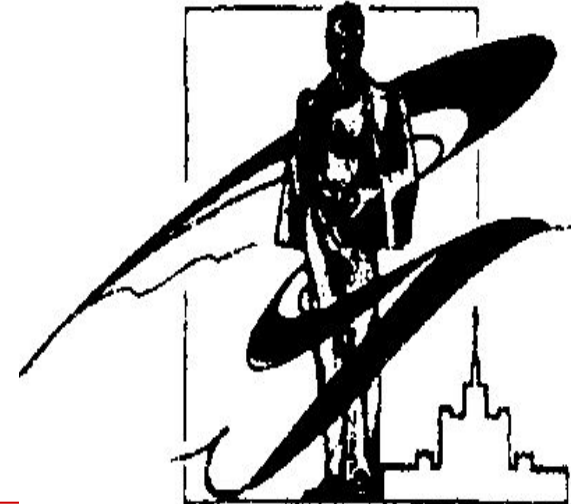


**Южно-Уральский Государственный
университет.
Международный факультет.**



Формирование персонала организации



**Чистякова Светлана Владимировна,
доцент кафедры
«Управление персоналом»
Международного факультета ЮУрГУ**

Логика и структура курса

- **Специфика человеческих ресурсов.**

 - **Удовлетворение потребности в персонале: формирование персонала организации**
 - 1. Подбор и отбор персонала.*
 - 2. Адаптация персонала.*
 - 3. Высвобождение персонала.*
-

Литература и сайтыграфия

1. Анисимов В.М. Кадровая служба и управление персоналом организации: Практик. пособие кадровика. – М.: Экономика, 2003.- 701с.
 2. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. СПб: Питер, 2005. - 832с.
 3. Кибанов А.Я. Управление персоналом. М.: ГУУ, (2002 – 2010).
 4. Коллинз Дж. От хорошего к великому. СПб: Библиотека Стокгольмской школы экономики, 2001. – 303 с.
 5. Соломанидина Т.О. Кадровая безопасность компании. – М.: Альфа-Пресс, 2011. – 688 с.
 6. Харский К.В. Благонадежность и лояльность персонала. – СПб.: Питер, 2003.
 7. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики /Под науч. ред. Р. Марра, Г. Шмидта. М.:Изд-во МГУ, 1997. – 480с.
 8. Управление человеческими ресурсами / Под ред. М.Пула, М.Уорнера . СПб.: Питер, 2002, 1200с.
 9. www.e-xecutive.ru
 10. www.hwww.hwww.hh.ru
 11. www.hr-portal.ru
 12. www.hrm.ru
-



Персонал предприятия

Все хозяйственные операции можно в конечном счете обозначить тремя словами: люди, продукт, прибыль. На первом месте стоят люди. Если у вас нет надежной команды, то из остальных факторов мало что удастся сделать

Ли Якокка

- — комбинированный сложный объект управления в организации, поскольку он обладает возможностью самостоятельно решать, критически оценивать предъявляемые к нему требования, действовать, иметь субъективные интересы, чрезвычайно чувствителен к управляющему воздействию, реакция на которое неопределенна
-

Общие свойства ресурсов экономической системы

Во-первых, почти все ресурсы редки или имеются в **ограниченном количестве** (кроме информационных). Поэтому ключевой проблемой экономики является проблема эффективности, т.е. поиска путей наилучшего использования или применения ограниченных ресурсов с целью достижения наибольших возможностей удовлетворения потребностей.

Во-вторых, все экономические ресурсы являются **слагаемыми полезности и стоимости продукции**. Они предоставляют владельцу определенный доход в виде ренты (от земли), процента (от капитала), заработной платы (от труда) и прибыли (от предпринимательства).

В-третьих, практически все ресурсы имеют износ, поэтому и нуждаются в средствах на «ремонт» и обновление.

Специфика человеческих ресурсов

- Люди наделены интеллектом, и соответственно их **участие в производственном процессе не механическое, а эмоционально-сознательное, осмысленное;**
 - **Человек обладает творческими, предпринимательскими способностями,** в отличие от других ресурсов продуктивность этих способностей не имеет видимых пределов;
 - В современных условиях научно-технического прогресса **человеческие ресурсы подвержены «моральному износу»**, но люди вследствие личной мотивации **постоянно и осознанно стремятся к совершенствованию, повышению квалификации, обновлению знаний и профессиональных навыков, ожидая от организации помощи и предоставления возможностей;**
-

Специфика человеческих ресурсов

- Способности, квалификация и знания, в том числе профессиональные, распределены между людьми неравномерно, поэтому **требуется постоянное обучение, переподготовка, повышение квалификации;**
- Работник как личность действует в соответствии не только со своими внутренними склонностями и решениями, но и с внешней обстановкой. Мотивы заключения трудовых договоров различны, поэтому **управление мотивацией работников является ключевой задачей менеджмента;**
- Трудовая жизнь современного человека продолжается 30-50 лет. В связи с этим **воспроизводство человеческих ресурсов может носить долговременный характер.**

Удовлетворение потребности в персонале: формирование персонала организации

Тенденции рынка труда:

- ✓ Сейчас бизнес уходит в эффективность, поэтому **тенденция сохранения качественного персонала.**
 - ✓ **Общая тенденция: поиск высококвалифицированного персонала.** Несколько работников, приносящих по 1 руб. нужно заменять одним, приносящим 15 руб.
 - ✓ **Идет кризис демографический и квалификационный.** Они накладываются друг на друга. Не хватает рабочих. **«Возвратного механизма» сейчас нет.**
 - ✓ Ранее был перевод на монитарную мотивацию (зарплата). Сегодня – **возврат в социальную защиту.** Жилищные программы, управление социальным пакетом.
 - ✓ **Работать с учебными заведениями** (контролировать программы обучения, преподавать).
 - ✓ Жесткие ограничения в вопросах найма и увольнения. Просматриваются **Профайлы компании – отслеживается Бренд работодателя. Поэтому описание позиций должно быть очень точным.**
 - ✓ **Снижение качества персонала** (уровень интеллекта, культуры, качество образования).
-

Понятия подсистемы рекрутмента



Кадровое планирование



Главная беда российского бизнеса- отсутствие четкой системы кадрового планирования, стихийные действия (вариант: «уволим всех» или «наберем, а потом придумаем что они будут делать»)

ПОЧЕМУ КАНДИДАТ ДОЛЖЕН ВЫБРАТЬ ИМЕННО НАШУ КОМПАНИЮ?

