

**Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

Волгоградский институт управления – филиал РАНХиГС
Факультет государственного и муниципального управления
Кафедра государственного управления и менеджмента

Утверждена
решением кафедры
государственного управления и
менеджмента
Протокол от «31» августа 2020 г. № 1

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.В.ДВ.03.01 Адаптация и развитие персонала

(индекс и наименование дисциплины (модуля), в соответствии с учебным планом)

по направлению подготовки (специальности)

38.03.03 «Управление персоналом» (уровень бакалавриата)

(код и наименование направления подготовки (специальности))

«Стратегическое и операционное управление персоналом организации»

направленность (профиль)

Бакалавр

квалификация

очная

форма(ы) обучения

Год набора - 2021

Волгоград, 2020 г.

Автор(ы)-составитель(и):

ст. преподаватель кафедры государственного управления
и менеджмента

Зоркова В.А.

Заведующий кафедрой
государственного и менеджмента

Тюменцев И.О.

СОДЕРЖАНИЕ

1.	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы	4
2.	Объем и место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы	6
3.	Содержание и структура дисциплины (модуля)	7
4.	Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств по дисциплине (модулю).....	11
5.	Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)	63
6.	Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)	67
	6.1. Основная литература	67
	6.2. Дополнительная литература	67
	6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы	68
	6.4. Нормативные правовые документы	68
	6.5. Интернет-ресурсы	68
	6.6.Иные источники	68
7.	Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы	69
	Приложение 1	70

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине , соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы

1.1. Дисциплина **Б1.В.ДВ.03.01 Адаптация и развитие персонала** обеспечивает овладение следующими компетенциями:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ПКс-3	Способен разрабатывать и внедрять программы профессионального развития персонала, трудовой адаптации персонала и стажировки, процессов обучения, управления карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала, организовать работу с кадровым резервом	ПКс-3.1.1	Готовность применять знания основных принципов и положений формирования системы трудовой адаптации персонала, разработки и внедрения программ развития персонала и умение применять их на практике

1.1.В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы:

ОТФ/ТФ (при наличии профстандарта)	Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
Операционное управление персоналом подразделением организации. Стратегическое управление персоналом организации	ПКс-3.1.1- Готовность применять знания основных принципов и положений формирования системы трудовой адаптации персонала, разработки и внедрения программ развития персонала и умение применять их на практике	дает определения основных теоретических положений: адаптация, профориентация, развитие персонала
		осуществляет аналитическую и практическую деятельности в сфере формирования программ адаптации и развития персонала в организации

2. Объем и место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы

Учебная дисциплина **Б1.В.ДВ.03.01** **Адаптация и развитие персонала** принадлежит к блоку вариативная часть, дисциплины по выбору. В соответствии с Учебным планом, по очной форме обучения дисциплина осваивается в 4 семестре (, общая трудоемкость дисциплины в зачетных единицах составляет 3 ЗЕ (108 часов).

Освоение дисциплины опирается на минимально необходимый объем теоретических знаний в области социологии, управления персоналом, а также на приобретенные ранее умения и навыки в сфере теории управления, теории организации. Знания и навыки, получаемые студентами в результате изучения дисциплины, необходимы для работы с организационными структурами, персоналом, поможет повысить эффективность работы.

По очной форме обучения количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем (по видам учебных занятий) – 50 часов и на самостоятельную работу обучающихся – 2 часа, на контроль – 36 часов.

Форма промежуточной аттестации в соответствии с Учебным планом – экзамен.

3. Содержание и структура дисциплины

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины (модуля), час.					СР	Форма текущего контроля успеваемости ⁴ , промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий					
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
Очная форма обучения								
Тема 1	Введение в дисциплину «Адаптация и развитие персонала»	6	2	-	2		2	СЗ
Тема 2	Методика и практика профориентации	8	2	-	4		2	РС
Тема 3	Управление процессом адаптации персонала	10	2	-	6		2	СЗ, Т
Тема 4	Технологии введения в организацию в подразделение в должность	10	2	-	4		4	РС
Тема 5	Оценка эффективности адаптации персонала	8	2	-	4		2	СЗ
Тема 6	Система профессионального развития персонала	8	2	-	4		2	РС, Т
Тема 7	Методика и практика организации обучения, переобучения и повышения квалификации	6	2	-	2		2	СЗ
Тема 8	Оценка качества обучения персонала	4	-	-	2		2	СЗ, РС, Т
Тема 9	Общие методологические подходы и принципы управления карьерой	10	2	-	4		4	СЗ, Т
Промежуточная аттестация								зачет
Всего:		108	16		32		22	36

Примечание: 4 – формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), тестирование (Т), контрольная работа (КР), коллоквиум (К), эссе (Э), реферат (Р), диспут (Д) и др.

Содержание дисциплины (модуля)

Тема 1 Введение в дисциплину «Адаптация и развитие персонала» . Принципы развития персонала. Основные подходы к развитию персонала. Выявление целей и задач развития персонала. Принципы, определяющие требования к формированию системы развития персонала: Понятие и формы развития персонала. Факторы, влияющие на необходимость профессионального развития персонала, а также его результаты.

Тема 2 Методика и практика профориентации. Сущность и специфика профессиональной ориентации как основного элемента системы адаптации и развития человеческих ресурсов. Основные формы профориентации: профессиональное просвещение; профессиональная информация; профессиональная консультация; профессиональная пропаганда; профессиональная реклама; профессиональная

пропедевтика; профессиональный предварительный отбор. Координация профориентационной работы.

Тема 3. Управление процессом адаптации персонала. Оценка качества адаптации. Основные элементы управления адаптацией: планирование адаптационного процесса; Организация адаптационного процесса (структурное закрепление функции управления адаптацией, разработка технологии закрепления процесса управления адаптацией, информационное обеспечение процесса) мотивация руководителей к качественному осуществлению адаптационного процесса; контроль адаптации. Основные инструменты оценки качества адаптации. Специфика оценки профессиональной, психофизиологической и социально-психологической адаптации. Прогрессивные и регрессивные результаты адаптации. Сокращение явных и скрытых издержек на адаптацию. Качественные и количественные методы оценки эффективности адаптации.

Тема 4. Технологии введения в организацию в подразделение в должность. Понятие «адаптация» и её виды: по наличию опыта трудоустройства; по содержанию адаптации; по характеру адаптации; по результатам адаптации. Этапы адаптации: оценка уровня подготовленности адаптанта, ориентация, действенная ориентация, функционирование и их характеристика. Мероприятия осуществляемые в процессе ведения в организацию, в подразделение, в должность.

Тема 5. Оценка эффективности адаптации. Экономическая эффективность адаптации. Социальная эффективность адаптации. Методы и инструменты оценки эффективности адаптации: многофакторный корреляционный анализ; экономико-математический метод ;метод сравнений; экспертный метод; метод прямого расчета

Тема 6. Система профессионального обучения. Система профессионального обучения. Межстрановая специфика профессионального обучения. Государственные образовательные стандарты среднего и высшего образования. Копенгагинский и Болонский процессы.

Тема 7. Методика и практика организации обучения. Методика и практика организации переобучения и повышения квалификации Понятие и формы обучения персонала в организации. Факторы, влияющие на необходимость профессионального обучения персонала Диагностика необходимости обучения персонала.. Цели и задачи профессионального обучения персонала. Определение срочности, сроков профессионального обучения и контингента обучающихся. Оценка финансовых возможностей компании при организации обучения. Профессиональное обучение и его этапы Активные и пассивные методы профессионального обучения. Специфика профессионального обучения взрослых
Цель повышения квалификации. Виды повышения квалификации: внутреннее, внешнее, организационное, неорганизованное, общепрофессиональное и целенаправленное, предназначенное для целевых групп (руководителей и специалистов).

Тема 8. Оценка качества обучения персонала. Методический подход к оценке качества и эффективности обучения. Методы оценки качества обучения: метод экспертных оценок, методы:- социологический (анкетирование) метод; расчетный (статистический). Критерии результативности обучения .Показатели влияния результатов обучения на деятельность всей организации: увеличение продаж, рост прибыли, сокращение

издержек, увеличение доли рынка, повышение качества; снижение процента брака, количества рекламаций или жалоб клиентов, текучести кадров, числа конфликтов; повышение удовлетворенности сотрудников; формирование новых эффективных команд и т. д. Оценка эффективности инвестиций в обучение: оценка факторов эффективности инвестиционных вложений в обучение работников; измерение показателей эффективности обучения персонала для организации. Показатели эффективности обучения персонала: возврат на знания (ROK - return on knowledge); возврат на инвестиции (ROI - return on investment)

Тема 9. Общие методологические подходы и принципы к управлению карьерой. Понятие «карьера», «профессиональная карьера». Три направления профессиональной карьеры: вертикальное, горизонтальное, центростремительное. Главная задача управления карьерой. Цели и мотивы карьеры. Этапы профессиональной карьеры: подготовительный, адаптационный, стабилизационный, зрелости, завершающий. Планирование карьеры. Партнерство в планировании карьеры. Карьерограмма

На самостоятельную работу студентов по дисциплине **Б1.В.ДВ.03.01 «Адаптация и развитие персонала»** выносятся следующие темы:

№ п/п	Тема	Вопросы, выносимые на СРС	Очная форма
1	2	3	4
1	Введение в дисциплину «Адаптация и развитие человеческих ресурсов».	1. Основные принципы и подходы к развитию человеческих ресурсов. 2. Цели и задачи развития человеческих ресурсов организации. 3. Формы развития персонала	СЗ
2	Методика и практика профориентации.	1. Сущность и специфика профессиональной ориентации 2. Основные формы профориентации 3. Координация и методика профориентационной работы.	РС
3	Технологии введения в организацию, в подразделение, в должность	1. Адаптация» и её виды 2. Этапы адаптации 3. Мероприятия осуществляемые в процессе ведения в организацию, в подразделение, в должность.	СЗ, Т
4	Управление процессом адаптации персонала.	1. Планирование адаптационного процесса; 2. Организация адаптационного процесса 3. Мотивация руководителей к качественному осуществлению адаптационного процесса 4. Контроль адаптации	РС
5	Оценка качества адаптации	1. Результаты адаптации. 2. Качественные методы оценки эффективности адаптации. 3. Количественные методы оценки эффективности адаптации	СЗ
6	Система профессионального обучения	1. Система профессионального обучения. 2. Специфика организации профессионального обучения в странах ЕС 3. Специфика организации	РС, Т

		<p>профессионального обучения в США</p> <p>4. Специфика организации профессионального обучения в России.</p> <p>Государственные образовательные стандарты</p>	
7	<p>Методика и практика организации обучения</p>	<p>1. Понятие , формы и цели обучения персонала в организации.</p> <p>2. Диагностика необходимости обучения персонала</p> <p>3. Профессиональное обучение и его этапы. Специфика профессионального обучения взрослых</p> <p>4. Методы профессионального обучения.</p>	<i>СЗ</i>
8	<p>Методика и практика организации переобучения и повышения квалификации</p> <p>Оценка качества обучения персонала</p>	<p>1. Цель и методика организация переобучения персонала .</p> <p>2. Виды повышения квалификации.</p> <p>3. Методы повышения квалификации.</p> <p>4. Методы оценки качества обучения</p> <p>5. Критерии результативности обучения</p> <p>6. Оценка эффективности инвестиций в обучение</p>	<i>СЗ, РС, Т</i>
9	<p>Общие методологические подходы и принципы к управлению карьерой.</p> <p>Оценка эффективности адаптации и развития человеческих ресурсов</p>	<p>1. Понятие и виды профессиональной карьеры.</p> <p>2. Этапы профессиональной карьеры</p> <p>3. Планирование карьеры. Партнерство в планировании карьеры</p> <p>4. Экономическая эффективность адаптации и развития человеческих ресурсов.</p> <p>5. Социальная эффективность адаптации и развития человеческих ресурсов.</p> <p>6. Методы и инструменты оценки эффективности адаптации и развития человеческих ресурсов.</p>	<i>СЗ, Т</i>

4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств по дисциплине

4.1. Формы и методы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации.

4.1.1. В ходе реализации дисциплины **Б1.В.ДВ.03.01** «Адаптация и развитие персонала» используются следующие формы и методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Методы текущего контроля успеваемости
Очная форма		
Тема 1	Введение в дисциплину «Адаптация и развитие человеческих ресурсов».	Ситуационная задача
Тема 2	Методика и практика профориентации.	Разбор конкретных ситуаций Ситуационная задача
Тема 3	Технологии введения в организацию в подразделение в должность	Ситуационная задача Письменный тест
Тема 4	Управление процессом адаптации персонала. Оценка качества адаптации	Разбор конкретных ситуаций
Тема 5	Система профессионального обучения	Ситуационная задача
Тема 6	Методика и практика организации обучения Методика и практика организации переобучения и повышения квалификации	Разбор конкретных ситуаций Письменный тест
Тема 7	Оценка качества обучения персонала	Ситуационная задача
Тема 8	Общие методологические подходы и принципы к управлению карьерой.	Ситуационная задача Разбор конкретных ситуаций Письменный тест
Тема 9	Оценка эффективности адаптации и развития человеческих ресурсов	Ситуационная задача Письменный тест
Промежуточная аттестация		Экзамен в форме устного опроса

4.1.2. Промежуточная аттестация проводится в форме экзамена методом устного опроса по перечню примерных вопросов из п.4.3.

К сдаче экзамена по дисциплине допускаются студенты, получившие не меньше 60 баллов при текущей аттестации. При подготовке к экзамену студент внимательно просматривает вопросы, предусмотренные рабочей программой, и знакомится с рекомендованной основной литературой. Основой для сдачи экзамена студентом является изучение конспектов обзорных лекций, прослушанных в течение семестра, информация, полученная в результате самостоятельной работы, и практические навыки, освоенные при выполнении заданий в течение семестра.

4.2. Материалы текущего контроля успеваемости.

Задания для самостоятельной работы включают в себя комплекс аналитических заданий выполнение, которых, предполагает тщательное изучение научной и учебной литературы, периодических изданий, а также законодательных и нормативных документов предлагаемых в п.9 «Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины (модуля)». Задания предоставляются на проверку в электронном виде или на бумажном носителе.

Тема 1 Введение в дисциплину «Адаптация и развитие человеческих ресурсов».

Ситуационная задача

Развитие и обучение персонала

В рамках программы развития персонала и с целью определения реального потенциала каждого сотрудника, создания высококвалифицированного кадрового резерва, в период с 02 по 25 июля 2003 года совместно со специалистами Межрегиональной академии управления персоналом проведено тестирование сотрудников ПИИ «ЛУКОЙЛ-Украина». В августе 2003 года проведена аттестация работников Центрального аппарата ПИИ «ЛУКОЙЛ-Украина», в ходе которой принято решение о внесении изменений в действующее штатное расписание предприятия, выдвинуто 32 работника для работы в других субъектах хозяйствования (в том числе и в дочерних предприятиях группы в Украине). Кроме этого, разработана программа обучения работников предприятия, предусматривающая:

Разработана программа тренингов, направленных на повышение качества обслуживания клиентов АЗС и порядка использования корпоративных стандартов Компании.

Создана автоматизированная программа тестирования работников АЗС по охране труда и пожарно-техническому минимуму.

В декабре 2003 года совместно с тренинговой компанией «СТС» проведен мастер — класс для топ — менеджеров ПИИ «ЛУКОЙЛ-Украина» по теме «Лучшие практики стратегического и оперативного управления в нефтяной отрасли» с вручением соответствующих сертификатов 21 работнику предприятия.

С целью повышения имиджа компании в регионах Украины, увеличения объемов розничной реализации нефтепродуктов, с персоналом АЗС компаний-операторов по отдельному графику проведено 5 тренингов на тему «Эффективные коммуникации в процессе продаж».

Тема 2 Методика и практика профориентации.

Ситуационная задача

Ситуация 1.

Кэрл - семнадцатилетняя девушка, не имевшая специальности после окончания школы, но получившая в рамках государственной программы обучения квалификацию и опыт работы в местной адвокатской конторе. Начав работать бухгалтером в крупной организации, девушка попала в совершенно другую обстановку, ей пришлось общаться с новыми людьми. Впервые в жизни она столкнулась с суровой действительностью законов бизнеса и необходимостью посвятить большую часть времени и сил работе.

Адаптация к новой работе вызвала у Кэрл трудности, потому что до этого у нее не было больше одного начальника, и она не смогла сразу освоить новое оборудование. Кроме того, ей не с кем было поделиться своими проблемами, казалось, что все настолько погружены в работу, что совершенно не замечают Кэрл. Все это привело к стрессовой ситуации. К счастью, она встретила руководителя адвокатской конторы, в которой работала раньше, и он предложил ей вернуться. Она приняла это предложение, а о работе бухгалтера постаралась забыть как о неудачном опыте. Теперь Кэрл не станет менять работу и будет стараться работать как можно лучше, несмотря на недостаточно высокую зарплату.

Ситуация 2.

Джерри прошел курс обучения, получил квалификацию электрика и имел опыт работы только в одной компании. К сожалению, пару лет назад он был уволен, поскольку компания, на которую он работал, обанкротилась. Джерри всегда был неуравновешенным человеком, а после увольнения он в течение года страдал от депрессии, которая усугубилась тем, что распался его брак. Помощь врачей и психологов, окончание курсов по компьютерным технологиям в колледже способствовали восстановлению душевного здоровья Джерри. Вскоре ему предложили работу специалиста по планированию в нефтяной компании. Работа предполагала поездки за границу, и Джерри ждал ее с некоторым волнением и воодушевлением.

К сожалению, Джерри был разочарован, поскольку работа оказалась низкооплачиваемой и не требовала применения его опыта и квалификации. Также не было работы за границей, хотя ему дали понять, что она будет. Кроме того, оказалось, что непосредственный начальник Джерри был человеком раздражительным, и когда Джерри спросил, пройдет ли он дополнительное обучение,

босс ответил так: "Вы что же думаете, мы наняли вас для того, чтобы послать в университет?" В тот же день Джерри уволился. Это произошло несколько месяцев назад. Джерри до сих пор не нашел работу, и сейчас у него мало шансов найти ее, поскольку он получил негативные рекомендации с последнего места работы, а его психологическое состояние в настоящий момент ухудшилось.

Ситуация 3.

Алекс - бывший учитель, рано вышедший на пенсию. У него было достаточно материальных средств для того, чтобы и с уходом на пенсию продолжать обеспечивать себе и жене ту жизнь, к которой они привыкли. Но после банкротства крупной инвестиционной компании Алекс потерял большую часть единовременной выплаты, получаемой в связи с выходом на пенсию. Теперь Алексу пришлось вернуться на работу для того, чтобы зарабатывать себе на жизнь в течение пяти лет до того, как ему исполнится 65 лет, и он сможет получать государственную пенсию.

Прежде всего, Алекс обратился в службу занятости, где его направили на психологический тренинг в рамках государственной программы. В первый день он оказался в переполненном классе колледжа, где находилось 25 человек различного возраста. Поскольку Алекс сидел в конце класса и у него были небольшие проблемы со слухом, он почти не слышал человека, который пытался рассказать аудитории о курсе "Возвращение к работе". Оглядевшись, Алекс увидел множество людей, большинство из которых, очевидно, были безработными. Некоторые были молоды, лет 18 и старше. С ужасом Алекс узнал среди них, по меньшей мере, двух молодых людей, которые были его учениками и доставили ему немало неприятностей в школе. Неужели они будут проходить тот же курс переобучения, что и он? Эта мысль привела его в смятение. Они не видели его, потому что он вошел и сел в конце класса, когда лекция уже началась. Воспользовавшись моментом, когда лектор ставил видеофильм, который Алекс все равно не мог услышать и увидеть, он встал и вышел из класса.

Несколько недель Алекс оставался без работы, потом ему позвонил заместитель директора школы и сказал, что поскольку в данный момент в школе не хватает преподавателей, для Алекса есть временная работа. Сейчас Алекс зарабатывает достаточно для того, чтобы не тратить свои сбережения, и настойчиво отговаривает всех участвовать в государственных психологических тренингах.

Разбор конкретных ситуаций

Кейс 1. Процесс адаптации в компании БЕСТ-недвижимость

Первым этапом введения в организацию является собеседование с менеджером по персоналу. Собеседование преследует две цели: оценку личностных качеств и уровня компетенции, необходимых для успешной работы в компании, а также сообщение новому сотруднику основных сведений об организации и о перспективах, которые он сможет иметь, работая здесь. Менеджер по персоналу рассказывает об истории компании, ее организационной структуре и месте в ней данного отделения, знакомит со служебной иерархией, отвечает на вопросы.

После собеседования с линейным менеджером и принятия им решения о приеме сотрудника на работу проводится повторное собеседование с менеджером по персоналу. Работника знакомят с правилами внутреннего распорядка и проводят ознакомительную экскурсию по офису. Во время экскурсии нового сотрудника представляют руководству (директору и управляющему) и знакомят с сотрудниками, с которыми ему предстоит активно взаимодействовать (юристом, координатором по клиентам, администраторами, секретарями, завхозом). При этом подробнейшим образом разъясняются должностные полномочия этих сотрудников. Обращают внимание работника на требования к внешнему виду (например, обязательное ношение бейджа, который вручается в первый рабочий день). Каждому новому сотруднику выдается буклет, в котором содержится информация об истории отделения и его организационной структуре, правилах внутреннего распорядка и список административной группы с указанием внутренних телефонов.

Социально-психологическая адаптация Ежемесячно компания принимает в каждое отделение около 10 новых сотрудников. Специфика риэлтерского бизнеса предполагает довольно высокую текучесть кадров. К тому же компания развивается и постоянно ощущает потребность в персонале. Одним из первых шагов в социально-психологической адаптации является знакомство только что пришедших сотрудников между собой. Это позволяет преодолеть ощущение

обособленности, чужеродности в коллективе. Основной структурной единицей отделения является менеджерская группа (бригада). Работать новому сотруднику предстоит именно здесь. Поэтому от того, как встретит его менеджер и члены группы, зависит многое. На менеджера и ложится основная ответственность за процесс вхождения в коллектив нового работника. Представление "новичка" бригаде, создание дружеской атмосферы, в которой тот чувствовал бы себя свободно, внимательное отношение к возникающим вопросам – все это является прямой обязанностью менеджера. Но, к сожалению, не всегда у менеджера находится для этого время. Выходом из такого положения стало введение должности наставника. Наставником назначается опытный сотрудник, имеющий хорошие финансовые показатели работы и проявляющий организаторские и управленческие способности. Из наставников в дальнейшем формируется кадровый резерв на позиции менеджеров. Максимальное количество стажеров у наставника – 2, поэтому времени для того, чтобы уделить внимание проблемам нового сотрудника, достаточно. Новые сотрудники активно привлекаются к участию в корпоративных мероприятиях. Для них регулярно проводятся специальные тренинги.

Профессиональная адаптация Первым шагом является разъяснение новому сотруднику основного содержания его профессиональной деятельности на первых собеседованиях с менеджером по персоналу и линейным менеджером. Обязательным условием приема в компанию сотрудников без опыта работы в недвижимости является обучение в Кадровой школе. Эта мера необходима, так как успешная риэлтерская деятельность требует большого объема юридических и психологических знаний и определенных профессиональных навыков. В настоящее время риэлтеров не готовит ни одно учебное заведение. Кадровая школа "Бест-недвижимости" – важнейшая часть системы обучения в корпорации. Преподавание в ней ведется по трем основным направлениям: юридические аспекты риэлтерской деятельности, технология работы и психологические аспекты. Большое значение придается вводным лекциям, цель которых – не столько профессиональная, сколько организационная адаптация. Занятия проходят в оборудованной всем необходимым учебной аудитории в одном из отделений. Формы преподавания различны и учитывают особенности восприятия информации взрослыми. Читаются лекции, проводятся семинары, где обсуждаются наиболее часто встречающиеся на практике ситуации, проблемы и пути выхода из них. Особое значение имеют тренинги навыков общения, эффективности переговоров, техники продаж и различные деловые игры. В качестве преподавателей выступают специально приглашенные лекторы и наши менеджеры, которые проявили способности к педагогической и методической деятельности. Это позволяет избежать оторванности теоретических знаний от практики, а также обеспечивает актуальность излагаемых тем. Процесс обучения разбит на три этапа – так называемые ступени обучения. Длительность обучения на каждой ступени – 5 дней по 8 часов ежедневно. Между этапами обучения – периоды стажировки, где полученные знания и навыки применяются на практике.

Предусмотрена система оценки знаний. По окончании каждой ступени проводятся аттестационные мероприятия, итоги которых оказывают влияние на сумму вознаграждения сотрудников. Большое внимание уделяется обратной связи. Традицией стали встречи менеджеров всех отделений по вопросам качества преподавания в Кадровой школе. На этих встречах каждый имеет возможность высказать свое мнение о содержании и формах обучения, о том, какими качествами должны обладать стажеры, прошедшие обучение в Кадровой школе. Мнения менеджеров, а также анализ результатов работы выпускников школы помогают скорректировать процесс обучения, выявить новые потребности и разработать программы, позволяющие их удовлетворить. Обучение не ограничивается посещением занятий в Кадровой школе. Овладение профессиональной ролью в полном объеме возможно только в процессе работы. Для этого активно используется наставничество. Постоянное совершенствование профессионализма сотрудников – это то, к чему стремится компания. Помогает в этом система проведения бизнес-тренингов, построенная с учетом потребностей каждого отделения и компании в целом. Собственного бизнес-тренера компания не имеет, тренинги заказываются разным консалтинговым фирмам. Особой популярностью пользуются выездные двухдневные тренинги, целями которых, помимо обучения, являются сплочение коллектива, организационная и психологическая адаптация новичков.

В течение этого времени менеджер по персоналу осуществляет контроль за адаптацией каждого сотрудника. С ним проводятся ежедневные неформальные беседы, в ходе которых становится ясным, насколько он удовлетворен работой, какой ценой она ему дается, как принимает его коллектив, существуют ли трудности во взаимопонимании с руководством, создалось ли ощущение психологического комфорта. С целью получения информации о том, насколько успешно овладевает сотрудник системой профессиональных знаний и навыков, как он выполняет требования трудовой дисциплины, сохраняет ли интерес к работе – менеджер по персоналу проводит беседы с менеджером данного сотрудника. В случае обнаружения каких-то проблем принимаются необходимые меры. Контроль за работой осуществляется в форме еженедельных отчетов новых сотрудников перед менеджером по персоналу. Каждый стажер заполняет определенную форму, в которой отражается информация о проделанной за неделю работе. Менеджер знакомится с отчетом, дает комментарий (оценку), ставит подпись. Отчет сдается менеджеру по персоналу, при этом обсуждаются результаты работы, делаются выводы, оказывается необходимая помощь в решении возникших проблем. Такая форма отчетности действует на протяжении всего периода адаптации.

Одним из эффективных способов обратной связи являются проводимые менеджером по персоналу круглые столы. В период адаптации каждый сотрудник дважды становится их участником: после окончания обучения на первой ступени Кадровой школы и по истечении трехмесячного срока работы в компании. На круглом столе очень важно создать доверительную обстановку, в которой каждый участник сможет откровенно высказать свое мнение по вопросам организации работы. Обсуждаются возникшие проблемы и намечаются пути их решения, вносятся предложения по улучшению условий работы, происходит обмен мнениями, проводится анкетирование, позволяющее оценить уровень социально-психологической адаптации. Подобное мероприятие очень полезно, так как дает возможность каждому сотруднику быть услышанным и почувствовать свою значимость.

После проведения круглого стола менеджер по персоналу анализирует его результаты и знакомит с анализом директора отделения и менеджеров на общем собрании, где составляется план мероприятий для устранения факторов, мешающих успешной адаптации.

Кейс 2. Система адаптации в компании Эрнст энд Янг.

Система адаптации новых сотрудников обладает рядом отличительных особенностей, обусловленных политикой работы с персоналом в компании.

Основная особенность заключается в том, что в компании существует несколько типов таких программ в зависимости от категории сотрудников, на которую программа ориентирована.

1. Первый тип программы адаптации предназначен для выпускников вузов. Это наиболее значимая и ресурсоемкая программа, поскольку именно эта категория сотрудников является основной движущей силой.

2. Второй тип ориентирован на сотрудников, которые приходят, имея опыт работы в других компаниях. Они изначально приходят либо в отделы поддержки, либо в основные отделы, но не на начальные позиции.

3. Третий тип программы адаптации был разработан для иностранных сотрудников, которые приезжают в офисы Москвы или СНГ, как правило, либо в рамках программ обмена сотрудниками между подразделениями и офисами Эрнст энд Янг. Программа адаптации для выпускников вузов в свою очередь также обладает рядом характерных особенностей.

Адаптация сотрудников традиционно начинается очень рано, когда фактически они еще не являются сотрудниками Эрнст энд Янг. Через 3-4 дня после начала практики проводится первый этап адаптационной программы для практикантов, который длится 3-4 дня. Его также можно разделить на два этапа: обучение техническим знаниям западного бухгалтерского учета и обучение основным сведениям об Эрнст энд Янг.

После окончания летнего набора, происходит объединение сотрудников, прошедших практику, и новых сотрудников, принятых летом, для прохождения второго этапа адаптационной программы. *Продолжительность этапа.* Все новые сотрудники выезжают в дом отдыха в Подмоскowie. С точки зрения технических знаний, сотрудники обучаются тем аспектам, которые на письменном экзамене зимой были наиболее сложными темами для кандидатов. С точки зрения культурной и

развлекательной стороны основной акцент делается на мероприятия, направленные на развития навыков командной работы, а также коммуникационных навыков.

По истечении двух месяцев, в течении которых у сотрудников имеется возможность принять решение о продолжении его сотрудничества с Эрнст энд Янг, в сентябре они снова выезжают в Подмоскowie. Одна неделя полностью посвящена ориентации, когда сотрудникам объясняется, что компания понимает под термином «конфиденциальность информации», как правильно работать в компьютерной системе, каковы особенности телефонной связи, показывается учебные фильмы, проводятся деловые игры. Вторая неделя полностью посвящена особенностям работы в том или ином отделе. На этом этапе программа по адаптации переходит в программу по развитию и постоянной оценке работы сотрудников.

Несколько отличается адаптация сотрудников, которые принимаются с опытом работы в других компаниях. Безусловно, они проходят не такое многоступенчатое и длительное обучение. Основная его часть – это однодневный тренинг, в течение которого максимальный акцент делается на корпоративную культуру, миссию фирмы, стратегию развития, на функциональные подразделения и тех людей, которые их возглавляют, вопросы конфиденциальности. Обязательно приходят представители каждого отдела познакомить новых сотрудников с деятельностью подразделений. Очень большое внимание уделяется системе оценки сотрудников, поскольку она отражает и определяет многие элементы корпоративной культуры. Этот тренинг проводится, когда в компанию принимаются 3-4 новых человека. Если кто-то из них выходит на работу раньше остальных, сотрудники кадровой службы помогают ему разобраться с системой работы, предоставляют все печатные документы, разъясняют предпочтения в одежде, поведении, раскрывают вопрос конфиденциальности информации.

Наставничество.

С момента, когда приступающие к работе новые сотрудники в качестве младших консультантов или экспертов направляются на работу на конкретный проект, каждый из них прикрепляется к наставнику – опытному сотруднику, который будет его консультировать и оценивать. Наставничество - это процесс, в котором вышестоящий сотрудник ответственен за должностное продвижение и развитие наставляемого вне рамок обычных взаимоотношений менеджера и подчиненного. Менеджером-консультантом становятся сотрудники, достигшие уровня старшего специалиста. У одного наставника может быть до пяти подопечных.

Эта деятельность достаточно структурирована и образует часть политики организации по развитию человеческих ресурсов.

Наставничество касается следующих вопросов:

- ✓ личное и профессиональное развитие;
- ✓ вопросы и проблемы, связанные с работой;
- ✓ вопросы, связанные с менеджментом;
- ✓ вопросы, связанные с компанией.

Дважды в год проходит обязательная встреча наставника и подопечного, в течение которой они обсуждают достигнутый результат, возникающие трудности, способы их решения. Безусловно, при возникновении каких-либо вопросов они могут встречаться вне рамок этого графика.

Поскольку наставничество – процесс, развивающий и мотивирующий не только начинающих сотрудников компании, но и самих наставников, то каждый сотрудник, достигший уровня старшего специалиста обязательно становится наставником. Все наставники заинтересованы, чтобы их подопечные демонстрировали хорошие результаты, поскольку это один из критериев, влияющих на бонусную систему. Ежегодно проходит тренинг для наставников, как правильно проводить встречи с подопечными, как задавать вопросы, как донести до подопечного не самую приятную новость, поскольку все решения о том, будет ли продвинут подопечный или он останется на прежнем уровне, также как и обо всех остальных аспектах его дальнейшей работы в компании, до сотрудника доводит его наставник.

Со временем наставник может поменяться, основное условие при этом, необходимо, чтобы наставник был на более высокой иерархической ступени.

Кейс 3. Процесс адаптации в компании "Радеж"

Компания "Радеж" развивается как сеть розничных магазинов с 2001 года и за 1,5 года открыла 5 магазинов формата супермаркет и 15 формата дискаунтер. Представленный ассортимент до 4000

наименований в магазинах "эконом" и до 12000 наименований в супермаркетах. Количество торгового персонала составляет 650 человек и постоянно растет, так как в среднем сеть открывает один магазин в месяц. Ежемесячно нашу анкету претендента заполняют более 700 человек, из них 500 человек приглашаются на собеседование и 60-70 приглашаются на стажировку. Как и в любую торговую организацию, в сеть "Радеж" в поисках работы обращаются как люди, имеющие опыт работы в торговле, так и те, кто никогда не работал в этой сфере и даже не имел вообще опыта работы. Знакомство с компанией "Радеж", и в некоторой степени, психологическая адаптация для каждого соискателя начинается с офиса службы персонала. В службу входит 2 менеджера по персоналу, 2 сотрудника по найму, 2 преподавателя-инструктора, преподаватель-товаровед. Специалисты службы найма, менеджеры по персоналу, инструкторы учебного класса - это профессиональные психологи. Их задача: поддержать новичка в первый период знакомства с компанией. Например, в обязанности сотрудников отдела по найму входит не только подбор персонала, но и ведение стажера - это период от 15 до 30 дней, до момента заключения трудового договора.

В период стажировки будущий сотрудник получает минимальную оплату, предусмотренную российским законодательством. Это небольшие деньги, но сегодня само обучение стоит дорого, и стажеры знают об этом и понимают, что мы вкладываем в них деньги. Зарплата сотрудника, окончившего стажировку, составляет не менее \$120.

Претендент, прошедший профессиональный отбор-собеседование получает статус "стажера" и приглашается на 2-х дневное обучение. Обучающая программа для будущих продавцов и кассиров состоит из нескольких блоков. Первый - это конечно знакомство с компанией "Радеж", формирование желания причастности к большой семье "радежцев". Второй блок, посвящен нормам и правилам работы в торговой организации. Третий блок - характеристики некоторых групп товаров, четвертый - основные правила выкладки завершают первый день обучения. Программу ведут профессиональный товаровед и тренер-психолог. Обучающие программы успешно реализуются благодаря учебному центру "Радеж", в котором ежемесячно проходят обучение и повышают квалификацию до 200 человек. В учебный центр входят: торговый класс, класс информационных технологий для обучения среднего и высшего управленческого звена и учебный, реально работающий магазин с малой проходимостью, где каждый сотрудник заканчивает период стажировки. В торговом классе помимо обучения, мы проводим занятия с органами государственного контроля, презентации и дегустации с компаниями-поставщиками и производителями продукции. Более половины персонала в течение года познакомились с продукцией Волгоградских производителей и поставщиков из других регионов.

Занятия в учебном центре проходят в активном режиме. Пространство организовано таким образом, что создает возможность свободного обсуждения, демонстрации видеоматериалов, на торговых стеллажах представлены товары различных групп. Чаще всего мы слышим от стажеров слова "Я боюсь, я не знаю". Поэтому, в нашем учебном центре можно все попробовать, как в настоящем магазине. Стажеры учатся правильному обращению с продукцией, получают первый опыт красивой и правильной выкладки, навык работы с планаграммами и имеют возможность оценить свою скорость работы. Использование тренинговых технологий позволяет формировать необходимые навыки применения знаний и умений. На перерывах всегда можно выпить чашку чая, кофе, перекусить и послушать музыку, познакомиться с альбомом фотографий корпоративных мероприятий. Такая гостеприимная атмосфера раскрепощает и закладывает основы корпоративного духа. Второй день обучения проводит инструктор по работе на ККМ и тренер. Стажеры осваивают правила кассовой дисциплины и технику работы на ККМ. Три кассовых терминала, оснащенные сканерами позволяют каждому получить навыки работы, а при необходимости записаться на дополнительные занятия с инструктором. Важно не только научиться работать точно и быстро, но и правильно общаться с покупателями. Все мы ходим в магазины и всегда приятно видеть приветливого кассира. И все мы знаем, как не просто убедить человека, работающего в продовольственном магазине, что улыбка должна быть нормой общения с клиентом. Для того, чтобы поддерживать принятые корпоративные нормы обслуживания покупателей в программу заложены процессы и упражнения, способствующие личностному росту сотрудника.

