основная масса работников					
Неквалифициров анные работники					

19. СЧИТАЕТЕ ЛИ ВЫ, ЧТО СУЩЕСТВУЮЩИЙ РАЗМЕР ОПЛАТЫ ТРУДА ПОБУЖДАЕТ ПЕРСОНАЛ ПРЕДПРИЯТИЯ ЭФФЕКТИВНО РАБОТАТЬ?

1. Да.
2. Скорее да, чем нет.
3. Затрудняюсь ответить.
4. Скорее нет, чем да.
5. Нет.

**20. НАСКОЛЬКО РАЗМЕР ЗАРАБОТКА РАБОТНИКОВ ПРЕДПРИЯТИЯ ЗАВИСИТ....
ОЦЕНИТЕ, ПОЖАЛУЙСТА, КАЖДЫЙ ВАРИАНТ.**

	Полностью зависит	Частично зависит	Не знаю	Скорее не зависит	Совсем не зависит
От их трудовых усилий.					
От образования, профессиональной подготовки и опыта работы.					
От экономического положения предприятия.					
От того, насколько администрация заинтересована в работнике.					

21. БЫЛИ ЛИ У ВАС НА ПРЕДПРИЯТИИ ЗА ПОСЛЕДНЕЕ ПОЛУГОДИЕ СЛУЧАИ ЗАДЕРЖКИ ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ?

1. Да, были неоднократно.
2. Да, был один такой случай.
3. Задержек зарплаты не было.

22. ПРОВОДИТСЯ ЛИ НА ВАШЕМ ПРЕДПРИЯТИИ ИНДЕКСАЦИЯ ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ?

1. Да, проводится по мере инфляции.
2. Да, проводится в связи с увеличением минимальной заработной платы.
3. Да, проводится при наличии у предприятия средств на повышение оплаты труда.
4. Индексация заработной платы не проводится.

23. ПРЕДСТАВЬТЕ СЕБЕ, ЧТО РАБОТНИКАМ ВАШЕЙ КОМПАНИИ ПРИШЛОСЬ БЫ ВЫБРАТЬ НОВУЮ РАБОТУ. КАКОЙ ИЗ ПЕРЕЧИСЛЕННЫХ ВАРИАНТОВ, ПО ВАШЕМУ МНЕНИЮ, ПРЕДПОЧЛО БЫ БОЛЬШИНСТВО?

1. Спокойную, размеренную, без большого напряжения работу на постоянном рабочем месте, где заранее известно, что и как надо делать, а заработок в основном стабилен.
2. Интенсивную работу на постоянном рабочем месте, где, если выкладываешься, то и зарабатываешь.
3. Разнообразную работу с неожиданными ситуациями, из которых надо самому искать выход, при гарантированном уровне оплаты.
4. Работу, связанную с риском, где, если плохо соображаешь – прогоришь, а если повезет – получишь весомый результат.

24. ПАДЕНИЕ ОБЪЕМОВ ПРОИЗВОДСТВА НА МНОГИХ ПРЕДПРИЯТИЯХ ПРИВОДИТ К ТАК НАЗЫВАЕМОЙ «СКРЫТОЙ БЕЗРАБОТИЦЕ». ЕСЛИ ТАКОЕ ЕСТЬ ЛИБО МОЖЕТ БЫТЬ В ВАШЕЙ КОМПАНИИ, ТО ЧТО ВЫ СЧИТАЕТЕ ПРАВИЛЬНЫМ С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ...

	Сокращение части работников	Сокращение рабочего времени с соответствующим уменьшением заработка
Социальной справедливости		
Экономической эффективности		
Ваших личных интересов		

25. БЫЛО ЛИ В ВАШЕЙ КОМПАНИИ ЗА ПОСЛЕДНИЕ ПОЛГОДА РЕАЛЬНОЕ СОКРАЩЕНИЕ ЧИСЛЕННОСТИ РАБОТНИКОВ ПО ИНИЦИАТИВЕ РУКОВОДСТВА?