КОНЦЕПЦИЯ маркетинга персонала

Важнейшим условием достижения целей организации выступает четкое определение **требований к персоналу** и его социальных **потребностей** в процессе профессиональной деятельности, и обеспечение их **удовлетворения более эффективными, чем у конкурентов, способами.**



ПОДБОР ПЕРСОНАЛА



ПРОЦЕСС И ТЕХНОЛОГИИ ПОДБОРА ПЕРСОНАЛА

- ШАГ 1. Руководитель, у которого открыта в отделе вакансия самостоятельно заполняет и утверждает (подписывает) Заявку и Личностную спецификацию.
 - ШАГ 2. Начало поиска и привлечения кандидатов на должность начинается после подачи руководителем подразделения заявки на подбор.
 - ШАГ 3. Срок закрытия вакансии определяется в зависимости от сложности должности и уникальности специалиста и составляет от 2-х недель до 3 месяцев.
-

ЛИЧНОСТНАЯ СПЕЦИФИКАЦИЯ

№	Критерий	Описание критерия
1	Желательный срок выхода на работу	
2	Желательный пол кандидата	
3	Желательный возраст кандидата	
4	Проживание	
5	Образование (обучение заочно, потребность поступить в ВУЗ и т.п.)	
6	Возможности карьеры в Компании	
7	Семейное положение Семейные проблемы. Наличие детей	
8	Требование к внешнему виду	
9	Состояние здоровья	
10	Родственники в Компании	
11	Особенности характера	
12	Категорический отказ в случае	

-
- Личностная спецификация – это документ ТОЛЬКО ВНУТРЕННЕГО ПОЛЬЗОВАНИЯ, коммерческая тайна!
 - Большинство пунктов личностной спецификации носят признаки ДИСКРИМИНАЦИИ (по полу, по возрасту и т.п.)
 - По факту- это «хотелки» руководителя, поэтому насколько строго их придерживаться вопрос открытый....
-

Заявка на подбор

- Начало поиска и привлечения кандидатов на должность начинается после **подачи руководителем подразделения заявки на подбор персонала.**
- В заявке должны содержаться основные сведения о требованиях к будущему сотруднику (основные функции работника, квалифицированные требования, режим работы, оплата труда, желательные и обязательные качества и др.)



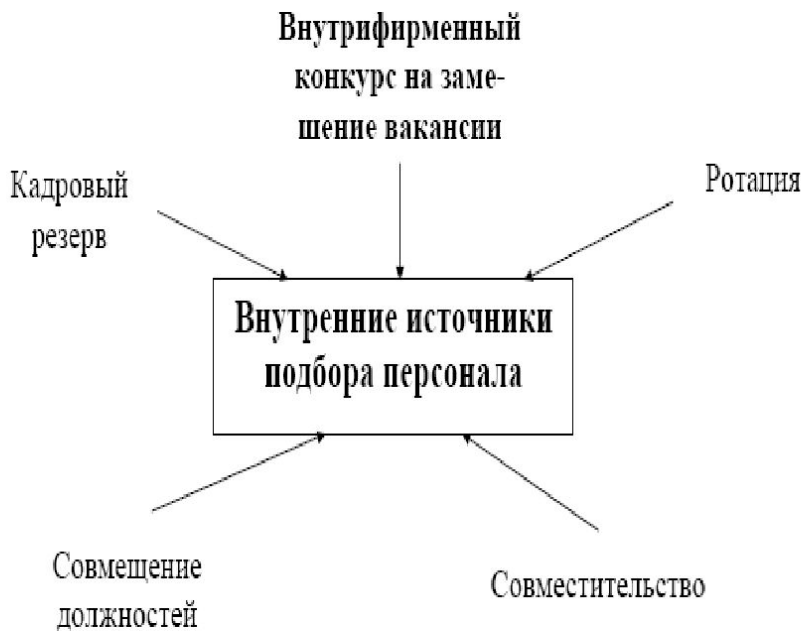
«Как вы яхту назовете, так она и поплывет»

(капитан Врунгель)

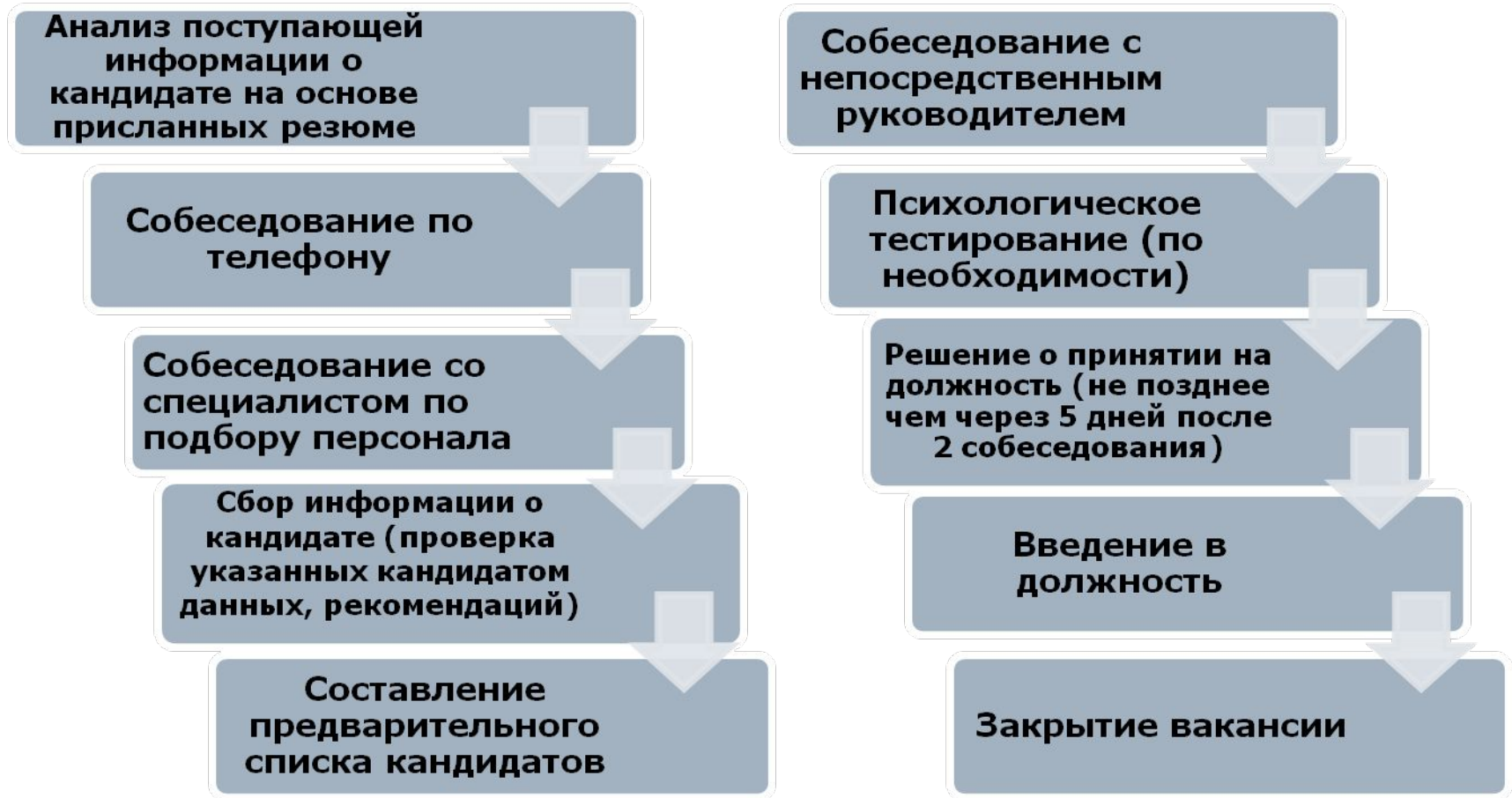
- Как вы составите заявку, а HR-специалист объявление – такая целевая аудитория кандидатов к вам придет (не придет) на собеседование.
 - Помните! Объявление – это косвенная реклама компании! Пишите в заявках реальные требования и ожидания компании.
-