После прохождения курса занятий, каждый стажер получает направление на работу в какой-либо филиал, где дальнейшее формирование профессиональных умений проходит под руководством

наставника. В течение стажировки новичок продолжает пополнять свои профессиональные знания самостоятельно: после цикла обучения каждый стажер получает задание описать характеристики различных групп товаров представленных в магазине.

Стандартный период стажировки рассчитан на 10 рабочих дней. Лист стажировки делится на две части: 7 дней работа под руководством наставника, 2 дня самостоятельная работа в учебном магазине. В листе стажировки наставник оценивает профессиональные и деловые качества будущего сотрудника. Оценка выставляется за каждый день, и по окончании стажировки пишется заключение, которое может содержать рекомендации по дополнительному обучению.

Наставниками назначаются лучшие сотрудники магазинов, которые прошли специальное обучение по работе со стажерами и при успешном окончании стажировки, имеют дополнительное вознаграждение. Наставник знакомит стажера со своим магазином, коллегами, объясняет основные правила трудовой дисциплины. Например, персоналу магазина запрещено курить, есть определенный порядок покупки товара сотрудниками, время обеденных перерывов, правила работы в часы "пик". Наставнику важно поддержать новичка, доступно сформулировать задание и разобраться в первых ошибках. Результатом стажировки является самостоятельная работа в течение 2-х дней в учебном магазине. По такой схеме, когда процесс обучения предшествует стажировке, мы готовим коллективы для новых открывающихся филиалов. В случае срочных вакансий, новичок сначала знакомится с работой в магазине, а затем проходит обучение. Самые лучшие результаты дает одновременная подготовка персонала всего филиала. Обучение в одной группе трудового коллектива магазина группе сплачивает его, уменьшает текучесть кадров. Обычно из 25 - 30 стажеров только 3-4 отказываются от стажировки и расстается с нами. Оставшийся состав сотрудников готовит магазин к работе, участвует в торжественной процедуре открытия и достаточно стабильно работает.

Столкнувшись с первыми опытом организации работы персонала при запуске новых магазинов, мы получили интересный опыт. Дело в том, что в первые 2 месяца, весь персонал магазина от оператора склада до товаровед и управляющего находится в рамках периода адаптации. И этим сотрудникам нужна была реальная поддержка. Так была создана учебных методических материалов: инструкций, альбомов по правильной выкладке различных групп товаров, методических пособий для сотрудников магазинов.

Задача передвижная консультационная торговая группа, куда вошли товаровед, кладовщик, кассир, продавец.

Товаровед помогает простроить работу в торговом зале, анализирует и определяет структуру торговых заказов. Поддержку складу оказывает опытный кладовщик. Кассир группы - контролирует работу на кассовых терминалах, продавец-консультант помогает сделать красивую нарезку, правильно упаковать и красиво выложить сыры и колбасы. Вопросы взаимодействия сотрудников помогает решать менеджер по персоналу, который тоже владеет всеми тонкостями организации работы в зале. Менеджер по персоналу вместе с управляющим проводит первую оценку эффективности деятельности и особенностей взаимодействия в коллективе.

Между запусками магазинов инструкторы-консультанты выезжают на другие филиалы и вместе с наставниками обучают стажеров, помогают, корректируют работу новых сотрудников. Кроме этого они активно участвуют в организации обучающих занятий, аттестациях и разработке процесса обучения не только научить технологиям и обязанностям, но и привить сотруднику корпоративную культуру, корпоративным духом. Поэтому мы создаем такую атмосферу, в которой учиться и работать очень интересно. Будущему сотруднику важно показать новые возможности, перспективы:

- возможность получения нового профессионального опыта,
- возможность проявить себя по-новому,
- возможность расти вместе с компанией.
-

Кейс 4. Система мер по адаптации новых сотрудников в строительной компании

Работа с молодыми специалистами в организации проводится следующим образом. На основании заключенных договоров с соответствующими образовательными учреждениями начальник отдела кадров предприятия совместно с главными инженерами или заместителями руководителей по кадрам проводят предварительный отбор будущих молодых специалистов и участвуют в работе

комиссий по персональному распределению при учебных заведениях. Одновременно с приказом о назначении на должность каждому младшему специалисту назначается наставник из числа высококвалифицированных мастеров, прорабов и других непосредственных руководителей на участке работы, а каждому специалисту с высшим образованием — руководитель стажировки на срок до одного года.

Молодые специалисты, окончившие техникумы и училища, могут быть направлены на работу в качестве рабочих в соответствии с перечнями профессий и квалификаций, утвержденными отраслевыми министерствами и ведомствами. Наставники в течение года работают с молодыми специалистами, передавая им опыт профессиональной деятельности.

Отдел кадров следит за своевременным составлением молодым специалистом и его руководителем индивидуального плана стажировки по полученной специальности и утверждением его одним из руководителей предприятия. Выполнение индивидуального плана систематически контролирует руководитель стажировки. Копия плана хранится в личном деле молодого специалиста. По окончании срока стажировки последний составляет отчет и представляет его комиссии по подведению итогов стажировки, которая дает рекомендацию о дальнейшем использовании данного работника. Решение комиссии оформляется соответствующим приказом.

Основной задачей стажировки молодых специалистов является приобретение ими необходимых практических и организаторских навыков для выполнения обязанностей по занимаемой должности, углубление знаний экономики производства, научной организации труда и управления, ознакомление с научными, техническими и производственными достижениями. Вместе с тем за время стажировки выявляются деловые и личностные качества выпускников вуза. Руководители предприятий контролируют работу руководителя стажировки и поддерживают связь с вузом, который окончил молодой специалист. По вопросам совершенствования методики проведения стажировки отделы кадров представляют вузам соответствующие отчеты о ходе стажировки.

В целях повышения активности молодых специалистов в освоении профессиональной деятельности, содействия их квалификационному и культурному росту на предприятиях и в организациях, где работает не менее 50 молодых специалистов, создаются советы молодых специалистов. Эти советы привлекают выпускников вузов к участию в научно-технических конференциях, различных технических и экономических кружках: уделяют внимание молодым специалистам, проявившим способности к рационализаторской и изобретательской работе, содействуют развитию у них творческой инициативы, постоянному повышению деловой квалификации, созданию условий для скорейшего приобретения опыта работы и умения руководить трудовыми коллективами,

По истечении одного года работы проводится встреча руководителей организаций, предприятий с молодыми специалистами для собеседования по результатам работы, жилищным условиям, вопросам быта и т.д. Главные инженеры и менеджеры по кадрам организации направляют работу советов молодых специалистов, контролируют содержание и выполнение планов работы, иногда целесообразно создание комиссии по работе с молодыми специалистами.

Общая схема работы с молодыми специалистами на предприятии:

1. Прохождение производственной и функциональной практики в подразделениях предприятия
2. Прием на работу молодого специалиста
3. Собеседование с заместителем руководителя по кадрам и председателем совета молодых специалистов
4. Социальная адаптация молодого специалиста (1-3 месяца).

Для выпускников вузов — приказ о стажировке, встреча с руководителем стажировки, составление и утверждение индивидуального плана адаптации

Для выпускников техникумов — приказ о наставничестве, встреча с наставниками и подготовка плана адаптации на рабочем месте

5. Профессиональная адаптация на рабочем месте (до 3-х лет)

Стажировка в течение года, наставничество

Составление отчета по стажировке

Рассмотрение и принятие решения комиссии после завершения стажировки

Выполнение заданий руководителя на рабочем месте

Участие в научно-технических советах и конференциях

Участие в рационализаторской и изобретательской работе

6. *Повышение деловой квалификации (курсы — ИПК, школа менеджеров, курсы рационализаторов)*

7. *Анализ профессиональной адаптации и включение в резерв*

Оценка потенциала специалиста

Оценка индивидуального вклада

Вхождение в трудовой коллектив

Возможность профессионального выдвижения

Молодые специалисты, хорошо проявившие себя в практической работе, являются основным источником пополнения резерва кадров на выдвижение. Возможны следующие пути продвижения молодого специалиста: работник растет как специалист, последовательно повышая и углубляя знания по избранной специальности; работник на определенном этапе своей деятельности в качестве специалиста может принять на себя выполнение ряда административных функций, перейдя тем самым в группу руководителей нижнего уровня; молодой специалист продвигается по иерархии должностей линейных руководителей производства (мастер, ст. мастер, нач. участка).

Ответить на вопросы и выполнить задания:

1. В чем заключается специфика управления адаптацией на предприятиях различного типа?
2. Как осуществляется контроль процесса адаптации новых сотрудников?

Проанализируйте и выделите ошибки!

График прохождения адаптации

Учитывая все виды адаптации, автором был разработан общий график прохождения первичной адаптации, который корректировался руководителем каждого подразделения (см. таблицу 1):

Таблица 1

Период	Мероприятие	Ответственный
	1-я неделя	
1-й день	Оформление на работу. Заключение трудового договора.	Зам. ГД по персоналу
	Подписание документа о конфиденциальности информации.	Зам. ГД по персоналу
	Получение пакета документов, в котором содержится информация, помогающая сотруднику более комфортно и качественно входить в фирму.	Зам. ГД по персоналу
	Знакомство с организационной структурой.	Зам. ГД по персоналу
	Знакомство с сотрудниками фирмы и расположением офисов.	Зам. ГД по персоналу
	Прохождение инструктажа по технике безопасности.	Инженер по охране труда
	Более полное знакомство с сотрудниками подразделения, в которое принят сотрудник.	Руководитель подразделения
	Прикрепление к наставнику.	Руководитель подразделения
со 2-го дня	Знакомство с должностными обязанностями и правами.	Руководитель подразделения
	Подписание должностной инструкции.	Руководитель подразделения
	Изучение требований к рабочему месту.	Наставник
	Знакомство с технологией работы в своей деятельности и деятельности подразделения.	Наставник
	Знакомство с основными инструкциями (правила работы в ВЕСТ, правила пользования мини – АТС и т.д.).	Наставник
	Постановка задачи на испытательный срок.	Руководитель подразделения Наставник
	2-я неделя	
	Знакомство с историей фирмы (Альбом истории фирмы), её миссией и целями.	Зам. ГД по персоналу

Знакомство с основными принципами корпоративной культуры.	Зам. ГД по персоналу
Изучение инструкций по технологии собственной работы и работы отдела.	Руководитель отдела
Сдача экзамена по овладению программы BEST (при необходимости этого экзамена). Получение пароля. В приложении №5 содержится перечень оценочных листов по программе BEST для сотрудников разных подразделений.	Наставник Руководитель отдела ОТУ Руководитель отдела АСУ
3-я неделя	
Изучение инструкций, связанных с взаимодействием подразделений фирмы, а так же правилами по документообороту.	Наставник
4-я неделя	
Знакомство с положением «Система мотивации и эффективности труда».	Зам. ГД по персоналу
2-й месяц	
Полноценное выполнение своих должностных обязанностей.	Наставник Руководитель подразделения
Предварительный анализ работы сотрудника. Корректировка его деятельности.	Зам. ГД по персоналу Руководитель подразделения Наставник
3-й месяц	
Знакомство с «Системой обучения и развития персонала».	Зам. ГД по персоналу
Оценка прохождения сотрудником испытательного срока.	Зам. ГД по персоналу Руководитель подразделения Наставник
4-й месяц	
Знакомство с «Системой оплаты труда в подразделении».	Руководитель подразделения Зам. ГД по персоналу
Изучение стратегии развития отдела на год.	Руководитель подразделения

Тема 3 Технологии введения в организацию в подразделение в должность

Ситуационная задача

Заполните таблицу

Функции и мероприятия по ориентации	Обязанности	
	непосредственного руководителя	менеджера по персоналу
Составление программы ориентации		
Ознакомление новичков с фирмой и ее историей, кадровой политикой, условиями труда и правилами		
Объяснение задач и требований к работе		
Введение работника в рабочую группу		
Поощрение помощи новичкам со стороны опытных		

работников		
------------	--	--

Вопросы для тестирования:

1. Альтернативой найму новых работников может быть (укажите все верные варианты)

- a) внутренний конкурс
- b) совмещение функций
- c) ротация
- d) сверхурочная работа

2. К методам анализа работы при разработке требований к исполнителю должности относят (укажите все верные варианты)

- a) непосредственное наблюдение
- b) деловые игры
- c) коучинг
- d) анализ конкретных ситуаций
- e) обсуждение с исполнителем должности и его руководителем
- f) использование контрольных списков, в которых перечислены вопросы для анализа работы.

3. При внутреннем отборе наиболее часто используются такие подходы к выявлению подходящих кандидатов, как (укажите все верные варианты)

- a) поиск кандидатов на основе формальных характеристик
- b) формирование кадрового резерва
- c) внутренний конкурс
- d) хед-хантинг
- e) лизинг персонала
- f) деловые игры

4. Приспособление к нормам поведения и взаимоотношений в новом коллективе – это

- a) первичная адаптация
- b) вторичная адаптация
- c) социально-психологическая адаптация
- d) организационная адаптация
- e) функционирование
- f) действенная адаптация
- g) психофизиологическая адаптация

5. Приспособление к новым физическим и психологическим нагрузкам, физиологическим условиям труда – это

- a) первичная адаптация
- b) вторичная адаптация
- c) социально-психологическая адаптация
- d) организационная адаптация
- e) функционирование
- f) действенная адаптация
- g) психофизиологическая адаптация

6. Знакомство сотрудника со структурой организации, местом своего подразделения и должности в общей структуре – это

- a) первичная адаптация
- b) вторичная адаптация
- c) социально-психологическая адаптация
- d) организационная адаптация
- e) функционирование
- f) действенная адаптация

g) психофизиологическая адаптация

7. Управление процессом адаптации нового сотрудника начинается

- a) с прикрепления его к наставнику
- b) с первичной адаптации
- c) с социально-психологической адаптации
- d) с оценки уровня подготовленности новичка
- e) с профессиональной адаптации
- f) со знакомства новичка с фирмой и ее историей, кадровой политикой, условиями труда и правилами
- g) с введения работника в рабочую группу
- h) с объяснения задач и требований к работе

8. Введение работника в рабочую группу осуществляется в рамках

- a) программы общей ориентации
- b) программы специальной ориентации
- c) действенной адаптации
- d) вторичной адаптации
- e) социально-психологической адаптации
- f) организационной адаптации
- g) работы в проектной группе

9. Знакомство нового сотрудника с фирмой и ее историей, кадровой политикой осуществляется в рамках

- a) программы общей ориентации
- b) программы специальной ориентации
- c) действенной адаптации
- d) вторичной адаптации
- e) социально-психологической адаптации
- f) организационной адаптации
- g) функционирования

10. Объяснение новому сотруднику задач и требований к работе осуществляется в рамках

- a) **первичной адаптации**
- b) программы общей ориентации
- c) программы специальной ориентации
- d) действенной адаптации
- e) вторичной адаптации
- f) социально-психологической адаптации
- g) организационной адаптации
- h) функционирования

11. Этап адаптации, когда необходимо дать новичку возможность активно действовать в различных сферах и вместе с ним проводить оценку эффективности деятельности, - это

- a) первичная адаптация
- b) вторичная адаптация
- c) социально-психологическая адаптация
- d) организационная адаптация
- e) функционирование
- f) действенная адаптация
- g) психофизиологическая адаптация

12. Количественные и качественные показатели, характеризующие эффективность трудовой деятельности, активность участия сотрудника в ее различных сферах, степень утомляемости, уровень нервной перегрузки – это

- a) уровень социально-психологической адаптации
- b) объективные показатели адаптации
- c) субъективные показатели адаптации
- d) уровень первичной адаптации

13. Показатели удовлетворенности сотрудника работой в целом и отдельными ее проявлениями (отношение к профессии, взаимоотношения с коллективом, самочувствие, понимание своей роли в общем процессе решения задач) относятся к

- a) показателям уровня первичной адаптации
- b) показателям уровня социально-психологической адаптации
- c) объективным показателям адаптации
- d) субъективным показателям адаптации
- e) показателям уровня вторичной адаптации

14. Приспособление молодых сотрудников, не имеющих опыта профессиональной деятельности – это

- a) первичная адаптация
- b) вторичная адаптация
- c) социально-психологическая адаптация
- d) организационная адаптация
- e) функционирование

15. Приспособление сотрудников, имеющих опыт профессиональной деятельности, меняющих объект деятельности или свою профессиональную роль, - это

- a) первичная адаптация
- b) вторичная адаптация
- c) социально-психологическая адаптация
- d) организационная адаптация
- e) функционирование
- f) профессиональная адаптация

16. Управление трудовой адаптацией требует проработки следующих организационных элементов (укажите все верные варианты):

- a) структурное закрепление функции управления адаптацией
- b) технология процесса управления адаптацией
- c) информационное обеспечение этого процесса
- d) разработка программы ориентации

организация знакомства нового сотрудника с коллективом

Тема 4 Управление процессом адаптации персонала. Оценка качества адаптации

Разбор конкретных ситуаций

Кейс 1. Мой первый рабочий день компании МакДональдс

Нас было несколько человек, около 10-ти, хочу отметить, что в первый же рабочий день, из этих 10 уволилось больше половины! Сначала мы все подписали контракт, в котором шла речь о рабочих часах, количестве выходных в неделю и некоторые правила ресторана, которые являются обязательными для всех. Признаюсь честно, это было совсем не весело, а даже наоборот: большое количество бумаг, которые нужно перечитать, подписать, снова перечитать, предоставить менеджеру на проверку ... казалось, это длилось вечно. Подписание бумаг завершилось где-то через часа два, после чего нас провели внутрь, куда имели доступ только сотрудники ресторана. Нас привели в «комнату отдыха», так называется комната, где персонал отдыхает во время обеденного перерыва. Хочу отметить, что комната очень уютная: мягкий диван, телевизор, удобный стол, музыкальный проигрыватель. На стенах много газет ручной работы, плакаты,

фотографии с вечеринок персонала (о них расскажу позже). Итак, мы сидели в этой комнате, главный менеджер куда-то отошла, к нам сразу обратились те, кто в это время был на перерыве, рассказывали о ресторане, о коллективе, отвечали на наши вопросы. Первое впечатление было прекрасным: спокойные менеджеры, замечательный дружеский коллектив, настоящие улыбки на их лицах, когда они с нами общались! Нам выдали форму, если с размером были проблемы, нам давали другую. После этого, нам сделали «мини-экскурсию» внутри ресторана, познакомили нас со всем коллективом: директором, заместителем директора, с другими менеджерами, затем со всеми, кто работал в то время на кухне и на сервисе. Рассказали также о правиле «мытья рук», объяснили, что каждые полчаса надо мыть руки специальным антибактериальным раствором, отмечаясь на специальной доске для «мытья рук», в обязанности менеджера входило проверять эти записи и делать замечания тем, кто их не соблюдает! После этого нас распределили: кого отправили работать в зал, кого на кухню, меня с моим напарником, как я его до сих пор называю, поставили на картошку! Это был ужас! Слишком высокая температура и непрерывная работа в течение последних пяти рабочих часов! Если я не ошибаюсь, то масло во фритюре достигает 160 градусов! Можно представить, что там вокруг творится! Так жарко мне еще никогда не было! Ноги гудели, в ушах еще 2 дня подряд отзывались сигналы о готовности картофеля (гудки, сигналы, звонки и т.д.). Ко всему этому, убирая рабочую зону (это входит в обязанности каждого), я случайно «поджарила» свои пальцы в этом 160-ти градусном масле, было весело! :) Но несмотря ни на что, внимание со стороны людей, которые всегда старались мне помочь во время этой сложной работы, сыграла большую роль в моем представлении об этом заведении! Еще положительное впечатление сыграла 50% скидка на продукцию ресторана.) Также пятиминутки, которые можно было делать в течение всего рабочего дня, в основном, чтобы просто присесть и попить воду, потому что больше ничего и не хотелось кроме этого! Когда я пришла домой после первого рабочего дня, я просто упала на кровать и проснулась на следующее утро! Однако всю ночь мне снился картофель фри, фритюрница, устройства, которые выдавали невероятно раздражающие слух звуки. Так было еще несколько ночей подряд. Однако после первого рабочего дня, нас осталось всего четверо! Вот такая вот школа выживания в компании МакДональдс.

Кейс 2. Система адаптации в компании Эрнст энд Янг.

Система адаптации новых сотрудников обладает рядом отличительных особенностей, обусловленных политикой работы с персоналом в компании.

Основная особенность заключается в том, что в компании существует несколько типов таких программ в зависимости от категории сотрудников, на которую программа ориентирована.

1. Первый тип программы адаптации предназначен для выпускников вузов. Это наиболее значимая и ресурсоемкая программа, поскольку именно эта категория сотрудников является основной движущей силой.
 2. Второй тип ориентирован на сотрудников, которые приходят, имея опыт работы в других компаниях. Они изначально приходят либо в отделы поддержки, либо в основные отделы, но не на начальные позиции.
 3. Третий тип программы адаптации был разработан для иностранных сотрудников, которые приезжают в офисы Москвы или СНГ, как правило, либо в рамках программ обмена сотрудниками между подразделениями и офисами Эрнст энд Янг.
- Программа адаптации для выпускников вузов в свою очередь также обладает рядом характерных особенностей.

Адаптация сотрудников традиционно начинается очень рано, когда фактически они еще не являются сотрудниками Эрнст энд Янг. Через 3-4 дня после начала практики проводится первый этап адаптационной программы для практикантов, который длится 3-4 дня. Его также можно разделить на два этапа: обучение техническим знаниям западного бухгалтерского учета и обучение основным сведениям об Эрнст энд Янг.

После окончания летнего набора, происходит объединение сотрудников, прошедших практику, и новых сотрудников, принятых летом, для прохождения второго этапа адаптационной программы. *Продолжительность этапа.* Все новые сотрудники выезжают в дом отдыха в Подмосковье. С точки зрения технических знаний, сотрудники обучаются тем аспектам, которые на письменном экзамене зимой были наиболее сложными темами для кандидатов. С точки зрения культурной и развлекательной стороны основной акцент делается на мероприятия, направленные на развития навыков командной работы, а также коммуникационных навыков.

По истечении двух месяцев, в течении которых у сотрудников имеется возможность принять решение о продолжении его сотрудничества с Эрнст энд Янг, в сентябре они снова выезжают в Подмосковье. Одна неделя полностью посвящена ориентации, когда сотрудникам объясняется, что компания понимает под термином «конфиденциальность информации», как правильно работать в компьютерной системе, каковы особенности телефонной связи, показываются учебные фильмы, проводятся деловые игры. Вторая неделя полностью посвящена особенностям работы в том или ином отделе. На этом этапе программа по адаптации переходит в программу по развитию и постоянной оценке работы сотрудников.

Несколько отличается адаптация сотрудников, которые принимаются с опытом работы в других компаниях. Безусловно, они проходят не такое многоэтапное и длительное обучение. Основная его часть – это однодневный тренинг, в течение которого максимальный акцент делается на корпоративную культуру, миссию фирмы, стратегию развития, на функциональные подразделения и тех людей, которые их возглавляют, вопросы конфиденциальности. Обязательно приходят представители каждого отдела познакомить новых сотрудников с деятельностью подразделений. Очень большое внимание уделяется системе оценки сотрудников, поскольку она отражает и определяет многие элементы корпоративной культуры. Этот тренинг проводится, когда в компанию принимаются 3-4 новых человека. Если кто-то из них выходит на работу раньше остальных, сотрудники кадровой службы помогают ему разобраться с системой работы, предоставляют все печатные документы, разъясняют предпочтения в одежде, поведении, раскрывают вопрос конфиденциальности информации.

Наставничество.

С момента, когда приступающие к работе новые сотрудники в качестве младших консультантов или экспертов направляются на работу на конкретный проект, каждый из них прикрепляется к наставнику – опытному сотруднику, который будет его консультировать и оценивать. Наставничество - это процесс, в котором вышестоящий сотрудник ответственен за должностное продвижение и развитие наставляемого вне рамок обычных взаимоотношений менеджера и подчиненного. Менеджером-консультантом становятся сотрудники, достигшие уровня старшего специалиста. У одного наставника может быть до пяти подопечных.

Эта деятельность достаточно структурирована и образует часть политики организации по развитию человеческих ресурсов.

Наставничество касается следующих вопросов:

- личное и профессиональное развитие;
- вопросы и проблемы, связанные с работой;
- вопросы, связанные с менеджментом;
- вопросы, связанные с компанией.

Дважды в год проходит обязательная встреча наставника и подопечного, в течение которой они обсуждают достигнутый результат, возникающие трудности, способы их решения. Безусловно, при возникновении каких-либо вопросов они могут встречаться вне рамок этого графика.

Поскольку наставничество – процесс, развивающий и мотивирующий не только начинающих

сотрудников компании, но и самих наставников, то каждый сотрудник, достигший уровня старшего специалиста обязательно становится наставником. Все наставники заинтересованы, чтобы их подопечные демонстрировали хорошие результаты, поскольку это один из критериев, влияющих на бонусную систему. Ежегодно проходит тренинг для наставников, как правильно проводить встречи с подопечными, как задавать вопросы, как донести до подопечного не самую приятную новость, поскольку все решения о том, будет ли продвинут подопечный или он останется на прежнем уровне, также как и обо всех остальных аспектах его дальнейшей работы в компании, до сотрудника доводит его наставник.

Со временем наставник может поменяться, основное условие при этом, необходимо, чтобы наставник был на более высокой иерархической ступени.

Ответить на вопросы:

В чем заключается специфика управления адаптацией на предприятиях различного типа?

Как осуществляется контроль процесса адаптации новых сотрудников?

Тема 5 Система профессионального обучения

Ситуационная задача

Традиционная организация	Обучающаяся организация
Статус работника определяет должность и полномочия	Статус проистекает из знаний, умений, навыков.
Управленческие решения принимаются на основе прецедентов и правил.	Решения могут быть самыми различными в зависимости от оценки конкретной ситуации и ее видения.
Работник рассматривается прежде всего как исполнитель с крайне ограниченными полномочиями по принятию решений.	В пределах своих полномочий работник имеет право принимать самостоятельные решения.
Конфликты считаются разрушительными, разногласия пресекаются.	Дискуссии, разногласия вполне допустимы; отношения внутри организации не носят чрезмерно формального характера.
Управление работниками как подчиненными, исполнителями.	Управление работниками как партнерами.
Сотрудничество между работниками разных подразделений крайне ограничено или вообще не существует.	Культивируется дух всеобщего сотрудничества, отношения в коллективе в фокусе внимания.
Работники испытывают недостаток сведений и, как следствие, понимания общих целей организации.	Цели и задачи организации специально обсуждаются и разъясняются на всех уровнях.
Получение информации затруднено иначе как по неформальным каналам, так как она засекречена или недоступна по разным причинам.	Коммуникация приветствуется, поддерживается и развивается по всей организации, между отдельными работниками и группами сотрудников.

Тема 6 Методика и практика организации обучения. Методика и практика организации переобучения и повышения квалификации

Разбор конкретных ситуаций

Кейс 1. Процесс обучения персонала в холдинге «Атлант-М»

Интересы холдинга лежат в области автобизнеса, телекоммуникаций и интегрированных информационных систем управления. Накопленный опыт убеждает руководство в том, что

обучение персонала — это вложение в развитие бизнеса, надежное средство для повышения эффективности бизнес-процессов, роста инвестиционной привлекательности компании и увеличения отдачи от человеческих ресурсов.

Для того чтобы комплексно решать проблемы с обучением сотрудников, в Холдинге был открыт корпоративный центр обучения. С самого начала его деятельность была сориентирована на создание целостной и непрерывной системы повышения квалификации всех категорий работников — от генерального директора и руководителей подразделений до рядовых сотрудников. Одним из условий успешного развития корпоративного обучения в Холдинге стала организация постоянного контроля проводимых тренинговых программ и анализ их результативности.

Главные принципы обучения «по-атлантовски»:

- *фундаментальность*. В обучении, как и в любом деле, необходимо дойти до сути, сократив при этом количество лишней, ненужной информации (в просторечии именуемой «водой»);
- *инновационность*. Обучение должно приносить принципиально новые и свежие идеи и концепции, а не «перепевать» старый опыт;
- *инструментальность*. Знание должно быть предельно практичным, применимым для разрешения назревших проблем бизнеса.

В основе управления компетентностью персонала «Атлант-М» лежит **система корпоративных тренингов**. С **вводного обучения**, организованного для новичков, начинается приобщение к корпоративной культуре Холдинга. Такую программу мы проводим ежеквартально для работников, у которых закончился срок первичной адаптации на новом рабочем месте. Они знакомятся с Кодексом компании, ценностями и этическими принципами, лежащими в основе отношений между сотрудниками, стратегическими планами компании, актуальными проблемами ее развития. Важно то, что об этом с новыми сотрудниками говорят первые лица Холдинга, его ключевые руководители и специалисты, непосредственно отвечающие за выработку и реализацию стратегии.

Директорский корпус Холдинга — коллективный автор стратегии его развития. Для нас стал традиционным ежегодный съезд директоров региональных отделений, который мы называем **тренингом стратегического планирования**. Все менеджеры принимают участие в анализе результатов прошедшего года, в поиске путей разрешения накопившихся проблем и определении перспектив развития компании. Даже для опытных руководителей научиться думать за весь Холдинг — непростая задача. Но именно такой совместный анализ и подготовка управленческих решений позволяют руководителям ощутить себя командой единомышленников. Мероприятию предшествует анализ проблемного поля. Аккумулируется информация о том, какие решения каких задач наиболее критичны для достижения успеха. Проблемы ранжируются по степени актуальности для компании. Один из важных — вопрос кадровой политики. В Холдинге был реализован проект реорганизации службы по управлению персоналом. Суть его — во внедрении «системы насосов и фильтров» уже на входе. Нужно создать ситуацию, когда бы у дверей компании стояла очередь из желающих попасть на работу. Причем очередь из людей, готовых работать в ней за 30% своей рыночной стоимости (как, например, в *Intel*), понимающих, что, проработав здесь 5 лет, они повысят свою стоимость на рынке не в 3, а в 30 раз! И в случае ухода они, имея такой «знак качества», в любой другой компании будут приняты с распростертыми объятиями и на гораздо более высокие контракты.

Вообще, понятие «команда» для сотрудников «Атлант-М» — это своеобразный «символ веры». В каждом отделении Холдинга не реже одного раза в год проводится специальный **тренинг по формированию команды**. Его цель — помочь наладить нормальные отношения в коллективе, снять накопившиеся противоречия и конфликты, выработать комфортный стиль общения. В тренингах принимают участие руководители среднего звена и ведущие специалисты бизнес-единиц Холдинга. Для этих людей согласие по поводу целей, единство в их понимании, умение договариваться друг с другом — не просто благие намерения, а инструмент развития своего дела в жесткой конкурентной борьбе, где одиночки заранее обречены на поражение.

Особое внимание в Холдинге уделяется подготовке тех сотрудников, которые непосредственно общаются с нашими клиентами. Задача специализированного обучения в этом направлении — сформировать у сотрудников устойчивую «клиентоориентированность», заложить дух подлинно партнерского отношения к клиентам компании. При общении продавца и клиента проявляется

работа очень многих работников — маркетологов, специалистов по логистике, предпродажной подготовке и т. д., но конечный успех зависит все-таки от менеджера по продажам, от его умения правильно понять потребности клиента, найти с ним общий язык. Поэтому каждый сотрудник Холдинга, работающий в «клиентской зоне», проходит целый комплекс **тренингов по технологии активных продаж**. В самом начале подготовки — четырехдневный тренинг базовых психологических навыков общения, в ходе которого формируются практические умения презентации товара, отрабатываются тактика ведения переговоров и другие инструменты эффективного продавца. Затем, примерно раз в квартал, команды отделов продаж в ходе двухдневных тренингов прорабатывают специальные темы: работа с возражениями и сомнениями клиента, преодоление стрессовых и конфликтных ситуаций, ведение телефонных переговоров.

Сами работники «Атлант-М» хорошо понимают, что такая подготовка приносит немалую пользу. Все тренинги проводятся в выходные дни, в свободное от работы время. Чтобы выявить актуальную именно для данной команды проблему, специфические трудности в общении с клиентами и учесть эти моменты при «настройке» типовой программы «под заказ» конкретной бизнес-единицы, тренеры отдела обучения предварительно обязательно беседуют с руководителями и каждым участником тренинга.

При Холдинге «Атлант-М» создан Институт бизнес-технологий и управления проектами «Форум ОСТ» — уникальный в своем роде корпоративный учебный центр. По своему статусу — это, с одной стороны, аккумулятор корпоративных знаний, с другой — их транслятор. То есть структура, которая фиксирует, собирает, хранит, тиражирует и наращивает знания.

В основе системы управления знаниями в «Атлант-М» две составляющие. Первая — это бизнес-обучение и обмен опытом, основанный на живой коммуникации людей. Вторая — информационные технологии. Одна из главных задач корпоративного учебного центра — восполнять дефицит компетенций, прежде всего у руководителей. Мы сделали выбор: ориентируемся на классический стандарт бизнес-образования MBA (Master of Business Administration). Однако «подстроили» этот формат обучения под свою компанию и называем его Extra dry MBA — «высушенный» MBA, освобожденный от «воды». Наш стандарт MBA разработан таким образом, чтобы руководители Холдинга овладели пакетами технологий работы в трех областях: маркетинге, финансах и менеджменте. Это инструменты для управления тремя главными ресурсами бизнеса: рынком, капиталом и организацией. Сотрудники могут записаться на любой из курсов и в течение года заниматься, допустим, менеджментом. Потом — финансами, еще через год — маркетингом. Вся программа рассчитана на три года.

Будущих руководителей Холдинга учат не только наши штатные преподаватели (все они прошли программу подготовки MBA), но и руководители-практики, не понаслышке знающие, что такое сегментирование рынка, структуризация бизнеса, постановка управленческого учета. А еще мы приглашаем лучших тренеров, ориентируясь при их выборе на масштаб личности. Обучение бесплатно для сотрудников, но с обязательным условием: защитить дипломный проект, причем по реальной рабочей проблеме. Можно предложить инновационную технологию работы, разработать программу реорганизации бизнес-единицы, программу оптимизации деятельности подразделения или проект развития совершенно нового бизнес-направления. Все темы должны быть в рамках деятельности Холдинга, соответствовать стратегии его развития. В результате защиты дипломной работы слушатель может стать руководителем инвест-проекта, а затем и директором вновь созданного коммерческого отделения.

Поскольку география регионов, в которых работает Холдинг, очень обширна, то с самого начала организации корпоративного учебного центра встала проблема: как подключить их к нашим программам обучения. Мы создали информационную платформу и программы дистанционного обучения, которые позволяют из любой географической точки (главное, чтобы там был выход в интернет) получить доступ к нашим курсам. Студент находится в постоянном контакте с преподавателем, который рецензирует выполненные работы. Хороший руководитель — это человек, который умеет организовывать свое время. Поэтому мы моделируем сложные ситуации, когда руководитель должен очень хорошо спланировать работу — свою и своих подчиненных, выделить ключевые проблемы, приоритизировать задачи, и внимательно наблюдаем, оцениваем прогресс. Результаты обучения очень сильно влияют на динамику карьерного продвижения сотрудников Холдинга.

К нам довольно часто обращаются руководители других коммерческих компаний с предложениями о сотрудничестве в обучении их сотрудников. Безусловно, конкурентные условия ведения бизнеса ограничивают возможность делиться наработанными технологиями. Но там, где видны перспективы достойных партнерских отношений, мы всегда идем навстречу.

Мы не только обучаем **руководителей других предприятий**, но и активно работаем с талантливой студенческой молодежью. Каждый год из числа старшекурсников минских вузов отбираются несколько десятков студентов, которые проходят у нас бесплатное бизнес-обучение. После этого они получают приглашения на работу в отделения Холдинга — в них мы видим достойных преемников сегодняшних руководителей нашей компании. Такие же **программы подготовки молодых специалистов** работают и в региональных представительствах Холдинга в Киеве, Москве, Санкт-Петербурге.

