

The background features a white page with three large, overlapping blue circles of varying sizes. Each circle is composed of concentric layers of different shades of blue, creating a 3D effect. Two thin, light blue lines intersect at the top left, forming a large 'V' shape that frames the central text and circles.

СДЕЛАЙ САМ

**Набор инструментов для управления
работниками**

Оглавление

Введение	1
Глава 1 Поиск персонала	4
Дополнительные материалы к главе 1	7
Глава 2 Отбор персонала	9
Дополнительные материалы к главе 2	11
Глава 3 Адаптация персонала	12
Дополнительные материалы к главе 3	13
Глава 4 Обучение персонала	14
Дополнительные материалы к главе 4	17
Глава 5 часть 1 Оценка и аттестация персонала	38
Дополнительные материалы к главе 5 части 1	40
Глава 5 часть 2 Как это сделать	44
Дополнительные материалы к главе 5 части 2	46
Глава 6 Мотивация персонала	57
Дополнительные материалы к главе 6	59
Глава 7 Увольнение сотрудников	66
Дополнительные материалы к главе 7	67
Глава 8 Оформление отношений с персоналом	68
Дополнительные материалы к главе 8	70
Заключение	77

Введение

Здравствуйте, читатели. Меня зовут Юлия Русакова. Я работаю с персоналом много лет, и в ходе этой работы регулярно сталкиваюсь с тем, что менеджера по персоналу руководители предприятий на работу брать не хотят, а самостоятельно выполнять работу по управлению персоналом не умеют. Так что я решила обобщить свой опыт и предложить вашему вниманию мою книгу.

Эта книга предназначена для тех руководителей, у которых нет менеджера по работе с персоналом. Менеджера нет, а персонал есть. Человеческим ресурсом, как и любым другим надо грамотно распоряжаться. Ваши сотрудники могут стать для вашего бизнеса камнем на шее, а могут - крыльями, которые вынесут вас к успеху и процветанию. Кем и чем они станут – зависит от вас. Сейчас часто можно встретить в продаже наборы из серии «Сделай сам». Включает в себя такой набор материалы и инструкцию – как из кусочков ткани сделать коврик, а из картона с рисунком – модель танка. Моя книга – такой же набор «Сделай сам» для работы с персоналом. Сырье, правда, в комплект не входит – оно уже получает зарплату у вас на предприятии, но инструкции будут полезны.

Сначала посмотрим на полный перечень того, что положено выполнять в процессе управления человеческим ресурсом. Если изобразить его в виде схемы, выглядеть он будет так:

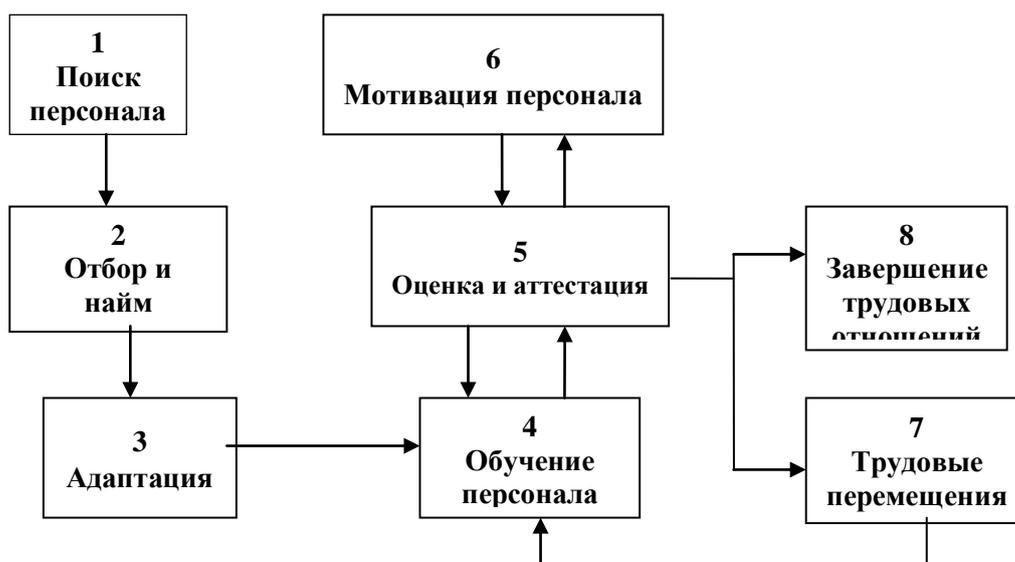


Рисунок 1.

По этой схеме и строится книга. Каждому квадратику соответствует глава. В конце каждой главы расположены дополнительные материалы, которые помогут вам немедленно воспользоваться полученной информацией.

Глава 1 Поиск персонала

-Вы берете на работу хороших менеджеров по продажам?

-Конечно!

-А где вы их берете?

В этой главе мы ответим на один, но важный вопрос: «Где взять кадры?». Именно этот вопрос чаще всего задают себе руководители. Ответ на него не так прост, как может показаться. Делится этот ответ на несколько частей: зачем взять, кого взять и только потом где взять.

Начнем с вопроса «Зачем?». Для ответа на него вы должны четко понимать, какую работу и как будет делать новый сотрудник. Если до него работу уже выполняли, все проще. Если же дело новое придется подумать и ответить на ряд вопросов

- Где будет работать сотрудник (в помещении или «в полях»)
- Какие действия он выполняет в ходе работы
- Каких результатов вы от него ожидаете, и в чем они будут измеряться
- Кому он будет подчиняться
- Будут ли у него подчиненные и сколько
- Какие полномочия и ресурсы вы готовы ему предоставить

После того, как вы ответили на эти вопросы и записали ответы, можно переходить к следующему пункту – «Кого взять?».

- Что должен знать новый сотрудник
- Что должен уметь новый сотрудник (сразу думайте, как вы проверите его умения)
- Какое образование ему необходимо
- Какие личностными качествами он должен обладать (подумайте, как вы определите есть или нет у него эти качества)
- Должен ли он быть опытным, или лучше новичком

То есть вы должны сформулировать свои требования к новому сотруднику. Вот здесь не надо увлекаться пожеланиями, а учесть, что требования бывают трех видов:

1. Минимальные – если человек им не соответствует. То с работой справиться не сможет
2. Желательные – если человек им соответствует, надо брать
3. Идеальные – не сотрудник, а мечта. Но в реальной жизни обычно не встречается.

Записываете ответы на все вопросы, к ним добавляете перечень требований и в результате получаете профиль должности. Профиль должности четко описывает того сотрудника который нам нужен.

Теперь, когда мы точно знаем, кого мы ищем, можно приступать непосредственно к поиску. Итак, где взять кадры? Существует всего шесть источников

1. Открытый рынок труда
2. Рекомендации сотрудников, знакомых, родственников, друзей

3. Учебные заведения
4. Переманивание из других компаний
5. Службы занятости
6. Кадровые агентства.

Разберем плюсы и минусы каждого из источников.

Открытый рынок труда – найти можно кого угодно, но не всегда быстро. При этом вы будете очень мало знать о вашем будущем сотруднике, даже если тщательно его проверите.

Для поисков на открытом рынке очень важно грамотно составить объявление и правильно его разместить. Объявление может быть очень конкретным – в этом случае вы сэкономите время, но потеряете часть подходящих кандидатов. Объявление может быть общим, и тогда к вам пойдет поток соискателей, но далеко не все из них будут соответствовать даже минимальным требованиям. В любом случае объявление должно отвечать на вопросы:

- Какая компания (предприятие, фирма)
- Кто требуется (название должности)
- Что надо знать-уметь кандидату
- В каких условиях и за сколько предстоит работать
- Куда звонить-писать-отправлять резюме

При размещении объявлений тоже надо учесть пару моментов

1. Размещайте там, где нужный кандидат точно его увидит
2. Если размещаете в газете или журнале – не экономьте – сделайте (или закажите) крупный цветной макет и поместите его на первую полосу (у журнала – на обложку). Выгоднее всего размещать объявление в правом верхнем углу – во-первых, туда смотрят прежде всего, а во-вторых эту часть издания видят даже те, кто его не покупает (проверьте сами, загляните в витрину киоска для прессы)

Рекомендации сотрудников источник надежный, но только при соблюдении следующих правил:

- Рекомендатель проработал в компании не менее года
- Рекомендация дается в письменном виде
- Рекомендатель отвечает за рекомендованного и если последний проштрафится, то возмещает потери
- Если рекомендованный успешно прошел испытательный срок, рекомендатель получает премию, размер которой заранее известен.
- Рекомендации топ-менеджеров не принимаются, чтобы не давил авторитет должности.

Переманивание

Если сможете и очень нужно, то переманивайте. Только не рассчитывайте на длительное сотрудничество и помните, что этот сотрудник также легко уйдет и от вас.

Учебные заведения сложно рассматривать, как реальный источник квалифицированных кадров. У вчерашних студентов, не знающих реалий рынка труда запросы, как правило,

<http://personalshik.ru>

высоки, а квалификация – наоборот. Гораздо выгоднее брать тех, кто закончил ВУЗ 1-3 года назад и уже ясно понимает, что к чему.

Из **службы занятости** вы можете получить работника исполнительного, но безынициативного, а зачастую и проблемного. Инициативные и предприимчивые трудоголики находят работу сами.

Ну и наконец, **кадровые агентства**. Главный минус этого источника – он очень дорогой. Но если вам нужен специалист редкого профиля и быстро (даже если в наличии только один из этих двух моментов), то это ваш способ.

Общий вывод один – если вы знаете, кто вам нужен и зачем, то вопрос где взять у вас больших затруднений не вызовет.

Дополнительные материалы к главе 1

Образец заявки на подбор персонала

Эту заявку заполняет начальник будущего сотрудника. Она является основой для профиля.

Заявка от _____ № _____

отдел

№	Категория работника, должность, перечень основных рабочих функций	Квалификационные требования (образование, проф. подготовка, опыт работы по специальности)	Какими личными и деловыми качествами должен обладать кандидат	Примерный размер зарплаты	Примечания

Дата подачи заявки « _____ » _____ 200__ г.

Руководитель отдела _____ Подпись
директора _____

ФИО

подпись

Заявка принята _____

ФИО

подпись

Образец профиля торгового представителя.

1. На должность ТП назначается лицо, имеющее высшее образование, со стажем работы в торговле не менее 1 года (*проверяется на стадии отбора резюме*)
2. ТП должен знать (*проверяется в ходе интервью*):
 - нормативные правовые акты, положения, инструкции, другие руководящие материалы и нормативные документы, регулирующие организацию продажи товаров, оказания услуг.
 - основы хозяйственного и налогового законодательства
 - порядок заключения договоров купли-продажи и оформления необходимых документов.
 - условия заключения коммерческих сделок и методы доведения товаров до покупателей
 - действующие цены филиала и конкурентов.
 - ассортимент, номенклатуру и типоразмер товаров, правила расшифровки кодов, артикулов и маркировки
 - требования стандартов и технических условий, предъявляемых к качеству товаров, основные их свойства, качественные и потребительские характеристики
 - адреса потенциальных и постоянных клиентов (К).
3. ТП должен уметь (*выясняется в ходе деловой игры, которую можно устроить в ходе собеседования*):
 - Располагать к себе людей
 - Внимательно слушать
 - Выяснять потребности клиента
 - Проводить презентацию товара как для одного клиента, так и для аудитории
 - Быстро обучаться и усваивать новую информацию
4. Личностные характеристики:
 - Коммуникабельность – *обратите внимание на поведение в ходе интервью*
 - Умение ставить и достигать цели – *спросите его о жизненных целях*
 - Ответственность – *попросите рассказать о личных неудачах и уточните, кто в них виноват*
 - Умение работать в команде – *попросите рассказать о бывших коллегах;*
 - Стрессоустойчивость – *задайте провокационный вопрос;*
 - Настойчивость - *обратите внимания, удавалось ли ему достигать жизненных целей.*
5. ТП должен иметь четкое представление о процессе продажи, начиная от исследования рынка до возврата денежных средств и послепродажного обслуживания.

Глава 2

Отбор персонала

Написал свое резюме... Распечатал... Перечитал... Расплакался...
Жалко такого человека на работу отдавать!

Рекрутерский фольклёр

После размещения объявления о том, что вам требуется сотрудник, к вам потянется ручеек (а если объявление правильно сделано и размещено, то хлынет поток) желающих у вас работать. Перед вами встанет вопрос – как из этого потока выбрать подходящего для вашей компании сотрудника? В выборе очень легко ошибиться, а цена ошибки достаточно велика – ваше время, использованные ресурсы, несделанная работа, не найденные клиенты и т.д. Давайте посмотрим, что надо делать, чтобы выбрать того, кто нам нужен как можно быстрее и как можно точнее.

Во-первых, разделим процесс выбора на две ступени:

1. выбор из резюме
2. выбор из претендентов, с которыми вы решили встретиться после просмотра резюме.

Кстати, если у вас есть свой сайт, то вы можете существенно сократить время на обработку резюме. Создайте на сайте страничку с шаблоном резюме, который будут в обязательном порядке заполнять все желающие у вас работать. Ваш шаблон резюме должен запрашивать именно и только ту информацию, которая необходима вам для принятия решения о встрече.

На что надо обратить внимание при отборе резюме? Я сейчас не говорю об ошибках в тексте или особенностях оформления – это видят все и сразу. Обратимся к менее очевидным моментам:

- Резюме слишком короткое

Человеку то ли нечего сообщить о себе, то ли он слишком застенчив. Не тратьте свое время на тех, о ком вы не можете составить мнение после прочтения резюме. При сегодняшнем состоянии рынка труда желающих работать на ваш век хватит.

- Человек часто меняет работу

Нормальным считается, если ваш претендент задерживался на каждом рабочем месте не менее двух лет (исключением являются продавцы, работающие в торговых залах – здесь норма один год). И учтите еще один нюанс – может быть, человек работал на одном месте, но менялись название, владелец или форма собственности предприятия.

- Претендент много лет не имеет карьерного роста

Даже если человек меняет место работы, он переходит на аналогичную должность. Есть две причины такого положения – сотрудник достиг своего «потолка» или ему больше нравится развивать профессиональные навыки, становиться экспертом в своем деле, а не тратить время и силы на карьерный рост и управление другими людьми. Так что время тратить на встречу имеет смысл только в том случае, если вам нужен либо эксперт, либо исполнитель без всяких амбиций.

- Резюме слишком многословное

Если резюме содержит много не относящейся к делу информации, то это означает, что человек, либо не умеет структурировать информацию и выбирать необходимое, либо считает себя настолько важной персоной, что о нем должны знать все и всё. И в том и в другом случае работником он будет неважным.

- В резюме указано большое количество учебных заведений, учебных курсов, семинаров и тренингов

Такие сотрудники, как правило, демонстрируют отличные навыки самопрезентации, но дальше этого дело не идет.

И еще одно замечание по резюме – с осторожностью относитесь к претендентам, которые много лет проработали в бюджетных организациях. Если вы не ищете специально сотрудника со связями именно в этих структурах. То таких на работу лучше не брать – свехосторожны, не инициативны, ответственность на себя не берут и все время боятся переработать.

Отдельного внимания заслуживает ситуация, когда вы изучаете резюме, размещенные в сети или в газете, а не те, что присланы именно вам. Читая эти резюме, всегда ищите ответ на вопрос – почему и в связи, с чем эти люди ищут работу подобным образом? Не вызывают этого вопроса только три категории претендентов на работу – мигранты (страна чужая, связей нет), военные в отставке (все связи остались в армии) и молодежь до 25 лет (связи еще не наработаны). В остальных случаях будьте осторожны.

Следующая ступень – личная встреча и интервью (беседа с желающими получить работу). Это основной способ выбрать из многих претендентов того, кто станет вашим сотрудником. При проведении интервью надо учесть несколько моментов:

1. Помните – ваша цель не просто посмотреть и поговорить, а определить, пригоден человек для выполнения работы или нет.
2. Интервью – не допрос. Претендент вам пока ничего не должен, поэтому контролируйте свою интонацию и не ждите уверений в лояльности вашей компании.
3. Не забывайте – интервью – улица с двусторонним движением – не только вы выбираете сотрудника, но и сотрудник выбирает компанию.
4. Чтобы что-либо узнать – надо слушать. Вы, бесспорно, можете и должны задавать вопросы, но большую часть времени говорить должен претендент, а не вы.
5. Будьте максимально честны с претендентом во всем, что касается условий труда, зарплаты, карьерных перспектив. Зачем вам сотрудник, который не впишется в имеющуюся систему?

Для того, чтобы соблюсти все условия, узнать все необходимое и потратить при этом минимум времени надо тщательно подготовиться к интервью. Самый простой способ – сделать список вопросов и ответов. Если свести их в одну таблицу и добавить к этому перечень личностных проявлений (опоздал или нет, застенчив или общителен, аккуратен или не очень), то получится бланк стандартизированного интервью. Образец подобного бланка вы найдете в дополнительных материалах к этой главе, но всегда лучше сделать собственный, который будет включать именно ваши требования и пожелания.

И последнее – проведение интервью – очень тяжелая работа. Не назначайте в день более 10 встреч и после каждой встречи делайте перерыв не менее чем на 10 минут. В противном случае вы сильно устанете, а это неизбежно скажется на вашем выборе сотрудника.

Дополнительные материалы к главе 2

Бланк оценки соискателя на вакансию (образец)

«__» _____ 200__ г.
дата собеседования

вакансия

ФИО соискателя _____

	Исходные данные	Знает – умеет (ваши наблюдения)	
		Да	Нет
1.	Приходилось ли вам выполнять работу, которая требуется здесь? Расскажите подробнее об этом.		
3.	Продайте мне ручку (часы, себя). Что для вас самое трудное в продаже?		
4.	Расскажите, что вы знаете о... <i>(должен рассказать о товаре, если имел соответствующий опыт работы).</i>		
		Да	Нет
5.	Коммуникабельность		
	Умение быстро устанавливать контакт с незнакомыми людьми <i>(хотя бы с вами)</i>		
	Вежливое, располагающее общение		
	Умение убеждать		
	Хорошо поставленная речь		
	Грамотная речь		
	Умение слушать		
6.	Способность к обучению		
	Желание получать новые знания, любознательность <i>(когда, чему и как учился последний раз)</i>		
	Стремление использовать в жизни полученные знания <i>(зачем учился и как пригодилась учеба)</i>		
7.	Ответственность		
	Пунктуальность		
	Способность признавать свои ошибки <i>(спросите о неудачах)</i>		
	Обязательность <i>(бросал или нет неоконченные проекты)</i>		
	Стремление найти выход из трудной ситуации <i>(предложите ситуацию)</i>		
	Способность анализировать собственные действия <i>(выясните в ходе продажи ручки, часов, себя)</i>		
8.	Стрессоустойчивость		
	Способность сохранять самообладание <i>(кто и что его раздражает)</i>		
	Способность решать конфликтные ситуации <i>(спросите, бывают ли полезные конфликты, как сам выходит из конфликтов)</i>		
	Умение посмотреть на ситуацию с разных точек зрения <i>(предложите ситуацию, где есть противоречие интересов сторон)</i>		
	Позитивный настрой, доброжелательность		

Дополнительная информация:

Заключение

Собеседование проводили:

Глава 3

Адаптация персонала

Шеф - подчиненным:

- Вот наш новый сотрудник. Покажите ему, чем вы занимаетесь, когда думаете, что я за вами наблюдаю.

Наконец-то вы выбрали самого подходящего из претендентов и приняли его на работу. Однако это не означает, что можно успокоиться и начинать «стричь купоны» с трудов нового сотрудника. Для того, чтобы новичок принес компании какую-то пользу, или хотя бы отработал затраты на свой подбор и содержание с ним придется повозиться. То есть – адаптировать его на рабочем месте.

Вы можете подумать – человек свое дело знает (а то бы я его на работу не взял), так пусть и делает его, к чему заморачиваться какой-то адаптацией. К сожалению, опыт показывает, что предоставленный сам себе сотрудник часто не дорабатывает даже до конца испытательного срока. А это уже прямые убытки вашей компании.