ОТКУДА берется персонал?

Внутренние источники подбора персонала



Отбор персонала



Анализ резюме

«Чтение резюме по методу Шерлока Холмса»

Крымов Александр Александрович

- Факты: паспортные данные, образование, послужной список, компетенции, достижения, интересы и увлечения.
 - Профессиональная успешность.
 - Целеустремленность, направленность на результат.
 - «Изломанные» карьеры.
 - Гибкость, активность, обучаемость.
 - Психологические особенности соискателя.
 - Стиль изложения: выявление P-щиков наивных и хитрых.
 - Адекватность самооценки.
 - Орфография, логика, аккуратность формы.
 - Требования к будущему работодателю: компенсационные ожидания.
 - Соответствие информации профилю позиции и личностной спецификации.
-

Примеры «неудачных» резюме

«Буду рада отдать вашей фирме все што у меня есть!»

- *Результаты работы и достижения: Увеличение оборота и прибыли. Увеличение инвестиционной привлекательности фирмы.*
 - *Достижения: полная и окончательная организация системы работы компании практически с нуля (кадры, система юридической политики компании, бухгалтерия, документооборот, архивация, структура компании, внутренняя отчетность, определение степени конечной ответственности сотрудников, разработка должностных инструкций и т.д.).*
 - *Провёл полное техническое переоснащение производства.*
 - *Претендую на должности: директор, бухгалтер, программист.*
 - *Не такой, как все: я гибкий, но принципиальный. Коммуникативный и мобильный без комплексов человек-энергия. Продвинутый пользователь ПК и Интернета. Мне не мало денег — мне мало работы. Смерть или жизнь через развитие! Верю в свое развитие с вами и уверен в вашем успехе со мной! Могу: VENI VIDI VICI!!! Могу — нет...*
 - *Если я заинтересовала Вас, перезвоните, пожалуйста, по телефону или другим удобным для Вас способом.*
 - *Небольшое знание английского языка, менеджмента, маркетинга, делопроизводства.*
-

Структура и закономерности интервью

- ❖ Первая часть — **установление контакта**. При этом интервьюеру нужно создать благоприятное впечатление о компании, дать возможность кандидату расслабиться и вести себя адекватно.
- ❖ Второй значимый этап — это краткий (от 3 до 5 минут в зависимости от значимости и сложности позиции) **рассказ о специфике компании, о вакансии, причине ее появления и основных задачах**.
- ❖ Третий этап — это **собственно интервью** в традиционном понимании этого слова, т. е. предложение кандидату ряда вопросов, ситуационных задач и т. д.
- ❖ После того как вы задали кандидату все вопросы, которые хотели задать, наступает четвертый этап, в ходе которого стоит **дать возможность кандидату задать вам интересные его вопросы**.
- ❖ Последний, пятый, этап интервью предполагает возможность **оговорить алгоритм продолжения взаимодействия**.

**Такая структура
позволяет :**

1. получить максимально достоверную информацию,
2. оставить хорошее впечатление о себе и компании
3. грамотно договориться о дальнейшем взаимодействии.

Подходы к интервью

АНАЛИЗ ПРОШЛОГО

- Опыт, прошлые ситуации. Достижения, причины увольнения

АНАЛИЗ БУДУЩЕГО

- Ожидания, карьерные притязания, психологическая совместимость с кол-вом и рук-лем

ФАКТЫ

- Проработал на одном месте 5 лет
- Сделал карьеру к 25 годам

ГИПОТЕЗЫ

- Стабильный
- Лидер

САМООЦЕНКА

- Завышенная
- Заниженная
- Адекватная

ОБЪЕКТИВНАЯ ОЦЕНКА

- По фактам и результатам

Современные технологии отбора персонала для работы в организации

- Провокативное интервью
- CASE-интервью
- Структурированное интервью
- Проективное интервью
- Ассесмент-центр



Это технологии коммуникаций применяемые как
ИНТЕРЬВЬЮ
(СОБЕСЕДОВАНИЕ)



7 способов пройти стрессовое собеседование

В «группе риска» — руководители и их помощники, менеджеры по продажам и по работе с клиентами, рекламные, страховые агенты, журналисты, офис-менеджеры, продавцы.

Как проверяют на устойчивость к стрессу:

1. Испытание ожиданием;
2. Тесты, анкетирование;
3. Испытание грубостью;
4. Личные вопросы;
5. Некомфортные условия;
6. «Друг» и «враг»;
7. На что Вы готовы ради работы?



CASE-интервью



Описывают незаконченную деловую ситуацию, соискатель должен рассказать, как найдет ее решение.

- *Вы случайно узнаете, что Ваш коллега систематически совершает нечестные поступки по отношению к компании, в которой Вы работаете. Ваши действия?*
 - *Зачем мне нанимать человека со стороны, если я могу взять на эту должность кого-либо из сотрудников компании?*
 - *Перед Вами стоит важная рабочая задача. Вы считаете, что для ее решения оптимальным является план X. Ваш руководитель говорит, чтобы Вы действовали по плану Y. Но Вы считаете, что план X лучше для пользы дела. Ваши действия?*
-

Структурированное интервью

Структурированное интервью используют в основном компании, в которых уже разработаны **профили требований к сотрудникам**. С помощью интервью проверяют, насколько кандидат соответствует нужному профилю.