Кейс 2. Обучение в компании Imageland (PR-услуги, около 100 сотрудников)

Когда наша компания стала динамично расти наиболее опытные и талантливые специалисты перестали успевать делиться своим опытом и знаниями с младшими по должности коллегами. А потребность в унификации и стандартизации профессиональных навыков новых сотрудников, наоборот, возросла. Нам было очень важно, чтобы люди, пришедшие к нам из разных PR-агентств, выпускали продукт в строгом соответствии со стандартами, принятыми в Imageland. Поэтому два года назад мы организовали для сотрудников компании Школу профессионального роста. Она открывается раз в полгода и работает два-три месяца. Занятия, которые проходят два раза в неделю, проводят наши специалисты (члены Совета директоров компании и лидеры-практики разной специализации) и внешние тренеры. Все сотрудники у нас поделены на три группы: начинающие менеджеры (для них посещение обязательно), ведущие менеджеры (посещение не обязательно, но желательно) и топ-менеджеры, которые посещают занятия по желанию.

Для первой группы мы обычно проводим три тренинга. Первый – базовый, который знакомит с корпоративными стандартами компании. Новые сотрудники должны проникнуться корпоративным духом, поэтому мы считаем этот тренинг очень важным. Затем проводится тренинг, на котором новичкам разъясняются их обязанности: подробно рассказывается, как выполнить заказ того или иного клиента от начала и до конца, как взаимодействовать с бухгалтерией во время организации мероприятия и прочие тонкости. Словом, показываем, как работает вся наша структура. И еще один тренинг, цель которого – построение команды, мы проводим для всех трех групп. Мы уверены, что сплочение коллектива важно на всех уровнях.

Для среднего кадрового звена проходят тренинги по обмену опытом. На этих занятиях мы анализируем успешный опыт нашей компании и опыт других агентств, изучаем кейсы. Например, рассматриваем *проекты*, благодаря которым Imageland два года подряд зарабатывал «Серебряного лучника» – награду номер один за лучший PR-проект. К этой группе менеджеров мы относимся как к сформировавшимся специалистам, которые много знают, но которым очень важно углубить свои знания и расширить свои навыки. Для этого мы приглашаем на тренинги в компанию специалистов из дружеских PR-агентств, причем не обязательно московских. У нас распространена практика интерактивного общения в режиме online, когда мы связываемся с коллегами из Нью-Йорка, Берлина, Франкфурта и российских городов, где у нас есть представительства.

У топ-менеджеров своя программа обучения. Они собираются раз в год, как правило, вне офиса: выезжают на несколько дней за город, где проходят тренинги на сплочение команды и лидерского мастерства.

После обучения мы обязательно проводим аттестацию сотрудников, тем самым предоставляя каждому шанс подняться на ступеньку выше. Но подобными тренингами у нас обучение не ограничивается. Мы учим своих сотрудников и прикладным знаниям, например английскому языку. Его преподает один из наших лучших менеджеров. Как правило, его курс длится три месяца и организуется раз в полгода.

Кейс 3. Система развития персонала в компании Эрнст энд Янг.

К дополнительным мероприятиям, способствующим развитию сотрудников, обмену опытом также можно отнести **стажировку у клиента**, так называемый, лизинг персонала. Наш сотрудник проходит длительную или краткосрочную командировку в компании клиента, в процессе которой

познает специфику бизнеса клиента. С точки зрения клиента – это лизинг высококвалифицированного персонала. Для нас важно наладить более тесные взаимоотношения с клиентом. Регулярные **командировки** в зарубежные отделения компании тоже входят в систему повышения квалификации персонала. Обмен сотрудниками между всеми офисами «Эрнст энд Янг» проходит постоянно. Сотрудники отделений из США, Англии, Германии, Франции приезжают в Россию, а российские проходят стажировку в этих странах.

Программа формирования лидеров рассчитанная до 2006 года направлена то, чтобы сформировать из менеджеров партнеров, которые будут сильны не только профессиональными качествами, но и лидерскими, управленческими навыками. Эта программа позволяет сбалансировать уровень технических и управленческих навыков, она включает в себя тренинги на проведение презентаций, на управление конфликтами, творческого потенциала, лидерских навыков. Подобные программы существуют в разных странах, где развернула свою деятельность компании и адаптированы под конкретные условия и потребности региона. Программа по формированию лидеров, используемая в СНГ, была разработана нашим отделом на основе международного опыта «Эрнст энд Янг» и собственных исследований.

Программа самообучения реализована в компьютерной программе профессиональной подготовки, с которой каждый сотрудник имеет возможность ознакомиться в любое удобное для него время. Работа с программой предполагает также возможность интерактивного взаимодействия в форме ответов на вопросы, проверки понимания материала, рекомендаций по изучению дополнительного материала. Это позволяет вовлекать сотрудника в активный процесс обучения. Для целей саморазвития в компании существует компьютерный класс.

В компании также создана база данных методов и инструментов работы в компании, а также прецедентов решения различных профессиональных проблем в офисах компании. Помимо потребления информации из этой базы данных каждый сотрудник пополняет ее своими разработками, опытом работы. Оценка вклада сотрудника в развитие такой информационной базы будет влиять на общую оценку деятельности за год. Эта сеть включает в себя ресурсы мирового опыта «Эрнст энд Янг», то есть она позволяет пользоваться опытом и идеями работников других стран.

"Эрнст энд Янг» видит профессиональное развитие сотрудников как систему, элементы которой одинаково важны и по отдельности и вместе. Эти элементы можно легко перечислить:

- ✓ самообучение (библиотека, специальные обучающие компьютерные программы, видеофильмы. CD-ROMs),
- ✓ тренинги в Москве,
- ✓ тренинги за пределами Москвы,
- ✓ длительные командировки в другие офисы Эрнст энд Янг,
- ✓ длительные и краткосрочные командировки в компанию клиента,
- ✓ наставничество (как для менеджеров-консультантов, так и для тех, кого они консультируют),
- ✓ посещение различных тематических конференций.

Кейс 4. Система обучения персонала в ООО «КузбассАвтоЦентр»

Прежде всего, необходимо отметить, что ООО «КузбассАвтоЦентр» руководствуется дилерским договором, согласно которому «Дилеру необходимо создать высококвалифицированную команду сотрудников». Цель – достижение европейского уровня обслуживания клиентов.

В связи с вышесказанным «ФМК» устанавливает обязательные и рекомендуемые (только для руководителей и специалистов) программы обучения персонала, создает учебные центры (ближайший в г. Новосибирске).

Для технического персонала (автомеханики, автоэлектрики) существует программа «Masters» - обучение и повышение квалификации сотрудников. Существует три категории: Техник, Специалист и Мастер. Принимая на работу в Общество нового сотрудника, ему присваивается неквалифицированная категория с номинальной тарифной ставкой за час работы. Чтобы получить категорию Техник сотрудник должен сдать экзамен через Интернет на специальном обучающем сайте или техническому тренеру Общества, который проводит техническое обучение персонала. Сдача экзамена на первый уровень состоит из теста, включающего 190 вопросов по всем темам (всего девять тем). Для успешной сдачи такого экзамена нужно ответить на 85 % вопросов

правильно. Только после этого сотруднику присваивается 1 категория – Техник, при этом сотрудника поощряют в виде премии, и повышается тарифная ставка.

Нужно отметить, что на данный момент в ООО «КузбассАвтоЦентре» всему техническому персоналу присвоена 1 категория.

После сдачи на первый уровень автомеханик выбирает для себя специализацию по ремонту автомобиля, согласовывая с техническим тренером. Так как для сдачи на второй уровень, где уже проверяется теория и практика, необходимо сдать две темы из девяти устно, отвечая на вопросы экзаменатора, и наглядно произвести ремонт автомобиля в Учебных центрах. Девять тем:

- электрика и электроника;
- рулевое управление;
- тормозная система;
- автоматическая трансмиссия;
- механическая трансмиссия;
- IDS (диагностика автомобилей);
- система вентиляции и кондиционирования.

Для сдачи экзамена на третий уровень – категория Мастер – высшая категория, необходимы теоретические и практические знания всех девяти тем. Так же сдается экзамен в двух формах – устной и практической.

Среди 72 дилеров «Форда» в настоящее время только пяти автомеханикам присвоена категория Мастер.

Необходимо подчеркнуть, что при каждом повышении категории технического персонала, устанавливается повышенная тарифная ставка и выдается премия. Так сотрудники заинтересованы в повышении своей квалификации.

ЗАО «Форд Мотор Компани» заключает договоры с центрами обучения в г. Москве для организации курсов повышения квалификации руководящего состава и специалистов дилерств. Так, в 2006 году в г. Москве прошли обучение в SalesTrainingInternational и TheCenterBusinessSkillsDevelopment (Центр развития деловых навыков) сотрудники ООО «КузбассАвтоЦентр» по темам: «Структурированное интервью», «Финансы для нефинансистов», «Основы коммуникации и управления персоналом», «Повышение прибыльности развития послепродажного бизнеса».

Для сервисных консультантов (мастер-приемщик автомобилей в ремонт) существует программа «ServiceUpgrade» - двухдневный курс по правилам приемки автомобилей в ремонт. Включает вопросы повышения качества сервиса, навыки общения, правила интерактивной приемки автомобилей в ремонт.

Для сотрудников отдела розничных продаж автомобилей (продавцы - консультанты) начальник отдела каждый месяц проводит ролевые игры по продаже автомобилей, и так же существует программа «SalesSkills» - двухдневный курс, состоящий из двух частей. Первая часть (базовый уровень) включает: выявление потребностей клиента, презентация товара, основные навыки продаж. Вторая часть (продвинутый уровень) – вербальные и невербальные признаки, метод планирования для продавца - консультанта (ведение ежедневников).

Кейс 5. Обучение персонала в сети универсамов АБК (около 600 сотрудников)

Обучением персонала в компании занимались всегда, но оно не было централизованным. Скажем, новый кассир просто работал рядом с более опытным кассиром, который ему все и объяснял. Но в последние три года мы открываем по пять новых магазинов. А когда начинаешь принимать на работу людей в массовом количестве, то такая *система* становится просто неэффективной.

Сейчас мы обучаем две группы сотрудников: рядовых специалистов (продавцов) и административных работников (старших администраторов, сменных администраторов и старших продавцов-кассиров). Продавцы обучаются у нас на базе специального магазина-тренажера (это одна из наших штатных торговых точек), где оборудован учебный класс. Занятия проводятся, как правило, в небольших группах из 5-6 человек в течение трех дней. Стажерам преподают теорию, а потом они тут же в магазине проходят практику под присмотром опытных продавцов. Аттестует новичков *управление* продаж: специалисты оценивают их знания и навыки и делают вывод, смогут ли они работать самостоятельно.

Административное звено учится по другой программе. Менеджеры назначаются в основном из числа уже опытных сотрудников: хорошо зарекомендовавший себя продавец переводится на должность старшего кассира, старший кассир – на должность сменного администратора и т. д. В этом случае обучение происходит, как правило, не в магазине-тренажере, а на рабочем месте. Стажировка в новой должности длится две недели, после чего проводится аттестация, по результатам которой сотрудник утверждается (или не утверждается) в новой должности.

Но прослушать теоретические лекции время от времени мы рекомендуем и многим нашим старым работникам. Все административные служащие у нас учатся по одной программе, несмотря на то, что у них разные обязанности. Мы специально их готовим по всем направлениям, чтобы в компании была взаимозаменяемость. При нашем компактном штатном расписании это очень важно. Ротация персонала у нас осуществляется постоянно.

К нам постоянно поступают предложения по проведению различных тренингов, мы их рассматриваем, изучаем, но пока ни на чем не остановились. Все вопросы, связанные с обучением в компании, курирует генеральный директор. Он находится в постоянном контакте с отделом кадров, который организует обучение и аттестацию. Специалисты по персоналу регулярно докладывают директору обстановку. Все затраты на обучение мы предусматриваем в фонде оплаты труда. На бюджет это, конечно, определенная нагрузка, но она себя оправдывает.

Ответить на вопросы и выполнить задания:

1. Какие методы обучения персонала используются на предприятиях различного типа?
2. Как осуществляется оценка эффективности обучения персонала?

Кейс 6. В 1980-е годы возникла идея создать при *Дженерал Моторз* новую автомобильную компанию «Сатурн» с целью оживить продажи малолитражных автомобилей и добиться высокой степени удовлетворенности покупателей и клиентов.

Основной лозунг «Сатурна» стал — предвосхищать и превосходить ожидания покупателей. Эта идея нашла отражения в пяти базовых ценностях новой организации:

- заинтересованность в поддержке энтузиазма покупателей;
- стремление к успеху и превосходству;
- командный дух;
- уважение и доверие;
- постоянное совершенствование и развитие.

Лозунги были сами по себе достаточно хороши. Но самая трудная задача состояла в воплощении их на практике. Особенно важно было то, чтобы этими идеями прониклись работники сферы продаж. Вместо «продавцов» они становились «торговыми консультантами». При этом от них требовалось понять новую философию продаж, изменить свое отношение к покупателю и даже пересмотреть свой деловой словарный запас. Они должны были следовать следующим принципам и рекомендациям.

1. Слушай внимательно своего покупателя.
2. Создавай в отношениях с ним доверительную атмосферу.
3. Старайся превзойти ожидания клиента.
4. Придерживайся культуры взаимоотношений «Вы выиграли — мы выиграли».
5. Не оставляй клиента до тех пор, пока не убедишься, что его ожидания удовлетворены.
6. Заботься о том, чтобы восприятие клиентом качества продукта и услуг компании постоянно улучшалось.

Ответить на вопросы и выполнить задания:

1. Для разработки программы обучения «торговых консультантов» в компании «Сатурн» сформулируйте и обоснуйте основные потребности в обучении данных сотрудников.
2. Спроектируйте содержание программы их обучения.
3. Какие формы и методы обучения, по вашему мнению, наиболее предпочтительны в данном случае?
4. Проведите предварительную оценку эффективности предлагаемых

мероприятий

Вопросы для тестирования:

1. Какой вид обучения высвобождаемого работника применяется, если невозможно его использовать в соответствии с прежней профессией?

- a) подготовка
- b) переподготовка
- c) обучение
- d) повышение квалификации
- e) курсовая форма обучения
- f) бригадная форма обучения

2. Какой вид обучения работников используется с целью внедрения коллективных форм организации труда?

- a) подготовка
- b) переподготовка
- c) освоение смежной профессии
- d) обучение
- e) повышение квалификации
- f) курсовая форма обучения
- g) бригадная форма обучения

3. Какой вид обучения направлен на последовательное поддержание и совершенствование профессиональных знаний?

- a) подготовка
- b) переподготовка
- c) обучение
- d) повышение квалификации
- e) индивидуальное обучение
- f) курсовая форма обучения
- g) бригадная форма обучения

4. Процесс обучения персонала должен начинаться

- a) с определения целей обучения
- b) с определения потребности в обучении
- c) с разработки учебного плана
- d) с формулирования требований к должности
- e) с выбора методов обучения
- f) с распределения ресурсов

5. Верно ли утверждение, что затраты на обучение персонала практически никогда не окупаются?

- a) да
- b) нет

51. Верно ли, что планированием и организацией процесса обучения персонала должен заниматься только менеджер по персоналу?

- a) да
- b) нет

5. При определении потребности в обучении персонала учитываются (укажите все верные варианты)

- a) основные положения коллективного договора
- b) планируемые технико-технологические изменения
- c) особенности организационной культуры
- d) уровень подготовленности новых сотрудников

- e) результаты аттестации
- f) характер внешней среды организации
- g) планы по расширению рынка сбыта продукции

7. Выбор методов обучения персонала осуществляется исходя из (укажите все верные варианты)

- a) целей обучения
- b) финансовых ресурсов, отведенных по плану на обучение персонала
- c) ресурса времени
- d) числа обучаемых лиц
- e) квалификации преподавателя
- f) опыта других предприятий

8. При составлении учебных планов необходимо учитывать

- a) специальные требования к персоналу и степень соответствия персонала этим требованиям
- b) потребности самого обучаемого
- c) квалификацию преподавателя
- d) опыт других предприятий

9. Метод обучения, при котором обучающий должен только демонстрировать правильный образ действий, - это

- a) делегирование полномочий
- b) метод усложняющихся заданий
- c) копирование
- d) ротация
- e) метод открытий
- f) программированное обучение
- g) наставничество
- h) анализ ключевых элементов работы
- i) группы по обмену опытом

10. Метод обучения, при котором весь курс разбит на разделы, и перейти к изучению следующего раздела обучаемый может только после успешного тестирования по предыдущему разделу – это

- a) разбор учебных примеров
- b) моделирование
- c) тренинг
- d) учеба в проектной группе
- e) метод открытий
- f) программированное обучение
- g) наставничество
- h) анализ ключевых элементов работы

11. Основными преимуществами методов обучения на рабочем месте являются (укажите все верные варианты)

- a) экономичность
- b) высокая квалификация обучающего персонала
- c) максимальное соответствие потребностям организации по содержанию курсов
- d) возможность познакомиться с передовыми достижениями в сфере техники и технологии
- e) возможность перехода от процесса обучения к выполнению рабочих обязанностей

12. Метод обучения, ограниченный во времени и представляющий собой разъяснение и демонстрацию приемов работы непосредственно на рабочем месте – это

- a) моделирование
- b) тренинг

- c) учеба в проектной группе
- d) инструктаж
- e) метод открытий
- f) программированное обучение

13. Метод самостоятельного обучения, при котором сотрудник временно перемещается на другую должность с целью приобретения новых навыков, - это

- a) учеба в проектной группе
- b) инструктаж
- c) метод открытий
- d) программированное обучение
- e) ротация

14. Метод обучения, при котором обучаемому сотруднику передается четко очерченная область задач, - это

- a) учеба в проектной группе
- b) инструктаж
- c) метод открытий
- d) программированное обучение
- e) ротация
- f) делегирование полномочий

15. Метод обучения, при котором обучаемый сотрудник осваивает специальную программу рабочих действий, выстроенную по степени их важности, расширению объема задания – это

- a) учеба в проектной группе
- b) инструктаж
- c) метод открытий
- d) программированное обучение
- e) ротация
- f) делегирование полномочий
- g) метод усложняющихся заданий

16. Метод обучения, при котором обучаемый сотрудник в разных подразделениях компании или другого предприятия наблюдает, как работают опытные специалисты, выполняет определенные задания под их руководством – это

- a) инструктаж
- b) метод открытий
- c) программированное обучение
- d) ротация
- e) делегирование полномочий
- f) метод усложняющихся заданий
- g) стажировка

17. Обучение и освоение новых знаний в группах, созданных для решения конкретных задач, - это

- a) учеба в проектной группе
- b) инструктаж
- c) метод открытий
- d) программированное обучение
- e) ротация

18. Метод обучения, представляющий собой монолог инструктора, - это

- a) метод открытий
- b) программированное обучение
- c) ротация

- d) лекция
- e) семинар

19. Метод обучения, при котором обучаемым задаются вопросы или даются практические задания по пройденному материалу, это

- a) метод открытых
- b) программированное обучение
- c) ротация
- d) лекция
- e) семинар
- f) метод усложняющихся заданий
- g) баскет-метод

20. Метод обучения, в ходе которого происходит анализ и групповое обсуждение гипотетических или реальных ситуаций, которые могут быть представлены в виде описания, видеофильма, это

- a) программированное обучение
- b) ротация
- c) лекция
- d) метод усложняющихся заданий
- e) анализ практических ситуаций (кейсов)
- f) метод открытых
- g) баскет-метод

21. Метод, при котором обучающиеся учатся на действующем или смоделированном оборудовании, используемом в их работе, но фактически вне рабочего места, - это

- a) метод открытых
- b) программированное обучение
- c) ротация
- d) тренинг
- e) обучение с использованием тренажеров
- f) деловая игра

22. Метод обучения, при котором в ходе проживания или моделирования ситуаций обучающиеся развивают и закрепляют необходимые знания и навыки, изменяют подходы к работе, - это

- a) метод открытых
- b) программированное обучение
- c) ротация
- d) тренинг
- e) обучение с использованием тренажеров

23. Метод обучения, при котором обучаемому предлагают выступить в роли руководителя, разобрать на его столе деловые бумаги и принять ряд решений, - это

- a) метод открытых
- b) программированное обучение
- c) ротация
- d) баскет-метод
- e) обучение с использованием тренажеров
- f) метод усложняющихся заданий

24. Метод обучения, в ходе которого обучаемый самостоятельно ищет оптимальные методы выполнения работы, - это

- a) метод открытых
- b) программированное обучение

- c) ротация
- d) наставничество
- e) обучение с использованием тренажеров
- f) метод усложняющихся заданий

Тема 7 Оценка качества обучения персонала

Ситуационная задача

Пример. При подготовке программы тренинга по обучению управленческим навыкам заказчик особое внимание уделяет вопросу делегирования полномочий, сетует на то, что менеджеры все делают сами, не умеют делегировать, не развивают персонал. Однако при уточнении запроса, в процессе тренинга, а особенно — после него, выяснилось, что в компании принят авторитарный стиль управления и построена жестко иерархичная структура. В этой ситуации навык делегирования полномочий практически не используется; в большей степени сотрудникам управленческого звена такой компании нужен навык постановки задач и контроля за их исполнением. Программу изменили, но использование полученного навыка никак не контролировалось, – оргреальность была иной.

Другой пример: при обсуждении программы обучения менеджеров по продажам заказчик делал основной упор на технику активных продаж, увязывая это требование со стратегией развития компании. Программа была согласована, под новые навыки для менеджеров были заявлены и согласованы увеличенные планы продаж. Казалось бы, все учли. Но, как сказано в известной поговорке: «Гладко было на бумаге, да забыли про овраги»... Забыли про наполняемость склада продукцией и о товарных запасах в новой реальности. Имеющиеся запасы продукции менеджеры, вооруженные новой технологией, распродали практически за пять дней вместо четырнадцати принятых в компании ранее, до тренинга. А затем пробыли в «творческом простое» почти неделю, пока появилась новая продукция. Непродуманность в применении новых умений и навыков обернулась неэффективностью в использовании средств на тренинг и недополученной прибылью компании.

Тема 8 Общие методологические подходы и принципы к управлению карьерой.

Ситуационная задача

Олег Смирнов (23 года) после окончания института устроился на работу в коммерческий банк. Через некоторое время, чувствуя интерес к этой деятельности и высоко оценивая свои возможности, он дал понять начальнику своего отдела, что интересуется смежными участками работы и готов освоить их, а также другие сферы деятельности в своем и иных отделах банка. Руководство банка заметило способного и перспективного новичка и решило «вырастить» из него грамотного руководителя. Смирнова начали планомерно обучать всем тонкостям банковского дела, перемещая его с одного участка на другой сначала в своем отделе, а затем в других.

Удостоверившись в успешном выполнении Смирновым всех работ, которые ему поручали, руководство банка направило его на стажировку в США для изучения опыта работы, недоступного в России.

За сравнительно короткое время работы в банке (14 месяцев) Смирнов овладел навыками и «оброс» связями, выходящими за рамки требований его рабочего места. После возвращения со стажировки он почувствовал свой возросший потенциал, но нынешнее рабочее место стало казаться ему тормозом на пути развития карьеры. На должность начальника отдела он претендовать не может, так как она занята человеком, зарекомендовавшим себя способным и компетентным руководителем, отлично справляющимся со своими обязанностями, перевод Смирнова на должность начальника отдела в каком-либо филиале банка, по мнению руководства банка, преждевременен, поскольку Смирнов слишком молод и честолюбив, не всегда умеет найти контакт с людьми, не имеет опыта руководящей работы.

Смирнов же не видит возможности почерпнуть что-то новое на старом рабочем месте, хочет быстрее «расти». Его самооценка высока, он чувствует в себе силы и стремится их реализовать, не

хочет терять время на приобретение опыта и закрепление навыков, которые ему понадобятся в дальнейшем. Ко всему, его приглашают на работу с повышением в другой банк.

Руководство банка, вложившее в развитие Смирнова значительные средства, не хочет терять талантливого, но не готового к самостоятельной автономной работе специалиста. Вопросы для обдумывания ситуации:

1. Каковы должны быть действия руководства банка в этой ситуации? Какие ошибки были допущены руководством банка в прошлом?
2. Стоило ли знакомить Смирнова с полным спектром работ до приобретения им навыков и опыта, необходимых руководителю?
3. Стоит ли Смирнову упускать возможность своего профессионального роста при переходе в другой банк?
4. Необходимо ли удерживать специалиста, который так легко расстается с организацией, воспитавшей его, ради выгоды?
5. Есть ли потребность в заключении контракта со специалистами, отправляющимися на стажировку за рубеж, в котором оговаривались бы его обязательства по отработке после возвращения определенного времени в организации, отправившей его на стажировку, и по передаче некоторой части знаний своим коллегам?
6. Достаточно ли хорошо поставлена в данном банке работа с кадровым резервом на продвижение, если сотрудники не знают своих перспектив?
7. Стоит ли Смирнову рисковать своей карьерой, проявляя верность возраставшему его банку?

Разбор конкретных ситуаций

Кейс 1. Проблемы и ошибки в процессе управления карьерой работника

Фрагмент первый. Начинаящий руководитель, проработав весьма старательно в должности два года, «не был замечен» при очередных кадровых перемещениях. Его это сильно задело, поскольку у него было «чувство необходимости повышения в должности». В карьере очень важными являются правила «кадровой игры», которые известны каждому и неуклонно выполняются при наличии положительной мотивации у претендента. При этом следует иметь в виду два важных вопроса: - Через какой промежуток времени следует повышать в должности человека? - Как быть, если человек хочет «двигаться», а организация не имеет «карьерных возможностей»?

Фрагмент второй. Руководитель последовательно выдвигался на очередные руководящие должности, а затем наступила ситуация «предельной должности», для которой характерно «уменьшение» количества должностей руководителей по мере продвижения вверх. В данном случае типичными представляются такие вопросы: Какие «выходы» существуют из ситуации, когда человек стремится ещё выше, а «выше крыши» ничего нет? Существуют ли какие-либо показатели скорости должностного продвижения по вертикали, выбор которой позволит управлять ситуацией «до крыши»? Можно ли использовать какие-то другие методы карьеры наряду с вертикальным «подъёмом»?

Фрагмент третий. Руководителя подразделения своевременно выдвинули на вышестоящую должность, на которую он рассчитывал. Однако спустя какое-то время у него наступило разочарование. Более подробное изучение этой ситуации показало следующее. Во-первых, удовлетворенная мотивация карьеры спустя какое-то время перешла в антимотивацию по вполне определенным причинам. Во-вторых, движение «наверх» или «по уровню» не означает для конкретного человека, что будет материально выгоднее и интереснее, чем было в прежней должности. В некоторых организациях практикуется метод «пробы карьеры» - человеку предлагают какое-то время поработать в той должности, которая расценивается как «карьерная». Практика показывает, что одни «карьерные кандидаты» отказываются от «настоящего продвижения» на эту должность, а другие испытывают удовольствие от предоставленной возможности «вкусить» предстоящую должность. То есть, «временная карьера» предоставляет возможность человеку временно почувствовать себя в «карьерной должности», свою мотивацию.

Фрагмент четвертый. Специалисту предложили занять должность руководителя проекта сроком на один год. Он великолепно справился со своими задачами, а затем попросился на свою прежнюю должность. Через два года данная ситуация повторилась. У этого специалиста мотивация карьеры имела ярко выраженный «короткий характер». По своей натуре он не выносил

так называемого «продолжительного руководства». Парадоксально, но он рассматривал карьеру в двух направлениях: «снизу - вверх» (специалист -руководитель) и непременно «сверху - вниз» (руководитель - специалист).

Этот фрагмент показывает, насколько разной бывает «карьерная мотивация» у людей. Организация карьеры должна учитывать это разнообразие. По всей видимости, существует определенная зависимость между горизонтальным и вертикальным продвижением работников. Начиная свой трудовой путь, человек с соответствующей мотивацией довольно чувствителен к тому, «продвигают» ли его по горизонтали и/или по вертикали. Далее эта чувствительность сохраняется, но человек начинает более избирательно рассматривать ту или иную должность, так как эта избирательность формируется под влиянием целого ряда факторов внутреннего и внешнего свойства. И если эта избирательность не удовлетворяется, то человек начинает свой «избирательный поиск» на стороне. Разумеется, данная зависимость отражает только определенный мотивационный «пласт».

1 Фрагмент пятый. Руководителя планомерно перемещали «по вертикали», неизменно отмечая то обстоятельство, что все предыдущие участки работы он «оставлял» в полном порядке и его бывшие подчиненные сожалели о «потере». Но не без помощи завистников и подсиживателей кому-то на самом «верху» не понравилось это энергичное продвижение. И поперёк дороги нашего руководителя было «положено бревно». Но человек настолько вошёл в «карьерный раж», что вынужден был уйти в другую организацию на более высокую должность. Но что-то в его работе не стало получаться так же хорошо, как прежде. Со временем он «остыл», видимо, понимая, что достиг «потолка».

Наверное, сам человек должен прислушиваться к своему «внутреннему советнику», мудро напоминающему о правиле «своевременной остановки». Мотивация «карьеры ради карьеры» может привести к потере профессионализма и отрицательно повлиять на психику «карьериста».

Фрагмент шестой. В одной организации шефа отличало почти спортивное увлечение перемещениями кадров. Никто не работал продолжительное время в одной и той же должности - все «прыгали по ним как кузнечики». Такая «кузнечиковая система» приучила людей относиться к работе в очередной должности как временной. По сути, работа заключалась в ожидании перемещения и «отгадывании», кто и где окажется в очередной раз.

Этот фрагмент показывает, как карьера перешла в свою противоположность с соответствующей мотивацией.

Фрагмент седьмой. Один руководитель рассказывал, что организация, где он работал, с точки зрения карьеры напоминала бастион. Руководство весьма ревниво относилось ко всяким кадровым подвижкам «наверх» и славилось своим неповторимым и виртуозным умением аргументировать «неразумность назначения на вышестоящую должность» такого-то работника. И вот благодаря именно такому бастиону из стен данной организации вышло несколько высокопрофессиональных руководителей, сделавших карьеру «на стороне». По-видимому, невозможно «задушить» человека, обладающего соответствующими способностями и мотивами. Нужно только самому понять, сможешь ли ты сделать карьеру в данном месте или нет и найти в себе мужество перейти на другую работу. В этом смысле карьера - это искусство своевременно «уходить с одного места и переходить на другое».

Ответить на вопросы и выполнить задания:

1. Какие основные проблемы существуют в организации деловой карьеры?
2. Предложите варианты решений для каждой из приведенных выше ситуаций.

Кейс 2. Организация карьеры в компании «БЕСТ-недвижимость»

Компания «БЕСТ-недвижимость» - «один из лидеров московского риэлторского бизнеса» уделяет большое внимание построению карьеры сотрудников. Когда в компанию приходит перспективный сотрудник, ему сразу же дают понять, что на него возлагают особые надежды. Компания создает благоприятную мотивационную среду для развития сотрудника, он получает возможность принимать самое активное участие в программах обучения компании. И тогда его дальнейший успех зависит уже от него самого, от того, насколько активен он будет в построении собственной карьеры. Для обучения перспективных сотрудников в компании «БЕСТ-недвижимость» действует Кадровая Школа. Она была создана совместно с консалтинговой компанией «БЕСТ-тренинг».

Презентация опыта обеих компаний в области построения корпоративных программ обучения прошла на семинаре «Профессионалы для профессионалов». Такие встречи «Бест-тренинг» проводит регулярно, на них представители различных компаний делятся своим опытом в области управления. Как строится работа Кадровой Школы? Обучение в Кадровой Школе проходит в несколько этапов или ступеней. Обучение на первой ступени проводится прежде, чем соискатель стал стажером: он получает базовые знания в области психологии и этики риэлторского бизнеса, изучает законодательную базу. На второй ступени обучения стажеры получают навыки телефонного общения, искусства продаж. Затем проводится аттестация, по результатам которой стажер становится агентом. Есть два пути развития его дальнейшей карьеры. Агент становится наставником (координирует работу нескольких других агентов) или менеджером. Менеджеры могут вести определенные проекты или возглавлять небольшие «районные» офисы компании. Наиболее успешные менеджеры и агенты проходят обучение на третьей ступени Кадровой Школы. Обучение на третьей ступени дает возможность отработать навыки презентации услуг, управления процессом общения с клиентом, управления сделкой. За 9 лет существования компании в ее «стенах» выросло 700 сотрудников. Немало примеров, когда сотрудник компании за 2-3 года проходил путь от простого агента до руководителя офиса.

Ответить на вопросы и выполнить задания:

1. Какие карьерные перспективы есть у сотрудников компании?
2. По каким принципам осуществляется продвижение работников по служебной лестнице?

Кейс 3. Формирование кадрового резерва на предприятиях

Формирование резерва в той или иной мере происходит во всех компаниях, хотя его значимость и степень стратегического планирования продолжают различаться. Зачастую вследствие развития бизнеса в рамках одной корпорации наблюдается объединение всех перечисленных выше вариантов.

Такая ситуация сложилась в компании «Вимм-Билль-Данн»: расширяя свое присутствие на региональных рынках, она включает в свой состав предприятия со сложившимися традициями управления и спецификой кадровой политики. По словам Дмитрия Куприянова, директора Управления по работе с персоналом «Вимм-Билль-Данн», на многих из них введение кадрового резерва осложнялось скептическим отношением работников. В то же время в головном офисе компании программа кадрового резерва успешно проводится еще с 1998 года. Пример «Вимм-Билль-Данн» характерен для большинства корпораций, имеющих производственные мощности или отделения в регионах, где работа с резервом требует на первом этапе реформирования сложившихся механизмов ведения бизнеса и изменения менталитета сотрудников.

Наталья Сивакова, заместитель вице-президента по персоналу компании «Шелл Эксплорейшн энд Продакшн Сервисиз (РФ) Б.В.», считает, что планомерная «смена поколений» кадрового состава, практикуемая в концерне «Шелл», является необходимым условием для сохранения накопленного опыта и обеспечения преемственности на всех уровнях этой международной организации. Конечно, такой процесс должен быть тщательно продуман, хорошо организован, а также прозрачен и понятен для всех его участников.

И «Вимм-Билль-Данн», и «Шелл» иллюстрируют схему внедрения резерва кадров в российских и иностранных корпорациях. Только если компания «Вимм-Билль-Данн» пришла к этому постепенно, приобретая свой собственный опыт и специфические знания в России, то концерн «Шелл», активно использует этот инструмент с самого начала своей деятельности на российском рынке. Следовательно, различаются и модели, используемые в этих двух фирмах.

Одним из приоритетных направлений в работе с персоналом российского представительства «Шелл» является программа Graduate Recruitment, то есть набор выпускников вузов. После тщательного многоступенчатого отбора молодые специалисты получают свое первое рабочее место либо в России, либо за рубежом, где стажировются, как правило, около трех лет. По мнению Натальи Сиваковой, после такой подготовки компания получает квалифицированных сотрудников, составляющих ядро кадрового резерва концерна «Шелл». Другим направлением работы с кадровым резервом является подготовка управленческих технических кадров для региональных предприятий, являющаяся единственным способом обеспечить постепенное замещение иностранных специалистов и руководителей российскими кадрами.

Целью создания кадрового резерва в компании «Вимм-Билль-Данн» Дмитрий Куприянов считает постоянное пополнение собственными кадрами открывающихся позиций и развитие карьеры сотрудников. В связи с ростом компании в ней постоянно открываются новые вакансии. По итогам прошлых лет можно сказать, что приблизительно половина из них закрывается с использованием внутреннего резерва — в основном, это позиции, требующие специфических знаний и опыта работы в корпорации. Эта цифра не является определяющей для оценки эффективности подготовки персонала. Так, например, Наталия Сивакова считает, что не стоит при закрытии открывающихся вакансий ограничиваться исключительно силами кадрового резерва: «Это может привести к таким отрицательным последствиям, как отсутствие свежего подхода к производственным и управленческим процессам, а также рост напряженности, связанной с конкуренцией между сотрудниками внутри организации».

Методы оценки персонала, используемые на российских предприятиях для выделения кадрового резерва, разнообразны. В большинстве случаев она проводится один раз в год с возможностью промежуточной аттестации. Так, в компании «Кодак» принято, что сотрудники обсуждают результаты работы за предыдущий год с непосредственным руководителем. Кроме того, выясняются их сферы интересов и желаемые перспективы роста. На основании полученных сведений составляется внутренний рейтинг персонала, определяется состав кадрового резерва и разрабатываются индивидуальные планы повышения квалификации сотрудников.

Компания «Вимм-Билль-Данн» использует для оценки сотрудников метод «360 градусов», включающий отзывы непосредственного руководителя, коллег и подчиненных. Дмитрий Куприянов считает, что это максимально снижает риск субъективных или односторонних оценок. Односторонняя характеристика, по его мнению, может не учитывать такие важные профессиональные качества как способность работы в команде или отношение к подчиненным.