Судите сами – вы потратили деньги и свое время на подбор сотрудника, вы платили ему зарплату, за него выплачивались налоги, он занимал рабочее место (а аренда офисов нынче немаленькая). Но при этом пользы он принес немного (если вообще принес) – пока освоился, пока в курс дела вошел... А потом вдруг уволился. И вот уже все надо начинать заново, а это опять время и деньги. Нет уж, проще помочь с адаптацией.

Существует несколько способов адаптации новичка. Самые распространенные из них:

- Тень (shadow)
- Приятель по службе (buddy)
- Наставничество
- Хороший адаптационный план

Первый способ (**тень**) хорош, если у вас есть опытный сотрудник с таким же функционалом, что и у новичка. В этом случае новенький закрепляется за ним на 2-4 недели (становится «тенью», отсюда и название), смотрит, как принято работать, втягивается и начинает работать самостоятельно. Минусов два:

1. Не у каждого опытного сотрудника хватит терпения таскать за собой такую «тень»
2. Если ваш старожил допускает в ходе работы ошибки, новичок переймет и их

Второй способ - **buddy**. Новичка «прикрепляют» к общительному сотруднику с любым функционалом. И тот первые недели выполняет роль приятеля-опекуна: объясняет, где кого найти, что принято в компании, а что нет, как с кем лучше общаться. Для полноценной адаптации надо соблюдать два условия: во-первых, buddy становятся добровольно, а во-вторых, эту форму надо сочетать с адаптационным планом.

Третья форма, **наставничество**, сочетает две первых. Наставничество – дело не простое. Хороших наставников надо учить и ценить. Как правило, после успешного прохождения новичком испытательного срока его наставнику выплачивается небольшая премия.

И, наконец, адаптационный план. Адаптационный план представляет собой таблицу со списком задач для новичка, указанием срока выполнения задач и специалиста-куратора, который проверяет ход работы и, при необходимости, помогает. Чаще всего, это непосредственный начальник (учтите, buddy не бывает куратором по задаче). Образец адаптационного плана вы можете увидеть в дополнительных материалах в главе.

Введение процедуры адаптации существенно снижает количество сбежавших в первые месяцы, а значит, экономит ваше время и деньги.

Дополнительные материалы к главе 3

План адаптации (образец) ФИО сотрудника, подразделение и должность

«__» _____ 200__ г.
дата начала работы

Куратор-наставник ФИО, подразделение и должность

№	Задача	Планируемый результат, форма отчета	Срок исполнения	Куратор по задаче	Отметка о выполнении
1.	Изучить ассортимент продуктов компании	Знание ассортимента компании Отчет в форме прохождения теста	В течение недели	Непосредственный руководитель	

Обращаю ваше внимание, что куратор – наставник и куратор по задаче – это два разных человека. Куратор-наставник посвящает новичка в тонкости корпоративной культуры и, если выбрана форма **тень** или **наставник**, то и в тонкости работы. Куратор по задаче помогает в решении только одной конкретной задачи – выдает информацию по ассортименту, учит работать с компьютерной программой и т.п. Совмещать куратора по задаче и куратора-наставника в одном человеке неэффективно.

Глава 4

Обучение персонала

Шеф – секретарю: «Почему на рабочих местах нет половины сотрудников? Семинар по планированию карьеры вчера закончился!»

Секретарь: «Они уволились, так как не видят для себя карьерных перспектив в нашей компании»

В один прекрасный день вы понимаете, что, несмотря на тщательный отбор и грамотную адаптацию новичков, кое-чего они не знают и не умеют. Кроме того, старожилы компании тоже не дают желаемых результатов, хотя в целом работают неплохо. И вы понимаете – сотрудников придется учить.

Зачем предприятию заниматься обучением сотрудников? Не проще ли поискать людей, которые уже обладают необходимыми навыками? Не проще! Обучение сотрудников является частью того же механизма обеспечения качества трудовых ресурсов, что и отбор персонала. Каждое предприятие, каждая компания имеет свои, присущие только им особенности. Вы никогда не найдете на рынке труда человека на сто процентов подходящего для выполнения работы именно в вашей компании. Вам все равно придется его учить. Кроме того, обучение сотрудников за счет или силами компании – очень важный мотивирующий фактор. Обучая сотрудников, вы проявляете заботу о них. Главное – не забудьте объяснить это сотрудникам.

Как именно выглядит обучение сотрудников на сегодняшний день, или какие формы обучения используются? Обучение взрослых людей имеет свою специфику и особенности, и одна из основных особенностей – практическая полезность изучаемого материала. То есть минимум теории и максимум практики. Отсюда вытекают следующие формы обучения:

1. Дистанционное обучение (сотрудник может обучаться самостоятельно на личном или офисном компьютере с помощью установленной обучающей программы) – программу либо пишете сами, либо покупаете готовую, устанавливаете на своем компьютере, а сотрудники получают к ней доступ либо по локальной сети, либо через Интернет. Плюсы – отнимает минимум рабочего времени, имеет приемлемую стоимость, позволяет отбирать только нужную информацию. Минусы – навыки не отрабатываются в ходе обучения, а эффективность обучения жестко завязана на мотивированность сотрудника.
2. Обучение через Интернет в форме интернет-тренингов (они же вебинары). Плюсы – отнимает минимум рабочего времени, позволяет выбирать темы обучения, а если тренер хороший – то и навыки удастся отработать. Минусы – за вебинары у хорошего тренера придется платить.
2. Наставничество – достаточно один раз прописать процедуру и выбрать сотрудников, которые могут и хотят работать с новичками. Плюсы – форма малозатратная, так как большинство наставников довольствуются честью носить это звание. Кроме того, вам гарантирован индивидуальный подход. Минус – найти наставников не так-то легко.
3. Корпоративный тренинг, проведенный либо своими силами, либо приглашенным тренером. Достаточно затратная форма обучения, так как для проведения полноценного тренинга придется отвлечь от работы не менее 10 специалистов (средняя тренинговая группа). Кроме того, если вы приглашаете бизнес-тренера, то придется оплатить его работу. Однако если вы тщательно выберете тренера и оговорите вопрос посттренингового сопровождения, то результаты будут лучше, чем при применении большинства других форм.

4. Открытый тренинг – рекомендую только для обучения очень узких специалистов, если нет другого пути. Открытые тренинги достаточно дороги, не учитывают специфику вашего бизнеса и могут подтолкнуть сотрудника к поиску другого места работы.

5. Рабочие группы – удобная форма, которая завоевывает все большую популярность. Раз в неделю собираются сотрудники определенного направления и проводят либо дискуссию, либо семинар по актуальному для всех вопросу. Как правило, каждое заседание рабочей группы готовит один из участников. Если эту форму использовать на регулярной основе, она не только позволяет обучать персонал, но и вносит свой вклад в формирование корпоративной культуры компании.

6. Самостоятельное обучение сотрудника при помощи специальной литературы или DVD-курсов. Как правило, проводится под контролем наставника либо непосредственного руководителя. Плюсы – минимальные затраты (как правило только на покупку обучающего курса). Минусы – результат обучения сильно зависит от мотивации сотрудника, к тому же такая форма обучения только снабжает учащегося информацией, но не оставляет возможности отработать навыки.

В каких ситуациях имеет смысл проводить обучение персонала?

1. Вашей компании требуется массовая подготовка новичков. Примером может служить набор агентов в страховые компании. В этом случае есть смысл держать в штате сотрудника, который умеет и готов проводить обучение по единожды разработанной вами программе. Некоторые компании просто сотрудничают с каким-нибудь бизнес-тренером, что обходится несколько дороже, но дает более впечатляющие результаты.

2. Вы продаете сложный высокотехнологичный продукт для массового потребителя, например оборудование или компьютерные программы. В этом случае вам придется не только обучать новичков, но и проводить регулярное обучение для поддержания уровня квалификации персонала, который устанавливает продаваемое оборудование. Это обучение вполне может быть проведено за счет и силами производителя продукта или программы.

3. Обучение менеджеров по продажам. Это обучение проводится по двум направлениям: специфика продукта и умение работать с клиентом (техника продаж). Обучение специфике продукта удобно проводить в форме семинаров. Проводится оно каждый раз, когда меняется или совершенствуется продаваемый продукт. Если продукт вы не производите, а закупаете, то в проведении обучения вам большую помощь могут оказать поставщики. Зачастую они с удовольствием проводят бесплатные семинары для ваших менеджеров. Обучение технике продаж полезно проводить в форме еженедельных рабочих групп. Такое обучение часто напоминает дискуссию или мозговой штурм и дает хорошие результаты, так как решает жизненно важные для сотрудников вопросы. Помимо этого полезно 1-2 раза в год либо проводить корпоративный тренинг продаж, либо отправлять сотрудников на открытый тренинг. Это позволяет обеспечить приток новых знаний, применять которые менеджеры будут учиться в рабочих группах.

4. Внедрение новой управленческой технологии – например автоматизации бизнес-процессов. В этом случае разумно провести обучение сотрудников, которые непосредственно столкнутся с новой системой. Обучение проводится однократно и, как правило, завершается своеобразным зачетом.

5. Совершенствование организационной культуры – заключается в проведении занятий на темы менеджмента, коммуникаций, развития отдельных управленческих навыков и прочее. Можно регулярно отправлять сотрудников на тренинги, а можно и просто пригласить преподавателя. Последний вариант выгоднее, так как занятие будет структурировано под ваши нужды.

Ну и напоследок несколько слов о технике безопасности при организации и проведении обучения сотрудников.

1. Никогда не учите сотрудников «впрок». Хорошо проведенное обучение несет мощный мотивационный заряд, и если сотрудник не сможет применить свои знания по месту работы, то применит у конкурентов.
2. Не учите плохих сотрудников, которые не любят и не умеют работать. Зачастую руководителям жаль отрывать от работы действительно эффективных работников, и когда их вынуждают представить кандидата на обучение, они отправляют тех, без кого могут обойтись. При таком подходе хорошие работники демотивируются, а ваша компания лишается будущего.
3. Тщательно выбирайте приглашенных тренеров и открытые тренинги, внимательно проверяйте программу и не пускайте это дело на самотек. Если вы этого не сделаете, то потраченные на обучение деньги станут самой малой из ваших потерь.

Дополнительные материалы к главе 4

В этом разделе я размещаю сценарии тренингов, которые вы можете провести своими силами, без приглашения внешнего тренера, и которые не всегда легко найти в открытом доступе.

Программа семинара «Наставничество»

Цели:

1. Подготовить наставников к проведению качественного обучения стажера на месте продаж
2. Отработать алгоритмы эффективного обучения
3. Познакомить с критериями готовности продавца к работе
4. Познакомить с правилами заполнения документов

Содержание программы:

1. Как настроить нового сотрудника на единое понимание миссии, ценностей и позиции Компании
2. Цель наставника, стили наставничества
3. Процесс развития человека, этапы знакомства
4. Зоны ответственности наставника, отчетные документы и правила их заполнения
5. Как отработать навыки со стажером
6. Как объяснить доступно материал
7. Правила постановки задачи
8. Как осуществлять контроль над работой стажера
9. Как предоставлять обратную связь

Время	Ход занятия
	<p>Знание, понимание миссии, ценностей компании, умение настраивать нового сотрудника на единое понимание истории, миссии, ценностей и позиции компании</p> <p>1. <i>Малые группы в составе 3-5 человек готовят мини-презентацию компании по конкурентным преимуществам.</i> Задание группе: Вашей группе необходимо за 5-7 минут подготовить яркую 5 минутную презентацию нашей Компании с рассказом об одном-двух интересных фактах, о компании, о конкурентных преимуществах сети салонов. Совместное обсуждение конкурентных преимуществ Компании</p> <p>2. <i>Работа с кейсами, заданиями по ценностям (45 мин.)</i> Малые группы в составе 4-5 человек работают с кейсовыми заданиями (в документе должны быть ситуации поведения разных людей, групп людей, нужно определить ценности) Возможно два варианта проведения: 1. <i>Более сложный:</i> участникам вкратце рассказывается, что такое ценность (то, что важно, то, что не меняется на протяжении всей жизни, на основании чего принимаются решения и т.п.), а потом сразу даются кейсы, и участникам предлагается самостоятельно сформулировать какие ценности они смогли выделить в кейсовых ситуациях. Далее ведущий подводит участников к 5 ключевым ценностям компании, к их формулировкам Клиентоориентированность Сотрудничество Профессионализм Сплоченность команды Уважение Далее участникам предлагается подумать над тем, какие еще примеры проявления ценностей в нашей компании можно привести.</p>

	<p>2. <i>Более простой</i>: участникам вкратце рассказывается, что такое ценность (то, что важно, то, что не меняется на протяжении всей жизни, на основании чего принимаются решения и т.п.), а также какие ценности есть у компании. После этого даются кейсы, и участникам предлагается самостоятельно найти проявление уже 5 известных ценностей компании в предлагаемых ситуациях.</p> <p>Далее участникам предлагается подумать над тем, какие еще примеры проявления ценностей в нашей компании можно привести.</p> <p>3. Соревнование между малыми группами (10 мин.)</p> <p>Каждая малая группа в течение 5 минут продумывает, где и когда можно со стажером говорить об истории, цели и ценностях компании. Далее по очереди ведущий выписывает высказывания каждой группы на доску, обсуждается и побеждает та команда, которая назовет свое предложение последним.</p>
	<p>Знание того, кто такой наставник, какова цель наставника, какие существуют стили наставничества</p> <p>1. Упражнение “Рисунок”: каждому участнику выдается чистый лист бумаги и задание: за 2-3 минуты нарисовать образ наставника, ассоциации, связанные с наставником и т.п. Далее все рисунки размещаются на доске, и происходит обсуждение на тему: “Кто такой наставник?”</p> <p>2. Ведущий рассказывает о существующих определениях понятия “наставник”, стилях наставничества:</p> <p><u>Ментор</u> (англ. mentor - наставник) – так звали героя древнегреческой мифологии, который был мудрым советчиком, пользовавшимся всеобщим доверием.</p> <p><u>Наставничество</u> –</p> <ol style="list-style-type: none">1. процесс, поддерживающий и поощряющий осуществление обучения,2. передача знаний, накопленных в организации, и усвоение норм поведения, принятых в компании,3. процесс раскрытия потенциала стажера. <p><u>Наставник</u> – человек, обладающий знаниями и профессиональным опытом, готовый делиться своими знаниями с менее опытными людьми в обстановке взаимного доверия и обладающий необходимыми для этого способностями и навыками.</p> <p><u>Стили наставничества</u>: Директивный и Свободный</p> <p>3. Цель: каждый участник прописывает цель наставника, потом все делятся тем, что записали, обсуждение и ведущий приводит группу к единому пониманию цели.</p> <p><i>Цель наставника: подготовить нового сотрудника к качественному самостоятельному выполнению своих функциональных обязанностей, передать корпоративные ценности и принципы деятельности компании. Воспитать самостоятельного продавца.</i></p>
	<p>Знание процесса развития человека, перенос на этапы взаимодействия наставника и стажера, описание состояния стажера в первый рабочий день, этапа знакомства, перевод из состояния НН в ОН</p> <p>1. Упражнение “Слепой и поводырь”, впечатления, выводы участников</p> <p>Ход упражнения: Одному из участников тренинга завязывают глаза – это «слепой». Второй будет поводырем, который словами указывает «слепому» дорогу (прикасаться к «слепому» запрещено). Остальные участники группы строят из подручного материала препятствия на пути «слепого». Задача «слепого» пройти весь путь, опираясь на слова поводыря.</p> <p>Информация:</p> <p>НН - Неосознанная некомпетентность (человек не знает, что он не знает)</p> <p>ОН - Осознанная некомпетентность (человек знает, что он не знает и хочет узнать)</p> <p>ОК - Осознанная компетентность (человек знает, что он знает, но применение этого знания постоянно контролируется и осознается)</p> <p>НК - Неосознанная компетентность (человек знает, и применяет свое знание автоматически, на уровне навыков)</p> <p style="text-align: right;">↗НН ...</p> <p>Процесс обучения и развития человека (стажера): НН → ОН → ОК → НК</p>

Популярным примером, иллюстрирующим эту модель, является вождение автомобиля. В раннем детстве человек может совершенно не иметь представления о технике вождения машины и даже не осознавать наличия потребности приобретения компетентности в данной области. Вступая в подростковый возраст, люди осознают необходимость сдачи экзаменов на получение водительских прав с их четко установленными стандартами знаний и навыков, т.е. понимают, что они некомпетентны в данной области. После прохождения курсов вождения и получения прав люди обычно управляют автомобилем с большой осторожностью, соблюдая правила дорожного движения и придерживаясь изученных техник, т.е. становятся осознанно компетентными. Через несколько лет водительской практики люди обычно добиваются автоматизма в соблюдении требований правил, т.е. достигают состояния неосознанной компетентности. Когда человек достигает предписанного уровня компетентности и оперирует на уровне неосознаваемой компетентности, в этот момент у него может возникнуть состояние самодовольства и тогда человек переходит опять в состояние неосознанной некомпетентности. Если же человек чувствует постоянную потребность в движении, в повышении своего уровня, то он из состояния неосознаваемой компетентности переходят в состояние осознанной некомпетентности и т.д.

Для того чтобы перейти из состояния НН в состояние ОН, необходимо осознать потребность в знаниях, поэтому цель наставника на данном этапе – помочь стажеру осознать свою некомпетентность, замотивировать на обучение через совместное сравнение требуемого и имеющегося уровней знаний стажера.

2. Упражнение “Состояние НН”.

Ведущий делит лист пополам. В левой части фиксирует “состояние стажера в первый день”, во второй части – “действия наставника по отношению к стажеру”. Далее участники высказывают свои мысли (после обсуждения упражнения “слепой поводырь”), а ведущий фиксирует их.

Состояние неосознанной некомпетентности

Состояние стажера	Действия наставника
• Волнение, страх, сомнения, опасения, неопределенность, стеснение, недоверие. • Самоуверенность, активность.	Познакомиться, создать доверительные отношения между наставником и стажером
	Определить цели и границы взаимодействия наставника и стажера
	Определение правил взаимодействия наставника и стажера
	Выяснение опасений и ожиданий стажера
	Ознакомление с системой обучения в компании

Пример: для примера возьмем первую встречу арендодателя и арендополучателя (можно придумать другой пример).

Арендодатель и арендополучатель рассказывают друг другу о себе (где работают, чем по жизни занимаются, где и чем занимаются родственники, друзья, какое образование и т.п.). Это позволяет больше доверять друг другу.

Цель и границы взаимодействия. Арендодатель: “Я сдаю тебе квартиру, в которой находятся следующие предметы.... Встречаться будем раз в месяц ... числа. Я буду приезжать в 19.00 и забирать оплату за квартиру. Оплата за энергию производится тобой самостоятельно, мне в день встречи передаешь квитанции об оплате. Ты по вопросам можешь со мной связываться по телефону.... Есть пожелания?”

Правила взаимодействия.

Арендодатель: “В квартире должен быть порядок, не должно быть жалоб от соседей. Обязательно всегда необходимо, уходя из квартиры закрывать окна и двери, отключать электроприборы и т.п.”

Арендополучатель: “Без моего присутствия в квартире ты не можешь войти в квартиру, у тебя нет вторых ключей от квартиры”.

Для того чтобы перейти из состояния ОН в состояния ОК, необходимо устранить свою некомпетентность посредством обучения.

Цель наставника: вывести стажера из состояния НН в состояние ОК.