- Чем вы можете быть полезны нашей организации?
 - Каковы ваши сильные профессиональные стороны?
 - Каковы ваши слабые стороны?
 - Каковы ваши интересы вне работы?
 - Какая самая серьезная критика была в ваш адрес?
 - Как вы повышаете профессиональный уровень?
 - Чего бы вы хотели достичь в своей карьере?
-

Проективные вопросы и проективное интервью

- Методика основана на особом построении вопросов таким образом, что они предлагают кандидату оценить не себя, а людей вообще или какого-то персонажа.
 - Проективные методики основаны на том, что человек склонен проецировать, т. е. переносить свой жизненный опыт и представления на интерпретацию (объяснение) действий других людей, а также на вымышленные ситуации, персонажей и т. п.
-

Пример разработки проективных вопросов

№	Проективный вопрос	Оцениваемый фактор
1	Что стимулирует людей работать наиболее эффективно?	Мотивация
2	Что нравится людям в работе?	Мотивация
3	Почему человек выбирает ту или иную профессию?	Мотивация
4	Что может побудить человека уволиться?	Мотивация
5	Какой коллектив работает наиболее продуктивно? Какой коллектив является наиболее комфортным для людей?	Предпочтения по коллективу
6	Зачем люди стремятся сделать карьеру?	Мотивация карьерного роста
7	В каких ситуациях оправданна ложь?	Допущение обмана
8	Почему при одном и том же уровне доходов в одних компаниях люди воруют, а в других - нет?	Мотивы честного поступка/поведения
9	За что следует уволить сотрудника сразу?	Ценности применительно к организации
10	Опишите самый типичный конфликт в коллективе. В чем его причины?	«Болевые» точки с точки зрения конфликтности или опыта кандидата

Ассесмент-центр (Assessment center)

- ✓ оценить насколько профессиональные компетенции работников соответствуют идеальному профилю компетенций для данной должности;
 - ✓ оценить потенциал работника к дальнейшему карьерному росту и развитию (обычно с целью формирования кадрового резерва);
 - ✓ сформировать целевую программу развития работников (с учетом их сильных и слабых компетенций).
-

Методы Ассесмент-центра

- ✓ **Тесты.** Цель диагностики – выявить особенности вашего профиля личности, т.е. индивидуальных различий.
 - ✓ **Интервью:** биографические и проективные вопросы по компетенциям.
 - ✓ **Самопрезентация:** выступить перед группой с рассказом о себе или с каким-либо представлением себя для группы, своего опыта, сильных и слабых сторон или своих целей и планов.
 - ✓ **Деловые игры:** выявление компетенций в процессе игрового взаимодействия.
-

Наиболее популярные компетенции

- коммуникативные навыки (навыки убеждения и аргументации, презентации, разрешения конфликтов, понимания собеседника),
 - сотрудничество или работа в команде,
 - ориентация на результат,
 - навыки работы с информацией (анализ, логика, структурирование),
 - навыки планирования и организации,
 - инициативность,
 - ориентация на развитие,
 - лидерские и управленческие навыки (если оцениваются руководители или управленческий кадровый резерв).
-

Критерии, по которым можно определить, кто будет хорошим работником

- 1. Может.** Кандидат может успешно выполнять рассматриваемую работу. Этому соответствуют: образование, знания, опыт, здоровье, психологические качества, семейное положение и т.д.
 - 2. Хочет.** Объективно и субъективно заинтересован в рассматриваемой работе. Мотивация понятна и прогнозируема.
 - 3. Управляем.** Кандидат хорошо понимает смысл сказанного и детали. Контролирует свою речь. Самокритичен, осознает свои ошибки и извлекает из них полезный опыт. Сохраняет самообладание в стрессовых ситуациях, не впадает в агрессию.
 - 4. Совместим.** Кандидат достаточно доброжелателен и гибок в выстраивании отношений с окружающими, владеет техникой общения. Свойственные кандидату модели работы и поведения в основном соответствуют нормам, принятым в коллективе.
 - 5. Безопасен.** Кандидат лоялен по отношению к своим работодателям, в меру открыт, но не болтлив, не склонен к обману и предательству.
-

Определение дальнейшего взаимодействия с кандидатом после интервью

- Когда сразу видно, что кандидат не подходит ⇒ **Отказ:** экономит время и сохраняет взаимоотношения.
- **Выстроить отношения как консультант по карьере:** «Мы теперь знаем Ваши сильные стороны, но Вы не соответствуете нашим критериям»... «Вам необходимо выучить язык, это займет 1 год, но при этом Вы многократно увеличите свои шансы и свой опыт...». Подсказать какие тенденции на рынке труда.
- «Прошел внутренний кандидат» - **нейтральный отказ.**
- **Четко поставить сроки на «подумать».**
!!! НЕЛЬЗЯ ПЕРЕДЕРЖИВАТЬ – хороший кандидат уйдет.
!!! НЕЛЬЗЯ СРАЗУ ГНАТЬ ОФОРМЛЯТЬСЯ В ОТДЕЛ КАДРОВ – работа потеряет ценность, т.к. получил ее кандидат легко.
- Чем выше должность кандидата, тем важнее устный отказ или согласие.
- **Job offer** как гарантия соблюдения обещаний компании.

НЕСКОЛЬКО ИДЕЙ ВАЖНЫХ ДЛЯ ОТБОРА:

- Нет универсально «хороших» и «плохих» кандидатов — есть те, кто ПОДХОДИТ для данной организации и этой работы, и те, кто НЕ ПОДХОДИТ.
 - В большинстве методов интервьюирования нет однозначно правильных ответов, есть ПОДХОДЯЩИЕ и НЕ ПОДХОДЯЩИЕ для ДАННОЙ вакансии и корпоративной культуры.
Исключение представляют собой методики, оценивающие конкретные навыки.
 - ЗНАЧИТЕЛЬНУЮ ПРОБЛЕМУ ПРИ СОБЕСЕДОВАНИЯХ создает естественное желание соискателей ПРОИЗВЕСТИ в ходе интервью НАИЛУЧШЕЕ ВПЕЧАТЛЕНИЕ и, как следствие, возможное искажение информации.
 - Чтобы сделать какой-то категорический оценочный вывод о кандидате на основании интервью, надо проверить его минимум ТРЕМЯ рассматриваемыми методами.
-

Существует два типа ошибок рекрутмента

А) Приём на работу непригодного кандидата;

Б) Отказ в приёме на работу пригодному кандидату.