После оценки профессиональных качеств и эффективности работы сотрудников в крупных компаниях, как правило, определяется состав кадрового резерва. Правда, на этом этапе руководители компаний по-разному относятся к доступности информации о составе кадрового резерва для сотрудников. Так, если в компании «Кодак» она конфиденциальна, то в «Шелл» в достаточной степени открыта. Наталия Кучина, руководитель отдела персонала «Кодак», считает, что закрытая информация о планах кадрового резерва помогает избежать преувеличенной конкуренции среди кандидатов и демотивации при назначении на ту или иную должность другого сотрудника. В то же время в «Шелл» планы кадрового резерва часто составляются при участии самого работника — это позволяет учесть его точку зрения, заинтересовать и привлечь к процессу на его самых ранних стадиях.

Результатом ежегодных оценок персонала обычно становится схема повышения квалификации сотрудников. Те из них, которые были определены в кадровый резерв, должны не только получить подготовку наравне со своими коллегами, но и приобрести специфические знания и навыки, необходимые для соответствия требованиям позиций, на которые их готовят. Среди форм повышения квалификации в последние годы все большую популярность приобретает электронное дистанционное обучение, позволяющее проходить подготовку на рабочем месте в удобное время и по индивидуальным программам.

У компании «Вимм-Билль-Данн» есть большой опыт по использованию электронного обучения. Дмитрий Куприянов считает, что с его помощью формируется косвенный кадровый резерв: те сотрудники, которые по собственной инициативе повышают квалификацию, в какой-то момент могут благодаря полученному образованию занять освободившуюся позицию высокого уровня. Это дает сотрудникам возможность самостоятельно управлять своей карьерой — политика компании это только поощряет.

Другой способ повышения квалификации кадрового резерва — корпоративный университет и собственные учебные центры предприятия. Их создание требует значительных капиталовложений и возможно только на крупных предприятиях, но в итоге эти усилия окупаются. При отсутствии такой возможности используются внешние тренинги. Как рассказывает Дмитрий Куприянов, в компании «Вимм-Билль-Данн» наиболее сложные тренинги общего характера готовятся тренинговыми компаниями, а специфические тренинги, которые должны учитывать специфику компании (а таких в «Вимм-Билль-Данн» около 50%), проводятся собственным университетом.

В концерне «Шелл» существует единый тренинговый центр для профессиональной подготовки персонала. Сотрудники отделений концерна по всему миру, в зависимости от специфики цели

обучения, могут пройти его как в этом центре, так и на местах. Поскольку при сравнительно небольшой численности штата представительства «Шелл Эксплорейшн энд Продакшн Сервисиз (РФ) Б.В.» создание собственного учебного центра представляется нецелесообразным, такой вариант позволяет оптимально решить проблему повышения квалификации сотрудников.

Если замена топ-менеджера носит плановый характер, на подготовку квалифицированного резерва требуется, обычно, от года до трех лет. На этом этапе HR-департамент и руководство предприятия выбирают того сотрудника, который по результатам оценки работы и обучения в наибольшей степени соответствует предъявляемым к данной позиции требованиям.

В «Шелл Эксплорейшн энд Продакшн Сервисиз (РФ) Б.В.» на одну вакансию, как правило, готовится один кандидат, поэтому проблема внутренней конкуренции теряет свою остроту. С другой стороны, при таком подходе существует вероятность неожиданного ухода такого сотрудника из компании, – это делает вопрос мотивации более значимым. Кроме того, при этом может быть допущена управленческая ошибка, связанная с неверным выбором кандидата.

В компании «Вимм-Билль-Данн» на одну позицию готовятся, как правило, от двух до четырех кандидатов. Поэтому в компании имеет место проблема демотивации сотрудников, для решения которой большое значение придается их мотивации. По словам Дмитрия Куприянова, риск того, что сотрудники, не получившие желаемую должность, уйдут с предприятия либо будут демотивированы, существует всегда. Тем не менее, если специалист уверен в том, что его ценят и его знания и опыт понадобятся на другом участке работы, этот риск будет минимизирован.

Ответить на вопросы и выполнить задания:

1. Каковы цели формирования резерва на предприятиях?
2. Какие методы оценки и подготовки кандидатов в резерв используются?

В соответствии с законом Паркинсона менеджер - руководитель проходит следующие фазы служебного пути:

- 1) пора готовности (Г);
- 2) пора благоразумия ($B = Г + 3$ года);
- 3) пора выдвижения ($B = B + 7$ лет);
- 4) пора ответственности ($O = B + 5$ лет);
- 5) пора авторитета ($A = O + 3$ года);
- 6) пора достижений ($D = A + 7$ лет);
- 7) пора наград ($H = D + 9$ лет);
- 8) пора важности ($Ba = H + 6$ лет);
- 9) пора мудрости ($M = Ba + 3$ года);
- 10) пора тупика ($T = M + 7$ лет);

Г - возраст, в котором менеджер начинает свой профессиональный путь после долгих лет учения. При $Г = 22$ менеджер достигнет Т к 72 годам.

При исчислении пенсионного возраста надо исходить не из возраста того человека, о чьей отставке идет речь, а из возраста его преемника. Возрастная разница между ними должна быть равна 15-20 годам (сын редко бывает прямым преемником отца). Преемник достигнет Д к 47 годам, когда руководителю - 62 года. Если в это время руководитель не уходит в отставку, то чаще всего происходит перелом. Доказано, что преемник, зажимаемый руководителем, вместо фаз 6-10, проходит иные фазы:

- 6) пора краха ($K = A + 7$ лет);
- 7) пора зависти ($Z = K + 9$ лет);
- 8) пора стремления ($C = Z + 4$ года).

Когда менеджеру-руководителю исполняется 72 года, 57-летний преемник входит в пору смирения. Если руководитель уйдет в отставку, преемник не сможет его заменить, так как смирился (отзавидовал свое). Случай опоздал ровно на 10 лет.

Пору краха распознать легко. Так, кому не дали права принимать важные решения, тот начинает считать важными все свои решения.

Пору зависти узнают по настойчивым упоминаниям о себе: «Со мной никогда не посоветуются», «Я еще что-то значу» или «Тот-то ничего не умеет».

Пора смирения узнается по фразам: «Мне почести не нужны», «Если бы меня повысили, когда бы я в шахматы играл?», «Того-то повысили. А мне и тут хорошо - хлопот меньше».

Менеджер, не ставший начальником к 46 годам, скорее всего, никогда уже им не станет.

В табл. 6.1 показаны связи между этапами карьеры и потребностями. Но для того, чтобы управлять карьерой, необходимо более полное описание происходящего с людьми на различных этапах карьеры. Для этого в организациях, заинтересованных в эффективном управлении карьерой, проводятся специальные исследования.

В табл. приводится примерный перечень вопросов, которые необходимо подвергнуть анализу в процессе служебной карьеры.

Отдельные результаты исследований оформляют в виде карьерограмм, которые позволяют наглядно проследить путь, пройденный по карьерной лестнице, и квалифицированные характеристики, предъявляющие требования к отдельным должностям.

Анализ проблем, появившихся в процессе служебной карьеры

Вопросы	Да/Нет
1. Занимаетесь ли Вы своей нынешней работой свыше пяти лет?	
2. Думали ли Вы о том, каковы цели Вашей служебной карьеры и какова будет их ценность через пять лет?	
3. Чувствуете ли Вы, что сможете использовать свои сильные стороны на нынешней работе?	
4. Нашли ли Вы хорошее решение в отношении выбора специализации?	
5. Готовы ли Вы поменять свою работу и работодателя, если получите заманчивое предложение?	
6. Развиваете ли Вы постоянно и активно свои знания, умения и позиции, а также мотивацию?	
7. Принимали ли Вы в течение последних двух лет участие хотя бы в одном мероприятии по повышению квалификации, которое продолжалось бы неделю или больше?	
8. Заботитесь ли Вы о своем физическом состоянии?	
9. Проверяете ли Вы состояние своего здоровья регулярно?	
10. Достигли ли Вы равновесия между работой, увлечениями, семьей и самосовершенствованием?	

ВЫВОДЫ:

1. Проблемы, дающие повод для размышления:

2. Наиболее реальные направления их решения:

3. Как я собираюсь осуществить их?

Вопросы для тестирования:

Ответить на вопросы и выполнить задания:

1. Ответьте на вопросы, приведенные в таблице.
2. Разработайте свою карьерограмму.

Тест:

1. Верно ли, что карьера – личное дело каждого?

- a) да
- b) нет

2. Последовательная смена стадий развития работника (учеба, поступление на работу, профессиональный рост, поддержка профессиональных способностей, уход на пенсию) – это

- a) профессиональная карьера
- b) внутриорганизационная карьера
- c) центростремительная карьера

3. Вертикальная, горизонтальная и центростремительная карьеры являются разновидностями

- a) профессиональной карьеры
- b) внутриорганизационной карьеры
- c) ситуационной карьеры
- d) зависимой карьеры

4. Перемещение сотрудника в организации с одной должности на другую в связи с качественным изменением его профессионального уровня и компетенции это:

- a) увольнение
- b) повышение
- c) результат самоопределения сотрудника
- d) результат плановых мероприятий специалиста по персоналу

5 Верно ли, что цели карьеры работника могут меняться со временем?

- a) да
- b) нет

6 Процесс сопоставления потенциальных возможностей, способностей и целей человека, с требованиями организации и планами ее развития, выражающийся в составлении программы профессионального и должностного роста – это

- a) аттестация

- b) управление адаптацией персонала
- c) оценка персонала на стадии отбора
- d) планирование карьеры
- e) планирование работы с кадровым резервом
- f) совершенствование организационной структуры

7. Основным инструментом планирования карьеры является

- a) должностная инструкция
- b) профессиограмма
- c) описание рабочего места
- d) карьерограмма
- e) штатное расписание
- f) план изменения организационной структуры
- g) целевая кадровая программа

8. При управлении карьерой работника в функции его непосредственного руководителя входит (укажите все верные варианты)

- a) ориентация в организации
- b) оценка результатов труда
- c) оценка мотивации
- d) проектирование и реализация роста
- e) отбор в резерв
- f) реализация программы работы с резервом
- g) организация профессионального развития
- h) формирование предложений по росту

9. Верно ли, что согласно теории Дж. Голланда выбор человеком карьеры - это случайное событие?

- a) да
- b) нет

10. Последовательность этапов карьеры работника следующая

предварительный, сохранения, становления, продвижения, пенсионный, завершения

11. Группа руководителей и специалистов, достигших положительных результатов в профессиональной деятельности, удовлетворяющих определенным требованиям и прошедших процедуру целевого отбора и подготовки, - это

- a) кадровый потенциал предприятия
- b) высокопотенциальные сотрудники
- c) кадровый резерв предприятия
- d) резерв функционирования
- e) стратегический резерв
- f) резерв развития

12. Группа руководителей и специалистов, которых готовят к работе по новым направлениям деятельности организации, - это

- a) главные и ведущие специалисты
- b) кадровый потенциал предприятия
- c) высокопотенциальные сотрудники
- d) кадровый резерв предприятия
- e) резерв функционирования
- f) стратегический резерв
- g) резерв развития

- 13. Группа руководителей и специалистов, которых готовят к занятию освобождающихся в будущем должностей, - это**
- a) главные и ведущие специалисты
 - b) кадровый потенциал предприятия
 - c) высокопотенциальные сотрудники
 - d) кадровый резерв предприятия
 - e) резерв функционирования
 - f) стратегический резерв
 - g) резерв развития
- 14. Верно ли утверждение, что для каждой вакантной в будущем должности необходима максимальная обеспеченность кандидатами из кадрового резерва?**
- a) да
 - b) нет
- 15. Подбор кандидата под требования конкретной должности или подбор работников под заданную структуру рабочей группы – это**
- a) отборочное собеседование
 - b) внутренний конкурс
 - c) метод заданной группировки
 - d) поиск кандидатов для зачисления в резерв
- 16. Смена стадий развития работника в рамках одной организации – это**
- a) профессиональная карьера
 - b) внутриорганизационная карьера
 - c) центростремительная карьера
 - d) зависимая карьера
 - e) ситуационная карьера
- 17. Автором теории, в которой выделено 6 типов личностей, а выбор человеком карьеры осуществляется в соответствии с доминирующим типом личности, является**
- a) Ф.Герцберг
 - b) А.Файоль
 - c) Д. Мак Грегор
 - d) Ф. Тейлор
 - e) Дж. Голланд
 - f) Э. Шейн
- 18. Этап карьеры, на котором происходит выбор и освоение профессии, - это**
- a) предварительный этап
 - b) этап становления
 - c) этап сохранения
 - d) этап продвижения
 - e) этап завершения
- 19. Этап карьеры, на котором происходит формирование квалифицированного руководителя или специалиста, - это**
- a) предварительный этап
 - b) этап становления
 - c) этап сохранения
 - d) этап продвижения
 - e) этап завершения
- 20. Этап карьеры, на котором происходит накопление опыта и продвижение по служебной лестнице, - это**

- a) предварительный этап
- b) этап становления
- c) этап сохранения
- d) этап продвижения
- e) этап завершения

21. Этап карьеры, на котором достигается пик карьерного роста и закрепление результатов, - это

- a) предварительный этап
- b) этап становления
- c) этап сохранения
- d) этап продвижения
- e) этап завершения

22. Этап карьеры, на котором работник ищет новые методы самовыражения, проявляет интерес к другим источникам дохода, а наиболее актуальной является потребность в уважении, - это

- a) предварительный этап
- b) этап становления
- c) этап сохранения
- d) этап продвижения
- e) этап завершения

23. К объективным факторам продвижения по службе относятся

- a) максимально возможная в данной организации точка карьеры,
- b) число промежуточных ступеней до высшей должности;
- c) отношение числа сотрудников высшего уровня к числу сотрудников данного уровня;
- d) потенциальная мобильность сотрудников
- e) образование работника,
- f) квалификация работника,
- g) внутренняя мотивация работника

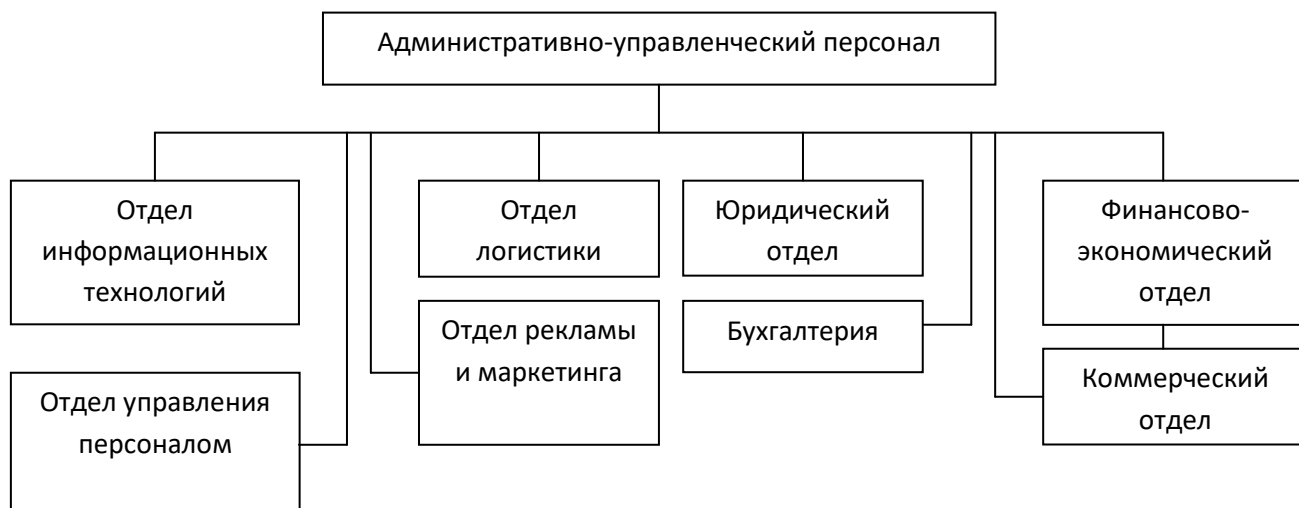
Тема 9 Оценка эффективности адаптации и развития человеческих ресурсов. Ситуационная задача

Основное направление деятельности компании «Топс» - розничная торговля теле, видео, бытовой техникой. Общая численность персонала 212 чел, в т.ч. 27 чел – административно-управленческий персонал. Организационная структура управления приведена ниже. Торговый персонал (151 чел) представлен менеджерами торгового зала и продавцами-консультантами. Вспомогательный персонал (грузчики, уборщики, охрана) – 34 чел.

Таблица 1 – Качественный состав персонала ООО «Топс»

Наименование показателя	Численность рабочих на конец года		Удельный вес, %	
	2006 год	2007 год	2006 год	2007 год
1	2	3	4	5
Группы персонала:				
По возрасту, лет				
До 20	14	18	7,6	8,6
От 20 до 30	68	79	37	37,2
От 30 до 40	56	72	30,4	34
От 40 до 50	29	24	15,7	11,3
От 50 до 60	17	18	9,3	8,5
Старше 60	0	1	0	0,4
Итого	184	212	100	100
По образованию:				
Начальное	-	-	-	-
Незаконченное среднее	-	-	-	-
Среднее, среднее специальное	38	37	20,6	17,4
Высшее	146	175	79,4	82,6
Итого	184	212	100	100
По трудовому стажу, лет:				
До 5	5	5	2,7	2,4
От 5 до 10	82	89	44,5	42
От 10 до 15	60	77	32,6	36,3
От 15 до 20	28	31	15,2	14,6
Свыше 20	9	10	5	4,7
Итого	184	212	100	100

Организационная структура ООО «Топс»



Задача:

1. Разработать регламент для процесса определения потребности в персонале (выполняемые действия, исполнители, используемые документы)
2. Определить основные цели обучения административно- управленческого и торгового персонала. Предложить методы обучения.
3. Предложить меры по оценке эффективности обучения

Таблица 1 – Подходы к определению экономической эффективности

«Персонал — издержки»	«Персонал — ресурс»
Принуждение	Целесообразность
Минимизация	Оптимизация
Малый период планирования	Длительный период планирования
Результаты	Средства + результаты
Количество	Качество
Негибкий	Гибкий
Зависимый	Автономный

Вопросы для тестирования:

1. Показатели социальной эффективности дают представление о количественной стороне достигнутых социальных целей, ради которых социальный инвестиционный проект разрабатывался и осуществлялся:

- а - возникновение дополнительных социальных услуг;
- б - изменение индекса потребительских цен;
- в - обеспеченности жильем;
- г - увеличение физического объема услуги;
- д - уменьшение безработицы;
- е - увеличение рождаемости;
- ё - снижение смертности.
- ж - уменьшение стоимостной оценки услуги

2. Показатели социально-экономической эффективности определяются вслед за социальным эффектом через:

- а - увеличение физического объема услуги;
- б - уменьшение стоимостной оценки услуги;
- в - изменение индекса потребительских цен;
- г - снижение текущих затрат организаций социальной сферы;
- д - увеличение числа посещений развлекательных мероприятий;
- е - снижение выплат по безработице;
- ё - уменьшение безработицы.

3. Эффективность кадровой работы в компании определяется качеством работы уровней управления компании, а именно:

- а - высшего звена управления;
- б - деятельностью профессиональных кадровых служб;
- в - работой с кадрами линейных руководителей при их ведущей роли в этом процессе.

4. Для оценки эффективности процесса поиска и отбора кандидатов для работы в организации используют данные о частоте поломок оборудования?

- а – да;
- б – нет.

5. Показатели, характеризующие деятельность кадровой службы по оценке персонала, различны для рабочих и специалистов?

- а – да;
- б – нет.

6. Оценку эффективности работы службы персонала рекомендуется проводить по следующему критерию:

- а - эффективности использования человеческого ресурса;
- б - результативности процесса управления персоналом.

ИТОГОВЫЙ ТЕСТ

1. Понятие «адаптация» возникло:

- 1. в 19 веке и использовалось вначале главным образом в биологии;
- 2. в 20 веке и использовалось вначале главным образом в социологии;
- 3. в 18 веке и использовалось вначале главным образом в медицине.
- 4. нет верного варианта ответа

2. Представители науки рассматривали адаптацию следующим образом:

- 1. как прямое приспособление людей к социальной среде;
- 2. как прямое приспособление организма к медицинскому воздействию;
- 3. как прямое приспособление живых организмов к окружающей среде;
- 4. нет верного варианта ответа

3. Традиционно под адаптацией понимают:

- 1. приспособление организма, личности, их систем к специфическим воздействиям извне;
- 2. приспособление организма, личности, их систем к трудовой деятельности;
- 3. приспособление организма, его системы к характеру отдельных воздействий или к изменившимся погодным условиям;
- 4. нет верного варианта ответа

4. Адаптация – это:

- 1. приспособление, т. е. нахождение соответствия (а так же процесс, приводящий к такому соответствию) между живой системой (или ее частью) и искусственной;

2. приспособление, т. е. нахождение соответствия (а так же процесс, приводящий к такому соответствию) между социальной системой (или ее частью) и внешним по отношению к ней условиям;
3. приспособление, т. е. нахождение соответствия (а так же процесс, приводящий к такому соответствию) между психофизиологической системой (или ее частью) и внешним по отношению к ней условиям;
4. нет верного варианта ответа

5. В адаптации человека особую роль играет:

1. психическая адаптация;
2. физическая адаптация;
3. социальная адаптация.
4. нет верного варианта ответа

6. Психическую адаптацию можно определить:

1. как процесс установления оптимального соответствия личности и его психической внутренней среды в ходе осуществления свойственной человеку деятельности,
2. как процесс установления оптимального соответствия личности и окружающей среды в ходе осуществления свойственной человеку деятельности,
3. как процесс установления частичного соответствия личности и окружающей среды в ходе осуществления свойственной человеку деятельности,
4. нет верного варианта ответа

7. Основы теории адаптации заложил:

1. З. Фрейд;
2. Г. Гартман;
3. Ж. Пиаже.
4. нет верного варианта ответа

8. Адаптация используется для:

1. обозначения цели, при которой организм приспособливается к новой среде;
2. обозначения про обозначения конфликта, при котором организм приспособливается к новой среде;
3. обозначения процесса, при котором организм приспособливается к новой среде;
4. нет верного варианта ответа

9. Адаптация также используется для:

1. обозначения отношения баланса которое устанавливается между средой и организмом;
2. обозначения отношения равновесия (гомеостаза), которое устанавливается между средой и организмом;
3. обозначения отношения любви (гомеостаза), которое устанавливается между средой и организмом;
4. нет верного варианта ответа

10. По мнению И. С. Кона, адаптация – это:

1. процесс активного доминирования и волевой реализации усвоенных норм и ценностей в условиях конкретной социальной среды;
2. процесс активного приспособления и волевой реализации усвоенных норм и ценностей в условиях конкретной социальной среды;
3. процесс активного осмысления и волевой реализации усвоенных норм и ценностей в условиях конкретной социальной среды;
4. нет верного варианта ответа

11. В зависимости от структуры потребностей и мотивов личности форми-

руются следующие типы адаптационного процесса:

1. тип, характеризующийся преобладанием уклончивого воздействия на социальную среду и наоборот, тип, определяющийся пассивным, конформным принятием целей и ценностных ориентации группы;
2. тип, характеризующийся преобладанием латентного воздействия на социальную среду и наоборот, тип, определяющийся открытым, конформным принятием целей и ценностных ориентации группы;
3. тип, характеризующийся преобладанием активного воздействия на социальную среду и наоборот, тип, определяющийся пассивным, конформным принятием целей и ценностных ориентации группы.
4. нет верного варианта ответа

12. Неадаптивность указывает на наличие:

1. противоречий между намерениями человека и его деяниями, замыслом и воплощением, побуждением к действию и его итогами;
2. противоречий между взглядами человека и его социально приемлемым поведением;
3. противоречий между нравственными установками человека и его ожиданиями,
4. нет верного варианта ответа

13. Степень адаптированности личности при определенном подходе определяется:

1. характером ее психического самочувствия;

- 2 характером ее физического самочувствия;
- 3 характером ее эмоционального самочувствия;
- 4. нет верного варианта ответа

14. Трудовая адаптация – это взаимное приспособление:

- 1 работника и организации, основывающееся на постепенной вработываемости сотрудника в новых профессиональных, социальных и организационно –экономических условиях труда.
- 2 работника и руководства учреждения, основывающееся на постепенном изучении нормативов организации в новых профессиональных, социальных и организационно –экономических условиях труда.
- 3 работника и его коллег, основывающееся на постепенной вработываемости сотрудника в новых профессиональных, социальных и организационно –экономических условиях труда.
- 4. нет верного варианта ответа

15. Понятия «адаптация» и «испытание работника»:

- 1 Идентичны;
- 2 Различаются;
- 3 Взаимозаменяемы.
- 4. нет верного варианта ответа

16. Профессиональное развитие личности – это:

- 1. привитие и углубление интереса к организации, совершенствование профессионально важных личностных качеств;
- 2. привитие и углубление интереса к профессиональной карьере, формирование знаний, умений и навыков по избранной специальности;
- 3. привитие и углубление интереса к профессии, формирование знаний, умений и навыков по избранной специальности, совершенствование профессионально важных личностных качеств;
- 4. нет верного варианта ответа

17. Профессиональное становление – это

- 1. часть онтогенеза с момента начала трудовой д-ти до момента окончания профессиональной деятельности;
- 2. часть онтогенеза с момента выбора профессии до момента окончания профессионального обучения;
- 3. часть онтогенеза с момента выбора профессии до момента окончания профессиональной деятельности;
- 4. нет верного варианта ответа

18. Виды адаптации (по различным критериям):

1. Активная и пассивная;
2. Активная и умеренная;
3. Активная и частично активная.
4. нет верного варианта ответа

19. Виды адаптации (по различным критериям):

1. Прогрессивная и регрессивная;
2. Прогрессивная и регрессивная;
3. Прогрессивная и депрессивная;
4. нет верного варианта ответа

20. Виды адаптации (по различным критериям):

1. Первичная и дополнительная;
2. Первичная и вторичная;
3. Первичная и переходная.
4. нет верного варианта ответа

21. Виды адаптации (по различным критериям):

1. адаптация работника в новой должности или к понижению в должности;
2. адаптация работника в текущей должности или к понижению в должности;
3. адаптация работника в новой должности или к повышению в должности;
4. нет верного варианта ответа

22. Виды адаптации (по различным критериям):

1. Производственная и непроизводственная;
2. Производственная и офисная;
3. Практическая и непроизводственная;
4. нет верного варианта ответа

23. Организационная адаптация -

1. состоит в исследовании документации организационного характера, к статусу организации в обществе.

2. состоит в приспособлении к новому месту работы, действующим правилам и порядкам, организации труда, способам действий, к статусу организации в обществе.

3. состоит в придании системности действующим правилам и порядкам, организации труда, способам действий.

4. нет верного варианта ответа

24. Психологическая адаптация–

1. привыкание организма человека к новым коллегам, их привычкам, иерархии в организации.

2. привыкание организма человека к новым санитарно –гигиеническим условиям труда, психологическим и физическим нагрузкам, например привыкание к распорядку дня, принятому в организации.

3. привыкание организма человека к новым правилам, привыкание к распорядку дня, принятому в организации.

4. нет верного варианта ответа

25. Социально-психологическая адаптация–

1. «включение» человека в организационную культуру компании, привыкание к психологическому климату в коллективе, освоению его традиций, норм, правил и других элементов субкультуры, а также с привыканием работника к социальной роли и статусу, которые ему устанавливает группа.

2. «включение» человека в систему соподчинения в организации, привыкание к оргкультуре, а также с привыканием работника к социальной роли и статусу, которые ему устанавливает группа.

3. «включение» человека в межличностные отношения между сотрудниками компании, привыкание к психологическому климату в коллективе, освоению его традиций, норм.

4. нет верного варианта ответа

26. Показатели социальной эффективности дают представление о количественной стороне достигнутых социальных целей, ради которых социальный инвестиционный проект разрабатывался и осуществлялся:

- a) возникновение дополнительных социальных услуг;
- b) изменение индекса потребительских цен;
- c) обеспеченности жильем;
- d) увеличение физического объема услуги и уменьшение стоимостной оценки услуги;

2. Показатели социально-экономической эффективности определяются вслед за социальным эффектом через:

- a) увеличение физического объема услуги;
- b) уменьшение стоимостной оценки услуги;
- c) изменение индекса потребительских цен и уменьшение безработицы;
- d) снижение текущих затрат организаций социальной сферы;

3. Эффективность кадровой работы в компании определяется качеством работы уровней управления компании, а именно:

- a) высшего звена управления;
- b) деятельностью профессиональных кадровых служб;
- c) работой с кадрами линейных руководителей при их ведущей роли в этом процессе
- d) деятельностью инженерных служб

4. Для оценки эффективности процесса поиска и отбора кандидатов для работы в организации используют данные о частоте поломок оборудования?

- a) да
- b) нет, при условии...
- c) нет
- d) да, при условии...

5. Оценку эффективности работы службы персонала рекомендуется проводить по следующему критерию:

- a) эффективности использования человеческого ресурса;
- b) результативности процесса управления персоналом
- c) уровня текучести кадров
- d) уровня кадрового потенциала

6. Группа руководителей и специалистов, достигших положительных результатов в профессиональной деятельности, удовлетворяющих определенным требованиям и прошедших процедуру целевого отбора и подготовки, - это

- a) кадровый потенциал предприятия
- b) высокопотенциальные сотрудники
- c) кадровый резерв предприятия
- d) резерв функционирования

7. Группа руководителей и специалистов, которых готовят к работе по новым направлениям деятельности организации, - это

- a) высокопотенциальные сотрудники
- b) кадровый резерв предприятия
- c) резерв функционирования
- d) резерв развития

8. Группа руководителей и специалистов, которых готовят к занятию освобождающихся в будущем должностей, - это

- a) главные и ведущие специалисты
- b) кадровый потенциал предприятия
- c) высокопотенциальные сотрудники
- d) кадровый резерв предприятия

9. Подбор кандидата под требования конкретной должности или подбор работников под заданную структуру рабочей группы – это

- a) отборочное собеседование
- b) внутренний конкурс
- c) метод заданной группировки
- d) поиск кандидатов для зачисления в резерв

10. Смена стадий развития работника в рамках одной организации – это

- a) профессиональная карьера
- b) внутриорганизационная карьера
- c) центростремительная карьера
- d) зависимая карьера

11. Метод обучения, представляющий собой монолог инструктора, - это

- a) метод открытий
- b) программированное обучение
- c) ротация

d) лекция

12. Метод обучения, при котором обучаемым задаются вопросы или даются практические задания по пройденному материалу, это

- a) метод открытий
- b) ротация
- c) лекция
- d) семинар

13. Метод обучения, в ходе которого происходит анализ и групповое обсуждение гипотетических или реальных ситуаций, которые могут быть представлены в виде описания, видеофильма, это

- h) программированное обучение
- a) ротация
- b) метод усложняющихся заданий
- c) анализ практических ситуаций (кейсов)

14. Метод, при котором обучающиеся учатся на действующем или смоделированном оборудовании, используемом в их работе, но фактически вне рабочего места, - это

- a) программированное обучение
- b) обучение с использованием тренажеров
- c) тренинг
- d) деловая игра

15. Метод обучения, при котором в ходе проживания или моделирования ситуаций обучающиеся развивают и закрепляют необходимые знания и навыки, изменяют подходы к работе, - это

- a) программированное обучение
- b) ротация
- c) тренинг
- d) обучение с использованием тренажеров

16. Какой вид обучения высвобождаемого работника применяется, если невозможно его использовать в соответствии с прежней профессией?

- a) подготовка
- b) переподготовка
- c) обучение
- d) повышение квалификации

17. Какой вид обучения работников используется с целью внедрения коллективных форм организации труда?

- a) переподготовка
- b) освоение смежной профессии
- c) повышение квалификации
- d) бригадная форма обучения

18. Какой вид обучения направлен на последовательное поддержание и совершенствование профессиональных знаний?

- a) подготовка
- b) переподготовка
- c) обучение
- d) повышение квалификации

19. Процесс обучения персонала должен начинаться

- a) с определения целей обучения

- b) с определения потребности в обучении
- c) с разработки учебного плана
- d) с формулирования требований к должности

20. При составлении учебных планов необходимо учитывать

- a) специальные требования к персоналу и степень соответствия персонала этим требованиям
- b) потребности самого обучаемого
- c) квалификацию преподавателя
- d) опыт других предприятий

4.3. Оценочные средства для промежуточной аттестации.

4.3.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы. Показатели и критерии оценивания компетенций с учетом этапа их формирования

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ПКс-3	Способен разрабатывать и внедрять программы профессионального развития персонала, трудовой адаптации персонала и стажировки, процессов обучения, управления карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала, организовать работу с кадровым резервом	ПКс-3.1.1	Готовность применять знания основных принципов и положений формирования системы трудовой адаптации персонала, разработки и внедрения программ развития персонала и умение применять их на практике

Этап освоения компетенции	Показатель оценивания	Критерий оценивания
ПКс-3.1.1- Готовность применять знания основных принципов и положений формирования системы трудовой	дает определения основных теоретических положений: адаптация, профориентация, развитие персонала	формулирует основные теоретические положения и применяет их на практике

адаптации персонала, разработки и внедрения программ развития персонала и умение применять их на практике	осуществляет аналитическую и практическую деятельности в сфере формирования программ адаптации и развития персонала в организации	-проводит различные виды адаптации -составляет программы адаптации и развития персонала в организации
---	---	--

Вопросы к экзамену

1. Основные принципы и подходы к развитию человеческих ресурсов.
2. Цели и задачи развития человеческих ресурсов организации.
3. Формы развития персонала.
4. Сущность и специфика профессиональной ориентации
5. Основные формы профориентации
6. Координация и методика профориентационной работы.
7. Адаптация» и её виды
8. Этапы адаптации
9. Мероприятия осуществляемые в процессе ведения в организацию, в подразделение, в должность.
10. Планирование адаптационного процесса;
11. Организация адаптационного процесса
12. Мотивация руководителей к качественному осуществлению адаптационного процесса;
13. Контроль адаптации.
14. Результаты адаптации.
15. Качественные методы оценки эффективности адаптации.
16. Количественные методы оценки эффективности адаптации
17. Система профессионального обучения.
18. Специфика организации профессионального обучения в странах ЕС
19. Специфика организации профессионального обучения в США
20. Специфика организации профессионального обучения в России. Государственные образовательные стандарты
21. Понятие , формы и цели обучения персонала в организации.
22. Диагностика необходимости обучения персонала
23. Профессиональное обучение и его этапы. Специфика профессионального обучения взрослых
24. Методы профессионального обучения.
25. Цель и методика организация переобучения персонала .
26. Виды повышения квалификации.
27. Методы повышения квалификации.
28. Методы оценки качества обучения
29. Критерии результативности обучения
30. Оценка эффективности инвестиций в обучение
31. Понятие и виды профессиональной карьеры.
32. Этапы профессиональной карьеры
33. Планирование карьеры. Партнерство в планировании карьеры
34. Экономическая эффективность адаптации и развития человеческих ресурсов.

35. Социальная эффективность адаптации и развития человеческих ресурсов.
 36. Методы и инструменты оценки эффективности адаптации и развития человеческих ресурсов.

1.3.2. Типовые оценочные средства

Полный комплект оценочных материалов для промежуточной аттестации представлен в Приложении 1 Рабочей программы дисциплины.

Шкала оценивания

При оценивании результатов обучения используется универсальная шкала оценок:

100% - 90% (отлично)	Этапы компетенции, предусмотренные образовательной программой, сформированы на высоком уровне. Свободное владение материалом, выявление межпредметных связей. Уверенное владение понятийным аппаратом дисциплины. Практические навыки профессиональной деятельности сформированы на высоком уровне. Способность к самостоятельному нестандартному решению практических задач
89% - 75% (хорошо)	Этапы компетенции, предусмотренные образовательной программой, сформированы достаточно. Детальное воспроизведение учебного материала. Практические навыки профессиональной деятельности в значительной мере сформированы. Присутствуют навыки самостоятельного решения практических задач с отдельными элементами творчества.
74% - 60% (удовлетворительно)	Этапы компетенции, предусмотренные образовательной программой, сформированы на минимальном уровне. Наличие минимально допустимого уровня в усвоении учебного материала, в т.ч. в самостоятельном решении практических задач. Практические навыки профессиональной деятельности сформированы не в полной мере.
менее 60% (неудовлетворительно)	Этапы компетенции, предусмотренные образовательной программой, не сформированы. Недостаточный уровень усвоения понятийного аппарата и наличие фрагментарных знаний по дисциплине. Отсутствие минимально допустимого уровня в самостоятельном решении практических задач. Практические навыки профессиональной деятельности не сформированы.

4.4. Методические материалы

Процедура оценивания результатов обучения, характеризующих этапы формирования компетенций, осуществляются в соответствии с Положением о текущем контроле успеваемости и промежуточной аттестации студентов в ФГБОУ ВО РАНХиГС и Регламентом о балльно-рейтинговой системе в Волгоградском институте управления - филиале РАНХиГС.

