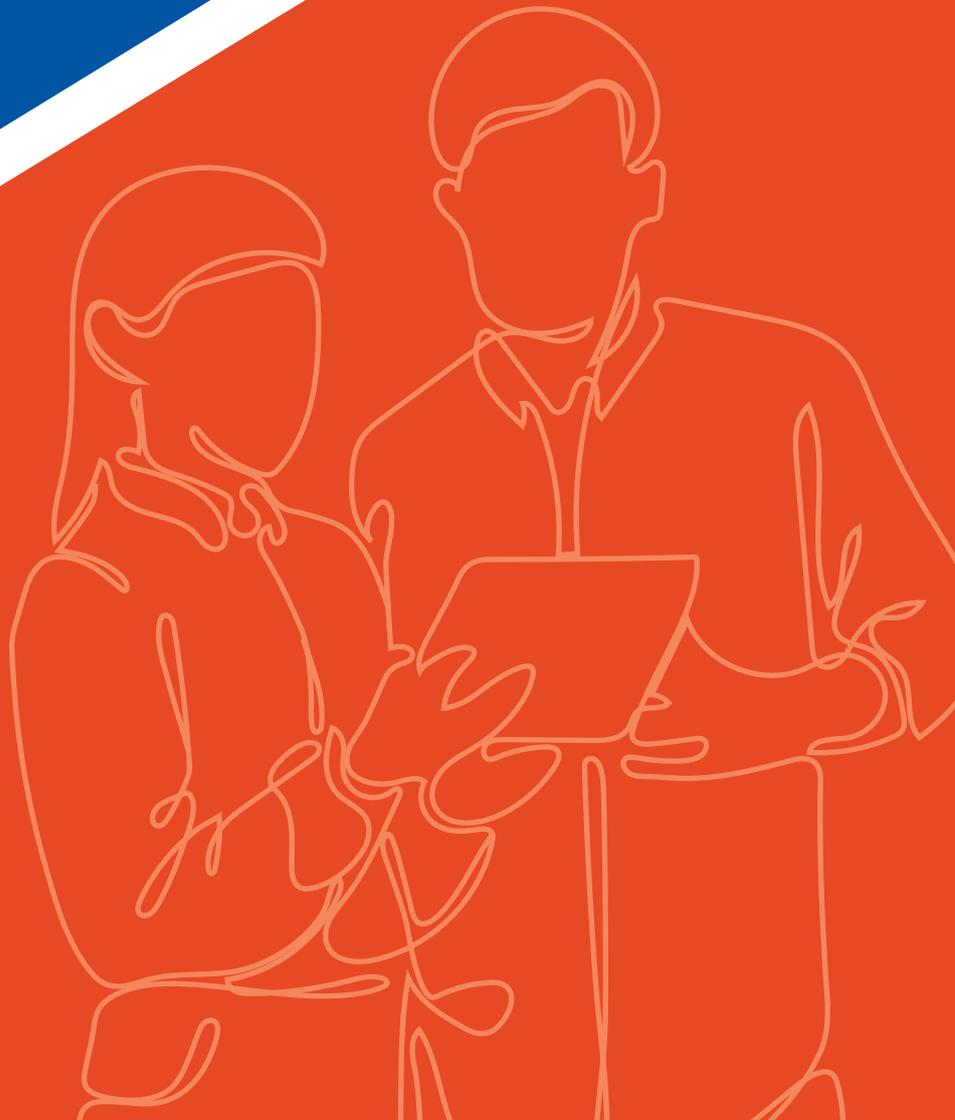


ОБЩИЕ ПРАВИЛА ОРГАНИЗАЦИИ РАБОТЫ С ПЕРСОНАЛОМ ЦЗН

Практическое
пособие



**РАБОТА
РОССИИ**
Кадровый центр



Всероссийский научно-исследовательский институт труда Минтруда России
Федеральный центр компетенций в сфере занятости населения

СЕРИЯ «БИБЛИОТЕКА СЗН»