Первая из них выявляется в течение испытательного срока (или несколько позже).

Вторая улавливается гораздо реже.

Например, когда вы узнаете, что отвергнутый вами соискатель успешно реализует себя у главного конкурента.

ПРИНЦИП 1:4

Потеря 1 сотрудника = потери компании в сумме его заработной платы за 4 месяца:

(1) последний месяц перед увольнением
производительность = 0

(2) затраты на высвобождение (отпускные,
компенсации, передача материальной
ответственности и т.п.)

(3) затраты на поиск, объявления собеседование,
трудоустройство

(4) – первый месяц в период адаптации
производительность = 0

Высвобождение персонала



Высвобождение - вид деятельности, предусматривающий комплекс мероприятий по соблюдению правовых норм и организационно-психологической поддержке со стороны администрации при увольнении сотрудников.

Увольнение

Увольнение -
прекращение
трудового
договора
(контракта) между
администрацией
(работодателем) и
сотрудником.



Виды увольнений

- увольнение по инициативе работника (в отечественной терминологии — по собственному желанию);
 - увольнение по инициативе работодателя (в отечественной терминологии — по инициативе администрации);
 - выход на пенсию.
-

Причины увольнения по инициативе администрации

- ликвидация организации, сокращение численности или штата работников;
 - несоответствие сотрудника занимаемой должности или выполняемой работе;
 - неисполнение работником своих служебных обязанностей без уважительных причин;
 - прогул, в том числе отсутствие на работе более трех часов в течение рабочего дня;
 - неявка на работу вследствие болезни в течение более четырех месяцев подряд;
 - восстановление на работе сотрудника, ранее выполнявшего эту работу;
 - появление на работе в состоянии алкогольного или наркотического опьянения;
 - совершение по месту работы хищения государственного или общественного имущества;
 - однократное грубое нарушение руководителем организации или его заместителями своих служебных обязанностей;
 - совершение работником, обслуживающим денежные или товарные ценности, таких действий, которые дают основание для утраты доверия к нему со стороны администрации;
 - совершение работником, выполняющим воспитательные функции, аморального поступка.
-

КЕЙС «Сокращение персонала»

На заводе «Метроном» произошло сокращение фонда заработной платы. Руководителю планово-экономического отдела предложено сократить одного из работников

Характеристики работников

1. **Миронова Вера Владимировна**, 34 года, выпускница Российской экономической академии им. Г.В. Плеханова, стаж работы на фирме 8 лет:

- а) разведена, имеет на иждивении двоих детей; б) работает медленно, иногда опаздывает;
- в) ладит со всеми, подвержена перепадам настроения;
- г) честный, порядочный человек, хотела бы сохранить прежнюю должность.

2. **Колесников Валерий Федорович**, 27 лет, окончил Московский коммерческий техникум, учится на вечернем отделении Государственного университета управления, стаж: работы на предприятии 2 года:

- а) на иждивении имеет мать; б) хороший работник, но иногда опаздывает;
- в) ладит с коллегами, приятен в общении, всегда готов помочь;
- г) хотел бы получить лучшую должность после окончания вуза.

3. **Филимонов Георгий Николаевич**, 45 лет, образование высшее техническое, стаж: работы на предприятии 5 лет:

- а) на иждивении у него восемнадцатилетний сын, студент; б) состояние здоровья отличное;
- в) хороший работник, никогда не опаздывает на работу; г) не очень ладит с коллегами;
- д) хотел бы занимать более высокую должность.

4. **Колосова Елена Михайловна**, 51 год, образование среднее специальное, стаж: работы на предприятии 17 лет:

- а) иждивенцев нет, имеет взрослых детей;
- б) состояние здоровья удовлетворительное, иногда бюллетенит (ОРЗ, грипп), но это серьезно не отражается на работе;
- в) хороший работник, но недостаточно инициативна;
- г) коллеги относятся к ней хорошо, приятна в общении; д) хотела бы сохранить прежнюю должность.

Примечание. Все вышеперечисленные работники занимают одинаковую должность - «экономист».

Задание Предложите вариант решения проблемы и план его осуществления.

Умение увольнять – обязательное умение для любого руководителя и для HR-специалиста.

Неумение увольнять имеет разные источники:

- Руководителю сложно принимать непопулярные решения.
- Руководитель не может определиться, действительно ли данный сотрудник должен быть уволен: нет четких критериев или наоборот, их слишком много.
- Руководитель приписывает себе драматургическую функцию – задается вопросами о судьбе каждого увольняемого и считает себя вершителем судеб.
- Руководитель переводит увольнение в разряд личных отношений.
- Руководитель не владеет техникой проведения беседы по увольнению.

Именно последняя причина может являться корневой и порождать все остальные причины.

Не оценка, а развитие

Часто руководитель использует набор негативных примеров, доказывающих увольняемому, что он действительно не соответствует должности. Некорректные обвинения порождают реакцию защиты собственного достоинства, идущую от инстинктивного чувства самосохранения.

Правила, отделяющие обратную связь от оценки:

- Отмечать не только те моменты, которые стали причиной увольнения, но и сильные стороны сотрудника:** *«Я хотел бы начать с того, что является твоей сильной стороной и что позволит тебе со временем достигать своих целей...»*
-

- ▣ **Обсуждать поведение и результаты работы, а не личность и черты характера:** «Несколько раз в результате общения с тобой клиенты были недовольны характером общения с ними, а дважды дело дошло до конфликта...»
 - ▣ **Важно выслушать сотрудника.** Беседа по увольнению – это именно беседа, а не односторонний монолог. Необходимо помочь сотруднику сделать самостоятельные выводы (каждый вывод сделанный нами самими – непреложная истина).
 - ▣ **Любая обратная связь должна заканчиваться позитивным выводом.** Уход с работы – это начало нового этапа жизни, важно, чтобы человек не потерял веру в себя, свои способности: «Я уверен, что умение договариваться с людьми, твой такт и деликатность помогут тебе...»
-

Ситуация неявного увольнения

- У сотрудника возникает нормальная защитная реакция – это не я плох, это руководитель, компания и т.д. нехороши.
- Сотрудник начинает транслировать свое состояние окружающим, ухудшая морально-психологический климат в коллективе.



Руководитель должен принять четкое решение о том, когда и по каким критериям им будет принято решение об увольнении.

От беседы по увольнению до момента физического ухода сотрудника

Сотрудник уже не воспринимает себя как часть компании, но продолжает работать в ней, приходит на работу и обсуждать свои личные проблемы. Это расхолаживает как самого увольняемого, так и тех, кто будет продолжать работу в компании.