1. Да, было.
2. Нет, не было.
3. Затрудняюсь ответить.

ЕСЛИ ТАКОЕ СОКРАЩЕНИЕ БЫЛО, ТО КАКИЕ ПОСЛЕДСТВИЯ ОНО ИМЕЛО?

ОТНОШЕНИЕ ОСТАВШИХСЯ РАБОТНИКОВ К СВОИМ ОБЯЗАННОСТЯМ:

1. Улучшилось.
2. Ухудшилось.
3. Не изменилось.

НАПРЯЖЕННОСТЬ В ОТНОШЕНИЯХ МЕЖДУ ЛЮДЬМИ:

1. Усилилась.
2. Снизилась.
3. Не изменилась.

СИТУАЦИЯ С ОПЛАТОЙ ТРУДА:

1. Улучшилась.
2. Ухудшилась.
3. Не изменилась.

ЕСЛИ БЫЛИ ДРУГИЕ ПОСЛЕДСТВИЯ, НАЗОВИТЕ ИХ, ПОЖАЛУЙСТА.

26. КАК БЫ ВЫ ОЦЕНИЛИ СОСТОЯНИЕ ОТНОШЕНИЙ МЕЖДУ РУКОВОДСТВОМ И РАБОТНИКАМИ В ВАШЕЙ КОМПАНИИ?

1. Отношения полного взаимопонимания и сотрудничества.
2. Отношения спокойные, без внутренней напряженности.
3. Затрудняюсь ответить.
4. Отношения напряженные, но не доходящие до открытого конфликта.

[illegible]

Подход **Gallup Inc.** В ходе исследований были выделены четыре измерения вовлеченности сотрудников, которые выражаются в 12 вопросах, наиболее коррелирующих с производительностью труда, лояльностью клиентов и ростом продаж.

Рейтинги из этих двенадцати вопросов затем объединяются в индекс, который может быть использован для разделения сотрудников на три категории:

- Вовлеченные сотрудники, работающие со страстью. Они чувствуют сильную связь с организацией и упорно трудятся, чтобы обновлять и улучшать свою компанию.
- Не вовлеченные сотрудники делают работу, которую ожидают от них, но не прикладывают дополнительных усилий.
- Активно отключенные сотрудники, не только сами несчастны, работая в компании, но распространяют свое недовольство среди других сотрудников.

№	Вопрос	Ответ	
		Да	Нет
1	Знаете ли Вы, что ожидает от Вас работодатель?		
2	Имеете ли Вы необходимые материалы и инструменты для надлежащего выполнения своей работы?		
3	Имеете ли Вы возможность ежедневно делать на своей работе то, что Вы делаете лучше всего?		
4	Получали ли Вы за последние семь дней одобрение или похвалу за хорошо выполненную работу?		
5	Относится ли Ваш непосредственный руководитель или кто-либо другой на работе к Вам как к личности?		
6	Кто-нибудь на Вашей работе способствует Вашему профессиональному развитию?		
7	Принимается ли во внимание Ваша точка зрения?		
8	Вызывают ли у Вас миссия и стратегия вашей компании чувство значимости выполняемой Вами работы?		
9	Считают ли Ваши коллеги своим долгом качественное выполнение работы?		
10	Есть ли у Вас на работе настоящий друг?		
11	За последние полгода говорил ли кто-нибудь с Вами на работе о Ваших профессиональных успехах и достижениях?		
12	За последний год были ли у Вас на работе возможности для приобретения новых знаний и профессионального роста?		

This image shows a single sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

Какие представления о людях Вам необходимы, чтобы правильно управлять персоналом?

This image shows a single sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

Что Ваш руководитель ожидает от Вас:

1. Что Вы будете давать указания людям?
2. Результат?

Кто знает ответ:

1. Вы?
2. Люди, которые делают работу?

[illegible]

This image shows a full page of blank, lined paper. It features approximately 20 evenly spaced horizontal black lines across its entire width, typical of notebook or legal stationery. The lines are uniform in thickness and spacing, providing a guide for writing without vertical margins or other markings.