5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)

Методические рекомендации по написанию рефератов

Реферат является индивидуальной самостоятельно выполненной работой студента. Тему реферата студент выбирает из перечня тем, рекомендуемых преподавателем, ведущим соответствующую дисциплину. Реферат, как правило, должен содержать следующие структурные элементы: Титульный лист Содержание Введение Основная часть Заключение Список литературы Приложения (при необходимости).

Требования к объему: не более 15 страниц. Оформление: Шрифт TimesNewRoman, 12 шрифт, 1,5 интервала, 1,5 см абзацный отступ. Оригинальность по системе Антиплагиат.ВУЗ – не менее 60 процентов.

Рекомендации по планированию и организации времени, необходимого на изучение дисциплины

Структура времени, необходимого на изучение дисциплины

Форма изучения дисциплины	Время, затрачиваемое на изучение дисциплины, %
Изучение литературы, рекомендованной в учебной программе	40
Решение задач, практических упражнений и ситуационных примеров	40
Изучение тем, выносимых на самостоятельное рассмотрение	20
Итого	100

Рекомендации по подготовке к практическому (семинарскому) занятию

Практическое (семинарское) занятие - одна из основных форм организации учебного процесса, представляющая собой коллективное обсуждение студентами теоретических и практических вопросов, решение практических задач под руководством преподавателя. Основной целью практического (семинарского) занятия является проверка глубины понимания студентом изучаемой темы, учебного материала и умения изложить его содержание ясным и четким языком, развитие самостоятельного мышления и творческой активности у студента. На практических (семинарских) занятиях предполагается рассматривать наиболее важные, существенные, сложные вопросы которые, наиболее трудно усваиваются студентами. При этом готовиться к практическому (семинарскому) занятию всегда нужно заранее. Подготовка к практическому (семинарскому) занятию включает в себя следующее:

- обязательное ознакомление с планом занятия, в котором содержатся основные вопросы, выносимые на обсуждение;
- изучение конспектов лекций, соответствующих разделов учебника, учебного пособия, содержания рекомендованных нормативных правовых актов;
- работа с основными терминами (рекомендуется их выучить);
- изучение дополнительной литературы по теме занятия, делая при этом необходимые выписки, которые понадобятся при обсуждении на семинаре;
- формулирование своего мнения по каждому вопросу и аргументированное его обоснование;

- запись возникших во время самостоятельной работы с учебниками и научной литературы вопросов, чтобы затем на семинаре получить на них ответы;
- обращение за консультацией к преподавателю.

Практические (семинарские) занятия включают в себя и специально подготовленные рефераты, выступления по какой-либо сложной или особо актуальной проблеме, решение задач. На практическом (семинарском) занятии студент проявляет свое знание предмета, корректирует информацию, полученную в процессе лекционных и внеаудиторных занятий, формирует определенный образ в глазах преподавателя, получает навыки устной речи и культуры дискуссии, навыки практического решения задач.

Рекомендации по изучению методических материалов

Методические материалы по дисциплине позволяют студенту оптимальным образом организовать процесс изучения данной дисциплины. Методические материалы по дисциплине призваны помочь студенту понять специфику изучаемого материала, а в конечном итоге – максимально полно и качественно его освоить. В первую очередь студент должен осознать предназначение методических материалов: структуру, цели и задачи. Для этого он знакомится с преамбулой, оглавлением методических материалов, говоря иначе, осуществляет первичное знакомство с ним. В разделе, посвященном методическим рекомендациям по изучению дисциплины, приводятся советы по планированию и организации необходимого для изучения дисциплины времени, описание последовательности действий студента («сценарий изучения дисциплины»), рекомендации по работе с литературой, советы по подготовке к экзамену и разъяснения по поводу работы с тестовой системой курса и над домашними заданиями. В целом данные методические рекомендации способны облегчить изучение студентами дисциплины и помочь успешно сдать экзамен. В разделе, содержащем учебно-методические материалы дисциплины, содержание практических занятий по дисциплине, словарь основных терминов дисциплины.

Рекомендации по самостоятельной работе студентов

Неотъемлемым элементом учебного процесса является самостоятельная работа студента. При самостоятельной работе достигается конкретное усвоение учебного материала, развиваются теоретические способности, столь важные для современной подготовки специалистов. Формы самостоятельной работы студентов по дисциплине: написание конспектов, подготовка ответов к вопросам, написание рефератов, решение задач, исследовательская работа, выполнение контрольной работы.

Задания для самостоятельной работы включают в себя комплекс аналитических заданий выполнение, которых, предполагает тщательное изучение научной и учебной литературы, периодических изданий, а также законодательных и нормативных документов предлагаемых в п.6.4 «Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине». Задания предоставляются на проверку в печатном виде.

Рекомендации по работе с литературой

При изучении курса учебной дисциплины особое внимание следует обратить на рекомендуемую основную и дополнительную литературу.

Важным элементом подготовки к семинару является глубокое изучение основной и дополнительной литературы, рекомендованной по теме занятия, а также первоисточников.

При этом полезно прочитанную литературу законспектировать. Конспект должен отвечать трем требованиям: быть содержательным, по возможности кратким и правильно оформленным.

Содержательным его следует считать в том случае, если он передает все основные мысли авторов в целостном виде. Изложить текст кратко – это значит передать содержание книги, статьи в значительной мере своими словами. При этом следует придерживаться правила - записывать мысль автора работы лишь после того, как она хорошо понята. В таком случае поставленная цель будет достигнута. Цитировать авторов изучаемых работ (с обязательной ссылкой на источник) следует в тех случаях, если надо записывать очень важное определение или положение, обобщающий вывод.

Важно и внешнее оформление конспекта. В его начале надо указать тему семинара, дату написания, названия литературных источников, которые будут законспектированы. Глубокая самостоятельная работа над ними обеспечит успешное усвоение изучаемой дисциплины.

Одним из важнейших средств серьезного овладения теорией является **конспектирование первоисточников.**

Для составления конспекта рекомендуется сначала прочитать работу целиком, чтобы уяснить ее общий смысл и содержание. При этом можно сделать пометки о ее структуре, об основных положениях, выводах, надо стараться отличать в тексте основное от второстепенного, выводы от аргументов и доказательств. Если есть непонятные слова, надо в энциклопедическом словаре найти, что это слово обозначает. Закончив чтение (параграфа, главы, статьи) надо задать себе вопросы такого рода: В чем главная мысль? Каковы основные звенья доказательства ее? Что вытекает из утверждений автора? Как это согласуется с тем, что уже знаете о прочитанном из других источников?

Ясность и отчетливость восприятия текста зависит от многого: от сосредоточенности студента, от техники чтения, от настойчивости, от яркости воображения, от техники фиксирования прочитанного, наконец, от эрудиции – общей и в конкретно рассматриваемой проблеме.

Результатом первоначального чтения должен быть простой **план текста и четкое представление о неясных местах**, отмеченных в книге. После предварительного ознакомления, при повторном чтении следует **выделить основные мысли автора** и их развитие в произведении, обратить внимание на обоснование отдельных положений, на методы и формы доказательства, наиболее яркие примеры. В ходе этой работы окончательно отбирается материал для записи и определяется ее вид: **план, тезисы, конспект.**

План это краткий, последовательный перечень основных мыслей автора. Запись прочитанного в виде тезисов – значит выявить и записать опорные мысли текста. Разница между планом и тезисами заключается в следующем: в плане мысль называется (ставь всегда вопрос: о чем говорится?), в тезисах – формулируется – (что именно об этом говорится?). Запись опорных мыслей текста важна, но полного представления о прочитанном на основании подобной записи не составишь. Важно осмыслить, как автор доказывает свою мысль, как убеждает в истинности своих выводов. Так возникает конспект. Форма записи, как мы уже отметили, усложняется в зависимости от целей работы: план – о чем?; тезисы – о чем? что именно?; конспект – о чем? что именно? как?

Конспект это краткое последовательное изложение содержания. Основу его составляет план, тезисы и выписки. Недостатки конспектирования: многословие, цитирование не основных, а связующих мыслей, стремление сохранить стилистическую связанность текста в ущерб его логической стройности. Приступать к конспектированию необходимо тогда, когда сложились навыки составления записи в виде развернутого подробного плана.

Форма записи при конспектировании требует особого внимания: важно, чтобы собственные утверждения, размышления над прочитанным, четко отделялись при записи. Разумнее выносить свои пометки на широкие поля, записывать на них дополнительные справочные данные, помогающие усвоению текста (дата события, упомянутого авторами; сведения о лице, названном в книге; точное содержание термина). Если конспектируется текст внушительного объема, необходимо указывать страницы книги, которые охватывает та или иная часть конспекта.

Для удобства пользования своими записями важно озаглавить крупные части конспекта, подчеркивая *заголовки*. Следует помнить о назначении красной строки, стремиться к четкой графике записей - уступами, колонками. Излагать главные мысли автора и их систему аргументов - необходимо преимущественно своими словами, перерабатывая таким образом информацию, - так проходит уяснение ее сути. Мысль, фразы, понятия в контексте, могут приобрести более пространное изложение в записи. Но текст оригинала свертывается, и студент, обрабатывая логическое мышление, учиться выделять главное и обобщать однотипные суждения, однородные факты. Кроме того, делая записи своими словами, обобщая, студент учится письменной речи.

Знание общей стратегии чтения, техники составления плана и тезисов определяет и технологию конспектирования

- Внимательно читать текст, попутно отмечая непонятные места, незнакомые термины и понятия. *Выписать на поля* значение отмеченных понятий.
- При первом чтении текста необходимо составить его *простой план*, последовательный перечень основных мыслей автора.
- При повторном чтении текста выделять *систему доказательств* основных положений работы автора.
- Заключительный этап работы с текстом состоит в осмыслении ранее отмеченных мест и их краткой последовательной записи.
- При конспектировании нужно стремиться *выразить мысль автора своими словами*, это помогает более глубокому усвоению текста.
- В рамках работы над первоисточником важен умелый *отбор цитат*. Необходимо учитывать, насколько ярко, оригинально, сжато изложена мысль. Цитировать необходимо те суждения, на которые впоследствии возможна ссылка как на авторитетное изложение мнения, вывода по тому или иному вопросу.

Конспектировать целесообразно не на отдельном листе, а в общей тетради на одной странице листа. Обратная сторона листа может быть использована для дополнений, необходимость которых выяснится в дальнейшем. При конспектировании литературы следует оставить широкие поля, чтобы записать на них план конспекта. Поля могут быть использованы также для записи своих замечаний, дополнений, вопросов. При выступлении на семинаре студент может пользоваться своим конспектом для цитирования первоисточника. Все участники занятия внимательно слушают выступления товарищей по группе, отмечают спорные или ошибочные положения в них, вносят поправки, представляют свои решения и обоснования обсуждаемых проблем.

В конце семинара, когда преподаватель занятия подводит итоги, студенты с учетом рекомендаций преподавателя и выступлений сокурсников, дополняют или исправляют свои конспекты.

6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)

6.1.Основная литература.

под ред. А. А. Литвинюка	Управление персоналом: учебник и практикум для прикл. бакалавриата . - 2-е изд., перераб. и доп. - 434 с.	М.: Юрайт	2016	
под ред. А. Я. Кибанова	Управление персоналом организации: учебник . - 4-е изд., доп. и перераб. - 693, [1] с.	М.: ИНФРА-М	2015	
под ред. Е. Б. Колбачева	Управление персоналом: учеб.пособие .- 381, [1] с	Ростов н/Д: Феникс	2014	
Макарова И. К.	Управление человеческими ресурсами: уроки эффективного HR-менеджмента: учебник . - 421 с.	М.: Дело	2013	
Яхонтова Е. С.	Стратегическое управление персоналом: учебник. - 380 с.	М.: Дело	2013	
Макарова И. К.	Привлечение, удержание и развитие персонала компании: [учеб.пособ.]. - 122 с.	М.: Дело	2012	
Михайлина, Г.И., Л.В. Матраева	Управление персоналом: Учебное пособие. [Электронный ресурс] : Учебник. - М. — 280 с.	Дашков и К	2014	Режим доступа: http://e.lanbook.com/book/56326
Яхонтова, Е.С.	Стратегическое управление персоналом: учебное пособие. [Электронный ресурс] : учебное пособие. - М. - 384 с.	Издательский дом "Дело" РАНХиГС	2013	Режим доступа: http://e.lanbook.com/book/74827 .

6.2. Дополнительная литература

Зинов В. Г.	Инновационное развитие компании: управление интеллектуальными ресурсами: [учеб. пособие] - 245 с.: ил., табл.	Дело	2014	
Травин В. В	Управление человеческими ресурсами: учеб.-практ. пособие. Модуль 4 . - 127 с.	Дело	2011	
Демушина О. Н.	Антикризисное управление персоналом: учеб. пособие . - 127 с.: табл	Изд-во ВФ РАНХиГС	2012	

Авдеев, В.В.	Управление персоналом. Оптимизация командной работы: Реинжиниринговая технология: Практикум [Электронный ресурс] : Учеб. пособие. - М. - 256 с.	Финансы и статистика	2014	http://e.lanbook.com/book/69108
-----------------	--	----------------------------	------	---

6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы.

1. Демушина О. Н. Антикризисное управление персоналом: учеб. пособие . - 127 с.: табл., Волгоград: Изд-во ВФ РАНХиГС, 2012
2. Г.И. Михайлина [и др.]. Управление персоналом [Электронный ресурс]: учебное пособие/ — Электрон. текстовые данные.— 280 с. М.: Дашков и К, 2014

6.4. Нормативные правовые документы.

1. Российская Федерация. Конституция(1993). Конституция Российской Федерации [Текст] : принята всенар. голосованием 12 дек. 1993 г. / Российская Федерация. Конституция (1993). – М.: Проспект, 1999
2. Российская Федерация. Законы. Гражданский кодекс Российской Федерации. Части первая, вторая, третья и четвертая [Текст] : по сост. на 1.04.2010 г. / Российская Федерация. Законы. – Новосибирск: Сиб. унив. изд-во, 2010. - 473 с. - (Кодексы. Законы. Нормы, Вып. 20 (178)).
3. Российская Федерация. Законы. Трудовой кодекс Российской Федерации. [Текст] : по сост. на 01.04.2015 г. / Российская Федерация. Законы. – Новосибирск: Сиб. унив. изд-во, 2015. – 473 с. – (Кодексы. Законы. Нормы, Вып. 42 (258)).

6.5. Интернет-ресурсы

www.management.com.ua - Интернет портал для управленцев.
www.megabook.ru/business - экономический словарь.
www.glossary.ru - служба тематических толковых словарей.
www.bpm-online.ru - все об управлении бизнес процессами, стратегией, финансами, персоналом, маркетингом.
ek-lit.agava.ru/books.htm - Библиотека экономической и деловой литературы. Читальня.
eur.kulichki.net/Catalog/All-All.htm - Библиотека экономической и управленческой литературы. Бесплатная электронная библиотека (монографии, диссертации, книги, статьи, новости и аналитика, конспекты лекций, рефераты, учебники).
eonom.nsc.ru/jep - Виртуальная экономическая библиотека.
www.garant.ru – Гарант.
www.vopreso.ru - Журнал «Вопросы экономики».
www.expert.ru- Журнал «Эксперт».
www.akdi.ru- Интернет-сервер «АКДИ Экономика и жизнь».
www.consultant.ru - Консультант-Плюс.
dic.academic.ru/searchall.php - Словари и энциклопедии.
glossary.ru - Служба тематических толковых словарей.
www.zipsites.ru - Библиотека экономической и управленческой литературы.
www.sf-online.ru – Деловой журнал «Секрет фирмы»

7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

Материально-техническое обеспечение дисциплины включает в себя:

- лекционные аудитории, оборудованные видеопроекторным оборудованием для презентаций, средствами звуковоспроизведения, экраном;
- помещения для проведения семинарских и практических занятий, оборудованные учебной мебелью.

Дисциплина поддержана соответствующими лицензионными программными продуктами: Microsoft Windows 7 Prof, Microsoft Office 2010, Kaspersky 8.2, СПС Гарант, СПС Консультант.

Программные средства обеспечения учебного процесса включают:

- программы презентационной графики (MS PowerPoint – для подготовки слайдов и презентаций);
- текстовые редакторы (MS WORD), MS EXCEL – для таблиц, диаграмм.

Вуз обеспечивает каждого обучающегося рабочим местом в компьютерном классе в соответствии с объемом изучаемых дисциплин, обеспечивает выход в сеть Интернет.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся включают следующую оснащенность: столы аудиторные, стулья, доски аудиторные, компьютеры с подключением к локальной сети института (включая правовые системы) и Интернет.

Для изучения учебной дисциплины используются автоматизированная библиотечная информационная система и электронные библиотечные системы: «Университетская библиотека ONLINE», «Электронно-библиотечная система издательства ЛАНЬ», «Электронно-библиотечная система издательства «Юрайт», «Электронно-библиотечная система IPRbooks», «Научная электронная библиотека eLIBRARY» и др.

Приложение 1

Тема 1 Введение в дисциплину «Адаптация и развитие человеческих ресурсов».

Ситуационная задача

Развитие и обучение персонала

В рамках программы развития персонала и с целью определения реального потенциала каждого сотрудника, создания высококвалифицированного кадрового резерва, в период с 02 по 25 июля 2003 года совместно со специалистами Межрегиональной академии управления персоналом проведено тестирование сотрудников ПИИ «ЛУКОЙЛ-Украина». В августе 2003 года проведена аттестация работников Центрального аппарата ПИИ «ЛУКОЙЛ-Украина», в ходе которой принято решение о внесении изменений в действующее штатное расписание предприятия, выдвинуто 32 работника для работы в других субъектах хозяйствования (в том числе и в дочерних предприятиях группы в Украине). Кроме этого, разработана программа обучения работников предприятия, предусматривающая:

Разработана программа тренингов, направленных на повышение качества обслуживания клиентов АЗС и порядка использования корпоративных стандартов Компании.

Создана автоматизированная программа тестирования работников АЗС по охране труда и пожарно-техническому минимуму.

В декабре 2003 года совместно с тренинговой компанией «СТС» проведен мастер — класс для топ — менеджеров ПИИ «ЛУКОЙЛ-Украина» по теме «Лучшие практики стратегического и оперативного управления в нефтяной отрасли» с вручением соответствующих сертификатов 21 работнику предприятия.

С целью повышения имиджа компании в регионах Украины, увеличения объемов розничной реализации нефтепродуктов, с персоналом АЗС компаний-операторов по отдельному графику проведено 5 тренингов на тему «Эффективные коммуникации в процессе продаж».

Тема 2 Методика и практика профориентации.

Ситуационная задача

Ситуация 1.

Кэрол - семнадцатилетняя девушка, не имевшая специальности после окончания школы, но получившая в рамках государственной программы обучения квалификацию и опыт работы в местной адвокатской конторе. Начав работать бухгалтером в крупной организации, девушка попала в совершенно другую обстановку, ей пришлось общаться с новыми людьми. Впервые в жизни она столкнулась с суровой действительностью законов бизнеса и необходимостью посвятить большую часть времени и сил работе.

Адаптация к новой работе вызвала у Кэрол трудности, потому что до этого у нее не было больше одного начальника, и она не смогла сразу освоить новое оборудование. Кроме того, ей не с кем было поделиться своими проблемами, казалось, что все настолько погружены в работу, что совершенно не замечают Кэрол. Все это привело к стрессовой ситуации. К счастью, она встретила руководителя адвокатской конторы, в которой работала раньше, и он предложил ей вернуться. Она приняла это предложение, а о работе бухгалтера постаралась забыть как о неудачном опыте. Теперь Кэрол не станет менять работу и будет стараться работать как можно лучше, несмотря на недостаточно высокую зарплату.

Ситуация 2.

Джерри прошел курс обучения, получил квалификацию электрика и имел опыт работы только в одной компании. К сожалению, пару лет назад он был уволен, поскольку компания, на которую он работал, обанкротилась. Джерри всегда был неуравновешенным человеком, а после увольнения он в течение года страдал от депрессии, которая усугубилась тем, что распался его брак. Помощь врачей и психологов, окончание курсов по компьютерным технологиям в колледже способствовали восстановлению душевного здоровья Джерри. Вскоре ему предложили работу специалиста по планированию в нефтяной компании. Работа предполагала поездки за границу, и Джерри ждал ее с некоторым волнением и воодушевлением.

К сожалению, Джерри был разочарован, поскольку работа оказалась низкооплачиваемой и не требовала применения его опыта и квалификации. Также не было работы за границей, хотя ему дали понять, что она будет. Кроме того, оказалось, что непосредственный начальник Джерри был человеком раздражительным, и когда Джерри спросил, пройдет ли он дополнительное обучение, босс ответил так; "Вы что же думаете, мы наняли вас для того, чтобы послать в университет?" В тот же день Джерри уволился. Это произошло несколько месяцев назад. Джерри до сих пор не нашел работу, и сейчас у него мало шансов найти ее, поскольку он получил негативные рекомендации с последнего места работы, а его психологическое состояние в настоящий момент ухудшилось.

Ситуация 3.

Алекс - бывший учитель, рано вышедший на пенсию. У него было достаточно материальных средств для того, чтобы и с уходом на пенсию продолжать обеспечивать себе и жене ту жизнь, к которой они привыкли. Но после банкротства крупной инвестиционной компании Алекс потерял большую часть единовременной выплаты, получаемой в связи с выходом на пенсию. Теперь Алексу пришлось вернуться на работу для того, чтобы зарабатывать себе на жизнь в течение пяти лет до того, как ему исполнится 65 лет, и он сможет получать государственную пенсию.

Прежде всего, Алекс обратился в службу занятости, где его направили на психологический тренинг в рамках государственной программы. В первый день он оказался в переполненном классе колледжа, где находилось 25 человек различного возраста. Поскольку Алекс сидел в конце класса и у него были небольшие проблемы со слухом, он почти не слышал человека, который пытался рассказать аудитории о курсе "Возвращение к работе". Оглядевшись, Алекс увидел множество людей, большинство из которых, очевидно, были безработными. Некоторые были молоды, лет 18 и старше. С ужасом Алекс узнал среди них, по меньшей мере, двух молодых людей, которые были его учениками и доставили ему немало неприятностей в школе. Неужели они будут проходить тот же курс переобучения, что и он? Эта мысль привела его в смятение. Они не видели его, потому что он вошел и сел в конце класса, когда лекция уже началась. Воспользовавшись моментом, когда лектор ставил видеофильм, который Алекс все равно не мог услышать и увидеть, он встал и вышел из класса.

Несколько недель Алекс оставался без работы, потом ему позвонил заместитель директора школы и сказал, что поскольку в данный момент в школе не хватает преподавателей, для Алекса есть временная работа. Сейчас Алекс зарабатывает достаточно для того, чтобы не тратить свои сбережения, и настойчиво отговаривает всех участвовать в государственных психологических тренингах.

Разбор конкретных ситуаций

Кейс 1. Процесс адаптации в компании БЕСТ-недвижимость

Первым этапом введения в организацию является собеседование с менеджером по персоналу. Собеседование преследует две цели: оценку личностных качеств и уровня компетенции, необходимых для успешной работы в компании, а также сообщение новому сотруднику основных сведений об организации и о перспективах, которые он сможет иметь, работая здесь. Менеджер по персоналу рассказывает об истории компании, ее организационной структуре и месте в ней данного отделения, знакомит со служебной иерархией, отвечает на вопросы.

После собеседования с линейным менеджером и принятия им решения о приеме сотрудника на работу проводится повторное собеседование с менеджером по персоналу. Работника знакомят с правилами внутреннего распорядка и проводят ознакомительную экскурсию по офису. Во время экскурсии нового сотрудника представляют руководству (директору и управляющему) и знакомят с сотрудниками, с которыми ему предстоит активно взаимодействовать (юристом, координатором по клиентам, администраторами, секретарями, завхозом). При этом подробнейшим образом разъясняются должностные полномочия этих сотрудников. Обращают внимание работника на требования к внешнему виду (например, обязательное ношение бейджа, который вручается в первый рабочий день). Каждому новому сотруднику выдается буклет, в котором содержится информация об истории отделения и его организационной структуре, правилах внутреннего распорядка и список административной группы с указанием внутренних телефонов.

Социально-психологическая адаптация Ежемесячно компания принимает в каждое отделение около 10 новых сотрудников. Специфика риэлтерского бизнеса предполагает довольно высокую текучесть кадров. К тому же компания развивается и постоянно ощущает потребность в персонале. Одним из первых шагов в социально-психологической адаптации является знакомство только что пришедших сотрудников между собой. Это позволяет преодолеть ощущение обособленности, чужеродности в коллективе. Основной структурной единицей отделения является менеджерская группа (бригада). Работать новому сотруднику предстоит именно здесь. Поэтому от того, как встретит его менеджер и члены группы, зависит многое. На менеджера и ложится основная ответственность за процесс вхождения в коллектив нового работника. Представление "новичка" бригаде, создание дружеской атмосферы, в которой тот чувствовал бы себя свободно, внимательное отношение к возникающим вопросам – все это является прямой обязанностью менеджера. Но, к сожалению, не всегда у менеджера находится для этого время. Выходом из такого положения стало введение должности наставника. Наставником назначается опытный сотрудник, имеющий хорошие финансовые показатели работы и проявляющий организаторские и управленческие способности. Из наставников в дальнейшем формируется кадровый резерв на позиции менеджеров. Максимальное количество стажеров у наставника – 2, поэтому времени для того, чтобы уделить внимание проблемам нового сотрудника, достаточно. Новые сотрудники активно привлекаются к участию в корпоративных мероприятиях. Для них регулярно проводятся специальные тренинги.

Профессиональная адаптация Первым шагом является разъяснение новому сотруднику основного содержания его профессиональной деятельности на первых собеседованиях с менеджером по персоналу и линейным менеджером. Обязательным условием приема в компанию сотрудников без опыта работы в недвижимости является обучение в Кадровой школе. Эта мера необходима, так как успешная риэлтерская деятельность требует большого объема юридических и психологических знаний и определенных профессиональных навыков. В настоящее время риэлтеров не готовит ни одно учебное заведение. Кадровая школа "Бест-недвижимости" – важнейшая часть системы обучения в корпорации. Преподавание в ней ведется по трем основным направлениям: юридические аспекты риэлтерской деятельности, технология работы и психологические аспекты. Большое значение придается вводным лекциям, цель которых – не столько профессиональная, сколько организационная адаптация. Занятия проходят в оборудованной всем необходимым учебной аудитории в одном из отделений. Формы преподавания различны и учитывают особенности восприятия информации взрослыми. Читаются лекции, проводятся семинары, где обсуждаются наиболее часто встречающиеся на практике ситуации, проблемы и пути выхода из них. Особое значение имеют тренинги навыков общения, эффективности переговоров, техники продаж и различные деловые игры. В качестве преподавателей выступают специально приглашенные лекторы и наши менеджеры, которые проявили способности к педагогической и методической деятельности. Это позволяет избежать оторванности теоретических знаний от практики, а также обеспечивает актуальность излагаемых тем. Процесс обучения разбит на три этапа – так называемые ступени обучения. Длительность обучения на каждой ступени – 5 дней по 8 часов ежедневно. Между этапами обучения – периоды стажировки, где полученные знания и навыки применяются на практике.

Предусмотрена система оценки знаний. По окончании каждой ступени проводятся аттестационные мероприятия, итоги которых оказывают влияние на сумму вознаграждения сотрудников. Большое внимание уделяется обратной связи. Традицией стали встречи менеджеров всех отделений по вопросам качества преподавания в Кадровой школе. На этих встречах каждый имеет возможность высказать свое мнение о содержании и формах обучения, о том, какими качествами должны обладать стажеры, прошедшие обучение в Кадровой школе. Мнения менеджеров, а также анализ результатов работы выпускников школы помогают скорректировать процесс обучения, выявить новые потребности и разработать программы, позволяющие их удовлетворить. Обучение не ограничивается посещением занятий в Кадровой школе. Овладение профессиональной ролью в полном объеме возможно только в процессе работы. Для этого активно используется наставничество. Постоянное совершенствование профессионализма сотрудников – это то, к чему стремится компания. Помогает в этом система проведения бизнес-тренингов, построенная с учетом потребностей каждого отделения и компании в целом.

Собственного бизнес-тренера компания не имеет, тренинги заказываются разным консалтинговым фирмам. Особой популярностью пользуются выездные двухдневные тренинги, целями которых, помимо обучения, являются сплочение коллектива, организационная и психологическая адаптация новичков.

В течение этого времени менеджер по персоналу осуществляет контроль за адаптацией каждого сотрудника. С ним проводятся ежедневные неформальные беседы, в ходе которых становится ясным, насколько он удовлетворен работой, какой ценой она ему дается, как принимает его коллектив, существуют ли трудности во взаимопонимании с руководством, создалось ли ощущение психологического комфорта. С целью получения информации о том, насколько успешно овладевает сотрудник системой профессиональных знаний и навыков, как он выполняет требования трудовой дисциплины, сохраняет ли интерес к работе – менеджер по персоналу проводит беседы с менеджером данного сотрудника. В случае обнаружения каких-то проблем принимаются необходимые меры. Контроль за работой осуществляется в форме еженедельных отчетов новых сотрудников перед менеджером по персоналу. Каждый стажер заполняет определенную форму, в которой отражается информация о проделанной за неделю работе. Менеджер знакомится с отчетом, дает комментарий (оценку), ставит подпись. Отчет сдается менеджеру по персоналу, при этом обсуждаются результаты работы, делаются выводы, оказывается необходимая помощь в решении возникших проблем. Такая форма отчетности действует на протяжении всего периода адаптации.

Одним из эффективных способов обратной связи являются проводимые менеджером по персоналу круглые столы. В период адаптации каждый сотрудник дважды становится их участником: после окончания обучения на первой ступени Кадровой школы и по истечении трехмесячного срока работы в компании. На круглом столе очень важно создать доверительную обстановку, в которой каждый участник сможет откровенно высказать свое мнение по вопросам организации работы. Обсуждаются возникшие проблемы и намечаются пути их решения, вносятся предложения по улучшению условий работы, происходит обмен мнениями, проводится анкетирование, позволяющее оценить уровень социально-психологической адаптации. Подобное мероприятие очень полезно, так как дает возможность каждому сотруднику быть услышанным и почувствовать свою значимость.

После проведения круглого стола менеджер по персоналу анализирует его результаты и знакомит с анализом директора отделения и менеджеров на общем собрании, где составляется план мероприятий для устранения факторов, мешающих успешной адаптации.

Кейс 2. Система адаптации в компании Эрнст энд Янг.

Система адаптации новых сотрудников обладает рядом отличительных особенностей, обусловленных политикой работы с персоналом в компании.

Основная особенность заключается в том, что в компании существует несколько типов таких программ в зависимости от категории сотрудников, на которую программа ориентирована.

1. Первый тип программы адаптации предназначен для выпускников вузов. Это наиболее значимая и ресурсоемкая программа, поскольку именно эта категория сотрудников является основной движущей силой.
 2. Второй тип ориентирован на сотрудников, которые приходят, имея опыт работы в других компаниях. Они изначально приходят либо в отделы поддержки, либо в основные отделы, но не на начальные позиции.
 3. Третий тип программы адаптации был разработан для иностранных сотрудников, которые приезжают в офисы Москвы или СНГ, как правило, либо в рамках программ обмена сотрудниками между подразделениями и офисами Эрнст энд Янг.
- Программа адаптации для выпускников вузов в свою очередь также обладает рядом характерных особенностей.

Адаптация сотрудников традиционно начинается очень рано, когда фактически они еще не являются сотрудниками Эрнст энд Янг. Через 3-4 дня после начала практики проводится первый этап адаптационной программы для практикантов, который длится 3-4 дня. Его также можно разделить на два этапа: обучение техническим знаниям западного бухгалтерского учета и обучение основным сведениям об Эрнст энд Янг.

После окончания летнего набора, происходит объединение сотрудников, прошедших практику, и новых сотрудников, принятых летом, для прохождения второго этапа адаптационной программы. *Продолжительность этапа.* Все новые сотрудники выезжают в дом отдыха в Подмосковье. С точки зрения технических знаний, сотрудники обучаются тем аспектам, которые на письменном экзамене зимой были наиболее сложными темами для кандидатов. С точки зрения культурной и развлекательной стороны основной акцент делается на мероприятия, направленные на развития навыков командной работы, а также коммуникационных навыков.

По истечении двух месяцев, в течении которых у сотрудников имеется возможность принять решение о продолжении его сотрудничества с Эрнст энд Янг, в сентябре они снова выезжают в Подмосковье. Одна неделя полностью посвящена ориентации, когда сотрудникам объясняется, что компания понимает под термином «конфиденциальность информации», как правильно работать в компьютерной системе, каковы особенности телефонной связи, показываются учебные фильмы, проводятся деловые игры. Вторая неделя полностью посвящена особенностям работы в том или ином отделе. На этом этапе программа по адаптации переходит в программу по развитию и постоянной оценке работы сотрудников.

Несколько отличается адаптация сотрудников, которые принимаются с опытом работы в других компаниях. Безусловно, они проходят не такое многоэтапное и длительное обучение. Основная его часть – это однодневный тренинг, в течение которого максимальный акцент делается на корпоративную культуру, миссию фирмы, стратегию развития, на функциональные подразделения и тех людей, которые их возглавляют, вопросы конфиденциальности. Обязательно приходят представители каждого отдела познакомить новых сотрудников с деятельностью подразделений. Очень большое внимание уделяется системе оценки сотрудников, поскольку она отражает и определяет многие элементы корпоративной культуры. Этот тренинг проводится, когда в компанию принимаются 3-4 новых человека. Если кто-то из них выходит на работу раньше остальных, сотрудники кадровой службы помогают ему разобраться с системой работы, предоставляют все печатные документы, разъясняют предпочтения в одежде, поведении, раскрывают вопрос конфиденциальности информации.

Наставничество.

С момента, когда приступающие к работе новые сотрудники в качестве младших консультантов или экспертов направляются на работу на конкретный проект, каждый из них прикрепляется к наставнику – опытному сотруднику, который будет его консультировать и оценивать. Наставничество - это процесс, в котором вышестоящий сотрудник ответственен за должностное продвижение и развитие наставляемого вне рамок обычных взаимоотношений менеджера и подчиненного. Менеджером-консультантом становятся сотрудники, достигшие уровня старшего специалиста. У одного наставника может быть до пяти подопечных.

Эта деятельность достаточно структурирована и образует часть политики организации по развитию человеческих ресурсов.

Наставничество касается следующих вопросов:

- ✓ личное и профессиональное развитие;
- ✓ вопросы и проблемы, связанные с работой;
- ✓ вопросы, связанные с менеджментом;
- ✓ вопросы, связанные с компанией.

Дважды в год проходит обязательная встреча наставника и подопечного, в течение которой они обсуждают достигнутый результат, возникающие трудности, способы их решения. Безусловно, при возникновении каких-либо вопросов они могут встречаться вне рамок этого графика.

Поскольку наставничество – процесс, развивающий и мотивирующий не только начинающих сотрудников компании, но и самих наставников, то каждый сотрудник, достигший уровня старшего специалиста обязательно становится наставником. Все наставники заинтересованы, чтобы их подопечные демонстрировали хорошие результаты, поскольку это один из критериев, влияющих на бонусную систему. Ежегодно проходит тренинг для наставников, как правильно проводить встречи с подопечными, как задавать вопросы, как донести до подопечного не самую приятную новость, поскольку все решения о том, будет ли продвинут подопечный или он останется на прежнем уровне, также как и обо всех остальных аспектах его дальнейшей работы в компании, до сотрудника доводит его наставник.

Со временем наставник может поменяться, основное условие при этом, необходимо, чтобы наставник был на более высокой иерархической ступени.

Кейс 3. Процесс адаптации в компании "Радеж"

Компания "Радеж" развивается как сеть розничных магазинов с 2001 года и за 1,5 года открыла 5 магазинов формата супермаркет и 15 формата дискаунтер. Представленный ассортимент до 4000 наименований в магазинах "эконом" и до 12000 наименований в супермаркетах. Количество торгового персонала составляет 650 человек и постоянно растет, так как в среднем сеть открывает один магазин в месяц. Ежемесячно нашу анкету претендента заполняют более 700 человек, из них 500 человек приглашаются на собеседование и 60-70 приглашаются на стажировку. Как и в любую торговую организацию, в сеть "Радеж" в поисках работы обращаются как люди, имеющие опыт работы в торговле, так и те, кто никогда не работал в этой сфере и даже не имел вообще опыта работы. Знакомство с компанией "Радеж", и в некоторой степени, психологическая адаптация для каждого соискателя начинается с офиса службы персонала. В службу входит 2 менеджера по персоналу, 2 сотрудника по найму, 2 преподавателя-инструктора, преподаватель-товаровед. Специалисты службы найма, менеджеры по персоналу, инструкторы учебного класса - это профессиональные психологи. Их задача: поддержать новичка в первый период знакомства с компанией. Например, в обязанности сотрудников отдела по найму входит не только подбор персонала, но и ведение стажера - это период от 15 до 30 дней, до момента заключения трудового договора.