Варианты устранения этих рисков:

- Есть корпоративные культуры, в которых *после беседы об увольнении возможность пребывания на работе сотрудника и его общение с коллегами сводятся к минимуму (предоставляется оплачиваемый отпуск).*
 - *Организация напряженной работы сотрудника в оставшееся время с повышенным контролем за результатами (желательно ежедневным).* Это работает и на психологический статус сотрудника. Он чувствует себя нужным.
-

Структура беседы по увольнению

**Твердо по решению –
мягко и тепло к человеку**

Решение	<i>В настоящий момент я принял решение о...</i>
Причины	<i>Основными причинами принятия решения стали (результаты, сокращение, ценности компании...)</i>
Позитивная обратная связь сотруднику	<i>Я думаю, что имея такие способности и опыт, как... Ты проявил такие качества как...</i>
Корректирующая обратная связь с задачами на будущее	<i>Повысив... и обратив внимание на... Ты сможешь более эффективно справляться...</i>
Моделирование возможных мест и видов работ	<i>Ты мог бы успешно справляться с... в компаниях, которые...</i>
Оказание поддержки	<i>Я с радостью дам тебе рекомендации, если речь пойдет о таких твоих навыках и опыте, как...</i>
Конкретные шаги, следующие за разговором	<i>У тебя есть 2 недели на то, чтобы закончить работы по проекту..., передать решение вопроса... сотруднику X и т.д.</i>

Рекомендации по проведению беседы об увольнении:

- Ведите беседу не от имени компании, а как личную беседу
 - Не апеллируйте к ситуации «вообще», делайте акцент на конкретных проблемах сотрудника.
 - Не пытайтесь переложить ответственность на вышестоящее руководство. **Принятие на себя личной ответственности за увольнение.** Неверные послылы: «Начальство просило передать...»
 - Избегайте фраз типа «Я вас понимаю!» - они воспринимаются как формальность и вызывают протест.
 - Не угадывайте чувства и мысли собеседника, помогите ему сформулировать их самостоятельно, тем самым, сняв эмоциональную остроту ситуации.
 - Переведите проблемы в рациональный план выхода из ситуации, поставьте конкретные задачи.
 - Обсудите, какие из задач поможет решить компенсационный пакет компании.
-

Заключительное интервью

- ✓ Выявление истинных причин увольнения
- ✓ Оценка различных аспектов производственной деятельности. (психологический климат, стиль руководства, перспективы роста, объективность деловой оценки и оплаты труда)
- ✓ Рассмотрение и оценка специальных сторон трудового процесса (требования к рабочему месту, условия труда на нем)
- ✓ Информирование работника о его правах и обязанностях при увольнении, возврат инвентаря и т.п.

ГЛАВНАЯ ЦЕЛЬ: попытка при необходимости повлиять на решение сотрудника об увольнении и анализ узких мест в организации.

Вопросы для интервью с увольняющимися:

- Почему вы увольняетесь?
 - Что вам нравилось в вашей работе?
 - Что вам не нравилось в вашей работе?
 - Насколько справедливой, по вашему мнению, была оплата вашего труда?
 - Насколько эта работа вписывалась в ваши карьерные планы?
 - Насколько справедливой и полной была оценка вашего труда?
 - Получали ли вы достаточное признание и поощрение за свой вклад в дела организации/подразделения?
-

Информация, полученная из интервью с увольняющимся, может быть полезна для следующих целей:

- Помощь в удержании (закреплении) хороших работников
 - Выявление недостатков при отборе работников
 - Сохранение связи с хорошими работниками
 - Оценка ситуации в подразделении
 - Выявление проблем, мешающих работе
 - Сбор предложений
 - Выяснение того, насколько эффективно реализуются компании различные программы (обучение, социальные программы и т.п.).
-

Способы безболезненного для организации увольнения работников

- ✓ Увольнение работника как не прошедшего испытательный срок
- ✓ Использование механизмов трудового договора, если его текст тщательно подготовлен и проработан
- ✓ Проведение аттестации персонала и принятие окончательного решения на основе ее результатов
- ✓ Предложение о досрочном выходе на пенсию
- ✓ Реструктуризация компании или внедрение системы аутсорсинга
- ✓ Программа регулярных оценок по принципу «360°»
- ✓ Организация работ по проектам, темам, программам



Когда я беру человека на работу, я всегда знаю за что я могу его уволить

А. Красник

Общие правила увольнения работника

- Каковы бы ни были причины увольнения сотрудника, он **должен покинуть организацию без чувства обиды, раздражения и мести**. Важно проанализировать истинные мотивы ухода, вероятный период устаревания сведений, представляющих тайну, предполагаемое будущее место работы, а также получить расписку от увольняемого сотрудника о неразглашении сведений, составляющих коммерческую тайну.
 - После объявления об увольнении следует **внимательно выслушать и проанализировать контрдоводы и аргументы сотрудника в отношении характера работы, стиля руководства, вопросов взаимоотношений в коллективе**.
 - Опыт показывает, что больше всего **подрывают лояльность персонала организации неаргументированные увольнения и практика ругать и клеймить уволенных работников**.
-

Общие правила увольнения работника

- Этика увольнений подразумевает, что **не следует увольнять человека в пятницу, за день до праздника, в день его рождения или годовщину работы на фирме, после недавней смерти члена семьи, во время беременности и т.п.** Не следует унижать человека, наносить ему обиду, злорадствовать по поводу ухода.
- Весьма полезно поручить кому-либо из сотрудников **поддерживать с работником контакты и после его увольнения**, по крайней мере до тех пор, пока он не найдет новое место работы



В случае необходимости проведения массовых увольнений

- Вся акция должна пройти в один день. Провести экспресс-тренинг с менеджерами по грамотному проведению бесед с сотрудниками.
- Сначала – речь руководителя, в которой делается акцент на благодарность всем сотрудникам.
- Проведение собеседований с увольняемыми сотрудниками (несколько групп собеседований). В конце разговора подписываются необходимые бумаги и возвращается пропуск на работу. Остающиеся подписывают новый договор.
- Уволенным предоставляется одинаковый компенсационный пакет (те, кто проработал в компании больше 3-х месяцев).
- В течение 3-х дней уволенные обязаны забрать свои вещи с рабочего места. На эти дни пригласить в компанию охранников и честно объяснить их присутствие необходимостью контроля и соблюдения внутренних правил.
- Провести совещание с остающимися сотрудниками.

Реакции на сообщение об увольнении

Зависят от того, по чему увольнение «бьет» (самооценка, планы на будущее, карьера, материальные проблемы и пр.); от того, успел ли человек подготовиться к ситуации (ожидал); от типа психологического контроля человека (внешний или внутренний локус).