Обязательно: выработка понимания участниками по процедуре знакомства стажера и

	<p><i>наставника. Отработка в тройках: стажер-наставник-наблюдатель. Потом обсуждение, отработка 1-2х пар на всей аудитории.</i></p> <p>Знакомство с зонами ответственности наставника, отчетными документами и правилами их заполнения, сроки предоставления в офис</p> <p>Зоны ответственности наставников-практиков:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Предоставить возможность стажерам задавать все возникшие в ходе работы вопросы и обязательно <u>предоставлять подробные достоверные и своевременные ответы</u> (возможно, закрепить время в течение дня, когда будут обсуждаться вопросы стажера)2. Осуществлять поддержку и <u>помощь в коллективе</u>3. Своевременно <u>предоставлять необходимые документы</u> на самостоятельное изучение, утверждает сроки их изучения, контролировать их изучение и возврат4. <u>Планировать сроки проведения оценки</u> по каждому блоку дневника стажера. Своевременно, строго, объективно проводить оценку знаний, делая пометки в дневнике по теме, предоставлять обратную связь стажеру, составлять план мероприятий по устранению проблемных зон.5. <u>Отрабатывать</u> со стажером в игровых ситуациях <u>необходимые умения</u>, предоставлять обратную связь6. <u>Контролировать работу стажера</u> (в т.ч. по всем необходимым умениям) в практической работе, предоставлять обратную связь.7. <u>Контролировать соблюдение стажером требований, норм и правил</u> внутреннего распорядка, предоставлять обратную связь8. <u>Получать от коллектива обратную связь</u> по стажеру, анализировать, предоставлять необходимую обратную связь стажеру9. <u>Готовить и отвечать за результаты</u> базового тестирования стажера, аттестации и посещения базовых семинаров стажером.10. <u>Настраивать</u> нового сотрудника <u>на единое понимание истории, миссии, ценностей и позиции компании</u>11. <u>Мотивировать на достижение высоких результатов</u> в работе, воспитывать ответственность, стремление к саморазвитию и самообразованию12. Вовлекать стажера <u>в общественной жизни коллектива</u>13. С согласия непосредственного руководителя <u>подключать</u> для дополнительного обучения стажера <u>других сотрудников</u>.14. <u>Являться примером</u> в профессиональной деятельности, личным примером развивать положительные качества стажера15. <u>Информировать менеджера ОРП</u> о промежуточных результатах стажировки, проявлять инициативу по согласованию с руководителем и менеджером ОРП вопросов соответствия стажера предъявляемым требованиям, совместно с руководителем принимать окончательное решение по результатам стажировки и участвовать при предоставлении окончательной обратной связи.16. Отслеживать изменения в документации компании, <u>изучать все обновления</u> качественно и своевременно. <p>Отчетные документы:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Дневник стажера (или план адаптации)2. Оценка стажера по знаниям-умениям3. Продолжительность обучения стажера в период стажировки с наставником: 14 - 21 день <p>Показатели эффективности деятельности наставника:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Принятие на работу стажера2. Своевременность и качество предоставления информации в офис (в том числе качество заполнения дневника стажера),3. Сдача стажером аттестации
	<p>Знание и умение, как отработать навыки со стажером</p> <ol style="list-style-type: none">1. <i>Теория с примерами ведущего:</i> существует простая и эффективная система передачи практического опыта стажеру. Такая система передачи опыта учит людей выполнять задания, используя четыре ступени:

1. ПЛАН ДЕЙСТВИЙ

2. ДЕМОНСТРАЦИЯ

3. ПРАКТИКУМ

4. КОНТРОЛЬ В ПРОЦЕССЕ РАБОТЫ.

План действий

Имеется в виду, что Вы заранее должны собраться с мыслями и объяснить стажеру, какие вопросы будут разбираться, почему их нужно разобрать и как они вписываются в общую картину. Когда человек видит общую картину, а не только ее кусочек, он быстрее учится, лучше понимает и запоминает, чему научился. То есть - позитивно мотивируется к более эффективному труду.

Демонстрация

Вы не сможете все свое время посвятить стажеру и говорить ему постоянно: «Сиди, смотри и делай, как я». Если бы все было так просто!

Часто бывает так, что работа слишком сложна, чтобы научиться чему-то, просто наблюдая. Следующие шаги помогут Вам лучше показать кому-либо, как выполнить задание:

1. Расскажите, что вы собираетесь делать.

2. Покажите все шаг за шагом. Когда вы показываете, объясняйте каждый шаг, что именно вы делаете и зачем.

3. Теперь пусть стажер выполнит задание самостоятельно и объяснит вам, как он выполняет каждый шаг и зачем.

4. Если стажер сделал не то, что нужно, пусть сделает еще раз. Если он все сделал верно, закрепите успех, похвалив его.

Практикум

Если вы довольны результатами, как стажер показал вам свое понимание и выполнение предложенной ему работы, оставьте его одного. Пусть он поработает некоторое время самостоятельно. Сколько времени? Это вы решите сами. Вы же лучше знаете содержание поручаемой работы.

Стажеру нужна возможность попробовать, чему же он научился. Возможно, он сделает какие-то ошибки, но этого следует ожидать. Время от времени проверяйте, как у него идет работа (по контрольным точкам), и поправьте его, если нужно.

Контроль в процессе работы

Этап «в процессе работы» очень важен. Дело в том, что люди имеют склонность вносить изменения в ту работу, которую вы им поручили. Небрежные люди могут пропускать некоторые шаги. Умные люди меняют что-то, считая, что могут сделать это лучше, чем вы их научили.

Установите для себя и подчиненного время обсуждения очередного задания через некоторое время после показа (длительность определите сами). К этому времени посмотрите, что сделал сотрудник, и если он намеренно или нечаянно что-то изменил, верните его на прежний путь, если технология выполнения порученной работы не предполагает изменений. Или примите усовершенствования, если технология изменяема, и поблагодарите стажера за смекалку.

Можно привести легкий, доступный пример от ведущего: как включить телевизор, или как открыть окно, или как надеть кожаную перчатку и т.п.

2. Работа в парах (ролевая игра).

Один партнер играет стажера, другой наставника.

Наставнику необходимо научить стажера, используя 4 ступени передачи опыта

1 пара: прием товара с рабочего склада

2 пара: заполнение гарантийного талона

3 пара: этап технологии «выявление потребностей»

4 пара: демонстрация упаковки пылесоса в коробку

5 пара: заполнение кассового журнала

6 пара: технология отработки возражений

7 пара: технология презентации товара

8 пара: технология денежного расчета покупателя

	<p>После разового обыгрывания ситуации в паре, приглашается 1-2 пары для обыгрывания всего процесса перед всей аудиторией. В конце проводится анализ. И после выявленных недоработок, все группы меняются ситуациями, наставник и стажер меняются ролями, и снова обыгрывают в парах уже новую для них ситуацию.</p>
	<p>Знания и умения, как объяснить доступно материал (правила: последовательность от общего к частному, последовательность по порядку действий, 3 зачем, репрезентативные системы, брать ОС от участников на понимание через вопросы)</p> <p>1. Теория с примерами ведущего: для того, чтобы выданная вами информация была правильно воспринята и эффективно использована на практике, необходимо выдавать ее в следующей последовательности:</p> <ul style="list-style-type: none">• Объяснить стажеру, когда ему пригодятся полученные знания. (3 зачем: Зачем это нужно знать стажеру. Зачем это нужно покупателю. Зачем это нужно компании.) Ведущий приводит пример по темам “дисконтная система или навыки качественного обслуживания”• Обобщить всю информацию (резюме).• Детально последовательно изложить весь материал.• Сделать вывод. <p>2. Отработка навыка преподнесения информации с позиции трех сторон: “3 зачем” Работа в малых группах. Каждой группе выдается задание продумать, как преподнести информацию для стажера с позиции “трех зачем”. После 10-минутной работы в группе один из участников презентует всей аудитории результаты работы в группе. Примеры заданий: проинформировать стажера о том, зачем</p> <ol style="list-style-type: none">1. ему необходимо знать о том, как проходят в компании сбытовые акции,2. ему необходимо знать о том, как осуществляется в компании выкладка товара,3. ему необходимо знать о том, как в компании проходит аттестация,4. ему необходимо знать о том, как в компании действует система дисконтных (салонных) карт <p>3. Отработка навыка преподнесения информации последовательно Двум участникам предлагается выполнить следующее задание. Каждый участник готовится к выполнению задания 5 минут. Основная задача участников – подробно и понятно объяснить аудитории то, что указано в задании. Игра «Яичница» - рассказать последовательно – как приготовить яичницу. Пример с яичницей В связи с тем, что ты приходишь домой с работы уставшая и поздно – кушать хочется, а готовить сил и желания нет, могу тебе открыть один секрет – как быстро, вкусно и полезно поужинать дома с минимальными затратами времени и денег. Есть такое простое и очень вкусное блюдо – яичница. Яичница готовится очень просто и быстро. Для ее приготовления тебе потребуется всего пару яиц, соль и сливочное масло, а также плита для приготовления, сковородка, нож, пара движений твоих рук и 5 минут времени. Итак, для начала хорошо разогрей сковороду, положи небольшой кусочек сливочного масла, надколи аккуратно скорлупу яйца и вылей содержимое на сковороду. Жарь 2-3 минуты. Готовое блюдо выложи на тарелку – приятного аппетита. Яичница – быстрая вкусная полезная еда, не требующая особых затрат и усилий. Яичница – маленьких секрет хорошей хозяйки.</p> <p>4. Отработка навыка преподнесения информации от общего к частному Упражнение “Фигуры”. Нарисована фигура. В парах сидят спиной друг к другу. Один видит фигуру и говорит второму – как рисовать. Второй рисует.</p>
	<p>Правила постановки задачи (изучение документов, заказы) Рассмотрение правил постановки задачи (SMART). Цель должна быть:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Конкретной2. Измеримой3. Достижимой4. Актуальной5. Ограниченной во времени

	<p>Технология постановки задачи сотруднику:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Чего мы хотим достичь? (формулировка и озвучивание задачи по правилам пяти)2. Для чего? (выгоды для каждого и компании)3. Кто, что и когда будет делать? (план мероприятий)4. Когда и что проверим? (контрольные точки)5. Как каждый понял? <p>a. Ведущий приводит пример поставленной задачи, а все участники анализируют все ли правила соблюдены, и если нет, то какие правила не учтены при постановке, и как нужно переформулировать, чтобы поставить задачу правильно.</p> <p>b. Каждый участник придумывает свою задачу стажеру и прописывает ее формулировку по системе SMART. 3-4 участника зачитывают, все остальные выступают в роли экспертов, и вместе с ведущим дают обратную связь по правильности формулировки задач.</p> <p>c. Рассмотрение технологии беседы при постановке задачи стажеру.</p> <p>d. Работа в группах по 3-4 человека по предоставленным ситуациям.</p> <p>Каждой группе выдается ситуация, ее нужно проанализировать и продумать, как, по какой технологии будет ставиться задача стажеру. Далее каждая группа представляет всем группам сценку, где один участник группы выступает в роли стажера, а другой - в виде наставника. Наставник ставит задачу подчиненному. Участники других групп выступают в роли экспертов. В конце обыгрывания каждой ситуации каждой группе дается обратная связь по правильности постановки задачи от экспертов и ведущего.</p> <p>Примеры ситуаций:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Изучить технику для кухни2. Подготовиться к отработке технологии продаж с клиентом по бланку3. Сделать дозаказ товара4. Выставить на полки товар по правилам мерчандайзинга5. Подготовить товар для отправки на ремонт или экспертизу6. и др.
	<p>Знание и умение, как осуществлять контроль над работой стажера</p> <p>1. Мини-лекция: контроль, его цель (что дает сотрудникам, компании), способы и технологии (см. приложение - информация о контроле).</p> <p>Схема контроля:</p> <ol style="list-style-type: none">1. выработка стандартов и критериев деятельности2. сопоставление с ними реальных результатов3. принятие необходимых корректирующих действий:<ol style="list-style-type: none">1. ничего не предпринимать,2. устранить отклонение3. пересмотреть стандарт, критерии4. сопоставление стандартов и критериев с реальными результатами и т.д. <p>Выводы:</p> <ol style="list-style-type: none">1. для любого контроля нужно понимать, что именно будем контролировать (точки контроля)2. любая точка контроля должна иметь критерии оценки3. для выработки комплекса критериев оценки чаще используется или экспертный метод, или целевой метод4. все критерии должны быть проранжированы <p>2. Задание, направленное на выработку стандартов и критериев</p> <p>Одному участнику-добровольцу дается задание (например, подготовившись 3-5 минут презентовать маркер, или рассказать поучительную притчу, или сшить два лоскута ткани, т.е. задание должно быть таким, чтобы участникам система критериев оценки эффективности выполнения задания не была на поверхности, слишком понятной). Далее всем участникам предлагается высказаться, как они оценили эффективность выполнения задания. Скорее всего, участники будут высказывать или односторонние наблюдения, или каждый что-то свое. И мы делаем вывод: Каждый заметил что-то свое, и анализ был субъективным и не целостным. Т.е. контроль не должен быть субъективным. Стандарты</p>

	<p>должны быть едиными. Это произошло, т.к. были не понятны критерии оценки ни участнику, выполняющему задание, ни участникам, оценивающим качество исполнения задания. Давайте сформулируем основные критерии для оценки качества исполнения, и это же задание выполнит кто-то другой. В итоге, сравниваем, в каком случае анализ был объективнее и целостнее, и когда проще было выполнять задание (когда известны критерии оценки, или когда не известны).</p> <p>3. Задание участникам по группам: продумать стандарты и критерии для дальнейшего контроля по отработке стажером темы</p> <ol style="list-style-type: none">1. “Дисконтная система”2. “Инвентаризация”3. “Переоценка”4. “Составление заказа” <p>4. Формулирование с участниками семинара фраз, сопровождающие контроль. Это, возможно, сделать по кругу слева направо. Первый участник формулирует своему соседу слева фразу, информирующую соседа о том, что тогда-то и тогда-то (какого-либо числа) состоится контроль с такой-то целью, направленный на анализ таких-то навыков. Следующий участник формулирует фразу своему соседу слева, информирующую о том, что тогда-то и тогда-то состоялся контроль с такой-то целью, направленный на анализ таких-то навыков, а сейчас хочется поговорить о результатах.</p> <p><u>Критерии эффективности фраз:</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Простота, лаконичность, без заискиваний и ужимок (т.е. уверенно)• Мотивирующий, стимулирующий эффект (без нагонения страха)• Понятность, доступность (что, когда, зачем, как)
	<p>Обратная связь Мини-лекция – обратная связь Опрос по теории:</p> <ol style="list-style-type: none">1. От какого слова произошло словосочетание “обратная связь”?2. Дайте определение словосочетания “обратная связь”?3. В каких двух направлениях может предоставляться обратная связь?4. Перечислите и расскажите о видах обратной связи по виду предоставляемой информации?5. Перечислите и расскажите о видах обратной связи по времени ее предоставления?6. Какая существует формула по предоставлению обратной связи?7. Какой существует алгоритм предоставления обратной связи стажеру?8. Какие Вам известны правила и приемы обратной связи, которые помогают добиться положительного эффекта?9. Какие Вы можете назвать основные причины, почему люди часто не предоставляют друг другу обратную связь?10. Какой существует принцип при предоставлении обратной связи сотруднику при отказе? <p>После опроса по всем пунктам, ведущий предлагает разобрать всю теорию на практических примерах. Он задает группе по очереди 2-3 ситуации и предлагает группе выступить в роли наставника или руководителя и дать обратную связь. Ведущий же будет выступать в роли стажера. По ходу такой коллективной ролевой игры, с соблюдением общепринятых норм взаимодействия, каждый может дополнять друг друга или предлагать свои варианты – пока группа не дойдет до самых оптимальных вариантов. В случае если группа быстро улавливает суть, технологию и правила предоставления обратной связи, то можно предлагать разыгрывания в общем кругу ролевых игр, где один участник будет обыгрывать стажера по заданным ситуациям, а другой роль наставника и предоставлять обратную связь.</p> <p>Возможные ситуации:</p> <p>Опоздание стажера. Эта ситуация позволяет отработать алгоритм предоставления обратной связи, и подробно</p>

остановиться на последнем этапе – договоренности – “А что будет, если ситуация повторится, как мы поступим?”

Стажер не изучил заданный материал.

Эта ситуация позволяет отработать навык постановки цели по встрече для предоставления обратной связи, а также отработать алгоритм предоставления обратной связи.

Стажер боится аттестации

Стажер собирается увольняться, говорит “я не справлюсь, впереди аттестация”

Ответ: нужно помочь структурировать стажеру проблему, его опасения и помочь ему сформулировать пути решения данной проблемы.

Что именно вызывает твои опасения? И далее в зависимости от его потребностей и мотивационных факторов.

Вселить веру – удивление, ты не сдашь?

Массу доводов – все сдают, цифры.

Картинку будущего – представь, что ты уже сдал, какие преимущества получишь.

Предложение своей помощи, помочь спланировать подготовку.

Стажер говорит неграмотно, по-деревенски (чё, кого, ну типа, клево, ваще и т.п.)

Эта ситуация позволяет отработать алгоритм предоставления ОС в корректной форме (чтобы стажер не обиделся), а также то, что наставнику нужно иметь свои предложения по конкретным мероприятиям для изменения ситуации

В ходе работы с этими примерами (или другими) важно вывести группу на то, что:

1) что необходимо сделать, прежде чем давать обратную связь:

- ◆ собрать факты, примеры ситуаций и т.п.
- ◆ выявить и сформулировать сильные стороны сотрудника
- ◆ выяснить в чем суть проблемы, в чем причина и понять, как можно решить проблему (чтобы если сотрудник в ходе беседы сказал, что он не знает, как решать данную проблему, то наставник проявил власть профессионала и у наставника был ответ – как решать данную проблему)
- ◆ поставить цель, сформулировать планируемый результат встречи для предоставления обратной связи
- ◆ спланировать ход встречи, продумать приемы, которые вы будете использовать, ответы на возможные вопросы, настроиться на предоставление обратной связи

2) не нужно читать нотации сотруднику, говорить, что он сделал не так, к чему это привело и что теперь он должен сделать, чтобы исправить положение. Почему, если наставник сделал свои выводы и решил заранее, что знает причину неисполнения лучше самого сотрудника, на практике этого недостаточно, чтобы скорректировать деловое поведение подчиненного/стажера на будущее? Потому что все эти выводы сделали лично вы, значит, вы и будете в этой компании лучшим исполнителем своих распоряжений. А вам, что было необходимо? Чтобы решения исполнял подчиненный/ стажер? Тогда и выводы он должен сделать сам.

3) наставник перестал читать нотации? Теперь он задает вопросы-ловушки типа: Как вы считаете, сделав..., вы эффективно (правильно) поступили? Сотрудник вынужден ответить так, как вы этого хотите, но ответив без собственного согласия, он все равно не будет этого делать. Сказать – это одно, а сделать – совсем другое.

4) Не нужно спорить со стажером и что-то ему доказывать, это не ваша цель и задача.

5) Важно работать в соответствии с алгоритмом.

Важно: в ходе выполнения вышепредложенных заданий и упражнений все закрытые вопросы наставников по ходу ОС нужно вместе всей группой переформулировать в открытые.

А что если слезы или агрессия?

Лучше это предупредить, а для этого важно - качественно предоставлять предыдущие обратные связи. Спрашивать мнение стажера. Задавать вопрос – ты согласен?

В первую очередь нужно понять, почему сотрудник агрессивен или плачет, зачем он это делает?