В период стажировки будущий сотрудник получает минимальную оплату, предусмотренную российским законодательством. Это небольшие деньги, но сегодня само обучение стоит дорого, и стажеры знают об этом и понимают, что мы вкладываем в них деньги. Зарплата сотрудника, окончившего стажировку, составляет не менее \$120.

Претендент, прошедший профессиональный отбор-собеседование получает статус "стажера" и приглашается на 2-х дневное обучение. Обучающая программа для будущих продавцов и кассиров состоит из нескольких блоков. Первый - это конечно знакомство с компанией "Радеж", формирование желания причастности к большой семье "радежцев". Второй блок, посвящен нормам и правилам работы в торговой организации. Третий блок - характеристики некоторых групп товаров, четвертый - основные правила выкладки завершают первый день обучения. Программу ведут профессиональный товаровед и тренер-психолог. Обучающие программы успешно реализуются благодаря учебному центру "Радеж", в котором ежемесячно проходят обучение и повышают квалификацию до 200 человек. В учебный центр входят: торговый класс, класс информационных технологий для обучения среднего и высшего управленческого звена и учебный, реально работающий магазин с малой проходимостью, где каждый сотрудник заканчивает период стажировки. В торговом классе помимо обучения, мы проводим занятия с органами государственного контроля, презентации и дегустации с компаниями-поставщиками и производителями продукции. Более половины персонала в течение года познакомились с продукцией Волгоградских производителей и поставщиков из других регионов.

Занятия в учебном центре проходят в активном режиме. Пространство организовано таким образом, что создает возможность свободного обсуждения, демонстрации видеоматериалов, на торговых стеллажах представлены товары различных групп. Чаще всего мы слышим от стажеров слова "Я боюсь, я не знаю". Поэтому, в нашем учебном центре можно все попробовать, как в настоящем магазине. Стажеры учатся правильному обращению с продукцией, получают первый опыт красивой и правильной выкладки, навык работы с планограммами и имеют возможность оценить свою скорость работы. Использование тренинговых технологий позволяет формировать необходимые навыки применения знаний и умений. На перерывах всегда можно выпить чашку чая, кофе, перекусить и послушать музыку, познакомиться с альбомом фотографий корпоративных мероприятий. Такая гостеприимная атмосфера раскрепощает и закладывает основы корпоративного духа. Второй день обучения проводит инструктор по работе на ККМ и тренер. Стажеры осваивают правила кассовой дисциплины и технику работы на ККМ. Три кассовых терминала, оснащенные сканерами позволяют каждому получить навыки работы, а при необходимости записаться на дополнительные занятия с инструктором. Важно не только научиться работать точно и быстро, но и правильно общаться с покупателями. Все мы ходим в магазины и всегда приятно видеть приветливого кассира. И все мы знаем, как не просто убедить человека,

работающего в продовольственном магазине, что улыбка должна быть нормой общения с клиентом. Для того, чтобы поддерживать принятые корпоративные нормы обслуживания покупателей в программу заложены процессы и упражнения, способствующие личностному росту сотрудника.

После прохождения курса занятий, каждый стажер получает направление на работу в какой-либо филиал, где дальнейшее формирование профессиональных умений проходит под руководством наставника. В течение стажировки новичок продолжает пополнять свои профессиональные знания самостоятельно: после цикла обучения каждый стажер получает задание описать характеристики различных групп товаров представленных в магазине.

Стандартный период стажировки рассчитан на 10 рабочих дней. Лист стажировки делится на две части: 7 дней работа под руководством наставника, 2 дня самостоятельная работа в учебном магазине. В листе стажировки наставник оценивает профессиональные и деловые качества будущего сотрудника. Оценка выставляется за каждый день, и по окончании стажировки пишется заключение, которое может содержать рекомендации по дополнительному обучению.

Наставниками назначаются лучшие сотрудники магазинов, которые прошли специальное обучение по работе со стажерами и при успешном окончании стажировки, имеют дополнительное вознаграждение. Наставник знакомит стажера со своим магазином, коллегами, объясняет основные правила трудовой дисциплины. Например, персоналу магазина запрещено курить, есть определенный порядок покупки товара сотрудниками, время обеденных перерывов, правила работы в часы "пик". Наставнику важно поддержать новичка, доступно сформулировать задание и разобраться в первых ошибках. Результатом стажировки является самостоятельная работа в течении 2-х дней в учебном магазине. По такой схеме, когда процесс обучения предшествует стажировке, мы готовим коллективы для новых открывающихся филиалов. В случае срочных вакансий, новичок сначала знакомится с работой в магазине, а затем проходит обучение. Самые лучшие результаты дает одновременная подготовка персонала всего филиала. Обучение в одной группе трудового коллектива магазина группе сплачивает его, уменьшает текучесть кадров. Обычно из 25 - 30 стажеров только 3-4 отказываются от стажировки и расстается с нами. Оставшийся состав сотрудников готовит магазин к работе, участвует в торжественной процедуре открытия и достаточно стабильно работает.

Столкнувшись с первыми опытом организации работы персонала при запуске новых магазинов, мы получили интересный опыт. Дело в том, что в первые 2 месяца, весь персонал магазина от оператора склада до товаровед и управляющего находится в рамках периода адаптации. И этим сотрудникам нужна была реальная поддержка. Так была создана учебных методических материалов: инструкций, альбомов по правильной выкладке различных групп товаров, методических пособий для сотрудников магазинов.

Задача передвижная консультационная торговая группа, куда вошли товаровед, кладовщик, кассир, продавец.

Товаровед помогает простроить работу в торговом зале, анализирует и определяет структуру торговых заказов. Поддержку складу оказывает опытный кладовщик. Кассир группы - контролирует работу на кассовых терминалах, продавец-консультант помогает сделать красивую нарезку, правильно упаковать и красиво выложить сыры и колбасы. Вопросы взаимодействия сотрудников помогает решать менеджер по персоналу, который тоже владеет всеми тонкостями организации работы в зале. Менеджер по персоналу вместе с управляющим проводит первую оценку эффективности деятельности и особенностей взаимодействия в коллективе.

Между запусками магазинов инструкторы-консультанты выезжают на другие филиалы и вместе с наставниками обучают стажеров, помогают, корректируют работу новых сотрудников. Кроме этого они активно участвуют в организации обучающих занятий, аттестациях и разработке процесса обучения не только научить технологиям и обязанностям, но и привить сотруднику корпоративную культуру, корпоративным духом. Поэтому мы создаем такую атмосферу, в которой учиться и работать очень интересно. Будущему сотруднику важно показать новые возможности, перспективы:

- возможность получения нового профессионального опыта,
- возможность проявить себя по-новому,
- возможность расти вместе с компанией.
-

Кейс 4. Система мер по адаптации новых сотрудников в строительной компании

Работа с молодыми специалистами в организации проводится следующим образом. На основании заключенных договоров с соответствующими образовательными учреждениями начальник отдела кадров предприятия совместно с главными инженерами или заместителями руководителей по кадрам проводят предварительный отбор будущих молодых специалистов и участвуют в работе комиссий по персональному распределению при учебных заведениях. Одновременно с приказом о назначении на должность каждому младшему специалисту назначается наставник из числа высококвалифицированных мастеров, прорабов и других непосредственных руководителей на участке работы, а каждому специалисту с высшим образованием — руководитель стажировки на срок до одного года.

Молодые специалисты, окончившие техникумы и училища, могут быть направлены на работу в качестве рабочих в соответствии с перечнями профессий и квалификаций, утвержденными отраслевыми министерствами и ведомствами. Наставники в течение года работают с молодыми специалистами, передавая им опыт профессиональной деятельности.

Отдел кадров следит за своевременным составлением молодым специалистом и его руководителем индивидуального плана стажировки по полученной специальности и утверждением его одним из руководителей предприятия. Выполнение индивидуального плана систематически контролирует руководитель стажировки. Копия плана хранится в личном деле молодого специалиста. По окончании срока стажировки последний составляет отчет и представляет его комиссии по подведению итогов стажировки, которая дает рекомендацию о дальнейшем использовании данного работника. Решение комиссии оформляется соответствующим приказом.

Основной задачей стажировки молодых специалистов является приобретение ими необходимых практических и организаторских навыков для выполнения обязанностей по занимаемой должности, углубление знаний экономики производства, научной организации труда и управления, ознакомление с научными, техническими и производственными достижениями. Вместе с тем за время стажировки выявляются деловые и личностные качества выпускников вуза. Руководители предприятий контролируют работу руководителя стажировки и поддерживают связь с вузом, который окончил молодой специалист. По вопросам совершенствования методики проведения стажировки отделы кадров представляют вузам соответствующие отчеты о ходе стажировки.

В целях повышения активности молодых специалистов в освоении профессиональной деятельности, содействия их квалификационному и культурному росту на предприятиях и в организациях, где работает не менее 50 молодых специалистов, создаются советы молодых специалистов. Эти советы привлекают выпускников вузов к участию в научно-технических конференциях, различных технических и экономических кружках: уделяют внимание молодым специалистам, проявившим способности к рационализаторской и изобретательской работе, содействуют развитию у них творческой инициативы, постоянному повышению деловой квалификации, созданию условий для скорейшего приобретения опыта работы и умения руководить трудовыми коллективами,

По истечении одного года работы проводится встреча руководителей организаций, предприятий с молодыми специалистами для собеседования по результатам работы, жилищным условиям, вопросам быта и т.д. Главные инженеры и менеджеры по кадрам организации направляют работу советов молодых специалистов, контролируют содержание и выполнение планов работы, иногда целесообразно создание комиссии по работе с молодыми специалистами.

Общая схема работы с молодыми специалистами на предприятии:

1. *Прохождение производственной и функциональной практики в подразделениях предприятия*
2. *Прием на работу молодого специалиста*
3. *Собеседование с заместителем руководителя по кадрам и председателем совета молодых специалистов*
4. *Социальная адаптация молодого специалиста (1-3 месяца).*

Для выпускников вузов — приказ о стажировке, встреча с руководителем стажировки, составление и утверждение индивидуального плана адаптации

Для выпускников техникумов — приказ о наставничестве, встреча с наставниками и подготовка плана адаптации на рабочем месте

5. *Профессиональная адаптация на рабочем месте (до 3-х лет)*

Стажировка в течение года, наставничество

Составление отчета по стажировке

Рассмотрение и принятие решения комиссии после завершения стажировки

Выполнение заданий руководителя на рабочем месте

Участие в научно-технических советах и конференциях

Участие в рационализаторской и изобретательской работе

6. *Повышение деловой квалификации (курсы — ИПК, школа менеджеров, курсы рационализаторов)*

7. *Анализ профессиональной адаптации и включение в резерв*

Оценка потенциала специалиста

Оценка индивидуального вклада

Вхождение в трудовой коллектив

Возможность профессионального выдвижения

Молодые специалисты, хорошо проявившие себя в практической работе, являются основным источником пополнения резерва кадров на выдвижение. Возможны следующие пути продвижения молодого специалиста: работник растет как специалист, последовательно повышая и углубляя знания по избранной специальности; работник на определенном этапе своей деятельности в качестве специалиста может принять на себя выполнение ряда административных функций, перейдя тем самым в группу руководителей нижнего уровня; молодой специалист продвигается по иерархии должностей линейных руководителей производства (мастер, ст. мастер, нач. участка).

Ответить на вопросы и выполнить задания:

3. В чем заключается специфика управления адаптацией на предприятиях различного типа?

4. Как осуществляется контроль процесса адаптации новых сотрудников?

Проанализируйте и выделите ошибки!

График прохождения адаптации

Учитывая все виды адаптации, автором был разработан общий график прохождения первичной адаптации, который корректировался руководителем каждого подразделения (см. таблицу 1):

Таблица 1

Период	Мероприятие	Ответственный
	1-я неделя	
1-й день	Оформление на работу. Заключение трудового договора.	Зам. ГД по персоналу
	Подписание документа о конфиденциальности информации.	Зам. ГД по персоналу
	Получение пакета документов, в котором содержится информация, помогающая сотруднику более комфортно и качественно входить в фирму.	Зам. ГД по персоналу
	Знакомство с организационной структурой.	Зам. ГД по персоналу
	Знакомство с сотрудниками фирмы и расположением офисов.	Зам. ГД по персоналу
	Прохождение инструктажа по технике безопасности.	Инженер по охране труда
	Более полное знакомство с сотрудниками подразделения, в которое принят сотрудник.	Руководитель подразделения
	Прикрепление к наставнику.	Руководитель подразделения
со 2-го дня	Знакомство с должностными обязанностями и правами.	Руководитель подразделения
	Подписание должностной инструкции.	подразделения
	Изучение требований к рабочему месту.	Наставник
	Знакомство с технологией работы в своей деятельности и деятельности подразделения.	Наставник
	Знакомство с основными инструкциями (правила работы в	Наставник

	BEST, правила пользования мини – АТС и т.д.).	
	Постановка задачи на испытательный срок.	Руководитель подразделения Наставник
	2-я неделя	
	Знакомство с историей фирмы (Альбом истории фирмы), её миссией и целями.	Зам. ГД по персоналу
	Знакомство с основными принципами корпоративной культуры.	Зам. ГД по персоналу
	Изучение инструкций по технологии собственной работы и работы отдела.	Руководитель отдела
	Сдача экзамена по овладению программы BEST (при необходимости этого экзамена). Получение пароля. В приложении №5 содержится перечень оценочных листов по программе BEST для сотрудников разных подразделений.	Наставник Руководитель отдела ОТУ Руководитель отдела АСУ
	3-я неделя	
	Изучение инструкций, связанных с взаимодействием подразделений фирмы, а так же правилами по документообороту.	Наставник
	4-я неделя	
	Знакомство с положением «Система мотивации и эффективности труда».	Зам. ГД по персоналу
	2-й месяц	
	Полноценное выполнение своих должностных обязанностей.	Наставник Руководитель подразделения
	Предварительный анализ работы сотрудника. Корректировка его деятельности.	Зам. ГД по персоналу Руководитель подразделения Наставник
	3-й месяц	
	Знакомство с «Системой обучения и развития персонала».	Зам. ГД по персоналу
	Оценка прохождения сотрудником испытательного срока.	Зам. ГД по персоналу Руководитель подразделения Наставник
	4-й месяц	
	Знакомство с «Системой оплаты труда в подразделении».	Руководитель подразделения Зам. ГД по персоналу
	Изучение стратегии развития отдела на год.	Руководитель подразделения

Тема 3 Технологии введения в организацию в подразделение в должность

Ситуационная задача

Заполните таблицу

Функции и мероприятия по ориентации	Обязанности	
	непосредственного руководителя	менеджера по персоналу
Составление программы ориентации		
Ознакомление новичков с фирмой и ее историей, кадровой политикой, условиями труда и правилами		

Объяснение задач и требований к работе		
Введение работника в рабочую группу		
Поощрение помощи новичкам со стороны опытных работников		

Вопросы для тестирования:

1. Альтернативой найму новых работников может быть (укажите все верные варианты)

- e) внутренний конкурс
- f) совмещение функций
- g) ротация
- h) сверхурочная работа

2. К методам анализа работы при разработке требований к исполнителю должности относят (укажите все верные варианты)

- g) непосредственное наблюдение
- h) деловые игры
- i) коучинг
- j) анализ конкретных ситуаций
- k) обсуждение с исполнителем должности и его руководителем
- l) использование контрольных списков, в которых перечислены вопросы для анализа работы.

3. При внутреннем отборе наиболее часто используются такие подходы к выявлению подходящих кандидатов, как (укажите все верные варианты)

- g) поиск кандидатов на основе формальных характеристик
- h) формирование кадрового резерва
- i) внутренний конкурс
- j) хед-хантинг
- k) лизинг персонала
- l) деловые игры

4. Приспособление к нормам поведения и взаимоотношений в новом коллективе – это

- h) первичная адаптация
- i) вторичная адаптация
- j) социально-психологическая адаптация
- k) организационная адаптация
- l) функционирование
- m) действенная адаптация
- n) психофизиологическая адаптация

5. Приспособление к новым физическим и психологическим нагрузкам, физиологическим условиям труда – это

- h) первичная адаптация
- i) вторичная адаптация
- j) социально-психологическая адаптация
- k) организационная адаптация
- l) функционирование
- m) действенная адаптация
- n) психофизиологическая адаптация

6. Знакомство сотрудника со структурой организации, местом своего подразделения и должности в общей структуре – это

- h) первичная адаптация
- i) вторичная адаптация
- j) социально-психологическая адаптация
- k) организационная адаптация
- l) функционирование
- m) действенная адаптация
- n) психофизиологическая адаптация

7. Управление процессом адаптации нового сотрудника начинается

- i) с прикрепления его к наставнику
- j) с первичной адаптации
- k) с социально-психологической адаптации
- l) с оценки уровня подготовленности новичка
- m) с профессиональной адаптации
- n) со знакомства новичка с фирмой и ее историей, кадровой политикой, условиями труда и правилами
- o) с введения работника в рабочую группу
- p) с объяснения задач и требований к работе

8. Введение работника в рабочую группу осуществляется в рамках

- h) программы общей ориентации
- i) программы специальной ориентации
- j) действенной адаптации
- k) вторичной адаптации
- l) социально-психологической адаптации
- m) организационной адаптации
- n) работы в проектной группе

9. Знакомство нового сотрудника с фирмой и ее историей, кадровой политикой осуществляется в рамках

- h) программы общей ориентации
- i) программы специальной ориентации
- j) действенной адаптации
- k) вторичной адаптации
- l) социально-психологической адаптации
- m) организационной адаптации
- n) функционирования

10. Объяснение новому сотруднику задач и требований к работе осуществляется в рамках

- i) первичной адаптации
- j) программы общей ориентации
- k) программы специальной ориентации
- l) действенной адаптации
- m) вторичной адаптации
- n) социально-психологической адаптации
- o) организационной адаптации
- p) функционирования

11. Этап адаптации, когда необходимо дать новичку возможность активно действовать в различных сферах и вместе с ним проводить оценку эффективности деятельности, - это

- h) первичная адаптация
- i) вторичная адаптация
- j) социально-психологическая адаптация
- k) организационная адаптация
- l) функционирование

- m) действенная адаптация
- n) психофизиологическая адаптация

12. Количественные и качественные показатели, характеризующие эффективность трудовой деятельности, активность участия сотрудника в ее различных сферах, степень утомляемости, уровень нервной перегрузки – это

- e) уровень социально-психологической адаптации
- f) объективные показатели адаптации
- g) субъективные показатели адаптации
- h) уровень первичной адаптации

13. Показатели удовлетворенности сотрудника работой в целом и отдельными ее проявлениями (отношение к профессии, взаимоотношения с коллективом, самочувствие, понимание своей роли в общем процессе решения задач) относятся к

- f) показателям уровня первичной адаптации
- g) показателям уровня социально-психологической адаптации
- h) объективным показателям адаптации
- i) субъективным показателям адаптации
- j) показателям уровня вторичной адаптации

14. Приспособление молодых сотрудников, не имеющих опыта профессиональной деятельности – это

- f) первичная адаптация
- g) вторичная адаптация
- h) социально-психологическая адаптация
- i) организационная адаптация
- j) функционирование

15. Приспособление сотрудников, имеющих опыт профессиональной деятельности, меняющих объект деятельности или свою профессиональную роль, - это

- g) первичная адаптация
- h) вторичная адаптация
- i) социально-психологическая адаптация
- j) организационная адаптация
- k) функционирование
- l) профессиональная адаптация

16. Управление трудовой адаптацией требует проработки следующих организационных элементов (укажите все верные варианты):

- e) структурное закрепление функции управления адаптацией
 - f) технология процесса управления адаптацией
 - g) информационное обеспечение этого процесса
 - h) разработка программы ориентации
- организация знакомства нового сотрудника с коллективом

Тема 4 Управление процессом адаптации персонала. Оценка качества адаптации

Разбор конкретных ситуаций

Кейс 1. Мой первый рабочий день компании МакДональдс

Нас было несколько человек, около 10-ти, хочу отметить, что в первый же рабочий день, из этих 10 уволилось больше половины! Сначала мы все подписали контракт, в котором шла речь о рабочих часах, количестве выходных в неделю и некоторые правила ресторана, которые являются обязательными для всех. Признаюсь честно, это было совсем не весело, а даже наоборот: большое

количество бумаг, которые нужно перечитать, подписать, снова перечитать, предоставить менеджеру на проверку ... казалось, это длилось вечно. Подписание бумаг завершилось где-то через часа два, после чего нас провели внутрь, куда имели доступ только сотрудники ресторана. Нас привели в «комнату отдыха», так называется комната, где персонал отдыхает во время обеденного перерыва. Хочу отметить, что комната очень уютная: мягкий диван, телевизор, удобный стол, музыкальный проигрыватель. На стенах много газет ручной работы, плакаты, фотографии с вечеринок персонала (о них расскажу позже). Итак, мы сидели в этой комнате, главный менеджер куда-то отошла, к нам сразу обратились те, кто в это время был на перерыве, рассказывали о ресторане, о коллективе, отвечали на наши вопросы. Первое впечатление было прекрасным: спокойные менеджеры, замечательный дружеский коллектив, настоящие улыбки на их лицах, когда они с нами общались! Нам выдали форму, если с размером были проблемы, нам давали другую. После этого, нам сделали «мини-экскурсию» внутри ресторана, познакомили нас со всем коллективом: директором, заместителем директора, с другими менеджерами, затем со всеми, кто работал в то время на кухне и на сервисе. Рассказали также о правиле «мытья рук», объяснили, что каждые полчаса надо мыть руки специальным антибактериальным раствором, отмечаясь на специальной доске для «мытья рук», в обязанности менеджера входило проверять эти записи и делать замечания тем, кто их не соблюдает! После этого нас распределили: кого отправили работать в зал, кого на кухню, меня с моим напарником, как я его до сих пор называю, поставили на картошку! Это был ужас! Слишком высокая температура и непрерывная работа в течение последних пяти рабочих часов! Если я не ошибаюсь, то масло во фритюре достигает 160 градусов! Можно представить, что там вокруг творится! Так жарко мне еще никогда не было! Ноги гудели, в ушах еще 2 дня подряд отзывались сигналы о готовности картофеля (гудки, сигналы, звонки и т.д.). Ко всему этому, убирая рабочую зону (это входит в обязанности каждого), я случайно «поджарила» свои пальцы в этом 160-ти градусном масле, было весело! :) Но несмотря ни на что, внимание со стороны людей, которые всегда старались мне помочь во время этой сложной работы, сыграла большую роль в моем представлении об этом заведении! Еще положительное впечатление сыграла 50% скидка на продукцию ресторана.:) Также пятиминутки, которые можно было делать в течение всего рабочего дня, в основном, чтобы просто присесть и попить воду, потому что больше ничего и не хотелось кроме этого! Когда я пришла домой после первого рабочего дня, я просто упала на кровать и проснулась на следующее утро! Однако всю ночь мне снился картофель фри, фритюрница, устройства, которые выдавали невероятно раздражающие слух звуки. Так было еще несколько ночей подряд. Однако после первого рабочего дня, нас осталось всего четверо! Вот такая вот школа выживания в компании МакДональдс.

Кейс 2. Система адаптации в компании Эрнст энд Янг.

Система адаптации новых сотрудников обладает рядом отличительных особенностей, обусловленных политикой работы с персоналом в компании.

Основная особенность заключается в том, что в компании существует несколько типов таких программ в зависимости от категории сотрудников, на которую программа ориентирована.

1. Первый тип программы адаптации предназначен для выпускников вузов. Это наиболее значимая и ресурсоемкая программа, поскольку именно эта категория сотрудников является основной движущей силой.
2. Второй тип ориентирован на сотрудников, которые приходят, имея опыт работы в других компаниях. Они изначально приходят либо в отделы поддержки, либо в основные отделы, но не на начальные позиции.
3. Третий тип программы адаптации был разработан для иностранных сотрудников, которые приезжают в офисы Москвы или СНГ, как правило, либо в рамках программ обмена сотрудниками между подразделениями и офисами Эрнст энд Янг. Программа адаптации для выпускников вузов в свою очередь также обладает рядом характерных особенностей.

Адаптация сотрудников традиционно начинается очень рано, когда фактически они еще не являются сотрудниками Эрнст энд Янг. Через 3-4 дня после начала практики проводится первый этап адаптационной программы для практикантов, который длится 3-4 дня. Его также можно разделить на два этапа: обучение техническим знаниям западного бухгалтерского учета и обучение основным сведениям об Эрнст энд Янг.

После окончания летнего набора, происходит объединение сотрудников, прошедших практику, и новых сотрудников, принятых летом, для прохождения второго этапа адаптационной программы. *Продолжительность этапа.* Все новые сотрудники выезжают в дом отдыха в Подмоскowie. С точки зрения технических знаний, сотрудники обучаются тем аспектам, которые на письменном экзамене зимой были наиболее сложными темами для кандидатов. С точки зрения культурной и развлекательной стороны основной акцент делается на мероприятия, направленные на развития навыков командной работы, а также коммуникационных навыков.

По истечении двух месяцев, в течении которых у сотрудников имеется возможность принять решение о продолжении его сотрудничества с Эрнст энд Янг, в сентябре они снова выезжают в Подмоскowie. Одна неделя полностью посвящена ориентации, когда сотрудникам объясняется, что компания понимает под термином «конфиденциальность информации», как правильно работать в компьютерной системе, каковы особенности телефонной связи, показываются учебные фильмы, проводятся деловые игры. Вторая неделя полностью посвящена особенностям работы в том или ином отделе. На этом этапе программа по адаптации переходит в программу по развитию и постоянной оценке работы сотрудников.

Несколько отличается адаптация сотрудников, которые принимаются с опытом работы в других компаниях. Безусловно, они проходят не такое многоэтапное и длительное обучение. Основная его часть – это однодневный тренинг, в течение которого максимальный акцент делается на корпоративную культуру, миссию фирмы, стратегию развития, на функциональные подразделения и тех людей, которые их возглавляют, вопросы конфиденциальности. Обязательно приходят представители каждого отдела познакомить новых сотрудников с деятельностью подразделений. Очень большое внимание уделяется системе оценки сотрудников, поскольку она отражает и определяет многие элементы корпоративной культуры. Этот тренинг проводится, когда в компанию принимаются 3-4 новых человека. Если кто-то из них выходит на работу раньше остальных, сотрудники кадровой службы помогают ему разобраться с системой работы, предоставляют все печатные документы, разъясняют предпочтения в одежде, поведении, раскрывают вопрос конфиденциальности информации.

Наставничество.

С момента, когда приступающие к работе новые сотрудники в качестве младших консультантов или экспертов направляются на работу на конкретный проект, каждый из них прикрепляется к наставнику – опытному сотруднику, который будет его консультировать и оценивать. Наставничество - это процесс, в котором вышестоящий сотрудник ответственен за должностное продвижение и развитие наставляемого вне рамок обычных взаимоотношений менеджера и подчиненного. Менеджером-консультантом становятся сотрудники, достигшие уровня старшего специалиста. У одного наставника может быть до пяти подопечных.

Эта деятельность достаточно структурирована и образует часть политики организации по развитию человеческих ресурсов.

Наставничество касается следующих вопросов:

- личное и профессиональное развитие;
- вопросы и проблемы, связанные с работой;
- вопросы, связанные с менеджментом;

- вопросы, связанные с компанией.

Дважды в год проходит обязательная встреча наставника и подопечного, в течение которой они обсуждают достигнутый результат, возникающие трудности, способы их решения. Безусловно, при возникновении каких-либо вопросов они могут встречаться вне рамок этого графика.

Поскольку наставничество – процесс, развивающий и мотивирующий не только начинающих сотрудников компании, но и самих наставников, то каждый сотрудник, достигший уровня старшего специалиста обязательно становится наставником. Все наставники заинтересованы, чтобы их подопечные демонстрировали хорошие результаты, поскольку это один из критериев, влияющих на бонусную систему. Ежегодно проходит тренинг для наставников, как правильно проводить встречи с подопечными, как задавать вопросы, как донести до подопечного не самую приятную новость, поскольку все решения о том, будет ли продвинут подопечный или он останется на прежнем уровне, также как и обо всех остальных аспектах его дальнейшей работы в компании, до сотрудника доводит его наставник.

Со временем наставник может поменяться, основное условие при этом, необходимо, чтобы наставник был на более высокой иерархической ступени.

Ответить на вопросы:

В чем заключается специфика управления адаптацией на предприятиях различного типа?
Как осуществляется контроль процесса адаптации новых сотрудников?

Тема 5 Система профессионального обучения

Ситуационная задача

Традиционная организация	Обучающаяся организация
Статус работника определяет должность и полномочия	Статус проистекает из знаний, умений, навыков.
Управленческие решения принимаются на основе прецедентов и правил.	Решения могут быть самыми различными в зависимости от оценки конкретной ситуации и ее видения.
Работник рассматривается прежде всего как исполнитель с крайне ограниченными полномочиями по принятию решений.	В пределах своих полномочий работник имеет право принимать самостоятельные решения.
Конфликты считаются разрушительными, разногласия пресекаются.	Дискуссии, разногласия вполне допустимы; отношения внутри организации не носят чрезмерно формального характера.
Управление работниками как подчиненными, исполнителями.	Управление работниками как партнерами.
Сотрудничество между работниками разных подразделений крайне ограничено или вообще не существует.	Культивируется дух всеобщего сотрудничества, отношения в коллективе в фокусе внимания.
Работники испытывают недостаток сведений и, как следствие, понимания общих целей организации.	Цели и задачи организации специально обсуждаются и разъясняются на всех уровнях.
Получение информации затруднено иначе как по неформальным каналам, так как она засекречена или недоступна по разным причинам.	Коммуникация приветствуется, поддерживается и развивается по всей организации, между отдельными работниками и группами сотрудников.

Тема 6 Методика и практика организации обучения. Методика и практика организации переобучения и повышения квалификации

Разбор конкретных ситуаций

Кейс 1. Процесс обучения персонала в холдинге «Атлант-М»

Интересы холдинга лежат в области автобизнеса, телекоммуникаций и интегрированных информационных систем управления. Накопленный опыт убеждает руководство в том, что обучение персонала — это вложение в развитие бизнеса, надежное средство для повышения эффективности бизнес-процессов, роста инвестиционной привлекательности компании и увеличения отдачи от человеческих ресурсов.

Для того чтобы комплексно решать проблемы с обучением сотрудников, в Холдинге был открыт корпоративный центр обучения. С самого начала его деятельность была сориентирована на создание целостной и непрерывной системы повышения квалификации всех категорий работников — от генерального директора и руководителей подразделений до рядовых сотрудников. Одним из условий успешного развития корпоративного обучения в Холдинге стала организация постоянного контроля проводимых тренинговых программ и анализ их результативности.

Главные принципы обучения «по-атлантовски»:

- *фундаментальность.* В обучении, как и в любом деле, необходимо дойти до сути, сократив при этом количество лишней, ненужной информации (в просторечии именуемой «водой»);
- *инновационность.* Обучение должно приносить принципиально новые и свежие идеи и концепции, а не «перепевать» старый опыт;
- *инструментальность.* Знание должно быть предельно практичным, применимым для разрешения назревших проблем бизнеса.

В основе управления компетентностью персонала «Атлант-М» лежит **система корпоративных тренингов. С вводного обучения**, организованного для новичков, начинается приобщение к корпоративной культуре Холдинга. Такую программу мы проводим ежеквартально для работников, у которых закончился срок первичной адаптации на новом рабочем месте. Они знакомятся с Кодексом компании, ценностями и этическими принципами, лежащими в основе отношений между сотрудниками, стратегическими планами компании, актуальными проблемами ее развития. Важно то, что об этом с новыми сотрудниками говорят первые лица Холдинга, его ключевые руководители и специалисты, непосредственно отвечающие за выработку и реализацию стратегии.

Директорский корпус Холдинга — коллективный автор стратегии его развития. Для нас стал традиционным ежегодный съезд директоров региональных отделений, который мы называем **тренингом стратегического планирования**. Все менеджеры принимают участие в анализе результатов прошедшего года, в поиске путей разрешения накопившихся проблем и определении перспектив развития компании. Даже для опытных руководителей научиться думать за весь Холдинг — непростая задача. Но именно такой совместный анализ и подготовка управленческих решений позволяют руководителям ощутить себя командой единомышленников. Мероприятию предшествует анализ проблемного поля. Аккумулируется информация о том, какие решения каких задач наиболее критичны для достижения успеха. Проблемы ранжируются по степени актуальности для компании. Один из важных — вопрос кадровой политики. В Холдинге был реализован проект реорганизации службы по управлению персоналом. Суть его — во внедрении «системы насосов и фильтров» уже на входе. Нужно создать ситуацию, когда бы у дверей компании стояла очередь из желающих попасть на работу. Причем очередь из людей, готовых работать в ней за 30% своей рыночной стоимости (как, например, в *Intel*), понимающих, что, проработав здесь 5 лет, они повысят свою стоимость на рынке не в 3, а в 30 раз! И в случае ухода они, имея такой «знак качества», в любой другой компании будут приняты с распростертыми объятиями и на гораздо более высокие контракты.

Вообще, понятие «команда» для сотрудников «Атлант-М» — это своеобразный «символ веры». В каждом отделении Холдинга не реже одного раза в год проводится специальный **тренинг по формированию команды**. Его цель — помочь наладить нормальные отношения в коллективе, снять накопившиеся противоречия и конфликты, выработать комфортный стиль общения. В тренингах принимают участие руководители среднего звена и ведущие специалисты бизнес-

единиц Холдинга. Для этих людей согласие по поводу целей, единство в их понимании, умение договариваться друг с другом — не просто благие намерения, а инструмент развития своего дела в жесткой конкурентной борьбе, где одиночки заранее обречены на поражение.

Особое внимание в Холдинге уделяется подготовке тех сотрудников, которые непосредственно общаются с нашими клиентами. Задача специализированного обучения в этом направлении — сформировать у сотрудников устойчивую «клиентоориентированность», заложить дух подлинно партнерского отношения к клиентам компании. При общении продавца и клиента проявляется работа очень многих работников — маркетологов, специалистов по логистике, предпродажной подготовке и т. д., но конечный успех зависит все-таки от менеджера по продажам, от его умения правильно понять потребности клиента, найти с ним общий язык. Поэтому каждый сотрудник Холдинга, работающий в «клиентской зоне», проходит целый комплекс **тренингов по технологии активных продаж**. В самом начале подготовки — четырехдневный тренинг базовых психологических навыков общения, в ходе которого формируются практические умения презентации товара, отрабатываются тактика ведения переговоров и другие инструменты эффективного продавца. Затем, примерно раз в квартал, команды отделов продаж в ходе двухдневных тренингов прорабатывают специальные темы: работа с возражениями и сомнениями клиента, преодоление стрессовых и конфликтных ситуаций, ведение телефонных переговоров.

Сами работники «Атлант-М» хорошо понимают, что такая подготовка приносит немалую пользу. Все тренинги проводятся в выходные дни, в свободное от работы время. Чтобы выявить актуальную именно для данной команды проблему, специфические трудности в общении с клиентами и учесть эти моменты при «настройке» типовой программы «под заказ» конкретной бизнес-единицы, тренеры отдела обучения предварительно обязательно беседуют с руководителями и каждым участником тренинга.

При Холдинге «Атлант-М» создан Институт бизнес-технологий и управления проектами «Форум ОСТ» — уникальный в своем роде корпоративный учебный центр. По своему статусу — это, с одной стороны, аккумулятор корпоративных знаний, с другой — их транслятор. То есть структура, которая фиксирует, собирает, хранит, тиражирует и наращивает знания.

В основе системы управления знаниями в «Атлант-М» две составляющие. Первая — это бизнес-обучение и обмен опытом, основанный на живой коммуникации людей. Вторая — информационные технологии. Одна из главных задач корпоративного учебного центра — восполнять дефицит компетенций, прежде всего у руководителей. Мы сделали выбор: ориентируемся на классический стандарт бизнес-образования MBA (Master of Business Administration). Однако «подстроили» этот формат обучения под свою компанию и называем его Extra dry MBA — «высушенный» MBA, освобожденный от «воды». Наш стандарт MBA разработан таким образом, чтобы руководители Холдинга овладели пакетами технологий работы в трех областях: маркетинге, финансах и менеджменте. Это инструменты для управления тремя главными ресурсами бизнеса: рынком, капиталом и организацией. Сотрудники могут записаться на любой из курсов и в течение года заниматься, допустим, менеджментом. Потом — финансами, еще через год — маркетингом. Вся программа рассчитана на три года.