Неконструктивные реакции на стресс:

- ▣ **Подавленность** («Я хуже других!»).
 - ▣ **Растерянность** (крушение планов, тупиковость ситуации)
 - ▣ **Обида** («другим повезло больше», эмоциональные атаки, выяснение причин увольнения, контраргументы)
 - ▣ **Деструктивная обида** («не имеете права!», попытки консолидировать увольняемых в борьбе за свои права, отсутствует конструктивный план решения ситуации).
-

Аутплейсмент (англ. *outplacement*)

- 1) консультации по трудоустройству сокращаемых сотрудников за счет бывшего работодателя.
- 2) услуга по организации процесса увольнения сотрудников наиболее щадящим способом, форма расторжения трудовых отношений между компанией и работниками, предусматривающая привлечение специализированных организаций в целях оказания помощи в трудоустройстве уволенным сотрудникам.

Программа аутплейсмента *применяется в тех случаях, когда увольнение не является следствием невыполнения работником своих обязанностей, а связано с процессом реорганизации, сокращения штата или ликвидации предприятия.*

Аутплейсмент НЕ касается юридической стороны вопроса.

Цели аутплейсмента

Аутплейсмент (или как ещё называют **Консультирование и Помощь в Развитии Карьеры**) позволяет смягчить негатив от самого факта увольнения, проявить заботу о человеке и таким образом, кроме помощи в дальнейшем трудоустройстве, сохраняет позитивный имидж компании в глазах увольняемых сотрудников. Позитивный имидж оказывает влияние и на тех, кто продолжает работу в компании.



Содержание процесса аутплейсмента

1. Проведение анализа профессионализма работника;
 2. Обучение работника написанию резюме, сопроводительного письма, прохождению собеседования;
 3. Консультирование руководителя фирмы и работника по бесконфликтному увольнению;
 4. Оказание помощи работнику в составлении стратегии поиска новой работы, а именно описание последовательности действий, методов поиска работы и др.;
 5. Советы работнику по прохождению испытательного срока на новом месте работы.
-

Пакеты услуг:

Информационный пакет

- Консультации по рынку труда, анализ ситуации на рынке труда
- Консультации по вопросам Трудового законодательства
- Составление списка ведущих кадровых агентств, служб занятости, потенциальных компаний работодателей

Программа «продвижения» кандидата на рынке труда

- Подготовка рекомендательных писем, характеристик
- Обучение эффективным приемам поиска работы и борьбе со стрессами
- Разработка и профессиональное составление резюме
- Рассылка резюме в ведущие кадровые агентства; размещение резюме на интернет порталах по трудоустройству; рассылка прямым потенциальным работодателям
- Тренинг по прохождению собеседования при приеме на работу, включая речь, мимику, жесты
- Отработка приемов телефонного общения

Психологический пакет

- Оценка профиля личности, определение потенциала кандидата
- Разработка индивидуальных планов поиска работы
- Психологическая поддержка на любой стадии этапа трудоустройства и адаптации

Технический пакет

- Обеспечивает доступ в Интернет для поиска вакансий
- Обеспечение возможностью пользоваться электронной почтой и факсом для рассылки резюме прямым работодателям и ведущим кадровым агентствам

Преимущества использования аутплейсмента

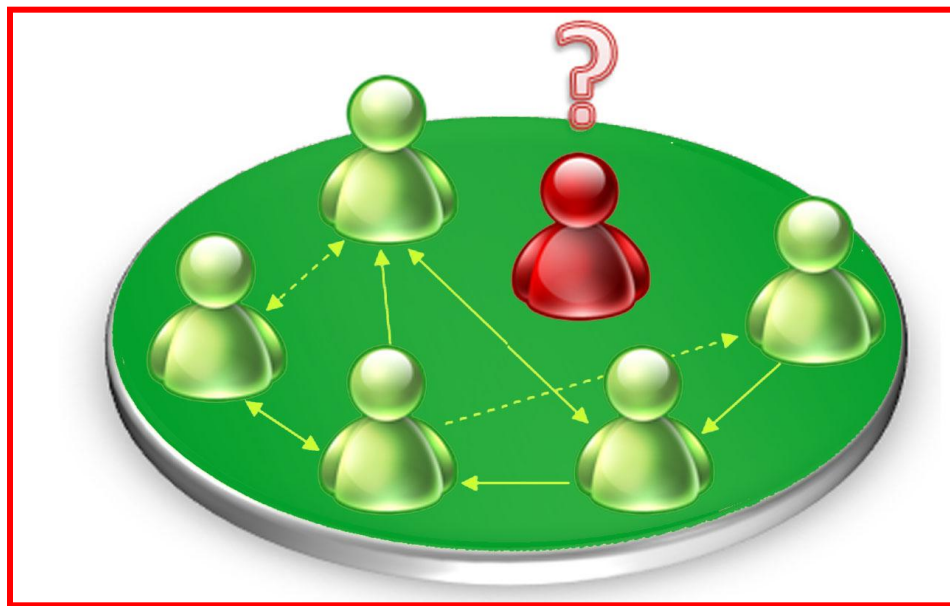
- Помогает избежать многих судебных разбирательств и других проблем, связанных с увольнением.
 - Иногда бывший работник компании может ей помочь в каком-то вопросе, и только от того, как произошло увольнение, зависит его решение о помощи.
 - В период кризиса и вынужденного сокращения штатов особенно аккуратно необходимо подойти к процессу увольнения, ведь придёт то время, когда потребуются снова нанять специалистов, а «выращенные» компанией, но впоследствии уволенные работники, не захотят возвращаться в компанию.
 - Важно для поддержания хорошего отношения работников компании к руководству, лояльного их отношения к кадровой политике предприятия.
 - При увольнении сотрудника с помощью применения аутплейсмента, руководитель может быть уверен в сохранении сотрудником коммерческой тайны, информации о компании, которую не должны знать конкуренты.
 - Позволяет компании избежать лишних социальных выплат.
 - Мягкое увольнение позволяет избежать стресса, психологического расстройства сотрудника, которого сократили.
-

АДАПТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА

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



- ▣ **Профессиональная адаптация** - это управленческий процесс, направленный на введение новых сотрудников в курс их новых задач на новом рабочем месте.
- ▣ **Адаптация** — процесс знакомства сотрудника с деятельностью и организацией и изменение собственного поведения в соответствии с требованиями среды.