Может быть несколько вариантов:

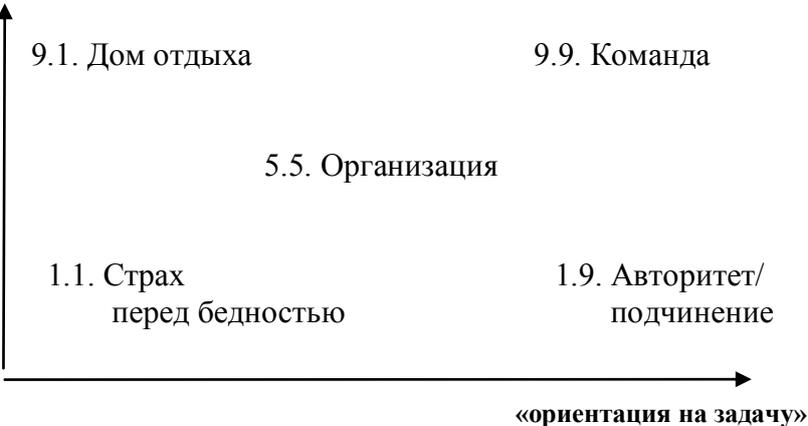
<ul style="list-style-type: none"> ◆ давит на жалость, т.е. хочет, чтобы его пожалели 	<p>Сохранять твердость, использовать прием “вербализации чувств”</p>
<ul style="list-style-type: none"> ◆ защищается от обратной связи, показывая, что он прав, а мы не правы, обижен на магазин и компанию, 	<p>Не спорить, оставаться самым сдержанным, доброжелательным, использовать прием “вербализации чувств”, согласиться с тем, что он имеет право иметь такую точку зрения, все люди разные, и каждый имеет право выбирать, кто-то работает и доволен, а кто-то покидает – и то, и другое правильно и верно. С чем не согласен, давай обсудим.</p>
<ul style="list-style-type: none"> ◆ воспринимает отказ как личное оскорбление и др. 	<p>подчеркивание сильных сторон, совет, поделиться секретом, позитив</p>
<p>И в каждой ситуации нужно действовать так, чтобы сотрудник успокоился и ушел в позитиве.</p> <p>После устной обратной связи можно предложить участникам семинара прописать письменно менеджеру ОРП причину отказа стажеру. Основная причина – за 1,5 недели не прочитал не одну инструкцию, а обратная связь на этот счет давалась 3 раза и была договоренность о том, что если не прочитает в 4 раз, то будем прощаться, и не проявляет активность (не подходит к покупателям первым).</p> <p>После выполнения всеми участниками задания предлагается зачитать нескольким участникам и проанализировать по следующим критериям:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. описание ситуаций, фактов, а не суждений, безоценочно 2. описание последовательности предпринятых мер 3. кратко и лаконично 	

**Ход тренинга
«Навыки эффективного руководителя»**

1 день

Время занятия: 9.00 – 15.00 с перерывом на обед

Время	Содержание	Примечания
	<p>1. Введение в тему тренинга</p> <p>Тренер делит группу на подгруппы: с опытом управления, без опыта, менеджеры.</p> <p>Задание 1: составить список навыков, необходимых эффективному руководителю и расставить их в порядке значимости для вас (подгруппы)</p> <p>Обсуждение: группа зачитывает свои списки и аргументирует первые три – почему поставили эти навыки на первые места?</p> <p>Тренер перечисляет темы тренинга, поясняет, в каких темах будут рассмотрены перечисленные участниками навыки.</p>	
	<p>2. Пять кнопок управления</p> <p>Информация: у управленца имеется 5 кнопок управления. В случае возникновения управленческих проблем – необходимо в первую очередь проверить все ли 5 кнопок задействованы и работают.</p> <p>«Система менеджмента» - (сотруднику необходимо знать, что от него хотят): стиль менеджмента, установка на командность/индивидуальность, система постановки и контроля исполнения задач.</p> <p>«Профессиональная компетентность» (уметь) – насколько человек готов к профессиональной деятельности: специальные знания, навыки, знания в смежных областях, опыт, профессионально важные качества</p> <p>«Организационные ресурсы» (иметь возможность): материально-техническое обеспечение, функционально- должностное распределение, система организации пространства.</p> <p>«Мотивация» (хотеть) – какие действия предприняты, чтобы сотрудник хорошо работал: материальные/нематериальные, система начисления зарплаты, соцпакет, гигиенические факторы, система поощрений и наказаний.</p> <p>«Человеческий фактор» (особенности человека) учитывается при подборе персонала, в личном сопровождении. Эта кнопка рассматривается в последнюю очередь, когда включены все предыдущие и ситуация не меняется.</p>	<p>Вывешивается схема на доску, которая заполняется по ходу обсуждения. Участники записывают в своих схемах.</p>

	<p>3. Тест «Стиль деятельности руководителя» Участники заполняют тест в раздаточном материале. Обработка теста:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Поставить единицы там, где есть ответы, кроме ответа «иногда» (там ничего не ставится) 2. Обвести в кружок следующие ответы, если в данном поле стоит единица: «всегда» и «часто» - 2, 4, 6, 8, 14, 18 «редко» и «никогда» - 5, 10, 16 3. Посчитать количество обведенных единиц – это показатель «ориентация на персонал» 4. Сложить оставшиеся единицы (не обведенные в кружок) – это показатель «ориентация на задачу» 5. Отметить результат на управленческой решетке. <p>«ориентация на персонал»</p>  <p>«ориентация на задачу»</p> <p>Обсуждение: участники говорят свои результаты (2.3, или 4.5.) - тренер на доске на управленческой решетке отмечает точкой. Так на доске отмечается вся команда. Тренер раскрывает содержание основных квадратов – определяет к какому квадрату ближе находится основное количество участников тренинга, подводит итог.</p>	
	<p>6. Самоменеджмент руководителя Задание 2: в группах по 2-3 человека написать – что можно успеть сделать за 1 минуту. Время на выполнение 1 минута. Обсуждение: участники зачитывают свои варианты. Вывод – можно сделать много, переход к теме управление временем.</p> <p>Матрица Эйзенхауэра Для того чтобы грамотно расставлять приоритеты в работе, нужно, прежде всего, распределить дела по срочности и важности. <u>«несрочное + важное»</u> - это стратегические вопросы, например, разработка новых направлений, технологий; оптимизация процессов; повышение квалификации. Этой категории нужно уделять самое продуктивное время. Поскольку эти дела часто откладываются (не срочные) – нужно ставить сроки начала и окончания. Основной риск – бесконечное откладывание этих дел. <u>«срочное + важное»</u> - оперативное управление и ключевые результативные области деятельности, которые имеют привязку к срокам.</p>	<p>Тренер вывешивает схему, записывает по ходу рассказа. Участники приводят примеры</p>

	<p><u>«срочное + неважное»</u> - текучка – простые дела, которые можно делегировать, они не существенно влияют на результат дела. Эти дела делаются по остаточному принципу – не самое продуктивное время.</p> <p><u>«несрочное + неважное»</u> - делаются, когда уже ни на что другое нет сил. Руководитель эти дела делегирует.</p> <p><u>Важно в работе с подчиненными:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Как только сотрудники не понимают «зачем» - они помещают дело в категорию «несрочное + неважное». 2. Если не знаешь, как расставить приоритеты – спроси у руководителя (ставя задачу перед подчиненными – уточни приоритетность). <p>Задание 3: В подгруппах – основные задачи своей должности (своего отдела) распределить по группам по критериям «срочности и важности»</p> <p>Обратная связь: Что было наиболее ценным, полезным в первой части занятия? Какие выводы сделали?</p> <p style="text-align: center;">ПЕРЕРЫВ</p>										
	<p>7. Планирование</p> <p>Перед планированием полезно провести анализ, для того чтобы взглянуть на ситуацию шире привычного взгляда. Можно анализировать отдел, подразделение, себя как специалиста.</p> <p>Для анализа предложен формат SWOT – анализа: Тренер рассказывает методику SWOT – анализа, приводит пример.</p> <p>Задание 4: участники анализируют деятельность своего отдела</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Записывают не более 3 пунктов в каждый квадрат: <ul style="list-style-type: none"> - сильные стороны отдела - слабые стороны отдела - возможности (то, что может помочь стать эффективнее, но пока не используется) - угрозы 2. Далее на пересечении расписанных критериев прописывают возможные мероприятия, отвечая на вопросы: <table border="1" data-bbox="312 1328 1329 1749"> <thead> <tr> <th></th> <th style="text-align: center;">О Возможности</th> <th style="text-align: center;">Т Угрозы</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <th style="text-align: center;">S Сильные стороны</th> <td>Как использовать возможности, чтобы усилить силу?</td> <td>Как уменьшить угрозы, используя сильные стороны?</td> </tr> <tr> <th style="text-align: center;">W Слабые стороны</th> <td>Как использовать внешние возможности, чтобы компенсировать слабые стороны?</td> <td>Как исключить влияние внешних угроз с учетом слабой характеристики?</td> </tr> </tbody> </table> <p>Участники зачитывают полученные результаты, обратная связь по итогам.</p> <p>Задание 5: Взять результаты заданий 3 и 4, и осуществить 5 стадий планирования:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Составление заданий/постановка целей 2. Оценка длительности планируемых действий 3. Резервирование времени 4. Принятие решений по приоритетам и перепоручению отдельных 		О Возможности	Т Угрозы	S Сильные стороны	Как использовать возможности, чтобы усилить силу?	Как уменьшить угрозы, используя сильные стороны?	W Слабые стороны	Как использовать внешние возможности, чтобы компенсировать слабые стороны?	Как исключить влияние внешних угроз с учетом слабой характеристики?	
	О Возможности	Т Угрозы									
S Сильные стороны	Как использовать возможности, чтобы усилить силу?	Как уменьшить угрозы, используя сильные стороны?									
W Слабые стороны	Как использовать внешние возможности, чтобы компенсировать слабые стороны?	Как исключить влияние внешних угроз с учетом слабой характеристики?									

	<p>операций</p> <p>5. Контроль</p> <p>Обсуждение: участники зачитывают пункты плана отдела, ведущий уточняет, комментирует.</p> <p>Информация:</p> <ul style="list-style-type: none"> - принцип Парето - продуктивное время - способы экономии времени <p style="text-align: center;"><i>Обратная связь по всему занятию.</i></p> <p>Домашнее задание: составить список своих дел на месяц и распределить по задачам, используя матрицу Эйзенхауера.</p>	
--	--	--

2 день

	<p>1. Обсуждение домашнего задания:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Кто не выполнил? Почему? - В группах по 3-4 человека (если деятельность участников одинакова) обсудить ДЗ, прийти к общему мнению, зачитать наиболее удачный вариант - Что получили для себя, когда заполнили таблицу? 	
	<p>2. Типы исполнителей</p> <p>Информация из раздаточного материала – поясняется, рассматривается на примерах</p> <p>Задание 1: в подгруппах – распределить по осям координат (директивность / поддержка) поведение руководителя (из таблицы в раздаточном материале) для разных типов исполнителей.</p> <p>директивность</p> <div style="text-align: center;"> <pre> graph TD subgraph Matrix direction TB Row1[инструкция наставничество] Row2[делегирование поддержка] end style Row1 fill:none,stroke:none style Row2 fill:none,stroke:none </pre> </div> <p style="text-align: right;">поддержка</p>	
	<p>3. Постановка задач</p> <p>Тренер на примерах раскрывает критерии постановки задач по принципам SMART:</p> <ul style="list-style-type: none"> S – Конкретность M - Измеримость A - Достижимость R - Актуальность T – Время <p>Задание 2: участники делятся на 3 подгруппы</p> <p><u>1 этап:</u> каждая подгруппа формулирует и записывает задачу – ситуацию для конкретного сотрудника, дав короткую хар-ку сотруднику.</p> <p><i>Пример: руководитель идет в отпуск, на время отсутствия его обязанности будет выполнять Маша. (Работает 2-й год, добросовестно выполняет свои обязанности, у нее все четко распланировано, не любит, когда в ее распорядок вмешиваются новые поручения, дела; Маша учится заочно в университете на менеджера.)</i></p> <p><u>2 этап:</u> подгруппы передают и поясняют сформулированное задание</p>	

	<p>другой подгруппе: 1 -2, 2-3, 3-1. В подгруппах команды формулируют задачу в рамках предложенного задания по принципам SMART.</p> <p>3 этап: Ролевая игра «Постановка задач». Представитель от команды, давшей задание – в роли подчиненного. Представитель команды, формулирующей задачу – в роли руководителя.</p> <p>Тренер останавливает, если нужно, комментирует и поправляет участников.</p>	
	<p>4. Виды контроля</p> <ul style="list-style-type: none"> - Итоговый контроль (по результату) - Предварительный контроль (за 1/3 времени до окончания срока выполнения) - По ключевым результативным областям - Контроль периодический (для циклических видов деятельности) - Выборочный контроль (исполнитель не предупрежден о точках контроля) - Процессный контроль (в течение всего периода выполнения) <p>Задание 3: В подгруппах – каждой подгруппе по 2 вида контроля.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Записать плюсы и минусы применения данного вида контроля 2. Для каких задач подойдет этот вид контроля 3. Для какого типа сотрудников подойдет в большей степени <p style="text-align: center;">ПЕРЕРЫВ</p>	
	<p>5. Мотивация</p> <p>1. Тест</p> <p>Инструкция: пишете номер вопроса и ответ. Ответ – не менее 3 слов, первое, что приходит в голову. Например: «Какой стул?» - деревянный, удобный, синий. Готовы?</p> <p>Вопросы:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Какие навыки эффективного руководителя вы знаете? 2. Назовите отделы, которые есть в компании 3. Что нравится людям в работе? 4. Перечислите кнопки управления? 5. Что значит хороший коллектив? 6. Почему люди стремятся сделать карьеру? 7. Какие виды контроля вы знаете? 8. Назовите ТТ вашего филиала 9. Что стимулирует людей работать эффективно? 10. Хороший руководитель, это какой? <p>Вопросы 3,6,9 – выявляют индивидуальную мотивацию. Тренер собирает листы с ответами и зачитывает примеры индивидуальных мотиваций, не называя имен.</p> <p>2. Что такое мотивация</p> <p>Объясняется понятие мотива (внутренняя потребность), стимула (внешние обстоятельства) и мотивирования, т.е. использование стимулов для создания мотивов.</p> <p>3. Выявление индивидуальных мотиваторов</p> <p>Тренер рассказывает методику проведения теста на выявление индивидуальных мотиваторов (см. в дополнительных материалах к главе</p>	

<p>«Мотивация»</p> <p>Ролевая игра «Мотивация» - (работают в парах параллельно) замотивировать сотрудника с предложенным профилем мотивации на выполнение задания.</p> <p>6. Анализ влияния факторов – демотиваторов (см. раздаточный материал)</p> <p>Задание 5: в подгруппах – выбрать конкретного сотрудника, который либо:</p> <ul style="list-style-type: none">- сам уволился- на грани увольнения- не хочет что-либо делать, хотя может лучше. <p>Определить и отметить в таблице факторы-демотиваторы для данного сотрудника.</p> <p>Обсуждение: заполнив таблицу по группе сотрудников, можно определить факторы – демотиваторы компании, отдела.</p> <p>Обратная связь по всему занятию</p> <p>Домашнее задание: отработать на практике полученные знания – постановка задач, мотивация</p>	
--	--

3 день

<p>Обсуждение домашнего задания</p> <p>1. Делегирование</p> <p>Тренер рассказывает основные критерии делегирования (см. ниже)</p> <p>Качество делегирования зависит от того насколько конкретной была передача задач и произошло ли принятие полномочий и ответственности подчиненным.</p> <p>Пример делегирования по предложенной инструкции (см. ниже).</p> <p>Задание 1: в подгруппах – выбрать задачу из списка дел «неважное+срочное», построить в паре диалог по делегированию, используя критерии постановки цели и индивидуальную мотивацию.</p> <p>Ролевая игра «Делегирование» - пары от каждой подгруппы демонстрируют диалог, далее обсуждение: сильные стороны, что нужно доработать.</p>	
--	--

2. Работа с конфликтами

Конфликт - трудно разрешимое противоречие, связанное с острыми эмоциональными переживаниями.

1. Схема разрешения конфликта:



Мы рассмотрим первые три этапа разрешения конфликта.

1. Урегулирование эмоций.

Какие приемы вы знаете, помогающие урегулировать эмоциональное состояние.

Тренер рассказывает о дыхании, как об одном из самых распространенных приемов.

2. Основные элементы конфликта: (анализ ситуации)

Кто? – конфликтующие стороны

Из-за чего? – предмет разногласий

Что делают? – реальное взаимодействие

Что чувствуют? – эмоциональные переживания

О чем думают? – представления о конфликтной ситуации чаще всего не совпадают.

Задание 3: вспомните реальную конфликтную ситуацию, которая произошла с вами. Коротко запишите для себя ответы на предложенные вопросы.

3. Выбор стратегии поведения -

Тест (в раздаточном материале)

Ключ к тесту: 1- соперничество

2- сотрудничество

3- компромисс

4- избегание

5- приспособление

Тренер раскрывает основное содержание каждой стратегии (см. книгу Васильев «Тренинг преодоления конфликтов»)

Участники делятся на группы и обсуждают, когда и какая стратегия эффективна.

Обсуждение выводов в группе.

Подведение итогов всего тренинга.

СТИЛЬ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ

Инструкция: предлагаемые вам утверждения касаются разных аспектов поведения руководителя. Оцените, насколько они справедливы для вас, поставив отметку в соответствующую графу.

№	Утверждение	Всег- да	Час- то	Иног- да	Ред- ко	Никог- да
1	Я действую как представитель этого коллектива					
2	Я предоставляю членам коллектива полную свободу в выполнении работы					
3	Я поощряю применение единообразных способов работы					
4	Я разрешаю подчиненным решать задачи по их усмотрению					
5	Я побуждаю членов коллектива к большему напряжению в работе					
6	Я предоставляю подчиненным возможность делать работу так, как они считают наиболее целесообразным					
7	Я поддерживаю высокий темп работы					
8	Я стараюсь направить помыслы людей на выполнение рабочих заданий					
9	Я разрешаю возникающие в коллективе конфликты					
10	Я неохотно предоставляю подчиненным свободу действий					
11	Я решаю сам, что и как должно быть сделано					
12	Я уделяю основное внимание показателям эффективной рабочей деятельности					
13	Я распределяю поручения подчиненным, исходя из рабочей необходимости					
14	Я способствую разным изменениям в рабочем коллективе					
15	Я тщательно планирую работу своего коллектива					
16	Я не объясняю подчиненным свои действия и решения					
17	Я стремлюсь убедить подчиненных, что мои действия и намерения - для их пользы					
18	Я предоставляю подчиненным возможность устанавливать свой режим работы					

Управленческая решетка

9	1.9								9.9
8									
7									
6									
5					5.5.				
4									
3									
2									
1	1.1								9.1
	1	2	3	4	5	6	7	8	9

Анализ влияния факторов – демотиваторов

Фактор– демотиватор									
1. Нарушение негласного контракта									
2. Неиспользование каких – либо навыков сотрудника, которые он сам ценит									
3. Игнорирование идей и инициативы									
4. Отсутствие ощущения достижения, нет личного, профессионального, карьерного роста									
5. Отсутствие признаний со стороны коллег, руководства									
6. Череда нескольких увольнений подряд									
7. Семья сотрудника отрицательно настроена на его работу в компании									
8. Отсутствие четких критериев «хорошо – плохо»									
9. Ошибка найма									
10. Смена руководителя.									
11. Дополняют участники тренинга									
12. Другое									

4 ТИПА ИСПОЛНИТЕЛЕЙ

тип	уровень	описание	Поведение руководителя
1 тип	Неосознанная некомпетентность	Мало опытный, мало знающий, наивно полагающий, что многое может.	Инструкция
2 тип	Осознанная некомпетентность	Мало опытный, активно старается наращивать знания и опыт.	Наставничество
3 тип	Осознанная компетентность	Знает теорию и практические приемы в достаточном объеме, чтобы выполнять поставленную задачу на среднем уровне.	Поддержка
4 тип	Неосознанная компетентность	Знает теорию, владеет технологиями, имеет достаточный практический опыт для самостоятельной организации работ с некоторой степенью новизны (количественной или качественной).	Делегирование

ДЕЛЕГИРОВАНИЕ

Делегирование как термин, используемый в теории управления, означает передачу задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение.

КРИТЕРИИ ДЕЛЕГИРОВАНИЯ

Ответственность представляет собой обязательство выполнять имеющиеся задачи и отвечать за их удовлетворительное разрешение

Полномочия представляют собой ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия некоторых ее сотрудников на выполнение определенных задач.

ОТ ЧЕГО ЗАВИСИТ ДЕЛЕГИРОВАНИЕ?