Будущих руководителей Холдинга учат не только наши штатные преподаватели (все они прошли программу подготовки MBA), но и руководители-практики, не понаслышке знающие, что такое сегментирование рынка, структуризация бизнеса, постановка управленческого учета. А еще мы приглашаем лучших тренеров, ориентируясь при их выборе на масштаб личности. Обучение бесплатно для сотрудников, но с обязательным условием: защитить дипломный проект, причем по реальной рабочей проблеме. Можно предложить инновационную технологию работы, разработать программу реорганизации бизнес-единицы, программу оптимизации деятельности подразделения или проект развития совершенно нового бизнес-направления. Все темы должны быть в рамках деятельности Холдинга, соответствовать стратегии его развития. В результате защиты дипломной работы слушатель может стать руководителем инвест-проекта, а затем и директором вновь созданного коммерческого отделения.

Поскольку география регионов, в которых работает Холдинг, очень обширна, то с самого начала организации корпоративного учебного центра встала проблема: как подключить их к нашим программам обучения. Мы создали информационную платформу и программы дистанционного обучения, которые позволяют из любой географической точки (главное, чтобы там был выход в интернет) получить доступ к нашим курсам. Студент находится в постоянном контакте с

преподавателем, который рецензирует выполненные работы. Хороший руководитель — это человек, который умеет организовывать свое время. Поэтому мы моделируем сложные ситуации, когда руководитель должен очень хорошо спланировать работу — свою и своих подчиненных, выделить ключевые проблемы, приоритизировать задачи, и внимательно наблюдаем, оцениваем прогресс. Результаты обучения очень сильно влияют на динамику карьерного продвижения сотрудников Холдинга.

К нам довольно часто обращаются руководители других коммерческих компаний с предложениями о сотрудничестве в обучении их сотрудников. Безусловно, конкурентные условия ведения бизнеса ограничивают возможность делиться наработанными технологиями. Но там, где видны перспективы достойных партнерских отношений, мы всегда идем навстречу.

Мы не только обучаем **руководителей других предприятий**, но и активно работаем с талантливой студенческой молодежью. Каждый год из числа старшекурсников минских вузов отбираются несколько десятков студентов, которые проходят у нас бесплатное бизнес-обучение. После этого они получают приглашения на работу в отделения Холдинга — в них мы видим достойных преемников сегодняшних руководителей нашей компании. Такие же **программы подготовки молодых специалистов** работают и в региональных представительствах Холдинга в Киеве, Москве, Санкт-Петербурге.

Кейс 2. Обучение в компании Imageland (PR-услуги, около 100 сотрудников)

Когда наша компания стала динамично расти наиболее опытные и талантливые специалисты перестали успевать делиться своим опытом и знаниями с младшими по должности коллегами. А потребность в унификации и стандартизации профессиональных навыков новых сотрудников, наоборот, возросла. Нам было очень важно, чтобы люди, пришедшие к нам из разных PR-агентств, выпускали продукт в строгом соответствии со стандартами, принятыми в Imageland. Поэтому два года назад мы организовали для сотрудников компании Школу профессионального роста. Она открывается раз в полгода и работает два-три месяца. Занятия, которые проходят два раза в неделю, проводят наши специалисты (члены Совета директоров компании и лидеры-практики разной специализации) и внешние тренеры. Все сотрудники у нас поделены на три группы: начинающие менеджеры (для них посещение обязательно), ведущие менеджеры (посещение не обязательно, но желательно) и топ-менеджеры, которые посещают занятия по желанию.

Для первой группы мы обычно проводим три тренинга. Первый – базовый, который знакомит с корпоративными стандартами компании. Новые сотрудники должны проникнуться корпоративным духом, поэтому мы считаем этот тренинг очень важным. Затем проводится тренинг, на котором новичкам разъясняются их обязанности: подробно рассказывается, как выполнить заказ того или иного клиента от начала и до конца, как взаимодействовать с бухгалтерией во время организации мероприятия и прочие тонкости. Словом, показываем, как работает вся наша структура. И еще один тренинг, цель которого – построение команды, мы проводим для всех трех групп. Мы уверены, что сплочение коллектива важно на всех уровнях.

Для среднего кадрового звена проходят тренинги по обмену опытом. На этих занятиях мы анализируем успешный опыт нашей компании и опыт других агентств, изучаем кейсы. Например, рассматриваем *проекты*, благодаря которым Imageland два года подряд зарабатывал «Серебряного лучника» – награду номер один за лучший PR-*проект*. К этой группе менеджеров мы относимся как к сформировавшимся специалистам, которые много знают, но которым очень важно углубить свои знания и расширить свои навыки. Для этого мы приглашаем на тренинги в компанию специалистов из дружеских PR-агентств, причем не обязательно московских. У нас распространена практика интерактивного общения в режиме online, когда мы связываемся с коллегами из Нью-Йорка, Берлина, Франкфурта и российских городов, где у нас есть представительства.

У топ-менеджеров своя программа обучения. Они собираются раз в год, как правило, вне офиса: выезжают на несколько дней за город, где проходят тренинги на сплочение команды и лидерского мастерства.

После обучения мы обязательно проводим аттестацию сотрудников, тем самым предоставляя каждому шанс подняться на ступеньку выше. Но подобными тренингами у нас обучение не ограничивается. Мы учим своих сотрудников и прикладным знаниям, например английскому

языку. Его преподает один из наших лучших менеджеров. Как правило, его курс длится три месяца и организуется раз в полгода.

Кейс 3. Система развития персонала в компании Эрнст энд Янг.

К дополнительным мероприятиям, способствующим развитию сотрудников, обмену опытом также можно отнести **стажировку у клиента**, так называемый, лизинг персонала. Наш сотрудник проходит длительную или краткосрочную командировку в компании клиента, в процессе которой познает специфику бизнеса клиента. С точки зрения клиента – это лизинг высококвалифицированного персонала. Для нас важно наладить более тесные взаимоотношения с клиентом. Регулярные **командировки** в зарубежные отделения компании тоже входят в систему повышения квалификации персонала. Обмен сотрудниками между всеми офисами «Эрнст энд Янг» проходит постоянно. Сотрудники отделений из США, Англии, Германии, Франции приезжают в Россию, а российские проходят стажировку в этих странах.

Программа формирования лидеров рассчитанная до 2006 года направлена то, чтобы сформировать из менеджеров партнеров, которые будут сильны не только профессиональными качествами, но и лидерскими, управленческими навыками. Эта программа позволяет сбалансировать уровень технических и управленческих навыков, она включает в себя тренинги на проведение презентаций, на управление конфликтами, творческого потенциала, лидерских навыков. Подобные программы существуют в разных странах, где развернула свою деятельность компании и адаптированы под конкретные условия и потребности региона. Программа по формированию лидеров, используемая в СНГ, была разработана нашим отделом на основе международного опыта «Эрнст энд Янг» и собственных исследований.

Программа самообучения реализована в компьютерной программе профессиональной подготовки, с которой каждый сотрудник имеет возможность ознакомиться в любое удобное для него время. Работа с программой предполагает также возможность интерактивного взаимодействия в форме ответов на вопросы, проверки понимания материала, рекомендаций по изучению дополнительного материала. Это позволяет вовлекать сотрудника в активный процесс обучения. Для целей саморазвития в компании существует компьютерный класс.

В компании также создана база данных методов и инструментов работы в компании, а также прецедентов решения различных профессиональных проблем в офисах компании. Помимо потребления информации из этой базы данных каждый сотрудник пополняет ее своими разработками, опытом работы. Оценка вклада сотрудника в развитие такой информационной базы будет влиять на общую оценку деятельности за год. Эта сеть включает в себя ресурсы мирового опыта «Эрнст энд Янг», то есть она позволяет пользоваться опытом и идеями работников других стран.

"Эрнст энд Янг" видит профессиональное развитие сотрудников как систему, элементы которой одинаково важны и по отдельности и вместе. Эти элементы можно легко перечислить:

- ✓ самообучение (библиотека, специальные обучающие компьютерные программы, видеофильмы. CD-ROMs),
- ✓ тренинги в Москве,
- ✓ тренинги за пределами Москвы,
- ✓ длительные командировки в другие офисы Эрнст энд Янг,
- ✓ длительные и краткосрочные командировки в компанию клиента,
- ✓ наставничество (как для менеджеров-консультантов, так и для тех, кого они консультируют),
- ✓ посещение различных тематических конференций.

Кейс 4. Система обучения персонала в ООО «КузбассАвтоЦентр»

Прежде всего, необходимо отметить, что ООО «КузбассАвтоЦентр» руководствуется дилерским договором, согласно которому «Дилеру необходимо создать высококвалифицированную команду сотрудников». Цель – достижение европейского уровня обслуживания клиентов.

В связи с вышесказанным «ФМК» устанавливает обязательные и рекомендуемые (только для руководителей и специалистов) программы обучения персонала, создает учебные центры (ближайший в г. Новосибирске).

Для технического персонала (автомеханики, автоэлектрики) существует программа «Masters» - обучение и повышение квалификации сотрудников. Существует три категории: Техник, Специалист и Мастер. Принимая на работу в Общество нового сотрудника, ему присваивается неквалифицированная категория с номинальной тарифной ставкой за час работы. Чтобы получить категорию Техник сотрудник должен сдать экзамен через Интернет на специальном обучающем сайте или техническому тренеру Общества, который проводит техническое обучение персонала. Сдача экзамена на первый уровень состоит из теста, включающего 190 вопросов по всем темам (всего девять тем). Для успешной сдачи такого экзамена нужно ответить на 85 % вопросов правильно. Только после этого сотруднику присваивается 1 категория – Техник, при этом сотрудника поощряют в виде премии, и повышается тарифная ставка.

Нужно отметить, что на данный момент в ООО «КузбассАвтоЦентре» всему техническому персоналу присвоена 1 категория.

После сдачи на первый уровень автомеханик выбирает для себя специализацию по ремонту автомобиля, согласовывая с техническим тренером. Так как для сдачи на второй уровень, где уже проверяется теория и практика, необходимо сдать две темы из девяти устно, отвечая на вопросы экзаменатора, и наглядно произвести ремонт автомобиля в Учебных центрах. Девять тем:

- электрика и электроника;
- рулевое управление;
- тормозная система;
- автоматическая трансмиссия;
- механическая трансмиссия;
- IDS (диагностика автомобилей);
- система вентиляции и кондиционирования.

Для сдачи экзамена на третий уровень – категория Мастер – высшая категория, необходимы теоретические и практические знания всех девяти тем. Так же сдается экзамен в двух формах – устной и практической.

Среди 72 дилеров «Форда» в настоящее время только пяти автомеханикам присвоена категория Мастер.

Необходимо подчеркнуть, что при каждом повышении категории технического персонала, устанавливается повышенная тарифная ставка и выдается премия. Так сотрудники заинтересованы в повышении своей квалификации.

ЗАО «Форд Мотор Компани» заключает договоры с центрами обучения в г. Москве для организации курсов повышения квалификации руководящего состава и специалистов дилерств. Так, в 2006 году в г. Москве прошли обучение в SalesTrainingInternational и TheCenterBusinessSkillsDevelopment (Центр развития деловых навыков) сотрудники ООО «КузбассАвтоЦентр» по темам: «Структурированное интервью», «Финансы для нефинансистов», «Основы коммуникации и управления персоналом», «Повышение прибыльности развития послепродажного бизнеса».

Для сервисных консультантов (мастер-приемщик автомобилей в ремонт) существует программа «ServiceUpgrade» - двухдневный курс по правилам приемки автомобилей в ремонт. Включает вопросы повышения качества сервиса, навыки общения, правила интерактивной приемки автомобилей в ремонт.

Для сотрудников отдела розничных продаж автомобилей (продавцы - консультанты) начальник отдела каждый месяц проводит ролевые игры по продаже автомобилей, и так же существует программа «Saleskills» - двухдневный курс, состоящий из двух частей. Первая часть (базовый уровень) включает: выявление потребностей клиента, презентация товара, основные навыки продаж. Вторая часть (продвинутый уровень) – вербальные и невербальные признаки, метод планирования для продавца - консультанта (ведение ежедневников).

Кейс 5. Обучение персонала в сети универсамов АБК (около 600 сотрудников)

Обучением персонала в компании занимались всегда, но оно не было централизованным. Скажем, новый кассир просто работал рядом с более опытным кассиром, который ему все и объяснял. Но в последние три года мы открываем по пять новых магазинов. А когда начинаешь принимать на работу людей в массовом количестве, то такая *система* становится просто неэффективной.

Сейчас мы обучаем две группы сотрудников: рядовых специалистов (продавцов) и административных работников (старших администраторов, сменных администраторов и старших продавцов-кассиров). Продавцы обучаются у нас на базе специального магазина-тренажера (это одна из наших штатных торговых точек), где оборудован учебный класс. Занятия проводятся, как правило, в небольших группах из 5-6 человек в течение трех дней. Стажерам преподают теорию, а потом они тут же в магазине проходят практику под присмотром опытных продавцов. Аттестует новичков *управление* продаж: специалисты оценивают их знания и навыки и делают вывод, смогут ли они работать самостоятельно.

Административное звено учится по другой программе. Менеджеры назначаются в основном из числа уже опытных сотрудников: хорошо зарекомендовавший себя продавец переводится на должность старшего кассира, старший кассир – на должность сменного администратора и т. д. В этом случае обучение происходит, как правило, не в магазине-тренажере, а на рабочем месте. Стажировка в новой должности длится две недели, после чего проводится аттестация, по результатам которой сотрудник утверждается (или не утверждается) в новой должности.

Но прослушать теоретические лекции время от времени мы рекомендуем и многим нашим старым работникам. Все административные служащие у нас учатся по одной программе, несмотря на то, что у них разные обязанности. Мы специально их готовим по всем направлениям, чтобы в компании была взаимозаменяемость. При нашем компактном штатном расписании это очень важно. Ротация персонала у нас осуществляется постоянно.

К нам постоянно поступают предложения по проведению различных тренингов, мы их рассматриваем, изучаем, но пока ни на чем не остановились. Все вопросы, связанные с обучением в компании, курирует генеральный директор. Он находится в постоянном контакте с отделом кадров, который организует обучение и аттестацию. Специалисты по персоналу регулярно докладывают директору обстановку. Все затраты на обучение мы предусматриваем в фонде оплаты труда. На бюджет это, конечно, определенная нагрузка, но она себя оправдывает.

Ответить на вопросы и выполнить задания:

3. Какие методы обучения персонала используются на предприятиях различного типа?
4. Как осуществляется оценка эффективности обучения персонала?

Кейс 6. В 1980-е годы возникла идея создать при *Дженерал Моторз* новую автомобильную компанию «Сатурн» с целью оживить продажи малолитражных автомобилей и добиться высокой степени удовлетворенности покупателей и клиентов.

Основной лозунг «Сатурна» стал — превосходить и превзойти ожидания покупателей. Эта идея нашла отражения в пяти базовых ценностях новой организации:

- заинтересованность в поддержке энтузиазма покупателей;
- стремление к успеху и превосходству;
- командный дух;
- уважение и доверие;
- постоянное совершенствование и развитие.

Лозунги были сами по себе достаточно хороши. Но самая трудная задача состояла в воплощении их на практике. Особенно важно было то, чтобы этими идеями прониклись работники сферы продаж. Вместо «продавцов» они становились «торговыми консультантами». При этом от них требовалось понять новую философию продаж, изменить свое отношение к покупателю и даже пересмотреть свой деловой словарный запас. Они должны были следовать следующим принципам и рекомендациям.

7. Слушай внимательно своего покупателя.
8. Создавай в отношениях с ним доверительную атмосферу.
9. Старайся превзойти ожидания клиента.
10. Придерживайся культуры взаимоотношений «Вы выиграли — мы выиграли».
11. Не оставляй клиента до тех пор, пока не убедишься, что его ожидания удовлетворены.
12. Заботься о том, чтобы восприятие клиентом качества продукта и услуг компании постоянно улучшалось.

Ответить на вопросы и выполнить задания:

6. Для разработки программы обучения «торговых консультантов» в компании «Сатурн» сформулируйте и обоснуйте основные потребности в обучении данных сотрудников.
7. Спроектируйте содержание программы их обучения.
8. Какие формы и методы обучения, по вашему мнению, наиболее предпочтительны в данном случае?
9. Проведите предварительную оценку эффективности предлагаемых мероприятий

Вопросы для тестирования:

1. Какой вид обучения высвобождаемого работника применяется, если невозможно его использовать в соответствии с прежней профессией?

- g) подготовка
- h) переподготовка
- i) обучение
- j) повышение квалификации
- k) курсовая форма обучения
- l) бригадная форма обучения

2. Какой вид обучения работников используется с целью внедрения коллективных форм организации труда?

- h) подготовка
- i) переподготовка
- j) освоение смежной профессии
- k) обучение
- l) повышение квалификации
- m) курсовая форма обучения
- n) бригадная форма обучения

3. Какой вид обучения направлен на последовательное поддержание и совершенствование профессиональных знаний?

- h) подготовка
- i) переподготовка
- j) обучение
- k) повышение квалификации
- l) индивидуальное обучение
- m) курсовая форма обучения
- n) бригадная форма обучения

4. Процесс обучения персонала должен начинаться

- g) с определения целей обучения
- h) с определения потребности в обучении
- i) с разработки учебного плана
- j) с формулирования требований к должности
- k) с выбора методов обучения
- l) с распределения ресурсов

5. Верно ли утверждение, что затраты на обучение персонала практически никогда не окупаются?

- c) да
- d) нет

51. Верно ли, что планированием и организацией процесса обучения персонала должен заниматься только менеджер по персоналу?

- c) да

d) нет

10. При определении потребности в обучении персонала учитываются (укажите все верные варианты)

- h) основные положения коллективного договора
- i) планируемые технико-технологические изменения
- j) особенности организационной культуры
- k) уровень подготовленности новых сотрудников
- l) результаты аттестации
- m) характер внешней среды организации
- n) планы по расширению рынка сбыта продукции

7. Выбор методов обучения персонала осуществляется исходя из (укажите все верные варианты)

- g) целей обучения
- h) финансовых ресурсов, отведенных по плану на обучение персонала
- i) ресурса времени
- j) числа обучаемых лиц
- k) квалификации преподавателя
- l) опыта других предприятий

8. При составлении учебных планов необходимо учитывать

- e) специальные требования к персоналу и степень соответствия персонала этим требованиям
- f) потребности самого обучаемого
- g) квалификацию преподавателя
- h) опыт других предприятий

9. Метод обучения, при котором обучающий должен только демонстрировать правильный образ действий, - это

- j) делегирование полномочий
- k) метод усложняющихся заданий
- l) копирование
- m) ротация
- n) метод открытий
- o) программированное обучение
- p) наставничество
- q) анализ ключевых элементов работы
- r) группы по обмену опытом

10. Метод обучения, при котором весь курс разбит на разделы, и перейти к изучению следующего раздела обучаемый может только после успешного тестирования по предыдущему разделу – это

- i) разбор учебных примеров
- j) моделирование
- k) тренинг
- l) учеба в проектной группе
- m) метод открытий
- n) программированное обучение
- o) наставничество
- p) анализ ключевых элементов работы

11. Основными преимуществами методов обучения на рабочем месте являются (укажите все верные варианты)

- f) экономичность
- g) высокая квалификация обучающего персонала

- h) максимальное соответствие потребностям организации по содержанию курсов
- i) возможность познакомиться с передовыми достижениями в сфере техники и технологии
- j) возможность перехода от процесса обучения к выполнению рабочих обязанностей

12. Метод обучения, ограниченный во времени и представляющий собой разъяснение и демонстрацию приемов работы непосредственно на рабочем месте – это

- g) моделирование
- h) тренинг
- i) учеба в проектной группе
- j) инструктаж
- k) метод открытий
- l) программированное обучение

13. Метод самостоятельного обучения, при котором сотрудник временно перемещается на другую должность с целью приобретения новых навыков, - это

- f) учеба в проектной группе
- g) инструктаж
- h) метод открытий
- i) программированное обучение
- j) ротация

14. Метод обучения, при котором обучаемому сотруднику передается четко очерченная область задач, - это

- g) учеба в проектной группе
- h) инструктаж
- i) метод открытий
- j) программированное обучение
- k) ротация
- l) делегирование полномочий

15. Метод обучения, при котором обучаемый сотрудник осваивает специальную программу рабочих действий, выстроенную по степени их важности, расширению объема задания – это

- h) учеба в проектной группе
- i) инструктаж
- j) метод открытий
- k) программированное обучение
- l) ротация
- m) делегирование полномочий
- n) метод усложняющихся заданий

16. Метод обучения, при котором обучаемый сотрудник в разных подразделениях компании или другого предприятия наблюдает, как работают опытные специалисты, выполняет определенные задания под их руководством – это

- h) инструктаж
- i) метод открытий
- j) программированное обучение
- k) ротация
- l) делегирование полномочий
- m) метод усложняющихся заданий
- n) стажировка

17. Обучение и освоение новых знаний в группах, созданных для решения конкретных задач, - это

- f) учеба в проектной группе
- g) инструктаж

- h) метод открытий
- i) программированное обучение
- j) ротация

18. Метод обучения, представляющий собой монолог инструктора, - это

- f) метод открытий
- g) программированное обучение
- h) ротация
- i) лекция
- j) семинар

19. Метод обучения, при котором обучаемым задаются вопросы или даются практические задания по пройденному материалу, это

- h) метод открытий
- i) программированное обучение
- j) ротация
- k) лекция
- l) семинар
- m) метод усложняющихся заданий
- n) баскет-метод

20. Метод обучения, в ходе которого происходит анализ и групповое обсуждение гипотетических или реальных ситуаций, которые могут быть представлены в виде описания, видеofilmа, это

- i) программированное обучение
- j) ротация
- k) лекция
- l) метод усложняющихся заданий
- m) анализ практических ситуаций (кейсов)
- n) метод открытий
- o) баскет-метод

21. Метод, при котором обучающиеся учатся на действующем или смоделированном оборудовании, используемом в их работе, но фактически вне рабочего места, - это

- g) метод открытий
- h) программированное обучение
- i) ротация
- j) тренинг
- k) обучение с использованием тренажеров
- l) деловая игра

22. Метод обучения, при котором в ходе проживания или моделирования ситуаций обучающиеся развивают и закрепляют необходимые знания и навыки, изменяют подходы к работе, - это

- f) метод открытий
- g) программированное обучение
- h) ротация
- i) тренинг
- j) обучение с использованием тренажеров

23. Метод обучения, при котором обучаемому предлагают выступить в роли руководителя, разобрать на его столе деловые бумаги и принять ряд решений, - это

- g) метод открытий
- h) программированное обучение
- i) ротация

- j) баскет-метод
- k) обучение с использованием тренажеров
- l) метод усложняющихся заданий

24. Метод обучения, в ходе которого обучаемый самостоятельно ищет оптимальные методы выполнения работы, - это

- g) метод открытий
- h) программированное обучение
- i) ротация
- j) наставничество
- k) обучение с использованием тренажеров
- l) метод усложняющихся заданий

**Тема 7 Оценка качества обучения персонала
Ситуационная задача**

Пример. При подготовке программы тренинга по обучению управленческим навыкам заказчик особое внимание уделяет вопросу делегирования полномочий, сетует на то, что менеджеры все делают сами, не умеют делегировать, не развивают персонал. Однако при уточнении запроса, в процессе тренинга, а особенно — после него, выяснилось, что в компании принят авторитарный стиль управления и построена жестко иерархичная структура. В этой ситуации навык делегирования полномочий практически не используется; в большей степени сотрудникам управленческого звена такой компании нужен навык постановки задач и контроля за их исполнением. Программу изменили, но использование полученного навыка никак не контролировалось, – оргреальность была иной.

Другой пример: при обсуждении программы обучения менеджеров по продажам заказчик делал основной упор на технику активных продаж, увязывая это требование со стратегией развития компании. Программа была согласована, под новые навыки для менеджеров были заявлены и согласованы увеличенные планы продаж. Казалось бы, все учли. Но, как сказано в известной поговорке: «Гладко было на бумаге, да забыли про овраги»... Забыли про наполняемость склада продукцией и о товарных запасах в новой реальности. Имеющиеся запасы продукции менеджеры, вооруженные новой технологией, распродали практически за пять дней вместо четырнадцати принятых в компании ранее, до тренинга. А затем пробыли в «творческом простое» почти неделю, пока появилась новая продукция. Непродуманность в применении новых умений и навыков обернулась неэффективностью в использовании средств на тренинг и недополученной прибылью компании.

Тема 8 Общие методологические подходы и принципы к управлению карьерой.

Ситуационная задача

Олег Смирнов (23 года) после окончания института устроился на работу в коммерческий банк. Через некоторое время, чувствуя интерес к этой деятельности и высоко оценивая свои возможности, он дал понять начальнику своего отдела, что интересуется смежными участками работы и готов освоить их. а также другие сферы деятельности в своем и иных отделах банка. Руководство банка заметило способного и перспективного новичка и решило «вырастить» из него грамотного руководителя. Смирнова начали планомерно обучать всем тонкостям банковского дела, перемещая его с одного участка на другой сначала в своем отделе, а затем в других.

Удостоверившись в успешном выполнении Смирновым всех работ, которые ему поручали, руководство банка направило его на стажировку в США для изучения опыта работы, недоступного в России.

За сравнительно короткое время работы в банке (14 месяцев) Смирнов овладел навыками и «оброс» связями, выходящими за рамки требований его рабочего места. После возвращения со стажировки он почувствовал свой возросший потенциал, но нынешнее рабочее место стало

казаться ему тормозом на пути развития карьеры. На должность начальника отдела он претендовать не может, так как она занята человеком, зарекомендовавшим себя способным и компетентным руководителем, отлично справляющимся со своими обязанностями, перевод Смирнова на должность начальника отдела в каком-либо филиале банка, по мнению руководства банка, преждевременен, поскольку Смирнов слишком молод и честолюбив, не всегда умеет найти контакт с людьми, не имеет опыта руководящей работы.

Смирнов же не видит возможности почерпнуть что-то новое на старом рабочем месте, хочет быстрее «расти». Его самооценка высока, он чувствует в себе силы и стремится их реализовать, не хочет терять время на приобретение опыта и закрепление навыков, которые ему понадобятся в дальнейшем. Ко всему, его приглашают на работу с повышением в другой банк.

Руководство банка, вложившее в развитие Смирнова значительные средства, не хочет терять талантливого, но не готового к самостоятельной автономной работе специалиста. Вопросы для обдумывания ситуации:

8. Каковы должны быть действия руководства банка в этой ситуации? Какие ошибки были допущены руководством банка в прошлом?
9. Стоило ли знакомить Смирнова с полным спектром работ до приобретения им навыков и опыта, необходимых руководителю?
10. Стоит ли Смирнову упускать возможность своего профессионального роста при переходе в другой банк?
11. Необходимо ли удерживать специалиста, который так легко расстается с организацией, воспитавшей его, ради выгоды?
12. Есть ли потребность в заключении контракта со специалистами, отправляющимися на стажировку за рубеж, в котором оговаривались бы его обязательства по отработке после возвращения определенного времени в организации, отправившей его на стажировку, и по передаче некоторой части знаний своим коллегам?
13. Достаточно ли хорошо поставлена в данном банке работа с кадровым резервом на продвижение, если сотрудники не знают своих перспектив?
14. Стоит ли Смирнову рисковать своей карьерой, проявляя верность взрастившему его банку?

Разбор конкретных ситуаций

Кейс 1. Проблемы и ошибки в процессе управления карьерой работника

Фрагмент первый. Начинаящий руководитель, проработав весьма старательно в должности два года, «не был замечен» при очередных кадровых перемещениях. Его это сильно задело, поскольку у него было «чувство необходимости повышения в должности». В карьере очень важными являются правила «кадровой игры», которые известны каждому и неуклонно выполняются при наличии положительной мотивации у претендента. При этом следует иметь в виду два важных вопроса: - Через какой промежуток времени следует повышать в должности человека? - Как быть, если человек хочет «двигаться», а организация не имеет «карьерных возможностей»?

Фрагмент второй. Руководитель последовательно выдвигался на очередные руководящие должности, а затем наступила ситуация «предельной должности», для которой характерно «уменьшение» количества должностей руководителей по мере продвижения вверх. В данном случае типичными представляются такие вопросы: Какие «выходы» существуют из ситуации, когда человек стремится ещё выше, а «выше крыши» ничего нет? Существуют ли какие-либо показатели скорости должностного продвижения по вертикали, выбор которой позволит управлять ситуацией «до крыши»? Можно ли использовать какие-то другие методы карьеры наряду с вертикальным «подъёмом»?

Фрагмент третий. Руководителя подразделения своевременно выдвинули на вышестоящую должность, на которую он рассчитывал. Однако спустя какое-то время у него наступило разочарование. Более подробное изучение этой ситуации показало следующее. Во-первых, удовлетворенная мотивация карьеры спустя какое-то время перешла в антимотивацию по вполне определенным причинам. Во-вторых, движение «наверх» или «по уровню» не означает для конкретного человека, что будет материально выгоднее и интереснее, чем было в прежней должности. В некоторых организациях практикуется метод «пробы карьеры» - человеку предлагают какое-то время поработать в той должности, которая расценивается как «карьерная».

Практика показывает, что одни «карьерные кандидаты» отказываются от «настоящего продвижения» на эту должность, а другие испытывают удовольствие от предоставленной возможности «вкусить» предстоящую должность. То есть, «временная карьера» предоставляет возможность человеку временно почувствовать себя в «карьерной должности», свою мотивацию.

Фрагмент четвертый. Специалисту предложили занять должность руководителя проекта сроком на один год. Он великолепно справился со своими задачами, а затем попросился на свою прежнюю должность. Через два года данная ситуация повторилась. У этого специалиста мотивация карьеры имела ярко выраженный «короткий характер». По своей натуре он не выносил так называемого «продолжительного руководства». Парадоксально, но он рассматривал карьеру в двух направлениях: «снизу - вверх» (специалист -руководитель) и непременно «сверху - вниз» (руководитель - специалист).

Этот фрагмент показывает, насколько разной бывает «карьерная мотивация» у людей. Организация карьеры должна учитывать это разнообразие. По всей видимости, существует определенная зависимость между горизонтальным и вертикальным продвижением работников. Начиная свой трудовой путь, человек с соответствующей мотивацией довольно чувствителен к тому, «продвигают» ли его по горизонтали и/или по вертикали. Далее эта чувствительность сохраняется, но человек начинает более избирательно рассматривать ту или иную должность, так как эта избирательность формируется под влиянием целого ряда факторов внутреннего и внешнего свойства. И если эта избирательность не удовлетворяется, то человек начинает свой «избирательный поиск» на стороне. Разумеется, данная зависимость отражает только определенный мотивационный «пласт».

1Фрагмент пятый. Руководителя планомерно перемещали «по вертикали», неизменно отмечая то обстоятельство, что все предыдущие участки работы он «оставлял» в полном порядке и его бывшие подчиненные сожалели о «потере». Но не без помощи завистников и подсиживателей кому-то на самом «верху» не понравилось это энергичное продвижение. И поперёк дороги нашего руководителя было «положено бревно». Но человек настолько вошёл в «карьерный раж», что вынужден был уйти в другую организацию на более высокую должность. Но что-то в его работе не стало получаться так же хорошо, как прежде. Со временем он «остыл», видимо, понимая, что достиг «потолка».

Наверное, сам человек должен прислушиваться к своему «внутреннему советнику», мудро напоминающему о правиле «своевременной остановки». Мотивация «карьеры ради карьеры» может привести к потере профессионализма и отрицательно повлиять на психику «карьериста».

Фрагмент шестой. В одной организации шефа отличало почти спортивное увлечение перемещениями кадров. Никто не работал продолжительное время в одной и той же должности - все «прыгали по ним как кузнечики». Такая «кузнечиковая система» приучила людей относиться к работе в очередной должности как временной. По сути, работа заключалась в ожидании перемещения и «отгадывании», кто и где окажется в очередной раз.

Этот фрагмент показывает, как карьера перешла в свою противоположность с соответствующей мотивацией.

Фрагмент седьмой. Один руководитель рассказывал, что организация, где он работал, с точки зрения карьеры напоминала бастион. Руководство весьма ревниво относилось ко всяким кадровым подвижкам «наверх» и славилось своим неповторимым и виртуозным умением аргументировать «неразумность назначения на вышестоящую должность» такого-то работника. И вот благодаря именно такому бастиону из стен данной организации вышло несколько высокопрофессиональных руководителей, сделавших карьеру «на стороне». По-видимому, невозможно «задушить» человека, обладающего соответствующими способностями и мотивами. Нужно только самому понять, сможешь ли ты сделать карьеру в данном месте или нет и найти в себе мужество перейти на другую работу. В этом смысле карьера - это искусство своевременно «уходить с одного места и переходить на другое».

Ответить на вопросы и выполнить задания:

3. Какие основные проблемы существуют в организации деловой карьеры?
4. Предложите варианты решений для каждой из приведенных выше ситуаций.

Кейс 2. Организация карьеры в компании «БЕСТ-недвижимость»

Компания «БЕСТ-недвижимость» - «один из лидеров московского риэлторского бизнеса» уделяет большое внимание построению карьеры сотрудников. Когда в компанию приходит перспективный сотрудник, ему сразу же дают понять, что на него возлагают особые надежды. Компания создает благоприятную мотивационную среду для развития сотрудника, он получает возможность принимать самое активное участие в программах обучения компании. И тогда его дальнейший успех зависит уже от него самого, от того, насколько активен он будет в построении собственной карьеры. Для обучения перспективных сотрудников в компании «БЕСТ-недвижимость» действует Кадровая Школа. Она была создана совместно с консалтинговой компанией «БЕСТ-тренинг». Презентация опыта обеих компаний в области построения корпоративных программ обучения прошла на семинаре «Профессионалы для профессионалов». Такие встречи «Бест-тренинг» проводит регулярно, на них представители различных компаний делятся своим опытом в области управления. Как строится работа Кадровой Школы? Обучение в Кадровой Школе проходит в несколько этапов или ступеней. Обучение на первой ступени проводится прежде, чем соискатель стал стажером: он получает базовые знания в области психологии и этики риэлторского бизнеса, изучает законодательную базу. На второй ступени обучения стажеры получают навыки телефонного общения, искусства продаж. Затем проводится аттестация, по результатам которой стажер становится агентом. Есть два пути развития его дальнейшей карьеры. Агент становится наставником (координирует работу нескольких других агентов) или менеджером. Менеджеры могут вести определенные проекты или возглавлять небольшие «районные» офисы компании. Наиболее успешные менеджеры и агенты проходят обучение на третьей ступени Кадровой Школы. Обучение на третьей ступени дает возможность отработать навыки презентации услуг, управления процессом общения с клиентом, управления сделкой. За 9 лет существования компании в ее «стенах» выросло 700 сотрудников. Немало примеров, когда сотрудник компании за 2-3 года проходил путь от простого агента до руководителя офиса.

Ответить на вопросы и выполнить задания:

3. Какие карьерные перспективы есть у сотрудников компании?
4. По каким принципам осуществляется продвижение работников по служебной лестнице?

Кейс 3. Формирование кадрового резерва на предприятиях

Формирование резерва в той или иной мере происходит во всех компаниях, хотя его значимость и степень стратегического планирования продолжают различаться. Зачастую вследствие развития бизнеса в рамках одной корпорации наблюдается объединение всех перечисленных выше вариантов.

Такая ситуация сложилась в компании «Вимм-Билль-Данн»: расширяя свое присутствие на региональных рынках, она включает в свой состав предприятия со сложившимися традициями управления и спецификой кадровой политики. По словам Дмитрия Куприянова, директора Управления по работе с персоналом «Вимм-Билль-Данн», на многих из них введение кадрового резерва осложнялось скептическим отношением работников. В то же время в головном офисе компании программа кадрового резерва успешно проводится еще с 1998 года. Пример «Вимм-Билль-Данн» характерен для большинства корпораций, имеющих производственные мощности или отделения в регионах, где работа с резервом требует на первом этапе реформирования сложившихся механизмов ведения бизнеса и изменения менталитета сотрудников.

Наталья Сивакова, заместитель вице-президента по персоналу компании «Шелл Эксплорейшн энд Продакшн Сервисиз (РФ) Б.В.», считает, что планомерная «смена поколений» кадрового состава, практикуемая в концерне «Шелл», является необходимым условием для сохранения накопленного опыта и обеспечения преемственности на всех уровнях этой международной организации. Конечно, такой процесс должен быть тщательно продуман, хорошо организован, а также прозрачен и понятен для всех его участников.