Ошибки, связанные с адаптацией сотрудника на новом месте работы

Поведенческие зависят от самого человека, его воспитания и культуры:

- завышенные ожидания и притязания;
 - нежелание понимать и принимать корпоративную культуру компании;
 - неумение ждать, склонность делать преждевременные выводы;
 - безынициативность, нежелание брать на себя ответственность и т.д.
-

Функциональные ошибки связаны с профессиональными качествами нового сотрудника, но нередко они совершаются по вине организации

- формализм или поспешность адаптационных программ;
 - недооценку роли и значения адаптации для развития персонала организации;
 - невнимание к новым сотрудникам, особенно к их психологической адаптации к новому трудовому коллективу;
 - перекладывание задач адаптации на линейных руководителей, загруженных текущей производственной деятельностью.
-

Основные цели современных программ адаптации персонала в организации:

- Уменьшить стартовые издержки, так как пока новый работник плохо знает свое рабочее место, он работает менее эффективно и требует дополнительных затрат.
 - Экономить рабочее время непосредственного руководителя.
 - Формировать позитивное отношение к коллективу, организации, работе.
 - Сократить текучесть кадров, так как если новички чувствуют себя неуютно на новой работе и ненужными, то они могут отреагировать на это увольнением.
 - Снизить тревожность, неопределенность, озабоченность, которые испытывает, как правило, новый сотрудник при вхождении в новый трудовой коллектив.
-

Снижение издержек организации за счет следующих факторов:

1. Ускорение процесса вхождения нового сотрудника в должность:

- Достижение необходимой эффективности работы в минимальные сроки
- Уменьшение количества возможных ошибок, связанных с освоением функциональных обязанностей

2. Сокращение уровня текучести кадров:

- Снижение количества сотрудников, не прошедших испытательный срок
 - Уменьшение количества сотрудников, покинувших компанию в течение первого года работы
-

Выгоды, получаемые сотрудником после прохождения адаптации:

- Получение полной информации, требуемой для эффективной работы;
 - Снижение уровня неопределенности и беспокойства;
 - Повышение удовлетворенности работой и развитие позитивного отношения к компании в целом;
 - Освоение основных норм корпоративной культуры и правил поведения;
 - Выстраивание системы взаимодействия с коллегами;
 - Получение эффективной обратной связи от наставника и линейного руководителя по итогам испытательного срока
-

Выгоды, получаемые компанией с выстроенной системой адаптации:

- Создание механизма оценки профессиональных и управленческих компетенций сотрудника и его потенциала по итогам работы в первые месяцы;
 - Выявление недостатков существующей в компании системы подбора;
 - Развитие управленческих компетенций наставников и линейных руководителей;
 - Обоснование кадровых решений в отношении как новичка, так и наставников после окончания адаптационного периода;
 - Повышение лояльности сотрудника компании как работодателю.
-

Виды адаптации

По отношениям субъект-объект:

- ▣ ***активная*** - когда индивид стремится воздействовать на среду с тем, чтобы изменить ее (в том числе и те нормы, ценности, формы взаимодействия и деятельности, которые он должен освоить);
- ▣ ***пассивная*** - когда он не стремится к такому воздействию и изменению.

По воздействию на работника:

- ▣ ***прогрессивная*** - благоприятно воздействующая на работника;
- ▣ ***регрессивная*** - пассивная адаптации к среде с отрицательным содержанием (например, с низкой трудовой дисциплиной).

По уровню:

- ▣ ***первичная*** - когда человек впервые включается в постоянную трудовую деятельность на конкретном предприятии;
 - ▣ ***вторичная*** - при последующей смене работы.
-

Виды адаптации

Профессиональная адаптация: освоение профессии, ее специфики, приобретение новыми сотрудниками трудовых навыков, приемов, способов принятия решений для начала в стандартных ситуациях, технологий, необходимых для эффективной деятельности в данной организации.

- Используемые в компании технологии и техники;
 - Стандарты работы; Документация;
 - Нормы, нормативы, технические требования;
 - Перспективы профессионального и карьерного роста;
 - Возможности обучения, повышения квалификации;
 - Параметры оценки качества работы...
-

Социально-организационная адаптация:

знакомство нового сотрудника с организацией как социальной системой: ее историей, кадровой и социальной политикой, системой внутренних и внешних коммуникаций, правилами внутреннего распорядка, корпоративной культурой компании, ее целями и ценностями.

- Какое место занимает компания на рынке? Как идут дела? К чему стремится?
- Каковы стратегические цели и приоритеты компании?
- Кто является ключевыми клиентами? Кто основными конкурентами?
- Как осуществляется управление компанией? Кто принимает решения?
- Какова структура компании? Где какие подразделения расположены?
- Какие действуют процедуры, регламенты?
- Где находится туалет? Где можно курить? Где находится столовая?
- Как оформить постоянный пропуск?
- Можно ли пить кофе на рабочем месте?
- Как заказать канцелярию, курьера, машину, переговорную комнату?
- Во сколько принято уходить домой? Можно ли утром опаздывать?

Психофизиологическая адаптация - адаптация к трудовой деятельности на уровне организма работника как целого, результатом чего становятся меньшие изменения его функционального состояния (меньшее утомление, приспособление к высоким физическим нагрузкам и т.п).

- ❑ **Сменный график работы.** Если человек никогда не работал по ночам, ему будет объективно тяжело работать посменно.
 - ❑ **График работы сдвинут.** В некоторых компаниях предлагается график работы с 7:00 до 16:00, в других – с 11:00 до 20:00. Резко переключиться с одного режима работы на другой довольно сложно.
 - ❑ **Ненормированный рабочий день.** Необходимость сверхурочной работы нужно обговаривать на собеседовании.
 - ❑ **Длительные командировки.** Для ряда сотрудников длительные разъезды могут стать дополнительным стрессом.
 - ❑ **Проектная работа.** В случае проектной работы сотрудник должен быть готов к пиковым нагрузкам, которые обычно возникают перед сдачей проекта.
-

Психологическая адаптация нацелена на включение нового работника в систему межличностных отношений коллектива. Факторами психологической адаптации являются моральный климат трудового коллектива, стиль руководства, традиции и нормы взаимоотношений между сотрудниками, особенности межличностных отношений, сложившихся в коллективе.

- Какой стиль общения принят в коллективе;
 - Как принято обращаться к сотрудникам, равным по уровню / должности, подчиненным, руководителям;
 - Есть ли в компании какие-то группы, территории; Какие между ними взаимоотношения;
 - С кем обедать; С кем заниматься спортом;
 - У кого дети такого же возраста; У кого похожие хобби, увлечения;
 - Что можно / нельзя обсуждать в курилке, за обедом;
 - К кому можно / нельзя обращаться за помощью, советом...
-