Под общей редакцией А.Н. Репникова

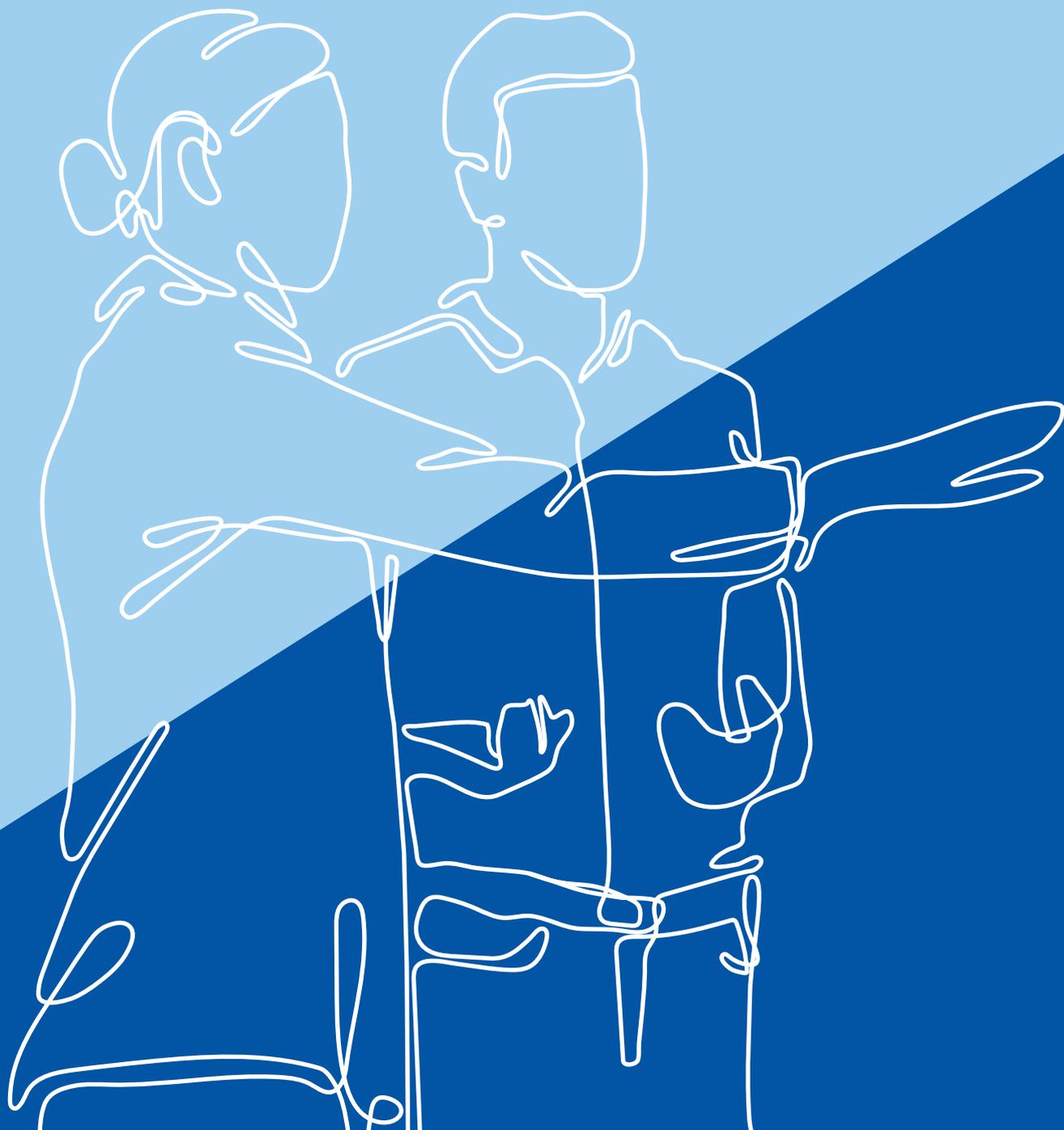
Выпуск 1

Е.В. Мартинович, Н.П. Добкина, О.А. Резникова

ОБЩИЕ ПРАВИЛА ОРГАНИЗАЦИИ РАБОТЫ С ПЕРСОНАЛОМ ЦЗН

Практическое пособие
Москва, 2021

© ВНИИ труда, ФЦК СЗН





**Пособие представляет собой
общее описание системы
управления персоналом, включая
содержание основных HR-
процессов, и адресовано всем, кто
включен в процесс управления
персоналом ЦЗН и несет
ответственность за его результаты**