И «Вимм-Билль-Данн», и «Шелл» иллюстрируют схему внедрения резерва кадров в российских и иностранных корпорациях. Только если компания «Вимм-Билль-Данн» пришла к этому постепенно, приобретая свой собственный опыт и специфические знания в России, то концерн «Шелл», активно использует этот инструмент с самого начала своей деятельности на российском рынке. Следовательно, различаются и модели, используемые в этих двух фирмах.

Одним из приоритетных направлений в работе с персоналом российского представительства «Шелл» является программа Graduate Recruitment, то есть набор выпускников вузов. После

тщательного многоступенчатого отбора молодые специалисты получают свое первое рабочее место либо в России, либо за рубежом, где стажировются, как правило, около трех лет. По мнению Наталии Сиваковой, после такой подготовки компания получает квалифицированных сотрудников, составляющих ядро кадрового резерва концерна «Шелл». Другим направлением работы с кадровым резервом является подготовка управленческих технических кадров для региональных предприятий, являющаяся единственным способом обеспечить постепенное замещение иностранных специалистов и руководителей российскими кадрами.

Целью создания кадрового резерва в компании «Вимм-Билль-Данн» Дмитрий Куприянов считает постоянное пополнение собственными кадрами открывающихся позиций и развитие карьеры сотрудников. В связи с ростом компании в ней постоянно открываются новые вакансии. По итогам прошлых лет можно сказать, что приблизительно половина из них закрывается с использованием внутреннего резерва — в основном, это позиции, требующие специфических знаний и опыта работы в корпорации. Эта цифра не является определяющей для оценки эффективности подготовки персонала. Так, например, Наталия Сивакова считает, что не стоит при закрытии открывающихся вакансий ограничиваться исключительно силами кадрового резерва: «Это может привести к таким отрицательным последствиям, как отсутствие свежего подхода к производственным и управленческим процессам, а также рост напряженности, связанной с конкуренцией между сотрудниками внутри организации».

Методы оценки персонала, используемые на российских предприятиях для выделения кадрового резерва, разнообразны. В большинстве случаев она проводится один раз в год с возможностью промежуточной аттестации. Так, в компании «Кодак» принято, что сотрудники обсуждают результаты работы за предыдущий год с непосредственным руководителем. Кроме того, выясняются их сферы интересов и желаемые перспективы роста. На основании полученных сведений составляется внутренний рейтинг персонала, определяется состав кадрового резерва и разрабатываются индивидуальные планы повышения квалификации сотрудников.

Компания «Вимм-Билль-Данн» использует для оценки сотрудников метод «360 градусов», включающий отзывы непосредственного руководителя, коллег и подчиненных. Дмитрий Куприянов считает, что это максимально снижает риск субъективных или односторонних оценок. Односторонняя характеристика, по его мнению, может не учитывать такие важные профессиональные качества как способность работы в команде или отношение к подчиненным.

После оценки профессиональных качеств и эффективности работы сотрудников в крупных компаниях, как правило, определяется состав кадрового резерва. Правда, на этом этапе руководители компаний по-разному относятся к доступности информации о составе кадрового резерва для сотрудников. Так, если в компании «Кодак» она конфиденциальна, то в «Шелл» в достаточной степени открыта. Наталья Кучина, руководитель отдела персонала «Кодак», считает, что закрытая информация о планах кадрового резерва помогает избежать преувеличенной конкуренции среди кандидатов и демотивации при назначении на ту или иную должность другого сотрудника. В то же время в «Шелл» планы кадрового резерва часто составляются при участии самого работника — это позволяет учесть его точку зрения, заинтересовать и привлечь к процессу на его самых ранних стадиях.

Результатом ежегодных оценок персонала обычно становится схема повышения квалификации сотрудников. Те из них, которые были определены в кадровый резерв, должны не только получить подготовку наравне со своими коллегами, но и приобрести специфические знания и навыки, необходимые для соответствия требованиям позиций, на которые их готовят. Среди форм повышения квалификации в последние годы все большую популярность приобретает электронное дистанционное обучение, позволяющее проходить подготовку на рабочем месте в удобное время и по индивидуальным программам.

У компании «Вимм-Билль-Данн» есть большой опыт по использованию электронного обучения. Дмитрий Куприянов считает, что с его помощью формируется косвенный кадровый резерв: те сотрудники, которые по собственной инициативе повышают квалификацию, в какой-то момент могут благодаря полученному образованию занять освободившуюся позицию высокого уровня. Это дает сотрудникам возможность самостоятельно управлять своей карьерой — политика компании это только поощряет.

Другой способ повышения квалификации кадрового резерва — корпоративный университет и собственные учебные центры предприятия. Их создание требует значительных капиталовложений

и возможно только на крупных предприятиях, но в итоге эти усилия окупаются. При отсутствии такой возможности используются внешние тренинги. Как рассказывает Дмитрий Куприянов, в компании «Вимм-Билль-Данн» наиболее сложные тренинги общего характера готовятся тренинговыми компаниями, а специфические тренинги, которые должны учитывать специфику компании (а таких в «Вимм-Билль-Данн» около 50%), проводятся собственным университетом.

В концерне «Шелл» существует единый тренинговый центр для профессиональной подготовки персонала. Сотрудники отделений концерна по всему миру, в зависимости от специфики цели обучения, могут пройти его как в этом центре, так и на местах. Поскольку при сравнительно небольшой численности штата представительства «Шелл Эксплорейшн энд Продакшн Сервисиз (РФ) Б.В.» создание собственного учебного центра представляется нецелесообразным, такой вариант позволяет оптимально решить проблему повышения квалификации сотрудников.

Если замена топ-менеджера носит плановый характер, на подготовку квалифицированного резерва требуется, обычно, от года до трех лет. На этом этапе HR-департамент и руководство предприятия выбирают того сотрудника, который по результатам оценки работы и обучения в наибольшей степени соответствует предъявляемым к данной позиции требованиям.

В «Шелл Эксплорейшн энд Продакшн Сервисиз (РФ) Б.В.» на одну вакансию, как правило, готовится один кандидат, поэтому проблема внутренней конкуренции теряет свою остроту. С другой стороны, при таком подходе существует вероятность неожиданного ухода такого сотрудника из компании, – это делает вопрос мотивации более значимым. Кроме того, при этом может быть допущена управленческая ошибка, связанная с неверным выбором кандидата.

В компании «Вимм-Билль-Данн» на одну позицию готовятся, как правило, от двух до четырех кандидатов. Поэтому в компании имеет место проблема демотивации сотрудников, для решения которой большое значение придается их мотивации. По словам Дмитрия Куприянова, риск того, что сотрудники, не получившие желаемую должность, уйдут с предприятия либо будут демотивированы, существует всегда. Тем не менее, если специалист уверен в том, что его ценят и его знания и опыт понадобятся на другом участке работы, этот риск будет минимизирован.

Ответить на вопросы и выполнить задания:

3. Каковы цели формирования резерва на предприятиях?
4. Какие методы оценки и подготовки кандидатов в резерв используются?

В соответствии с законом Паркинсона менеджер - руководитель проходит следующие фазы служебного пути:

- 1) пора готовности (Г);
- 2) пора благоразумия ($B = Г + 3$ года);
- 3) пора выдвижения ($B = B + 7$ лет);
- 4) пора ответственности ($O = B + 5$ лет);
- 5) пора авторитета ($A = O + 3$ года);
- 6) пора достижений ($D = A + 7$ лет);
- 7) пора наград ($H = D + 9$ лет);
- 8) пора важности ($Ba = H + 6$ лет);
- 9) пора мудрости ($M = Ba + 3$ года);
- 10) пора тупика ($T = M + 7$ лет);

Г - возраст, в котором менеджер начинает свой профессиональный путь после долгих лет учения. При $Г = 22$ менеджер достигнет Т к 72 годам.

При исчислении пенсионного возраста надо исходить не из возраста того человека, о чьей отставке идет речь, а из возраста его преемника. Возрастная разница между ними должна быть равна 15-20 годам (сын редко бывает прямым преемником отца). Преемник достигнет Д к 47 годам, когда руководителю - 62 года. Если в это время руководитель не уходит в отставку, то чаще всего происходит перелом. Доказано, что преемник, зажимаемый руководителем, вместо фаз 6-10, проходит иные фазы:

- 6) пора краха ($K = A + 7$ лет);
- 7) пора зависти ($Z = K + 9$ лет);
- 8) пора стремления ($C = Z + 4$ года).

Когда менеджеру-руководителю исполняется 72 года, 57-летний преемник входит в пору смирения. Если руководитель уйдет в отставку, преемник не сможет его заменить, так как смирился (отзавидовал свое). Случай опоздал ровно на 10 лет.

Пору краха распознать легко. Так, кому не дали права принимать важные решения, тот начинает считать важными все свои решения.

Пору зависти узнают по настойчивым упоминаниям о себе: «Со мной никогда не посоветуются», «Я еще что-то значу» или «Тот-то ничего не умеет».

Пора смирения узнается по фразам: «Мне почести не нужны», «Если бы меня повысили, когда бы я в шахматы играл?», «Того-то повысили. А мне и тут хорошо - хлопот меньше».

Менеджер, не ставший начальником к 46 годам, скорее всего, никогда уже им не станет.

В табл. 6.1 показаны связи между этапами карьеры и потребностями. Но для того, чтобы управлять карьерой, необходимо более полное описание происходящего с людьми на различных этапах карьеры. Для этого в организациях, заинтересованных в эффективном управлении карьерой, проводятся специальные исследования.

В табл. приводится примерный перечень вопросов, которые необходимо подвергнуть анализу в процессе служебной карьеры.

Отдельные результаты исследований оформляют в виде карьерограмм, которые позволяют наглядно проследить путь, пройденный по карьерной лестнице, и квалифицированные характеристики, предъявляющие требования к отдельным должностям.

Анализ проблем, появившихся в процессе служебной карьеры

Вопросы	Да/Нет
1. Занимаетесь ли Вы своей нынешней работой свыше пяти лет?	
2. Думали ли Вы о том, каковы цели Вашей служебной карьеры и какова будет их ценность через пять лет?	
3. Чувствуете ли Вы, что сможете использовать свои сильные стороны на нынешней работе?	
4. Нашли ли Вы хорошее решение в отношении выбора специализации?	
5. Готовы ли Вы поменять свою работу и работодателя, если получите заманчивое предложение?	
6. Развиваете ли Вы постоянно и активно свои знания, умения и позиции, а также мотивацию?	
7. Принимали ли Вы в течение последних двух лет участие хотя бы в одном мероприятии по повышению квалификации, которое продолжалось бы неделю или больше?	
8. Заботитесь ли Вы о своем физическом состоянии?	
9. Проверяете ли Вы состояние своего здоровья регулярно?	
10. Достигли ли Вы равновесия между работой, увлечениями, семьей и самосовершенствованием?	

ВЫВОДЫ:

1. Проблемы, дающие повод для размышления:

2. Наиболее реальные направления их решения:

3. Как я собираюсь осуществить их?

Вопросы для тестирования:

Ответить на вопросы и выполнить задания:

3. Ответьте на вопросы, приведенные в таблице.

4. Разработайте свою карьерограмму.

Тест:

1. Верно ли, что карьера – личное дело каждого?

c) да

d) нет

2. Последовательная смена стадий развития работника (учеба, поступление на работу, профессиональный рост, поддержка профессиональных способностей, уход на пенсию) – это

d) профессиональная карьера

e) внутриорганизационная карьера

f) центростремительная карьера

3. Вертикальная, горизонтальная и центростремительная карьеры являются разновидностями

e) профессиональной карьеры

f) внутриорганизационной карьеры

g) ситуационной карьеры

h) зависимой карьеры

4. Перемещение сотрудника в организации с одной должности на другую в связи с качественным изменением его профессионального уровня и компетенции это:

e) увольнение

f) повышение

g) результат самоопределения сотрудника

h) результат плановых мероприятий специалиста по персоналу

5 Верно ли, что цели карьеры работника могут меняться со временем?

c) да

d) нет

6 Процесс сопоставления потенциальных возможностей, способностей и целей человека, с требованиями организации и планами ее развития, выражающийся в составлении программы профессионального и должностного роста – это

g) аттестация

- h) управление адаптацией персонала
- i) оценка персонала на стадии отбора
- j) планирование карьеры
- k) планирование работы с кадровым резервом
- l) совершенствование организационной структуры

7. Основным инструментом планирования карьеры является

- h) должностная инструкция
- i) профессиограмма
- j) описание рабочего места
- k) карьерограмма
- l) штатное расписание
- m) план изменения организационной структуры
- n) целевая кадровая программа

8. При управлении карьерой работника в функции его непосредственного руководителя входит (укажите все верные варианты)

- i) ориентация в организации
- j) оценка результатов труда
- k) оценка мотивации
- l) проектирование и реализация роста
- m) отбор в резерв
- n) реализация программы работы с резервом
- o) организация профессионального развития
- p) формирование предложений по росту

9. Верно ли, что согласно теории Дж. Голланда выбор человеком карьеры - это случайное событие?

- c) да
- d) нет

10. Последовательность этапов карьеры работника следующая

предварительный, сохранения, становления, продвижения, пенсионный, завершения

11. Группа руководителей и специалистов, достигших положительных результатов в профессиональной деятельности, удовлетворяющих определенным требованиям и прошедших процедуру целевого отбора и подготовки, - это

- g) кадровый потенциал предприятия
- h) высокопотенциальные сотрудники
- i) кадровый резерв предприятия
- j) резерв функционирования
- k) стратегический резерв
- l) резерв развития

12. Группа руководителей и специалистов, которых готовят к работе по новым направлениям деятельности организации, - это

- h) главные и ведущие специалисты
- i) кадровый потенциал предприятия
- j) высокопотенциальные сотрудники
- k) кадровый резерв предприятия
- l) резерв функционирования
- m) стратегический резерв
- n) резерв развития

13. Группа руководителей и специалистов, которых готовят к занятию освобождающихся в будущем должностей, - это

- h)** главные и ведущие специалисты
- i)** кадровый потенциал предприятия
- j)** высокопотенциальные сотрудники
- k)** кадровый резерв предприятия
- l)** резерв функционирования
- m)** стратегический резерв
- n)** резерв развития

14. Верно ли утверждение, что для каждой вакантной в будущем должности необходима максимальная обеспеченность кандидатами из кадрового резерва?

- c)** да
- d)** нет

15. Подбор кандидата под требования конкретной должности или подбор работников под заданную структуру рабочей группы – это

- e)** отборочное собеседование
- f)** внутренний конкурс
- g)** метод заданной группировки
- h)** поиск кандидатов для зачисления в резерв

16. Смена стадий развития работника в рамках одной организации – это

- f)** профессиональная карьера
- g)** внутриорганизационная карьера
- h)** центростремительная карьера
- i)** зависимая карьера
- j)** ситуационная карьера

17. Автором теории, в которой выделено 6 типов личностей, а выбор человеком карьеры осуществляется в соответствии с доминирующим типом личности, является

- g)** Ф.Герцберг
- h)** А.Файоль
- i)** Д. Мак Грегор
- j)** Ф. Тейлор
- k)** Дж. Голланд
- l)** Э. Шейн

18. Этап карьеры, на котором происходит выбор и освоение профессии, - это

- f)** предварительный этап
- g)** этап становления
- h)** этап сохранения
- i)** этап продвижения
- j)** этап завершения

19. Этап карьеры, на котором происходит формирование квалифицированного руководителя или специалиста, - это

- f)** предварительный этап
- g)** этап становления
- h)** этап сохранения
- i)** этап продвижения
- j)** этап завершения

20. Этап карьеры, на котором происходит накопление опыта и продвижение по служебной лестнице, - это

- f) предварительный этап
- g) этап становления
- h) этап сохранения
- i) этап продвижения
- j) этап завершения

21. Этап карьеры, на котором достигается пик карьерного роста и закрепление результатов, - это

- f) предварительный этап
- g) этап становления
- h) этап сохранения
- i) этап продвижения
- j) этап завершения

22. Этап карьеры, на котором работник ищет новые методы самовыражения, проявляет интерес к другим источникам дохода, а наиболее актуальной является потребность в уважении, - это

- f) предварительный этап
- g) этап становления
- h) этап сохранения
- i) этап продвижения
- j) этап завершения

23. К объективным факторам продвижения по службе относятся

- h) максимально возможная в данной организации точка карьеры,
- i) число промежуточных ступеней до высшей должности;
- j) отношение числа сотрудников высшего уровня к числу сотрудников данного уровня;
- k) потенциальная мобильность сотрудников
- l) образование работника,
- m) квалификация работника,
- n) внутренняя мотивация работника

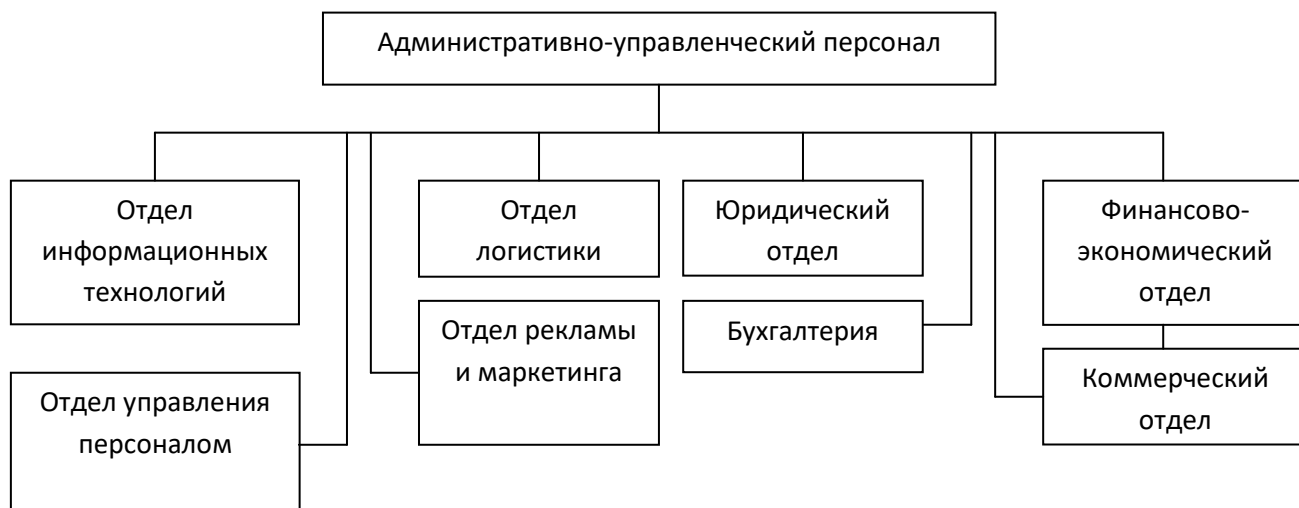
Тема 9 Оценка эффективности адаптации и развития человеческих ресурсов. Ситуационная задача

Основное направление деятельности компании «Топс» - розничная торговля теле, видео, бытовой техникой. Общая численность персонала 212 чел, в т.ч. 27 чел – административно-управленческий персонал. Организационная структура управления приведена ниже. Торговый персонал (151 чел) представлен менеджерами торгового зала и продавцами-консультантами. Вспомогательный персонал (грузчики, уборщики, охрана) – 34 чел.

Таблица 1 – Качественный состав персонала ООО «Топс»

Наименование показателя	Численность рабочих на конец года		Удельный вес, %	
	2006 год	2007 год	2006 год	2007 год
1	2	3	4	5
Группы персонала:				
По возрасту, лет				
До 20	14	18	7,6	8,6
От 20 до 30	68	79	37	37,2
От 30 до 40	56	72	30,4	34
От 40 до 50	29	24	15,7	11,3
От 50 до 60	17	18	9,3	8,5
Старше 60	0	1	0	0,4
Итого	184	212	100	100
По образованию:				
Начальное	-	-	-	-
Незаконченное среднее	-	-	-	-
Среднее, среднее специальное	38	37	20,6	17,4
Высшее	146	175	79,4	82,6
Итого	184	212	100	100
По трудовому стажу, лет:				
До 5	5	5	2,7	2,4
От 5 до 10	82	89	44,5	42
От 10 до 15	60	77	32,6	36,3
От 15 до 20	28	31	15,2	14,6
Свыше 20	9	10	5	4,7
Итого	184	212	100	100

Организационная структура ООО «Топс»



Задача:

4. Разработать регламент для процесса определения потребности в персонале (выполняемые действия, исполнители, используемые документы)
5. Определить основные цели обучения административно- управленческого и торгового персонала. Предложить методы обучения.
6. Предложить меры по оценке эффективности обучения

Таблица 1 – Подходы к определению экономической эффективности

«Персонал — издержки»	«Персонал — ресурс»
Принуждение	Целесообразность
Минимизация	Оптимизация
Малый период планирования	Длительный период планирования
Результаты	Средства + результаты
Количество	Качество
Негибкий	Гибкий
Зависимый	Автономный

Вопросы для тестирования:

7. Показатели социальной эффективности дают представление о количественной стороне достигнутых социальных целей, ради которых социальный инвестиционный проект разрабатывался и осуществлялся:

- а - возникновение дополнительных социальных услуг;
- б - изменение индекса потребительских цен;
- в - обеспеченности жильем;
- г - увеличение физического объема услуги;
- д - уменьшение безработицы;
- е - увеличение рождаемости;
- ё - снижение смертности.
- ж - уменьшение стоимостной оценки услуги

8. Показатели социально-экономической эффективности определяются вслед за социальным эффектом через:

- а - увеличение физического объема услуги;
- б - уменьшение стоимостной оценки услуги;
- в - изменение индекса потребительских цен;
- г - снижение текущих затрат организаций социальной сферы;
- д - увеличение числа посещений развлекательных мероприятий;
- е - снижение выплат по безработице;
- ё - уменьшение безработицы.

9. Эффективность кадровой работы в компании определяется качеством работы уровней управления компании, а именно:

- а - высшего звена управления;
- б - деятельностью профессиональных кадровых служб;
- в - работой с кадрами линейных руководителей при их ведущей роли в этом процессе.

10. Для оценки эффективности процесса поиска и отбора кандидатов для работы в организации используют данные о частоте поломок оборудования?

- а – да;
- б – нет.

11. Показатели, характеризующие деятельность кадровой службы по оценке персонала, различны для рабочих и специалистов?

- а – да;
б – нет.

12. Оценку эффективности работы службы персонала рекомендуется проводить по следующему критерию:

- а - эффективности использования человеческого ресурса;
б - результативности процесса управления персоналом.

ИТОГОВЫЙ ТЕСТ

1. Понятие «адаптация» возникло:

1. в 19 веке и использовалось вначале главным образом в биологии;
2. в 20 веке и использовалось вначале главным образом в социологии;
3. в 18 веке и использовалось вначале главным образом в медицине.
4. нет верного варианта ответа

2. Представители науки рассматривали адаптацию следующим образом:

1. как прямое приспособление людей к социальной среде;
2. как прямое приспособление организма к медицинскому воздействию;
3. как прямое приспособление живых организмов к окружающей среде;
4. нет верного варианта ответа

3. Традиционно под адаптацией понимают:

1. приспособление организма, личности, их систем к специфическим воздействиям извне;
2. приспособление организма, личности, их систем к трудовой деятельности;
3. приспособление организма, его системы к характеру отдельных воздействий или к изменившимся погодным условиям;
4. нет верного варианта ответа

4. Адаптация – это:

1. приспособление, т. е. нахождение соответствия (а так же процесс, приводящий к такому соответствию) между живой системой (или ее частью) и искусственной;

2. приспособление, т. е. нахождение соответствия (а так же процесс, приводящий к такому соответствию) между социальной системой (или ее частью) и внешним по отношению к ней условиям;
3. приспособление, т. е. нахождение соответствия (а так же процесс, приводящий к такому соответствию) между психофизиологической системой (или ее частью) и внешним по отношению к ней условиям;

4. нет верного варианта ответа

5. В адаптации человека особую роль играет:

1. психическая адаптация;
2. физическая адаптация;
3. социальная адаптация.

4. нет верного варианта ответа

6. Психическую адаптацию можно определить:

1. как процесс установления оптимального соответствия личности и его психической внутренней среды в ходе осуществления свойственной человеку деятельности,
2. как процесс установления оптимального соответствия личности и окружающей среды в ходе осуществления свойственной человеку деятельности,
3. как процесс установления частичного соответствия личности и окружающей среды в ходе осуществления свойственной человеку деятельности,

4. нет верного варианта ответа

7. Основы теории адаптации заложил:

1. З. Фрейд;
2. Г. Гартман;
3. Ж. Пиаже.

4. нет верного варианта ответа

8. Адаптация используется для:

1. обозначения цели, при которой организм приспособливается к новой среде;
2. обозначения про обозначения конфликта, при котором организм приспособливается к новой среде;
3. обозначения процесса, при котором организм приспособливается к новой среде;

4. нет верного варианта ответа

9. Адаптация также используется для:

1. обозначения отношения баланса которое устанавливается между средой и организмом;
2. обозначения отношения равновесия (гомеостаза), которое устанавливается между средой и организмом;
3. обозначения отношения любви (гомеостаза), которое устанавливается между средой и организмом;
4. нет верного варианта ответа

10. По мнению И. С. Кона, адаптация – это:

1. процесс активного доминирования и волевой реализации усвоенных норм и ценностей в условиях конкретной социальной среды;
2. процесс активного приспособления и волевой реализации усвоенных норм и ценностей в условиях конкретной социальной среды;
3. процесс активного осмысления и волевой реализации усвоенных норм и ценностей в условиях конкретной социальной среды;
4. нет верного варианта ответа

11. В зависимости от структуры потребностей и мотивов личности форми-

руются следующие типы адаптационного процесса:

1. тип, характеризующийся преобладанием уклончивого воздействия на социальную среду и наоборот, тип, определяющийся пассивным, конформным принятием целей и ценностных ориентации группы;
2. тип, характеризующийся преобладанием латентного воздействия на социальную среду и наоборот, тип, определяющийся открытым, конформным принятием целей и ценностных ориентации группы;
3. тип, характеризующийся преобладанием активного воздействия на социальную среду и наоборот, тип, определяющийся пассивным, конформным принятием целей и ценностных ориентации группы.
4. нет верного варианта ответа

12. Неадаптивность указывает на наличие:

1. противоречий между намерениями человека и его деяниями, замыслом и воплощением, побуждением к действию и его итогами;
2. противоречий между взглядами человека и его социально приемлемым поведением;
3. противоречий между нравственными установками человека и его ожиданиями,
4. нет верного варианта ответа

13. Степень адаптированности личности при определенном подходе определяется:

1. характером ее психического самочувствия;

- 2 характером ее физического самочувствия;
- 3 характером ее эмоционального самочувствия;
- 4. нет верного варианта ответа

14. Трудовая адаптация – это взаимное приспособление:

- 1 работника и организации, основывающееся на постепенной вработываемости сотрудника в новых профессиональных, социальных и организационно –экономических условиях труда.
- 2 работника и руководства учреждения, основывающееся на постепенном изучении нормативов организации в новых профессиональных, социальных и организационно –экономических условиях труда.
- 3 работника и его коллег, основывающееся на постепенной вработываемости сотрудника в новых профессиональных, социальных и организационно –экономических условиях труда.
- 4. нет верного варианта ответа

15. Понятия «адаптация» и «испытание работника»:

- 1 Идентичны;
- 2 Различаются;
- 3 Взаимозаменяемы.
- 4. нет верного варианта ответа

16. Профессиональное развитие личности – это:

- 1. привитие и углубление интереса к организации, совершенствование профессионально важных личностных качеств;
- 2. привитие и углубление интереса к профессиональной карьере, формирование знаний, умений и навыков по избранной специальности;
- 3. привитие и углубление интереса к профессии, формирование знаний, умений и навыков по избранной специальности, совершенствование профессионально важных личностных качеств;
- 4. нет верного варианта ответа

17. Профессиональное становление – это

- 1. часть онтогенеза с момента начала трудовой д-ти до момента окончания профессиональной деятельности;
- 2. часть онтогенеза с момента выбора профессии до момента окончания профессионального обучения;
- 3. часть онтогенеза с момента выбора профессии до момента окончания профессиональной деятельности;
- 4. нет верного варианта ответа

18. Виды адаптации (по различным критериям):

1. Активная и пассивная;
2. Активная и умеренная;
3. Активная и частично активная.
4. нет верного варианта ответа

19. Виды адаптации (по различным критериям):

1. Прогрессивная и регрессивная;
2. Прогрессивная и регрессивная;
3. Прогрессивная и депрессивная;
4. нет верного варианта ответа

20. Виды адаптации (по различным критериям):

1. Первичная и дополнительная;
2. Первичная и вторичная;
3. Первичная и переходная.
4. нет верного варианта ответа

21. Виды адаптации (по различным критериям):

1. адаптация работника в новой должности или к понижению в должности;
2. адаптация работника в текущей должности или к понижению в должности;
3. адаптация работника в новой должности или к повышению в должности;
4. нет верного варианта ответа

22. Виды адаптации (по различным критериям):

1. Производственная и непроизводственная;
2. Производственная и офисная;
3. Практическая и непроизводственная;
4. нет верного варианта ответа

23. Организация -

1. состоит в исследовании документации организационного характера, к статусу организации в обществе.

2. состоит в приспособлении к новому месту работы, действующим правилам и порядкам, организации труда, способам действий, к статусу организации в обществе.

3. состоит в придании системности действующим правилам и порядкам, организации труда, способам действий.

4. нет верного варианта ответа

24. Психологическая адаптация–

1. привыкание организма человека к новым коллегам, их привычкам, иерархии в организации.

2. привыкание организма человека к новым санитарно –гигиеническим условиям труда, психологическим и физическим нагрузкам, например привыкание к распорядку дня, принятому в организации.

3. привыкание организма человека к новым правилам, привыкание к распорядку дня, принятому в организации.

4. нет верного варианта ответа

25. Социально-психологическая адаптация–

1. «включение» человека в организационную культуру компании, привыкание к психологическому климату в коллективе, освоению его традиций, норм, правил и других элементов субкультуры, а также с привыканием работника к социальной роли и статусу, которые ему устанавливает группа.

2. «включение» человека в систему соподчинения в организации, привыкание к оргкультуре, а также с привыканием работника к социальной роли и статусу, которые ему устанавливает группа.

3. «включение» человека в межличностные отношения между сотрудниками компании, привыкание к психологическому климату в коллективе, освоению его традиций, норм.

4. нет верного варианта ответа

26. Показатели социальной эффективности дают представление о количественной стороне достигнутых социальных целей, ради которых социальный инвестиционный проект разрабатывался и осуществлялся:

- e) возникновение дополнительных социальных услуг;
- f) изменение индекса потребительских цен;
- g) обеспеченности жильем;
- h) увеличение физического объема услуги и уменьшение стоимостной оценки услуги;

2. Показатели социально-экономической эффективности определяются вслед за социальным эффектом через:

- e) увеличение физического объема услуги;
- f) уменьшение стоимостной оценки услуги;
- g) изменение индекса потребительских цен и уменьшение безработицы;
- h) снижение текущих затрат организаций социальной сферы;

3. Эффективность кадровой работы в компании определяется качеством работы уровней управления компании, а именно:

- e) высшего звена управления;
- f) деятельностью профессиональных кадровых служб;
- g) работой с кадрами линейных руководителей при их ведущей роли в этом процессе
- h) деятельностью инженерных служб

4. Для оценки эффективности процесса поиска и отбора кандидатов для работы в организации используют данные о частоте поломок оборудования?

- e) да
- f) нет, при условии...
- g) нет
- h) да, при условии...

5. Оценку эффективности работы службы персонала рекомендуется проводить по следующему критерию:

- e) эффективности использования человеческого ресурса;
- f) результативности процесса управления персоналом
- g) уровня текучести кадров
- h) уровня кадрового потенциала

6. Группа руководителей и специалистов, достигших положительных результатов в профессиональной деятельности, удовлетворяющих определенным требованиям и прошедших процедуру целевого отбора и подготовки, - это

- e) кадровый потенциал предприятия
- f) высокопотенциальные сотрудники
- g) кадровый резерв предприятия
- h) резерв функционирования

7. Группа руководителей и специалистов, которых готовят к работе по новым направлениям деятельности организации, - это

- e) высокопотенциальные сотрудники
- f) кадровый резерв предприятия
- g) резерв функционирования
- h) резерв развития

8. Группа руководителей и специалистов, которых готовят к занятию освобождающихся в будущем должностей, - это

- e) главные и ведущие специалисты
- f) кадровый потенциал предприятия
- g) высокопотенциальные сотрудники
- h) кадровый резерв предприятия

9. Подбор кандидата под требования конкретной должности или подбор работников под заданную структуру рабочей группы – это

- e) отборочное собеседование
- f) внутренний конкурс
- g) метод заданной группировки
- h) поиск кандидатов для зачисления в резерв

10. Смена стадий развития работника в рамках одной организации – это

- e) профессиональная карьера
- f) внутриорганизационная карьера
- g) центристремительная карьера
- h) зависимая карьера

11. Метод обучения, представляющий собой монолог инструктора, - это

- e) метод открытий
- f) программированное обучение
- g) ротация

h) лекция

12. Метод обучения, при котором обучаемым задаются вопросы или даются практические задания по пройденному материалу, это

- e) метод открытий
- f) ротация
- g) лекция
- h) семинар

13. Метод обучения, в ходе которого происходит анализ и групповое обсуждение гипотетических или реальных ситуаций, которые могут быть представлены в виде описания, видеофильма, это

- p) программированное обучение
- d) ротация
- e) метод усложняющихся заданий
- f) анализ практических ситуаций (кейсов)

14. Метод, при котором обучающиеся учатся на действующем или смоделированном оборудовании, используемом в их работе, но фактически вне рабочего места, - это

- e) программированное обучение
- f) обучение с использованием тренажеров
- g) тренинг
- h) деловая игра

15. Метод обучения, при котором в ходе проживания или моделирования ситуаций обучающиеся развивают и закрепляют необходимые знания и навыки, изменяют подходы к работе, - это

- e) программированное обучение
- f) ротация
- g) тренинг
- h) обучение с использованием тренажеров

16. Какой вид обучения высвобождаемого работника применяется, если невозможно его использовать в соответствии с прежней профессией?

- e) подготовка
- f) переподготовка
- g) обучение
- h) повышение квалификации

17. Какой вид обучения работников используется с целью внедрения коллективных форм организации труда?

- e) переподготовка
- f) освоение смежной профессии
- g) повышение квалификации
- h) бригадная форма обучения

18. Какой вид обучения направлен на последовательное поддержание и совершенствование профессиональных знаний?

- e) подготовка
- f) переподготовка
- g) обучение
- h) повышение квалификации

19. Процесс обучения персонала должен начинаться

- e) с определения целей обучения

- f) с определения потребности в обучении
- g) с разработки учебного плана
- h) с формулирования требований к должности

20. При составлении учебных планов необходимо учитывать

- e) специальные требования к персоналу и степень соответствия персонала этим требованиям
- f) потребности самого обучаемого
- g) квалификацию преподавателя
- h) опыт других предприятий

Вопросы к зачету

1. Основные принципы и подходы к развитию человеческих ресурсов.
2. Цели и задачи развития человеческих ресурсов организации.
3. Формы развития персонала.
4. Сущность и специфика профессиональной ориентации
5. Основные формы профориентации
6. Координация и методика профориентационной работы.
7. Адаптация» и её виды
8. Этапы адаптации
9. Мероприятия осуществляемые в процессе ведения в организацию, в подразделение, в должность.
10. Планирование адаптационного процесса;
11. Организация адаптационного процесса
12. Мотивация руководителей к качественному осуществлению адаптационного процесса;
13. Контроль адаптации.
14. Результаты адаптации.
15. Качественные методы оценки эффективности адаптации.
16. Количественные методы оценки эффективности адаптации
17. Система профессионального обучения.
18. Специфика организации профессионального обучения в странах ЕС
19. Специфика организации профессионального обучения в США
20. Специфика организации профессионального обучения в России. Государственные образовательные стандарты
21. Понятие , формы и цели обучения персонала в организации.
22. Диагностика необходимости обучения персонала
23. Профессиональное обучение и его этапы. Специфика профессионального обучения взрослых
24. Методы профессионального обучения.
25. Цель и методика организация переобучения персонала .
26. Виды повышения квалификации.
27. Методы повышения квалификации.
28. Методы оценки качества обучения
29. Критерии результативности обучения
30. Оценка эффективности инвестиций в обучение
31. Понятие и виды профессиональной карьеры.
32. Этапы профессиональной карьеры
33. Планирование карьеры. Партнерство в планировании карьеры

34. Экономическая эффективность адаптации и развития человеческих ресурсов.
35. Социальная эффективность адаптации и развития человеческих ресурсов.
36. Методы и инструменты оценки эффективности адаптации и развития человеческих ресурсов.