Инструкция по делегированию

1. Формулирование цели в соответствии с требованиями
2. Анализ возможных сопротивлений и путей их преодоления
3. Формулировка + мотивирование (с точки зрения интересов организации и сотрудника) цели для подчиненного
4. Получение обратной связи (понимание, мотивация, ресурсы)
5. Реакция на обратную связь
6. Процедуры оценки достижения цели, процедуры и формы контроля
7. Завершение общения

Препятствия к делегированию

Со стороны подчиненного:

1. Подчиненный считает удобнее спросить босса, что делать, чем самому решить проблему
2. Подчиненный боится критики за совершенные ошибки, поскольку большая ответственность увеличивает возможность совершения ошибки, и подчиненный уклоняется
3. У подчиненного отсутствует информация, ресурсы, необходимые для успешного выполнения задания
4. У подчиненного отсутствует уверенность в себе
5. Подчиненному не предлагается каких-либо положительных стимулов дополнительной ответственности

Со стороны руководителя:

1. Заблуждение «Я это сделаю лучше»
2. Отсутствие способности руководить
3. Отсутствие доверия к подчиненным
4. Боязнь риска или отсутствие выборочного контроля для предупреждения руководителя о возможной опасности

Глава 5

Оценка и аттестация персонала

Часть первая: что это такое?

Люди так заняты собой, что у них нет времени вглядываться в окружающих и справедливо их оценивать. Вот почему те, у кого много достоинств, но еще больше скромности, нередко остаются в тени.

Жан Лабрюйер

Время от времени вы будете оказываться в ситуации, когда сотрудник неоднократно проходит обучение, но результатов не дает. Возникает целый ряд вопросов – тому ли вы его учите, подходящие ли методы используете, способен ли он вообще научиться, а может его надо не учить, а увольнять? Для того чтобы внятно ответить на эти вопросы вам придется провести в вашей компании оценку или аттестацию.

Начнем с непосредственного ответа на вопрос – что это такое? И оценка, и аттестация являются инструментом для сбора информации о кадровом потенциале вашей компании. То есть они дают вам сведения, исходя из которых, вы можете понять, что ваши сотрудники собой представляют, и что они умеют. На основе этой информации вы уже принимаете решение – учить, переводить, увольнять и т.п.

Оценка персонала это выяснение при помощи различных способов (опросы, наблюдения, тестирование, деловые игры и пр.) уровня развития у ваших сотрудников тех или иных качеств. Оценка это всегда сравнение того, что имеем с некоторым эталоном, и как любое сравнение оценка в большой степени субъективна. Правильно проведенная оценка может вам дать массу полезной информации, но служить основанием для изменения трудового договора сотрудника не может. То есть оценить вы его можете, сказать ему все, что вы думаете, тоже можете, а вот уволить, понизить в должности, изменить оплату труда – нет.

Если вам необходимо изменить существенные условия труда сотрудника – оплату, должность, место работы или просто уволить, то придется провести аттестацию. Аттестация очень похожа на оценку, но она более точно определяет квалификацию сотрудника, проводится по определенному сценарию (он регламентирован Положением об аттестации от 1973 года и с тех пор не претерпел существенных изменений) и позволяет принимать законодательно обоснованные управленческие решения.

Теперь вам понятно, зачем нужна аттестация. А какую пользу приносит оценка? Оценка персонала позволяет собрать информацию необходимую в следующих ситуациях:

1. Вы полагаете, что сотрудников стало слишком много, и ту же работу могут выполнять меньшее количество людей. Для того чтобы понять, так ли это – проводите оценку.
2. Ваша компания испытывает дефицит руководящих кадров. Кроме того, непонятно, надо ли повышать существующих работников (то есть, справятся ли они) или надо искать «варягов» И здесь вам поможет оценка.
3. Вас не устраивают результаты работы вашей компании, но явной причины вы найти не можете. Для того, чтобы решить что менять – направление деятельности или работников – проводите оценку.
4. Вы намерены сделать рывок вперед в развитии бизнеса. Оценка поможет понять, насколько ваши сотрудники готовы к этому рывку.

5. Вы приобрели новый бизнес и не знаете, устроят ли вас прежние сотрудники. Можно подождать и посмотреть, а можно оценить имеющийся персонал (это гораздо быстрее прояснит картину).

Итак, решение о проведении оценки принято. Встает вопрос – как ее проводить? В первую очередь определитесь с целью оценки. Вы должны четко знать, что вы хотите сделать на основе результатов оценки и как именно должны выглядеть эти самые результаты.

Следующий момент, который необходимо прояснить – кто будет проводить оценку, сколько времени это займет, какой методикой будем пользоваться.

На сегодня самыми распространенными методиками являются:

1. **Оценка методом 360 градусов.** Ее суть в том, что всем сотрудникам раздают анкеты (обязательно анонимные), в которых перечислены основные деловые и личностные качества некоего идеального сотрудника. Люди, получившие анкеты оценивают по пяти- или десятибалльной системе уровень развития этих качеств у коллеги.

Сложности этого способа в понимании и описании нужных деловых качеств, в высоком уровне субъективизма (то есть люди обычно необъективны) и в тихом саботаже со стороны сотрудников, когда все рисуют друг другу высокий балл, а результатов нет.

2. **Оценка методом ассесмент-центр.** Суть его в том, что сотрудникам даются различные задания, а в ходе выполнения этих заданий за сотрудниками наблюдают специально подготовленные эксперты. Эксперты фиксируют действия сотрудников, а потом, исходя из этих действий, оценивают развитие необходимых профессиональных навыков. На каждого из двух сотрудников необходим один эксперт. Этот способ оценки позволяет получить объективную информацию, но он очень дорогой и требует много времени. Время отнимает разработка заданий, описание навыков, которые надо оценить и подготовка экспертов.

3. **Оценка путем собеседования.** Этот способ самый простой. Заключается он в том, что руководитель заполняет на сотрудника оценочный лист, сотрудник заполняет лист самооценки, после чего в ходе собеседования они сравнивают свои оценки и выясняют, какие качества необходимо наработать сотруднику для успешного выполнения работы.

При использовании этого способа главное правильно составить оценочный лист. Образцы можно найти в Интернете, но вам все равно придется их адаптировать к особенностям вашей компании. В дополнительных материалах к этой части главы вы можете найти образец бланка для проведения оценки.

Последний момент, на котором я остановлюсь можно назвать **техникой безопасности** при проведении оценки. Оценка персонала всегда является стрессом для сотрудников, выбивает их из колеи и мешает работать. Поэтому:

1. Никогда не проводите оценку просто из любопытства, если вы не собираетесь ничего предпринимать на основании ее результатов.
2. Сделайте оценочные листы и инструкции по их заполнению максимально простыми. Прежде чем запускать оценку покажите подготовленные инструкции и листы кому-нибудь из своих знакомых, попросите оценить, насколько они понятны и откорректируйте их.
3. Результаты оценки обязательно должны стать известны сотрудникам, в отношении которых она проводилась, иначе возникшая неопределенность существенно снизит продуктивность оцениваемых.

Дополнительные материалы к части первой главы 5

ЕЖЕГОДНАЯ ОЦЕНКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РАБОТНИКОВ

Оценка деятельности работника

за период _____ год

Оцениваемый работник:

_____ ФИО
_____ Должность
_____ Подразделение
_____ Дата заполнения _____ Подпись

Оценивающий руководитель:

_____ ФИО
_____ Должность
_____ Подразделение
_____ Дата заполнения _____ Подпись

С ОЦЕНКОЙ ОЗНАКОМЛЕН

Вышестоящий руководитель:

_____ ФИО
_____ Должность
_____ Дата ознакомления _____ Подпись

А. ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ РАБОТЫ

А.1. Оценка достигнутых результатов за отчетный период

Инструкция по заполнению: Перечислите основные задачи (проекты), которые были запланированы на 20__ год, и опишите результаты, которых вы достигли. Оцените уровень реализации задач (проектов). При выставлении оценок используйте следующую шкалу: **4**- достигнут выдающийся результат, превышающий ожидания; **3**-достигнут результат, соответствующий планам и ожиданиям; **2** – достигнут удовлетворительный результат, нуждается в улучшении и доработке; **1** - результат не достигнут или существенно хуже ожиданий.

№	Основные задачи/проекты	Результаты	Самооценка работника	Оценка руководителя
			1 2 3 4	1 2 3 4
			1 2 3 4	1 2 3 4
			1 2 3 4	1 2 3 4
			1 2 3 4	1 2 3 4
			1 2 3 4	1 2 3 4
			1 2 3 4	1 2 3 4
			1 2 3 4	1 2 3 4
			1 2 3 4	1 2 3 4
Итоговые комментарии работника:				

A.2. Ваше главное личное достижение в работе за отчетный период

(выберите до 2-х вариантов из списка):

- выполнение плановых показателей
- высокая эффективность работы
- перевыполнение плановых показателей
- повышение в должности, карьерный рост
- расширение полномочий
- получение нового опыта, знаний
- другое _____

A.3. Ваша главная личная неудача в работе за отчетный период (выберите

до 2-х вариантов из списка):

Что помешало?

<input type="checkbox"/>	невыполнение плановых показателей	
<input type="checkbox"/>	низкая эффективность работы	
<input type="checkbox"/>	незавершенность начатых проектов	
<input type="checkbox"/>	отсутствие карьерного продвижения	
<input type="checkbox"/>	другое	

A.4. Навыки, умения, качества, требующие развития (выберите до 3-х вариантов из

списка):

- управление проектами
- работа в команде
- эффективное использование времени
- навыки коммуникации
- навыки разрешения конфликтов
- повышение квалификации
- другое _____

A.5. Оценка за отчетный период по следующим критериям (компетенциям):

Инструкция по заполнению: Оцените уровень проявления компетенций. При выставлении оценок используйте следующую шкалу: **1** - не выражено, не проявлено; **2** - выражено слабо, неоднозначно; **3** - выражено; **4** - выражено ярко.

Компетенции	Самооценка работника	Оценка руководителя	Комментарии
ОРИЕНТАЦИЯ НА РЕЗУЛЬТАТ (стремление добиваться конкретного результата в рамках поставленной задачи, ориентирован на результат, а не на процесс, решает задачи в установленные сроки с необходимым качеством)	1 2 3 4	1 2 3 4	
ЭНЕРГИЯ (жажда достижений, неутомимость, способность вовлечь в работу других людей, самостоятельность)	1 2 3 4	1 2 3 4	
ПЛАНИРОВАНИЕ, ОРГАНИЗОВАННОСТЬ (системность, пунктуальность, расстановка приоритетов)	1 2 3 4	1 2 3 4	

РАБОТА В КОМАНДЕ (взаимопонимание, поддержка, понимание личной и коллективной ответственности, умение ставить командные цели выше частных)	1 2 3 4	1 2 3 4	
ЛОЯЛЬНОСТЬ КОМПАНИИ (принятие и одобрение миссии и целей компании, поддержание традиций компании)	1 2 3 4	1 2 3 4	

Б. ПЛАНЫ

Б.1. Цели/задачи/проекты на следующий год (заполняется работником).

Инструкция по заполнению: Перечислите основные задачи(проекты), не более 8, которые вы планируете на следующий год, опишите критерии их выполнения и планируемые даты завершения.

№	Цели/задачи/проекты	Критерий выполнения	Планируемая дата завершения

.....
Заполняется руководителем
.....

В.2. Итоговые комментарии руководителя	
---	--

Часть вторая: как это сделать?

В первой части главы вы познакомились с оценочными методиками и техникой безопасности при проведении оценки. Рассмотрим процедуру проведения оценки более подробно.

Итак, есть ситуация, когда цель оценки поставлена, методика выбрана, и встает вопрос – что делать дальше? Дальше начинается следующее:

1. Подготовительный этап

- Оповещаем сотрудников (можно только руководителей) о предстоящем проведении оценки и составляем график.
- Разрабатываем оценочные листы-анкеты, где в одном столбце таблицы перечислены деловые и личные качества сотрудника, а в другом столбце руководитель или приглашенный эксперт (а в случае оценки по методике «Ассесмент-центр» наблюдатель) должен будет поставить оценку. Оценка ставится чаще всего по десятибалльной системе и показывает уровень развития соответствующего качества у работника.
- Составляем инструкцию по заполнению оценочных листов. Она должна быть короткой и понятной. Обязательно проверьте степень понятности на ком-либо из знакомых до того, как выносить инструкцию на всеобщее обозрение.
- Проводим инструктаж по заполнению оценочных листов для руководителей наблюдателей, которые будут выставять оценку.

2. Этап непосредственного проведения

- Проводим оценочные мероприятия (беседы, кейсы, деловые игры) в зависимости от выбранной методики в соответствии с составленным ранее графиком. Для получения максимально объективной информации беседы проводятся либо один на один, либо в присутствии сотрудника имеющего авторитет в компании и пользующегося доверием персонала. Иногда делается запись беседы на диктофон, что является чем-то средним из двух предлагаемых вариантов.

3. Подведение итогов

- Сводим результаты оценки в единый документ и доводим их до сведения сотрудников, прошедших оценку.

Напоминаю вам, что по итогам оценки вы не можете принимать решения, которые приведут к изменению трудового договора сотрудника. Если вы хотите иметь такую возможность, вам нужна аттестация.

Аттестация очень похожа на оценку, но она делает больший акцент на оценивание квалификации сотрудников и проводится в соответствии с Положением о порядке проведения аттестации руководящих, инженерно-технических работников и других специалистов предприятий и организаций промышленности, строительства, сельского хозяйства, транспорта и связи. Это Положение было утверждено Постановлением Госкомтруда СССР и Госкомнауки и техники СССР от 05.10.1973 N 267/470. Последние изменения вносились в него в 1986 году, и на данный момент оно не отменено и не признано утратившим силу

Для того чтобы вы не мучились, продираясь сквозь формулировки Положения, коротко остановлюсь на основных моментах:

1. Если вы решили провести аттестацию, то не позднее, чем за месяц до ее начала издаете приказ о проведении аттестации, который доводится до ваших сотрудников под роспись. В приказе обязательно должны быть указаны сроки проведения, ответственный за проведение и члены аттестационной комиссии. Членами аттестационной комиссии обычно являются директор предприятия и еще двое руководителей соответствующего уровня. Если у вас деятельность компании имеет какую-либо малораспространенную специфику (или просто есть желание) можете пригласить стороннего эксперта и оформить его участие договором об оказании услуг.
2. Разрабатывается Положение об аттестации (в качестве основы можно использовать упомянутое Положение от 1973 года) и аттестационные листы. Положение об аттестации в обязательном порядке утверждается руководителем компании. Аттестационный лист сотрудника заполняет непосредственный руководитель, а сам сотрудник имеет право ознакомиться с ним не позднее, чем за неделю до заседания аттестационной комиссии (узнать об этом он может из приказа о проведении аттестации или дополнительного приказа, но тоже под роспись).
3. На заседании аттестационной комиссии ведется протокол, который сотрудник после собеседования обязательно подписывает (если не согласен – пишет об этом в комментариях и все равно подписывает).
4. В качестве оценок при проведении аттестации используют один из трех вариантов: соответствует занимаемой должности, не соответствует занимаемой должности или условно соответствует занимаемой должности. Результаты аттестации обязательно заносятся в личную карточку сотрудника (форма № Т-2).
5. Если сотрудник не соответствует занимаемой должности, вы обязаны предложить ему вакансию в вашей компании, которая соответствует его уровню. Если он отказался или таких вакансий нет, – увольняйте на основании подпункта 3 части 1 статьи 81 Трудового кодекса (но я бы рекомендовала вам договориться с сотрудником и уволить его по соглашению сторон ст. 77 п. 1. Это выгодно сотруднику – увольнение за несоответствие затрудняет поиск новой работы и выгодно вам – никакой суд не восстановит на работе сотрудника уволенного по этой статье. Главное – не забудьте приложить подписанное соглашение к приказу об увольнении).
6. ПОМНИТЕ! Использовать результаты аттестации можно не позже чем в течение двух месяцев после ее проведения. Аттестации традиционно не подлежат беременные женщины и сотрудники, проработавшие на своей должности менее года.

Дополнительные материалы к части второй главы 5
Образец Положения об аттестации и необходимых сопутствующих документов.

УТВЕРЖДАЮ
Генеральный директор
ЗАО «Мигинвест»

_____ В. Г. Петров

_____ 200__

Введено в действие _____ 200__

Приказ от _____ 200__ № _____

ПОЛОЖЕНИЕ
об аттестации сотрудников Предприятия

1. Общие положения;
2. Порядок подготовки аттестации;
3. Порядок проведения аттестации;
4. Последствия аттестации.

1) Общие положения

1.1. Аттестация сотрудников ЗАО «Мигинвест» (далее Предприятие) проводится с целью оценки персонала, рационального использования потенциала сотрудников, их оптимальной расстановки, стимулирования специалистов к повышению квалификации, обеспечения взаимосвязи заработной платы с результатами труда. Аттестация сотрудников способствует повышению эффективности управления персоналом и является составным элементом системы общего руководства качеством.

1.2. Очередная аттестация проводится не реже 1 раза в год в отношении руководителей всех уровней, и специалистов Предприятия.

1.3. Положение об аттестации сотрудников (далее Положение) определяет общие основные принципы и подходы компании к оценке профессиональных, деловых и личностных качеств сотрудника, его профессиональной подготовке.

1.4. Аттестация проводится только в присутствии аттестуемого работника. По результатам аттестации сотрудник получает вывод о соответствии или несоответствии занимаемой должности. При соответствии занимаемой должности рассматривается продвижение по службе в рамках имеющихся возможностей в соответствии с его достижениями и способностями; планируется внутреннее и внешнее обучение; рассматриваются варианты карьерного роста.

1.5. Очередной аттестации не подлежат работники, проработавшие в занимаемой должности менее одного года, молодые специалисты, отработавшие в данной должности менее 3-х лет после окончания учебного заведения, беременные женщины. Женщины, находящиеся в отпуске по уходу за ребенком, подлежат очередной аттестации не ранее чем через год после выхода на работу.

1.6. Изменения и дополнения настоящего Положения оформляются приказами генерального директора Предприятия и доводятся до руководителей структурных подразделений. Функции сопровождения процессом аттестации на Предприятии возлагается на начальника службы развития персонала.

2) Порядок подготовки аттестации

2.1. Аттестация сотрудников общества подразделяется на:

- **плановую** проводится с целью оценки соответствия занимаемой должности, выработки рекомендаций по повышению, понижению или переводу сотрудника на другую должность, повышению заработной платы, с целью выявления потребностей в повышении квалификации и профессиональном образовании и выработки Индивидуального плана работы на следующий аттестационный период.

- **внеплановую** проводится в случаях обнаружения систематического неисполнения сотрудником своих служебных обязанностей, а также при необходимости рассмотрения изменений трудовых отношений Предприятия и работника (повышение/понижение в должности, перевод на другую работу, повышение заработной платы и т.п.). Вопрос о прохождении внеплановой аттестации может поднять непосредственный руководитель сотрудника, все вышестоящие руководители, а также сам сотрудник (в случае наличия притязаний на внеплановое повышение заработной платы, перевод и т.п.). В этом случае в службу развития персонала подается заявка на проведение аттестации (**приложение ___**).

2.2. График и сроки проведения аттестации сотрудников утверждается приказом генерального директора Предприятия. В графике проведения аттестации указываются фамилия, имя, отчество,

должность аттестуемого, наименование подразделения, в котором он работает, дата и место проведения аттестации.

2.3. Информация о предстоящей аттестации доводится инспектором отделом кадров до сведения аттестуемого работника под роспись не позднее, чем за 2 месяца до даты проведения аттестации.

2.4. Приказом генерального директора на Предприятии создается аттестационная комиссия численностью не менее 5 членов. В состав аттестационной комиссии включаются:

для производственного персонала – непосредственный руководитель, главный инженер, представители профильного подразделения из состава управляющего звена, представитель Службы по управлению персоналом.

Для специалистов – непосредственный руководитель, руководитель, курирующий подразделения, представитель Службы по управлению персоналом, представители взаимодействующих подразделений.

2.5. Решения Аттестационной комиссии принимаются простым большинством голосов. В случае равенства голосов решающий голос принадлежит председателю. (При равенстве голосов работник признается соответствующим занимаемой должности). Аттестационная комиссия имеет право привлекать к своей работе квалифицированных экспертов в различных областях знания, в том числе со стороны, на платной основе, для компетентной оценки пригодности отдельных специалистов занимаемой должности (выполняемой работе).

2.6. Секретарь аттестационной комиссии не позднее, чем за две недели до даты проведения аттестации представляет в комиссию материалы на каждого аттестуемого работника. В состав материалов входят копии документов об образовании, повышении квалификации, стаже работы, должностная инструкция работника, отзыв непосредственного руководителя (**Приложение ____**), индивидуальный план профессиональной деятельности сотрудника (**Приложение ____**). При повторной аттестации к документам прилагается аттестационный лист.

2.7. Мероприятия, по оценке аттестуемого проводится службой развития персонала или привлеченными специалистами сторонних организаций. Целью анкетирования является групповая оценка и самооценка профессиональных, деловых и личностных качеств анкетлируемого. Материалы, использованные при проведении оценки, носят анонимный характер.

2.8. Работник, подлежащий аттестации, должен быть заранее, не менее чем за две недели до даты проведения аттестации, ознакомлен с представленными в комиссию материалами. Он имеет право представить в комиссию недостающие материалы, которые, по его мнению, могут повлиять на результаты аттестации.

2.9. Не менее чем за две недели до даты проведения аттестации аттестуемому работнику предоставляется право ознакомиться с тематикой предстоящего на аттестации собеседования. Примерную тематику собеседования для различных категорий работников составляет секретарь комиссии по согласованию с соответствующими профильными специалистами и утверждает председатель аттестационной комиссии. На собеседовании обязательно рассматриваются результаты письменного анкетирования, и заслушивается характеристика на аттестуемого работника, составленная его непосредственным руководителем

3) Порядок проведения аттестации

3.1. Аттестационная комиссия правомочна при участии в ее заседании не менее двух третей членов комиссии, в том числе непосредственного руководителя аттестуемого работника.

3.2. Аттестуемый работник обязан присутствовать на заседании комиссии. При неявке без уважительных причин, надлежащим образом осведомленного о дате, времени и месте проведения аттестации работника, аттестация может производиться в его отсутствие.

3.3. Аттестация включает в себя следующие этапы:

- 1) изучение членами аттестационной комиссии всех представленных в комиссию материалов;
- 2) отзыв (представление) на работника его непосредственным руководителем;

- 3) собеседование с работником;
- 4) оценка пригодности аттестуемого работника занимаемой должности (выполняемой работе), составление рекомендаций;
- 5) голосование членов комиссии по результатам аттестации;
- 6) ознакомление аттестуемого работника с результатами аттестации.

3.4. Непосредственный руководитель (помимо представленного письменного отзыва) в устной форме характеризует аттестуемого работника, в том числе всесторонне оценивает соответствие профессиональной подготовки работника занимаемой должности (выполняемой работе); его профессиональную компетентность; отношение к работе и выполнению должностных обязанностей, трудовую и производственную дисциплину работника, психологическую совместимость аттестуемого работника с другими членами трудового коллектива, приводит объективные показатели (результаты работы) аттестуемого за последний отчетный период и в динамике развития.

3.5. Собеседование с работником производится в свободной форме, но в обязательном порядке предполагает беседу по ранее утвержденной аттестационной комиссией тематике.

3.6. На основании представленных в комиссию материалов, результатов собеседования, характеристики руководителя и высказываний других членов комиссии, комиссия дает одну из следующих оценок деятельности работника по 5- бальной системе.

«Соответствует занимаемой должности»

5 баллов — зачисление в резерв на руководящую должность,

4 балла — перевод на другую работу с повышением в должности или с увеличением оклада,

3 балла — должность не изменяется (сохранение условий оплаты труда)

2 балла — должность не изменяется (повторная аттестация),

1 балл — перевод на работу, соответствующую уровню профессиональных знаний работника, с согласия работника

3.7. Голосование по результатам аттестации осуществляются членами комиссии открытым голосованием в отсутствие аттестуемого работника. Результаты голосования определяются простым большинством голосов. При равенстве голосов работник признается соответствующим занимаемой должности.

3.8. Аттестационная комиссия помимо оценки деятельности аттестуемого вправе составить свои рекомендации работнику, а также в адрес генерального директора Предприятия. Аттестационная комиссия может рекомендовать в отношении работника, успешно прошедшего аттестацию, зачислить его в кадровый резерв (резерв на выдвижение), перевести на другую, более ответственную должность, поручить такому работнику наставничество молодежи, обучение принятого персонала, увеличить размер оплаты труда. В рекомендациях комиссии могут быть предложения об обучении, повышении квалификации, переквалификации работника по определенному профилю. Комиссия может рекомендовать работнику составить личную программу кадрового роста, индивидуальный бизнес-план, программу действий по совершенствованию подходов к выполняемой работе.

3.9. Результаты аттестации (оценка и рекомендации) заносятся в аттестационный лист (**Приложение ___**), который составляется в одном экземпляре и подписывается председателем, секретарем и членами аттестационной комиссии, принявшими участие в голосовании. Аттестационный лист хранится в личном деле работника.

3.10. Результат аттестации доводится до работника непосредственно после голосования, о чем он расписывается в аттестационном листе.

3.11. Непосредственный руководитель аттестованного работника обязан в 3-дневный срок после проведения аттестации довести до сведения генерального директора результаты аттестации, сопровождая их своим представлением. В представлении руководителя должно быть выражено его личное мнение о продолжении (прекращении) с работником трудовых отношений, зачислении

работника в кадровый резерв, необходимости изменения существенных условий труда в части перевода на другую должность (место работы), объема выполняемых трудовых обязанностей, размера заработной платы.

4) Последствия аттестации

4.1. Генеральный директор с учетом рекомендаций аттестационной комиссии и представления непосредственного руководителя аттестованного работника не позднее чем в двухмесячный срок с момента ее проведения, принимает одно из следующих решений:

- а) оставляет работника в прежней должности;
- б) с согласия работника переводит его на другую работу с повышением или понижением в должности;
- в) с соблюдением требований трудового законодательства по причинам, связанным с изменением организационных или технологических условий труда, изменяет, существенные условия трудового договора работника в части изменения объема должностных обязанностей, системы и размера оплаты труда, режима труда и отдыха, предоставляемых льгот и пр.

г) увольняет работника с занимаемой должности по несоответствию занимаемой должности (выполняемой работе) вследствие недостаточной квалификации, подтвержденной результатами аттестации - подпункт б п. 3 ст. 81 ТК РФ.

4.2. Трудовые споры, связанные с аттестацией, рассматриваются в соответствии с порядком, установленным действующим законодательством для рассмотрения индивидуальных трудовых споров (конфликтов).

Приложения:

Отзыв непосредственного руководителя на

Отчет о проделанной работе на

Протокол аттестационной комиссии на 2 л. в 1 экз.

Индивидуальный план работы и профессионального развития сотрудника на 1 л. в 1 экз.

Аттестационный лист на 2 л. в 1 экз.

Заявка на проведение аттестации на 1 л. в 1 экз.

Начальник службы развития персонала _____

СОГЛАСОВАНО:

Юрист

(наименование организации)

ПРИКАЗ

___.__.____ (дата)

№ ___

О проведении аттестации

В целях установления соответствия квалификации занимаемой должности, а также улучшения распределения трудовых ресурсов, стимулирования повышения работоспособности и заинтересованности в результатах труда

ПРИКАЗЫВАЮ:

1. Провести ___ г. аттестацию руководителей и специалистов организации.
2. Утвердить список работников, подлежащих аттестации.
3. Создать аттестационную комиссию в составе:

Председатель —

Секретарь —

Члены комиссии:

Начальник отдела кадров

Инженер по технике безопасности

Заместитель начальника технического отдела

4. Начальникам отделов организовать работу по подготовке представлений на аттестацию, характеристик работников и передать их в аттестационную комиссию в срок до _____ г.
5. Начальнику отдела кадров организовать разъяснительную работу по порядку проведения аттестации, методическую подготовку проведения аттестации.
6. Председателю аттестационной комиссии и секретарю предоставить материалы аттестации генеральному директору для принятия кадровых решений в срок до _____ г.
7. Контроль за исполнением приказа возложить на _____

Директор компании _____

Аттестационный лист

1. Фамилия, имя, отчество _____

2. Год рождения _____

3. Занимаемая должность на момент аттестации, дата назначения, избрания, утверждения на эту должность _____

4. Общий трудовой стаж ___ лет, в том числе стаж работы в должности ___ лет

5. Какие награды и поощрения имеет

3. Сведения об образовании, повышении квалификации (*когда и какое учебное заведение окончил, специальность и квалификация по образованию, документы о повышении квалификации, переподготовке, ученая степень, ученое звание, квалификационный разряд, дата их присвоения*)

1) _____

2) _____

3) _____

6. Вопросы к аттестуемому и ответы на них:

7. Замечания, высказанные членами аттестационной комиссии:

8. Замечания и предложения, высказанные аттестуемым работником: _____

9. Краткая оценка выполнения рекомендаций предыдущей аттестации (*выполнены; выполнены частично; не выполнены*) (*заполняется в случае повторной аттестации*)

10. Оценка служебной деятельности работника:

- *соответствует занимаемой должности;*

- соответствует занимаемой должности при условии выполнения рекомендаций аттестационной комиссии по его профессиональной деятельности;
- не соответствует занимаемой должности.

11. Количественный состав аттестационной комиссии. На заседании присутствовало _____ членов аттестационной комиссии. Количество голосов за _____ предложенную оценку служебной деятельности работника; против _____.

12. Рекомендации аттестационной комиссии (с указанием мотивов, по которым они даются): _____

13. Примечания _____

Председатель аттестационной комиссии:

_____/_____/_____
(Должность) (Подпись) (ФИО)

Секретарь аттестационной комиссии:

_____/_____/_____
(Должность) (Подпись) (ФИО)

Члены аттестационной комиссии:

_____/_____/_____
(Должность) (Подпись) (ФИО)

_____/_____/_____
(Должность) (Подпись) (ФИО)

_____/_____/_____
(Должность) (Подпись) (ФИО)

Дата проведения аттестации _____

С аттестационным листом ознакомился

Дата _____ (подпись аттестуемого)

Менеджер по персоналу _____

ПРОТОКОЛ _____

заседания аттестационной комиссии от " _____ " _____ 2002г.

Присутствовали:

Председатель аттестационной комиссии _____

Члены аттестационной комиссии:

(ФИО, должность)

(ФИО, должность)

(ФИО, должность)

Секретарь аттестационной комиссии:

(ФИО, должность)

Аттестуемые _____

Приглашенные участники:

(фамилии и инициалы руководителей подразделений, в которых работают аттестуемые)

Повестка дня:

Аттестационная комиссия в соответствии с приказом № ____ от « ____ » _____ 20 ____ г.
провела аттестацию работников (а) Предприятия

(структурное подразделение)

Слушали: аттестационные материалы

на _____

(фамилия, инициалы, должность, отдел, подразделение; если аттестуемых несколько человек, то ставится порядковый номер)

Вопросы к аттестуемому и ответы на

них _____

**Замечания, высказанные членами аттестационной
комиссии** _____

Рекомендации аттестационной комиссии:

	Комментарии
2.1. Повышение в должности (при наличии вакансии)	
2.2. Присвоение очередной категории	
2.3. Изменение размеров должностного оклада	
2.4. Изменение начислений видов выплат	
2.5. Включение в кадровый резерв	
2.6. Направление на обучение, повышение квалификации	
2.7. Понижение в должности	
2.8. Освобождение от занимаемой должности	
2.9 . Другое	

Количество голосов за _____, против _____.

Председатель _____ Секретарь _____

Заключение аттестационной комиссии

Ф.И.О _____

Должность _____

1. Оценка аттестационной комиссии:

соответствует занимаемой должности	
соответствует занимаемой должности при условии улучшения работы (переаттестация через 6 месяцев)	
не соответствует занимаемой должности	

2. Рекомендации аттестационной комиссии:

	Комментарии
2.1. Повышение в должности (при наличии вакансии)	
2.2. Присвоение очередной категории	
2.3. Изменение размеров должностного оклада	
2.4. Изменение начислений видов выплат	
2.5. Включение в кадровый резерв	
2.6. Направление на обучение, повышение квалификации	
2.7. Понижение в должности	
2.8. Освобождение от занимаемой должности	
2.9 . Другое	

<http://personalshik.ru>

3. Аттестационная комиссия.

Председатель аттестационной
комиссии _____

Члены аттестационной
комиссии _____

Секретарь аттестационной
комиссии _____

4. Сотрудник

- согласен с решением аттестационной комиссии
- не согласен с решением аттестационной комиссии,
- не согласен с пунктами:

Подпись аттестуемого _____ Дата _____

Глава 6

Мотивация персонала

Приговорили преступника к казни на электрическом стуле. А он толстый до неприличия — ни на какой стул не помещается. Решили, значит, его на диету посадить. Проходит месяц — он 15 килограмм набирает. Его пересаживают на хлеб и воду. Проходит месяц — он ещё 10 кило в плюс. Лишают его совсем еды! Проходит месяц — у него вес ещё на пять килограмм увеличивается. Охранники не выдерживают:

— Мужик! Ты чего не худеешь?

— Да знаете... Как-то мотивации не хватает.

Мотив - это внутренняя потребность человека совершать определенные действия. Стимул – условия, которые эту потребность вызывают. Для того чтобы мотивировать людей необходимо применить такую комбинацию стимулов, которая при минимальных затратах вынуждает людей вести себя так, как вам надо. Но здесь есть ряд нюансов, которые необходимо учесть, в противном случае ваши усилия по мотивации сотрудников пропадут впустую.

Прежде всего, решите – вам необходимо мотивировать сотрудника на решение некой краткосрочной задачи, или на неопределенное время работы в вашей компании.

Если речь идет о краткосрочной мотивации, то алгоритм следующий:

1. Поймите, что именно мотивирует этого конкретного сотрудника. Для этого можно провести его тестирование (простейший вариант – тест Херцберга с 28 парами суждений вы найдете в дополнительных материалах к главе), а можно просто внимательно наблюдать за ним и слушать, что он говорит. Набор мотиваторов весьма ограничен. В их список входят: продвижение по служебной лестнице, отношения с товарищами по работе, деньги, отношение с руководством, публичное признание профессиональных достижений, рост в собственных глазах от выполнения трудной и ответственной работы.
2. После того, как вы определили мотиваторы, начинайте на них воздействовать, то есть обещайте сотруднику то, что ему хочется. Но здесь надо учесть одну человеческую особенность – только незначительная часть людей (около 15%) имеет мотивацию стремления, или как говорят мотивацию «К». Главное для них - достичь поставленной цели, побыстрее получить желаемое. Вот им-то и надо обещать продвижение в карьере, премию, повышение статуса и прочее в том же духе. Остальная часть имеет мотивацию избегания, или мотивацию «от». Эти люди, прежде всего не хотят проблем. Их лозунг «от добра добра не ищут». Этих людей не мотивирует обещание грядущих благ. Для того чтобы они захотели действовать обеспечьте им страх потери должности, денег, уважения окружающих, словом того, что является их мотиватором. Встает вопрос – как различить этих людей? Простейший способ – посмотреть, как они работают. Сотрудники с мотивацией «к» активны в начале работы, их манит результат. Сотрудники с мотивацией «от» тянут до последнего, и только когда призрак грядущих неприятностей становится неотвратимым, принимаются за работу. Это конечно, не особенно точный метод, если хотите точнее – тестируйте (http://azps.ru/tests/tests2_rean.html).
3. Обязательно выполните обещание, иначе в следующий раз никакие мотивационные воздействия не заставят ваших сотрудников работать.

Недостатком описанного алгоритма является то, что, во-первых, он применяется только индивидуально, во-вторых, по сути, является манипуляцией. Как только сотрудник поймет, что им манипулируют, мотивационная кнопка перестанет работать.

Теперь рассмотрим вариант мотивации на неопределенное время. Алгоритм этой мотивации воплотить в жизнь гораздо сложнее. Итак, что надо делать:

1. Не берите на работу кого попало. Принимайте людей, уделяя внимание трем основным качествам: будущему сотруднику должна нравиться сама работа. То есть ему должно быть приятно продавать, строить, писать программы, помогать посетителям, общаться с клиентами и прочее. Кроме того, будущий сотрудник должен уметь и хотеть учиться новому и быть оптимистом что называется «по жизни».
2. Регулярно повышайте сотрудников в должности, причем сами должности называйте как можно престижнее. Вероятность того, что директор департамента продаж уйдет в другую компанию, на должность начальника отдела крайне мала.
3. Следите, чтобы система оплаты труда была прозрачной, понятной и справедливой.
4. Отслеживайте индивидуальную мотивацию сотрудников. Как это делать рассмотрено в предыдущем алгоритме. Имейте в виду, мотивация людей меняется со временем. Поэтому надо не реже раза в год проводить ее мониторинг.
5. Используйте строго индивидуальные наказания. Если для человека важен статус – понижайте в должности, если важно разнообразие в работе – загрузите рутинной, важна свобода – поставьте под тотальный контроль. Но при этом соблюдайте условия – наказания должны быть понятны, справедливы, и ограничены во времени. Кроме того, ваши сотрудники ВСЕГДА должны заранее знать, за что их накажут.
6. Старайтесь не наказывать рублем – штрафы озлобляют.
7. Создайте систему обратной связи. То есть сделайте так, чтобы свое недовольство, свою благодарность, свои идеи по совершенствованию работы сотрудники всегда могли донести до руководства и быстро получить ответ, даже если ответом будет «Ваше предложение будет рассмотрено в течение недели». Естественно через неделю надо сообщить – принято – не принято и почему.
8. Учите своих сотрудников. Но соблюдайте осторожность – обучать надо только тому, что сотрудник сможет применить на работе в вашей компании. В противном случае вы рискуете оказаться «кузницей кадров» для своих конкурентов.
9. Регулярно контролируйте работу своих сотрудников, проводите планерки и совещания, используйте поощрения и наказания, иначе ваша компания выродится в клуб по интересам.
10. Создайте в компании некий график событий: например, тогда-то будет проходить конкурс профессионального мастерства с хорошими призами, тогда-то – чемпионат по настольному теннису и т.п. Подобные ритуалы дают вашим сотрудникам понять, что вы видите в них людей, а не механизмы для зарабатывания прибыли.

При любом подходе к мотивации сотрудников учтите главное – система мотивации работает только тогда, когда у ваших сотрудников нормально оборудованные рабочие места, соответствующая рынку оплата труда, чистота в помещении, где они работают, есть возможность нормально питаться, а правила игры четко определены и соблюдаются. В противном случае все ваши усилия по мотивации персонала ни к чему не приведут

Дополнительные материалы к главе 6 Выявление индивидуальных мотиваторов

Инструкции

Шаг 1. Оцените предложенные утверждения. В сумме баллы должны быть равны 5 таким образом: **5-0, 4-1, 3-2, 2-3,1-4, 0-5**

При оценке использовать только целые числа.

Шаг 2. Внесите в таблицу 1 полученные результаты в соответствии с расположением букв.

Для проверки: сумма должна быть 140.

Шаг 3. Заполните таблицу 2, записав результаты по колонкам факторов.

Шаг 4. В таблице 3 постройте график, записав результаты по каждому фактору из таблицы 2.

1.Для Вас важна хорошо оплачиваемая работа, даже если Вы не получаете признания.	
2.Для Вас важнее признание и похвала, даже если оплата не так высока.	
3.Вы предпочитаете иметь хорошие отношения с директором, даже если это означает уменьшение ответственности.	
4.Лучше иметь больше ответственности, даже если из-за этого будет труднее общаться с директором.	
5.Для Вас важнее иметь хорошие отношения с директором, даже если придется делать не интересную работу.	
6.Для Вас важнее делать интересную работу, даже если отношения с директором будут из-за этого хуже.	
7.Для Вас важнее получить повышение в должности, даже если зарплата будет меньше.	
8.Для Вас важнее высокооплачиваемая работа, даже если при этом меньше возможностей получить повышение.	
9.Лучше получить признание за незначительную работу, чем работать много и содержательно и не получить признания.	
10.Лучше делать значительную работу, за которую Вас признают и хвалят.	
11.Вы предпочитаете неинтересную работу, но хорошие отношения с коллегами.	
12.Вы предпочитаете стимулирующую работу, даже если можете завоевать непопулярность среди коллег.	
13.Важной предпосылкой к активной деятельности является ответственность и возможность принимать решения.	
14.Лучший стимул к работе — высокая зарплата.	
15.Вам важно иметь хорошие отношения с директором, даже если работа неинтересная.	
16.Вам важно делать интересную работу, даже если отношения с директором будут плохими.	
17.Вы предпочитаете ответственную должность, даже если будет меньше признания.	
18.Вы предпочитаете иметь не ответственную должность, если Вашу работу признают и хвалят.	
19.Вас стимулирует признание Вашей работы.	
20.Вас стимулируют хорошие отношения с директором и сотрудниками.	
21.Вы предпочитаете преуспевать, делая сложную работу, чем простую, но хорошо оплачиваемую работу.	
22.Вы предпочитаете делать хорошо оплачиваемую работу, когда не нужно решать какие-то сложные проблемы.	
23.Вам важнее поддержка коллег, чем признание за хорошие результаты в работе.	
24.Вы цените больше полученное признание за работу, чем отношение коллег.	

25. Вас стимулирует больше то, что Вас ценят коллеги, а не ответственность за работу.	
26. Вас стимулирует больше возможность делать ответственную работу, чем возможность повышения в должности.	
27. Вам важнее делать ответственную работу, даже если нет возможности повышения в должности.	
28. Вас интересует больше возможность повышения в должности, даже если работа не будет ответственной.	
29. Для Вас важнее корректное отношение к работе, чем признание и похвала.	
30. Для Вас важнее признание и похвала, чем знание о том, удачливы ли Вы в работе.	
31. Поддержка коллег важнее отношений с директором.	
32. Вам важнее хорошие отношения с директором, чем поддержка коллег.	
33. Вы предпочитаете ответственную работу, даже если она не интересная.	
34. Вы предпочитаете интересную работу, даже если она не ответственная.	
35. Чтобы чувствовать удовлетворение от работы, она должна быть хорошо оплачиваемой, даже если она скучная.	
36. Вам важнее содержательная работа, даже если она мало оплачиваемая.	
37. Если Вы будете менять место работы, то только потому, что на этой работе у Вас нет возможности повышения в должности.	
38. Если Вы будете менять место работы, то только потому, что сейчас у Вас нет возможности себя реализовать.	
39. Вам важнее информация о своем успехе, чем хорошие отношения с директором.	
40. Вам важнее хорошие отношения с директором, чем информация о своем успехе.	
41. Лучше иметь хорошие отношения с директором, чем испортить их благодаря повышению в должности.	
42. Лучше принять повышение в должности, даже если ухудшатся отношения с директором.	
43. Ваша работа на данный момент значит для Вас много, и Вы не хотите сейчас уходить с занимаемой должности, возможностей повышения в должности нет.	
44. Вы предпочитаете повышение в должности, даже если эта работа будет рутинная.	
45. Вы предпочитаете работать в группе, где хорошие отношения сотрудничества. Вам важна поддержка коллег. Это лучше, чем работать одному на хорошо оплачиваемой работе.	
46. Предпочитаете хорошо оплачиваемую работу, на которой работаешь один.	
47. Вам нравится ответственность, даже если нет успеха, и Вы не оправдываете ожиданий.	
48. Лучше реализовать данное задание, чем нести большую ответственность.	
49. Лучше получить признание за работу в настоящее время, чем получить повышение по должности.	
50. Лучше получить повышение в должности, даже если не получишь признания на новом месте работы.	
51. Вам важнее поддержка и сотрудничество с коллегами, чем повышение в должности, когда Вам придется расстаться с ними.	
52. Вы предпочитаете повышение в должности, даже если придется расстаться с коллегами.	
53. Лучше успешно выполнять имеющуюся работу, чем делать более интересную работу, на которой постигают неудачи чаще.	
54. Предпочитаете работу интересную, но с которой не справляетесь, чем скучную.	
55. Лучше работать с переменным успехом, чем расстаться с коллегами.	
56. Лучше иметь всегда успех в работе, даже если у Вас нет поддержки коллег.	

КЛЮЧ МОТИВАЦИОННОГО ТЕСТА

Внести в таблицу полученные результаты в соответствии с расположением букв.
Для проверки: сумма должна быть 140.

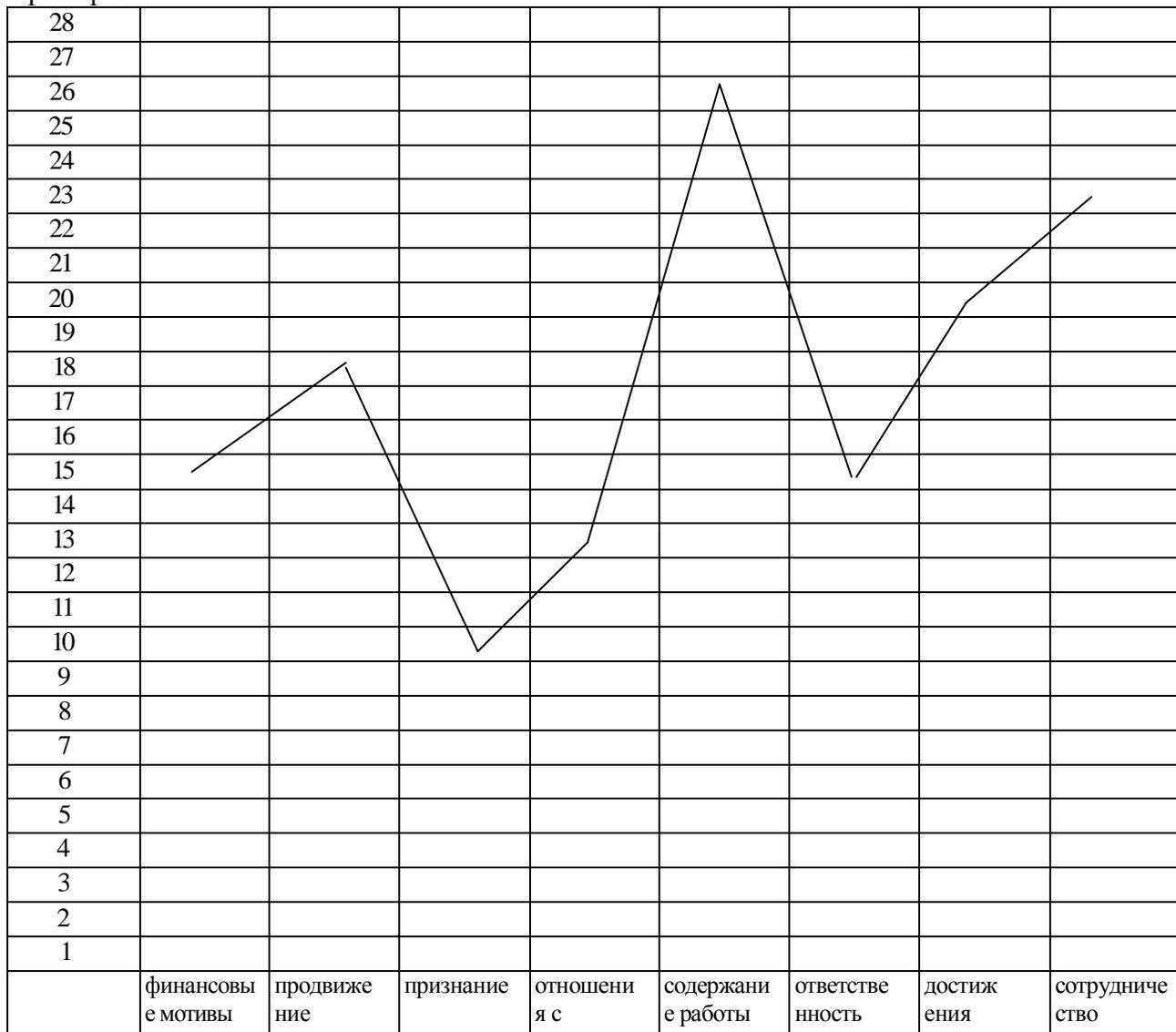
								Сумма
А. Финансовые мотивы	1	8	14	16	22	35	46	
В. Признание и вознаграждение	2	9	18	19	24	30	49	
С. Ответственность	4	13	17	26	27	33	47	
Д. Отношения с руководителем	3	5	15	20	32	40	41	
Е. Продвижение	7	28	37	42	44	50	52	
Ф. Достижения	21	29	38	39	48	53	56	
Н. Содержание работы	6	10	12	34	36	43	54	
І. Сотрудничество	11	23	25	31	45	51	55	
							Итого 140	

РЕЗУЛЬТАТЫ МОТИВАЦИОННОГО ТЕСТА

28								
27								
26								
25								
24								
23								
22								
21								
20								
19								
18								
17								
16								
15								
14								
13								
12								
11								
10								
9								
8								
7								
6								
5								
4								
3								
2								
1								
	финансовы е мотивы	продвиже ние	признание	отношени я с	содержани е работы	ответстве нность	достиж ения	сотрудниче ство

Для того, чтобы вы могли максимально использовать полученные результаты я коротко, на примерах покажу, что можно узнать с помощью этого теста. Мои комментарии базируются на моем опыте оценки персонала, которой я занимаюсь много лет и в ходе которой всегда использую этот тест.

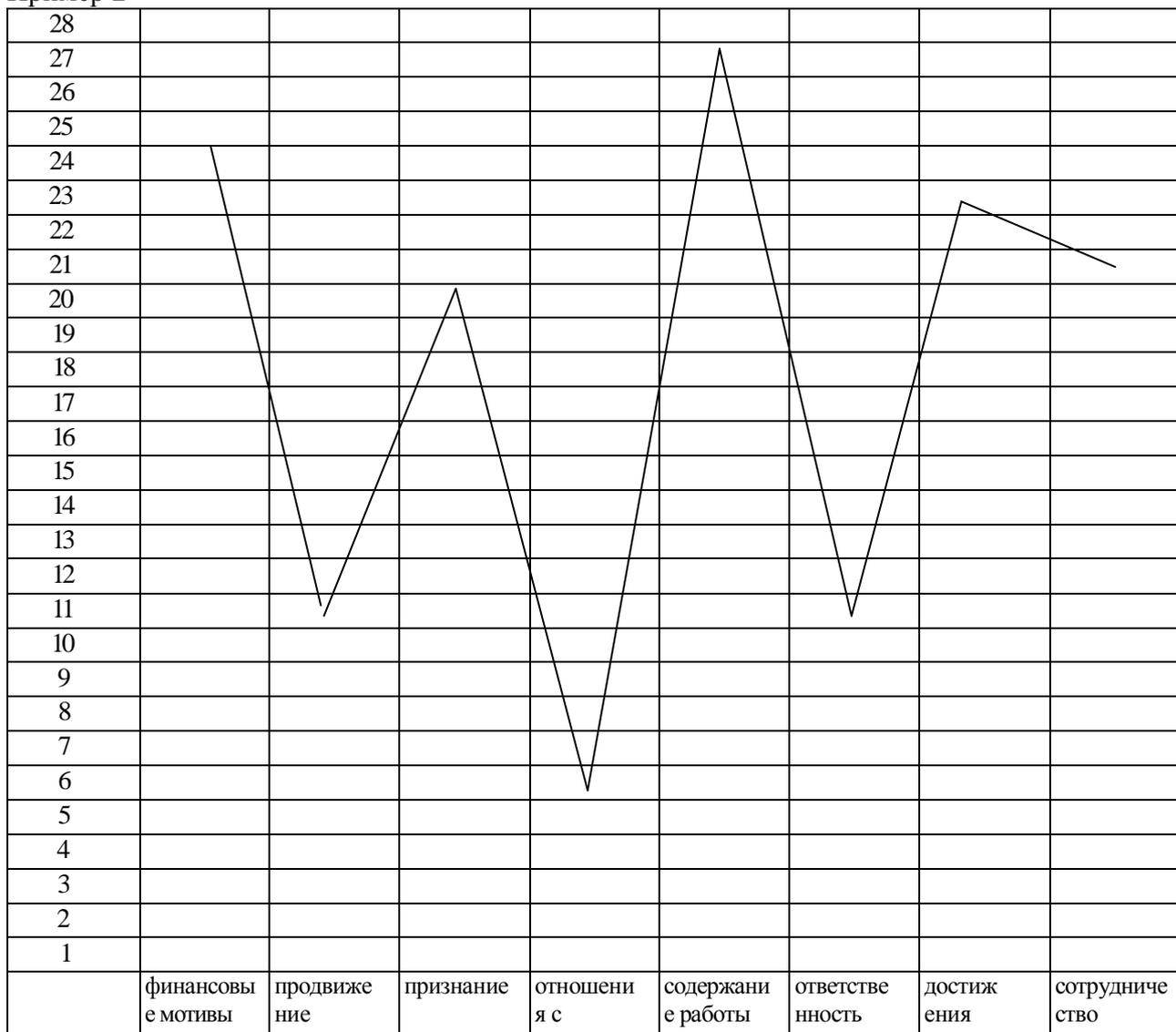
Пример 1.



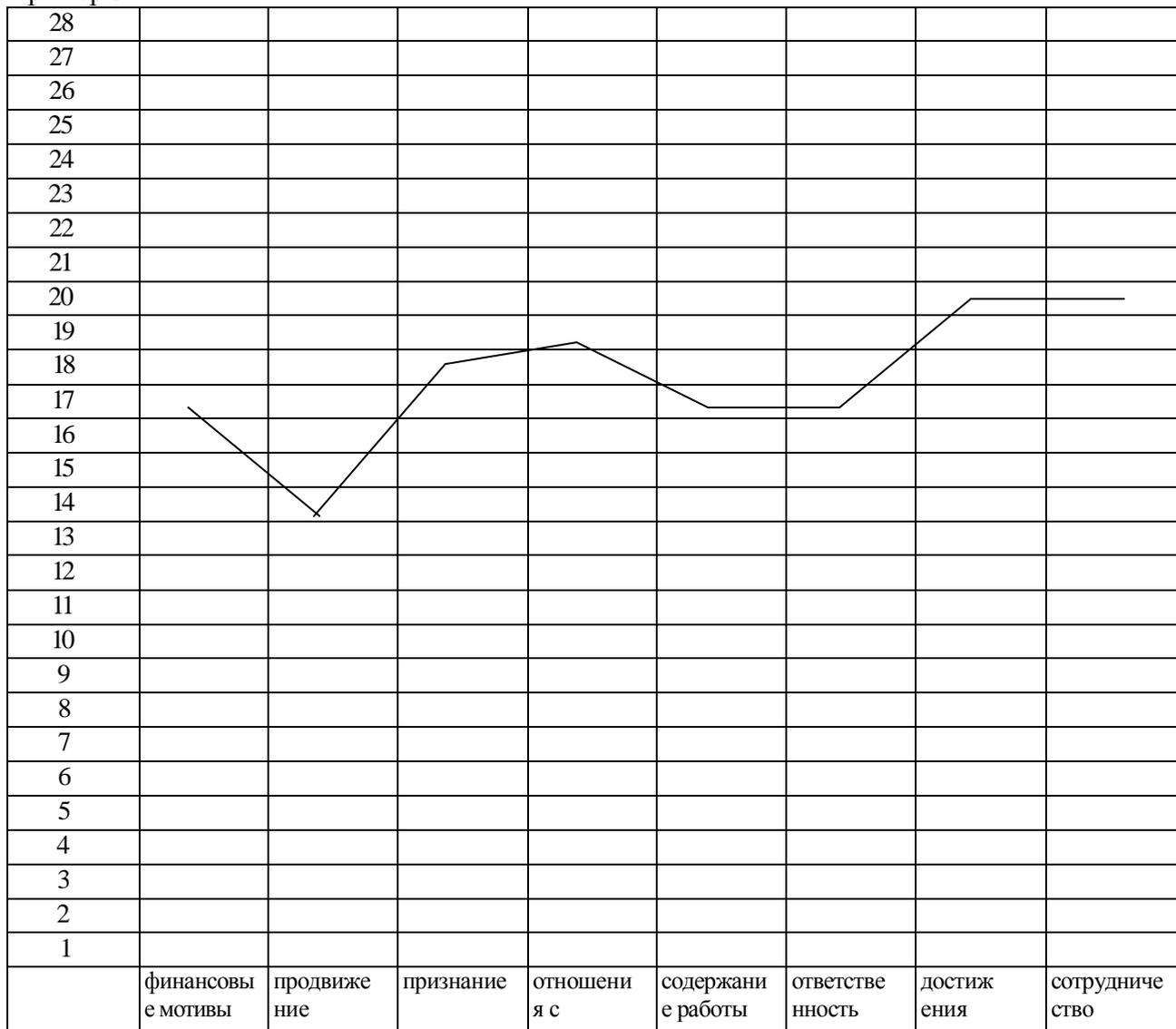
Этот профиль говорит нам, что сотрудник, которому он принадлежит, преуспеет только в том деле, которое ему нравится (пункт «Содержание работы»), будет ценить хороший коллектив и окажется командным игроком (пункт «Сотрудничество») без больших амбиций (пункты «Продвижение» и «Ответственность»). При этом он не нуждается в признании и похвале руководства – мотивирующего воздействия они на него не оказывают

Следующий профиль в примере 2 показывает, что человек либо очень молод, либо переживает серьезный внутренний кризис (об этом говорит широкая амплитуда графика). Тогда как незначительная амплитуда (Пример 3) говорит о внутренней зрелости сотрудника, о том, что он хорошо понимает себя и уже определился в жизни.

Пример 2

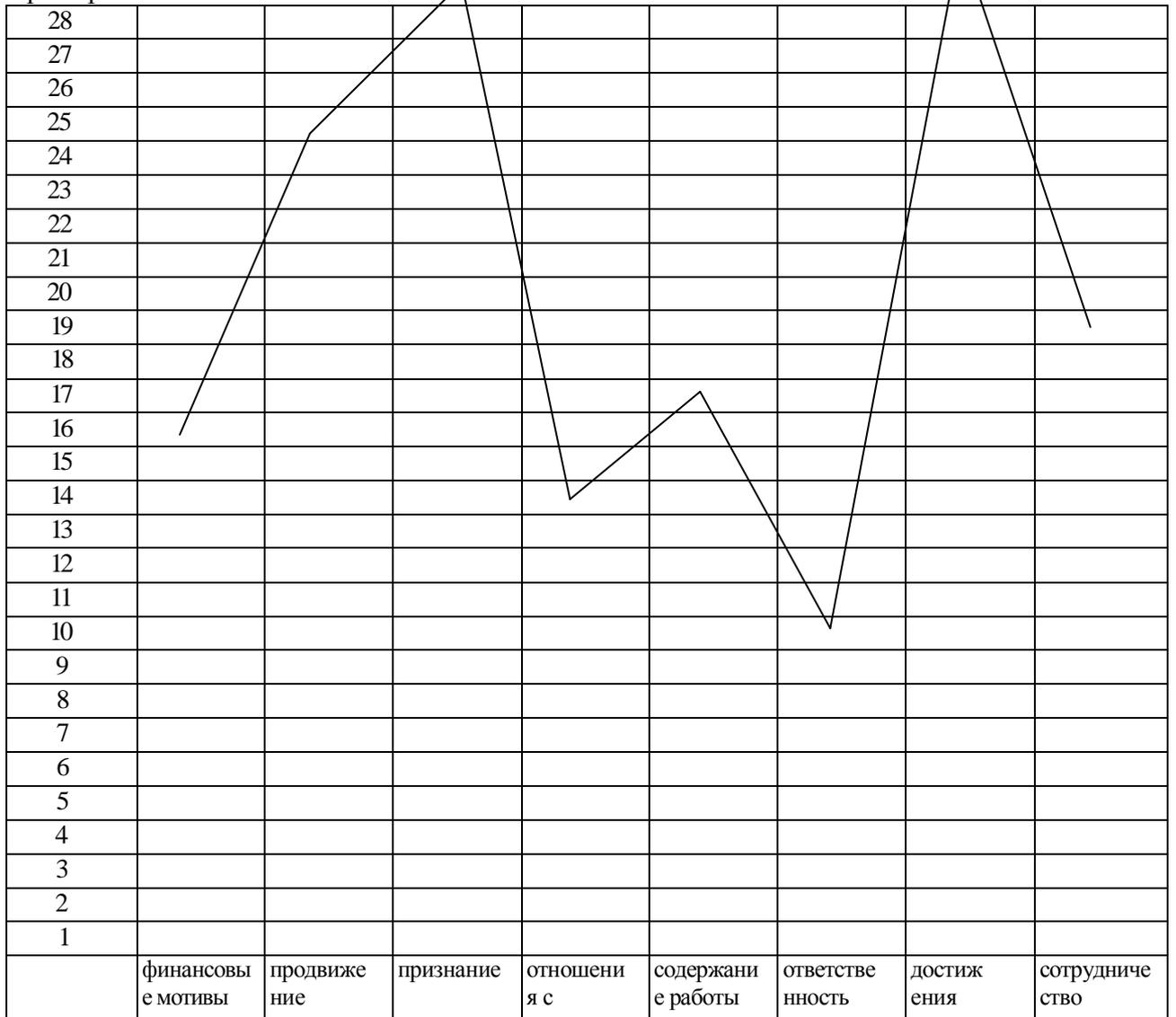


Пример 3



И последний пример. Человек, которому принадлежит профиль примера 4, склонен к излишней эмоциональности, даже истеричности и далеко не всегда правдив и объективен. Но он всегда верит в то, что говорит. У таких сотрудников хорошо получаются презентации, но в работе с ними надо учитывать все сказанное выше.

Пример 4



Глава 7

Увольнение сотрудников

Директора одной компании спросили:

- Вы увольняете ценных сотрудников, кто же останется у вас работать?

- Бесценные сотрудники!

Это один из самых важных вопросов – как расстаться с сотрудником, чтобы не было мучительно больно? Начнем с того, что нет ни одного руководителя или владельца бизнеса, которому ни разу не приходилось увольнять сотрудников. Надо сказать, что процесс увольнения сопровождается крайне неприятными эмоциональными переживаниями. Для того чтобы избавиться от них вам необходимо осознать – сегодня увольнение не трагедия, а естественная часть рабочего процесса. Сотрудник, проработавший на одном предприятии, в одной должности более пяти лет расценивается специалистами по персоналу как однозначно слабый. Так что, уволив человека, вы зачастую оказываете ему услугу, даете старт новой, более успешной карьере.

Тем не менее, для вашей компании увольнение может оказаться не столь полезным. Здесь все определяется типом увольнения. Их всего три:

1. Нормальные
2. Проблемные
3. Недоброкачественные

Нормальное увольнение не нуждается в комментариях. При таком увольнении работник и работодатель расстаются мирно и зла друг на друга не держат.

Проблемные увольнения получили свое название за то, что непременно создают проблемы вашей компании, хотя явного финансового урона не наносят. Примером таких увольнений служит уход ключевого сотрудника, ситуация, когда сотрудник уходит обиженным, не получив повышения или прибавки к зарплате. К этому же разряду относится внезапное сокращение штатов, когда владелец компании требует уволить всех сокращаемых с завтрашнего дня и никаких пособий им не платить.

Недоброкачественные увольнения не просто создают проблемы, они наносят компании явный материальный ущерб. Самый простой пример – когда при увольнении или при его оформлении нарушаются нормы Трудового кодекса. В этом случае уволенный обращается в суд. Который с вероятностью 99% восстанавливает его на работе и обязывает вас оплатить пострадавшему вынужденный прогул. К более сложным относятся ситуации, когда уволенный исчезает с деньгами компании, или, уволившись «по-хорошему», уходит к конкурентам и пытается переманить туда ваших лучших специалистов. Его понять можно – ему надо на новом месте закрепиться, но вам-то от этого не легче.

Как видите, неприятностей, связанных с увольнением, существует масса. Как их можно избежать?

Есть несколько моментов, учет которых позволяет свести количество проблемных и недоброкачественных увольнений к минимуму:

1. Прежде, чем объявить сотруднику об увольнении, тщательно просчитайте все возможные и невозможные последствия.
2. Обязательно записывайте и анализируйте причины увольнения сотрудников – узнаете много интересного. В поговорке «Люди приходят на работу в Компанию, а уходят от начальника» очень много правды.

3. Никогда не допускайте слухов и домыслов – объясните оставшимся сотрудникам причины увольнения их коллеги. Учтите, объяснение должно быть правдивым (или хотя бы правдоподобным).
4. Оформляйте увольнение как увольнение по соглашению сторон (статья 77 часть 1 трудового кодекса). Уволенных по этой статье наш суд, как правило, не восстанавливает. Главное – не забудьте приложить к приказу об увольнении соглашение сторон, а в нем укажите сумму, которую получил уволенный. Размер суммы не имеет большого значения, обычно это 10% заработной платы сотрудника. Добавлю еще – даже если вам очень хочется стереть сотрудника с лица земли, не давайте воли эмоциям и не жалейте денег и хороших рекомендаций (если ситуация позволяет). Поверьте, удовлетворенное самолюбие не стоит судебного процесса и сопутствующих расходов.
5. Но самый лучший способ уволить сотрудника – сделать так, чтобы он уволился сам. Ответ на вопрос как этого добиться заслуживает отдельной книги.

Дополнительные материалы к главе 7

ОБРАЗЕЦ

заявления об увольнении по соглашению сторон

Генеральному директору
ОАО «.....»

Ф.И.О.

от Иванова И. И.

ЗАЯВЛЕНИЕ

Прошу Вас уволить меня «__»_____200_ года по п.1 ст. 77 ТК РФ согласно прилагаемому соглашению о прекращении трудовых отношений.

Число. Подпись. (Фамилия И.О.)

Виза руководителя структурного подразделения

Глава 8

Оформление отношений с персоналом

Без бумажки мы букашки!

Русская народная мудрость.

Эта глава книги является завершающей. Она выпадает из общей схемы управления персоналом, которую я нарисовала во введении, но вопросы, которые мы в ней рассмотрим, сопровождают все этапы сотрудничества работника и работодателя. Посвящена эта глава оформлению трудовых отношений, или иначе говоря, кадровому делопроизводству.

Начнем как всегда с ответа на вопрос – зачем вам кадровое делопроизводство? Отвечаю:

1. Вы по закону обязаны вести кадровую документацию по установленным формам и стандартам. Несоблюдение законов влечет проблемы и неприятности – уж в этом я полагаю, вы не сомневаетесь.
2. Правильно оформленные кадровые документы избавляют вас от массы трений с работниками и помогают в судебных спорах, если таковые возникают.
3. Нарушения норм и правил кадрового делопроизводства неизбежно приводят к финансовым потерям, по причинам, изложенным в пунктах 1 и 2.

Например, неоформление трудовых договоров с сотрудниками или неправильное заполнение приказов по кадрам, отсутствие положения о премировании приведет к рискам непризнания расходов на оплату труда в целях налогообложения прибыли и финансовым потерям организации при **налоговой проверке**.

Проверка трудовой инспекции может не только наложить штраф, но и приостановить деятельность фирмы-нарушителя на срок до 90 суток (п. 1 ст. 5.27 КоАП РФ). В течение этого времени компания не сможет отгружать товары, выполнять работы или оказывать услуги со всеми вытекающими последствиями.

А есть и более серьезная ответственность:

Статья 137 УК РФ устанавливает ответственность за:

«1. Незаконное собирание или распространение сведений о частной жизни лица, составляющих его личную или семейную тайну, без его согласия либо распространение этих сведений в публичном выступлении, публично демонстрирующемся произведении или средствах массовой информации -

наказываются штрафом в размере до двухсот тысяч рублей или в размере заработной платы или иного дохода осужденного за период до восемнадцати месяцев, либо обязательными работами на срок от ста двадцати до ста восьмидесяти часов, либо исправительными работами на срок до одного года, либо арестом на срок до четырех месяцев.

2. Те же деяния, совершенные лицом с использованием своего служебного положения, - наказываются штрафом в размере от ста тысяч до трехсот тысяч рублей или в размере заработной платы или иного дохода осужденного за период от одного года до двух лет, либо лишением права занимать определенные должности или заниматься определенной деятельностью на срок от двух до пяти лет, либо арестом на срок от четырех до шести месяцев».

<http://personalshik.ru>

И это только за то, что ваши сотрудники не подписали согласие на использование их персональных данных. А без этих данных вы даже полисы ОМС не получите.

Сейчас есть огромное количество литературы по кадровому делопроизводству. Вы можете вести его сами, передать дополнительной функцией офис-менеджеру или бухгалтеру, но лучше всего найти опытного специалиста и принять его на полставки (или четверть ставки). Я размещаю в дополнительных материалах формы некоторых кадровых документов, но это очень малая их часть.

Дополнительные материалы к главе 8

Форма ТД-1

ТРУДОВОЙ ДОГОВОР № _____

г.

« » _____ 200_ г.

Открытое акционерное общество «.....», именуемое в дальнейшем «Общество», в лице Генерального директора
ОАО
«.....»

_____ фамилия, имя, отчество

действующего на основании Устава, именуемый в дальнейшем Работодатель, с одной стороны, и гражданин (гражданка)

_____ фамилия, имя, отчество

действующий от своего имени, именуемый (ая) в дальнейшем «Работник», с другой стороны, заключили настоящий трудовой договор о нижеследующем:

1. Предмет трудового договора

1.1. Работник принимается на должность _____

_____ полное наименование должности, отдела и структурного подразделения
ОАО «.....».

1.2. Работа по настоящему Трудовому договору является основным местом работы Работника.

1.3. Работник приступает к работе « » _____ 200_ г.

1.4. Трудовой договор заключается на неопределенный срок.

1.5. Работнику устанавливается испытательный срок продолжительностью _____ месяца (пункт указывается в случае установления работнику испытательного срока).

2. Основные права и обязанности сторон

2.1. Основные права и обязанности Работника:

Права Работника при исполнении им обязанностей в соответствии с занимаемой должностью указаны в должностной инструкции.

Работник имеет право на:

предоставление ему работы, обусловленной трудовым договором;

своевременную и в полном объеме выплату заработной платы;

повышение своей квалификации в порядке, установленном локальными нормативными актами Общества;

возмещение вреда, причиненного ему в связи с исполнением им трудовых обязанностей в порядке, установленном Трудовым кодексом;

обязательное социальное страхование в случаях, предусмотренных федеральными законами;

предоставление иных прав, не предусмотренных настоящим трудовым договором, на основаниях и в порядке, установленном Трудовым кодексом Российской Федерации, федеральными законами, нормативными правовыми актами Российской Федерации и локальными нормативными актами Общества.

Работник обязан:

соблюдать Правила внутреннего трудового распорядка Общества;

соблюдать трудовую дисциплину;

добросовестно исполнять трудовые обязанности, возложенные на него трудовым договором, должностной инструкцией, локальными нормативными актами, приказами, распоряжениями, поручениями, заданиями и указаниями руководящих должностных лиц Общества, в соответствии с трудовой функцией Работника;

соблюдать требования по охране труда;

бережно относиться к имуществу Работодателя и других работников;

немедленно сообщать Работодателю либо непосредственному руководителю о возникновении ситуации, представляющей угрозу жизни и здоровью людей, сохранности имущества Работодателя;

не разглашать сведения, отнесенные локальным нормативным актом Общества к конфиденциальной информации и к коммерческой тайне Общества;

способствовать созданию благоприятного производственного и морального климата, развитию корпоративных отношений в трудовом коллективе Общества.

2.2 Работник согласен:

на получение, хранение, комбинирование, передачу или любое другое использование его персональных данных, на получение и передачу их третьей стороне, когда это необходимо, в связи с установлением, изменением, прекращением трудовых отношений и в целях трудоустройства, а также в случаях, предусмотренных Трудовым кодексом Российской Федерации.

2.3. Основные права и обязанности Работодателя

Работодатель имеет право:

поощрять Работника за добросовестный эффективный труд;

требовать от Работника бережного отношения к имуществу Работодателя и других работников, соблюдения правил внутреннего трудового распорядка Общества;

требовать от Работника своевременного и точного исполнения им трудовых обязанностей, возложенных на него трудовым договором, должностной инструкцией, локальными нормативными актами, приказами, распоряжениями, поручениями, заданиями и указаниями руководящих должностных лиц Общества, в соответствии с трудовой функцией Работника;

привлекать работников к дисциплинарной и материальной ответственности в порядке, установленном Трудовым кодексом, иными федеральными законами;

направлять Работника для выполнения своих служебных обязанностей в служебные командировки в другую местность с оплатой расходов в порядке и размерах, установленных локальными нормативными актами Общества;

переводить с согласия Работника на другую работу в порядке и на условиях, предусмотренных Трудовым кодексом.

Работодатель обязан:

предоставить Работнику работу, обусловленную трудовым договором;

выплачивать в полном размере причитающуюся Работнику заработную плату в сроки, установленные Правилами внутреннего трудового распорядка Общества;

обеспечивать бытовые нужды Работника (организация приема пищи, медицинское обслуживание, санитарно-бытовые помещения), во время исполнения им трудовых обязанностей;

осуществлять обязательное социальное страхование Работника в порядке, установленном федеральными законами;

обеспечивать Работника необходимыми информационными материалами, документацией, а также оборудованием, оргтехникой, средствами связи и канцелярскими принадлежностями;

при приеме на работу ознакомить Работника с действующими в Обществе Правилами внутреннего трудового распорядка, иными локальными нормативными актами, имеющими отношение к трудовой функции работника;

исполнять в отношении к Работнику иные обязанности, предусмотренные Трудовым кодексом Российской Федерации, федеральными законами и нормативными правовыми актами Российской Федерации.

3. Режим работы, время отдыха.

3.1. Режим рабочего времени и времени отдыха, порядок предоставления отпуска регулируются законодательством Российской Федерации и локальными нормативными актами Общества.

3.2. Для выполнения своих обязанностей Работнику устанавливается ненормированный рабочий день.

3.3. Работнику устанавливается ежегодный оплачиваемый отпуск общей продолжительностью 28 календарных дней и дополнительный 3 рабочих дней за ненормированный режим работы.

3.4. С согласия Работодателя Работнику может быть предоставлен отпуск без сохранения заработной платы, если это не отразится на нормальной работе подразделения, а также в случаях предусмотренных трудовым законодательством

4. Оплата труда

4.1. За выполнение обязанностей, предусмотренных настоящим договором, Работнику устанавливается должностной оклад в соответствии со штатным расписанием.

4.2. Работнику производятся другие выплаты на условиях и в порядке, устанавливаемыми локальными нормативными актами Общества.

4.3. Заработная плата выплачивается два раза в месяц в сроки, устанавливаемыми локальными нормативными актами.

4.4. Работнику предоставляются льготы и выплачиваются компенсации на условиях, порядке и размерах, устанавливаемыми Трудовым кодексом Российской Федерации, федеральными законами, нормативными правовыми актами Российской Федерации, локальными нормативными актами Общества и настоящим договором.

5. Ответственность сторон

5.1. Работник несет ответственность:

за невыполнение или ненадлежащее выполнение должностных обязанностей, предусмотренных трудовым договором и должностной инструкцией;

за ущерб, причиненный Работодателю своими виновными действиями (бездействием);

за разглашение конфиденциальной информации и сведений, составляющих коммерческую тайну Общества;

за нарушение трудовой дисциплины;
за несоблюдение правил, установленных локальными нормативными актами Общества;
в других случаях, предусмотренных Трудовым кодексом Российской Федерации, федеральными законами Российской Федерации, иными нормативными правовыми актами, локальными нормативными актами, действующими в Обществе.

5.2. Работодатель несет ответственность в соответствии с законодательством:
за невыполнение обязательств по настоящему трудовому договору;
за причинение вреда здоровью Работника, в том числе увечья или профзаболевания;
в других случаях, предусмотренных Трудовым кодексом Российской Федерации, федеральными законами Российской Федерации, иными нормативными правовыми актами, локальными нормативными актами, действующими в Обществе.

6. Заключительные положения

6.1. Условия настоящего договора носят конфиденциальный характер и разглашению не подлежат.

6.2. Условия настоящего договора имеют обязательную юридическую силу для сторон и могут быть изменены только по взаимному согласию. Все изменения и дополнения к настоящему договору оформляются двусторонним письменным соглашением.

6.3. Прекращение или расторжение настоящего трудового договора производится в порядке и по основаниям, предусмотренным Трудовым кодексом Российской Федерации.

6.4. Разногласия между сторонами, возникающие при исполнении настоящего трудового договора, разрешаются в порядке, установленном локальными нормативными актами и Трудовым кодексом Российской Федерации.

6.5. Настоящий трудовой договор составлен в двух экземплярах, имеющих одинаковую юридическую силу - по одному для каждой стороны.

РАБОТОДАТЕЛЬ

подпись

Ф.И.О.

Юридический адрес

М.П

РАБОТНИК

подпись

Ф.И.О.

Паспорт серия

_____ № _____

Выдан _____

Адрес _____

Код

Форма по ОКУД
по ОКПО

03 01 006

номер
дата

наименование организации

Трудовой договор (контракт)

Номер документа	Дата

ПРИКАЗ

**(распоряжение)
о прекращении действия трудового договора (контракта)
с работником**

Уволить « » _____ 20 года

Табельный номер

--

фамилия, имя, отчество работника

наименование структурного подразделения

наименование профессии (должности), разряд, класс (категория) квалификации

основание увольнения

Основание:

Решение
профсоюзного органа
о согласии на увольнение

от « » _____ 20 года № _____

Руководитель организации

должность

подпись

расшифровка подписи

« » _____ 20 года

**С приказом (распоряжением)
ознакомлен**

подпись работника

	Код
Форма по ОКУД	0301052
по ОКПО	
наименование организации Трудовой договор (контракт)	номер
	дата

Номер документа	Дата составления

ЗАПИСКА - РАСЧЕТ
при прекращении действия трудового
договора (контракта) с работником

Табельный номер

_____ фамилия, имя, отчество работника

_____ наименование профессии (должности), разряд,
класс (категория) квалификации

_____ наименование структурного подразделения

Уволен " __ " _____ 20__ года

_____ основание увольнения

приказом (распоряжением) от " __ " _____ 20__ года N _____

Использованы авансом _____ дней отпуска за период
Не использованы
работы с " __ " _____ года
по " __ " _____ года

Работник кадровой службы _____
должность подпись расшифровка подписи
" __ " _____ 20__ года

Расчет оплаты отпуска

Расчетный период		Выплаты, учитываемые при исчислении среднего заработка, руб.	Количество		Средний дневной (часовой) заработок, руб.											
год	месяц		дней расчетного периода (календарных, рабочих)	часов расчетного периода												
1	2	3	4	5	6											
Итого			<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">Количество дней отпуска</th> <th rowspan="2">Сумма за отпуск, руб.</th> </tr> <tr> <th>использовано авансом</th> <th>не использовано</th> </tr> <tr> <th>7</th> <th>8</th> <th>9</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </tbody> </table>		Количество дней отпуска		Сумма за отпуск, руб.	использовано авансом	не использовано	7	8	9				
Количество дней отпуска		Сумма за отпуск, руб.														
использовано авансом	не использовано															
7	8	9														

Расчет выплат

Начислено, руб.				Удержано, руб.			Задолженность, руб.		Причисляется к выплате сумма, руб.
			всего	налог на доходы		всего	за организацией	за работником	
10	11	12	13	14	15	16	17	18	19

К выплате сумма _____
 _____ сумма прописью
 _____ руб. ____ коп.
 (_____ руб. ____ коп.)

по платежной ведомости (расходному ордеру) N _____ от
 " __ " _____ 20__ года

Бухгалтер _____
 _____ подпись _____ расшифровка подписи

Заключение

Мое пособие подошло к концу. Многие вопросы, которые я зацепила здесь только краешком, заслуживают отдельного внимания и рассмотрения. Часть из них я рассматриваю в моих статьях на сайте <http://personalshik.ru> и в моей рассылке «Как превратить человеческий балласт в человеческий ресурс». Я надеюсь, что мой труд не пропадет даром и эта книга поможет вам в работе с вашими сотрудниками. Я, со своей стороны, желаю вам всяческих успехов в этом нелегком, но очень важном деле.

Юлия Русакова.