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	7
СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ КАК УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ ИНСТРУМЕНТ	10
РАЗДЕЛ 1. ПОДБОР ПЕРСОНАЛА ЦЗН	13
Приложение 1	27
Приложение 2	28
Приложение 3	30
РАЗДЕЛ 2. АДАПТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА ЦЗН	33
Приложение 1	48
Приложение 2	48
Приложение 3	49
Приложение 4	50
РАЗДЕЛ 3. ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА ЦЗН	53
Приложение 1	76
Приложение 2	77
Приложение 3	79
РАЗДЕЛ 4. ОБУЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА ЦЗН	81
Приложение 1	92
Приложение 2	94
Приложение 3	94

Приложение 4	95
Приложение 5	96
Приложение 6	97
РАЗДЕЛ 5. МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА ЦЗН	99
Приложение 1	112
Приложение 2	113
Приложение 3	114
РАЗДЕЛ 6. УПРАВЛЕНИЕ КАДРОВЫМ РЕЗЕРВОМ ЦЗН	117
Приложение 1	128
Приложение 2	128
Приложение 3	129
Приложение 4	130
РАЗДЕЛ 7. УПРАВЛЕНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРОЙ ЦЗН	135
Приложение 1	154
Приложение 2	156
ПЛАНИРОВАНИЕ РАБОТЫ С ПЕРСОНАЛОМ	165
РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ОТВЕТСТВЕННОСТИ И ПОЛНОМОЧИЙ	170



ВВЕДЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы

Служба занятости населения сегодня находится на этапе модернизации, что предполагает кардинальную трансформацию процессов, стандартов, инструментов. При этом процессы не работают сами по себе, живыми их делают люди – они их внедряют, поддерживают, развивают. Для того чтобы произошло качественное изменение, реальная трансформация Центра занятости населения в Кадровый центр, измениться должны сами работники Службы занятости, их поведение и отношение к делу.

Специфика деятельности Службы занятости и стоящие перед нею задачи требуют, чтобы работники (сегодня ЦЗН, а завтра Кадрового центра) были экспертами по широкому кругу вопросов в сфере управления персоналом. Один из наиболее результативных способов подготовки тысяч профессионалов в HR-е – это создание в ЦЗН рабочей среды, использующей передовые решения в сфере управления персоналом, которые сотрудники затем смогут уверенно предлагать клиентам.

В форме девиза это могло бы звучать примерно так:



«Экспертность внешняя вырастает из экспертности внутренней»

На языке управленческих задач это означает, что работа с персоналом Кадрового центра – одно из приоритетных направлений.

Таким образом, чтобы завтра прийти к намеченной цели, сегодня нужно заложить основу полнофункциональной, современной и действенной системы управления персоналом ЦЗН.

Один из шагов по решению этой задачи – подготовка практического пособия «Общие правила организации работы с персоналом ЦЗН» (далее – Пособие).

Задачи пособия

- ▶ Пособие описывает основные составляющие системы управления персоналом – базовые процессы, такие как подбор и адаптация персонала, оценка, обучение и мотивация персонала, формирование и развитие кадрового резерва, развитие корпоративной культуры.
- ▶ Описание дано в обобщенном виде, что делает рекомендации практически универсальными. В Пособии обозначены основные функциональные блоки и процессы, дана структура их наполнения и подходы к реализации.
- ▶ Материал рассчитан на то, чтобы специалисты по персоналу на местах, изучив его, смогли настроить систему управления персоналом ЦЗН, опираясь на единые базовые принципы, с учетом специфики своего региона, масштаба организации, особенностей своих работников и клиентов.

- ▶ Пособие адресовано всем, кто в той или иной степени включен в процесс управления персоналом и несет меру ответственности за его результаты: специалистам по работе с персоналом, директорам ЦЗН и руководителям других уровней, которые непосредственно управляют своим коллективом.
- ▶ Главная задача Пособия – сформировать у всех участников процесса единое понимание, что такое управление персоналом, каковы основные его составляющие, как они связаны друг с другом и как в полной мере использовать данный инструмент в своей работе.
- ▶ Подразделение, ответственное за организацию процессов управления персоналом, в тексте именуется «Служба персонала». Речь идет о той структурной единице, которая организует процессы подбора, адаптации, оценки, обучения персонала, мотивации, развития кадрового резерва и корпоративной культуры, – вне зависимости от того, как она называется в каждом конкретном случае.

Навигация

- ▶ В начальной главе дана развернутая характеристика системы управления персоналом – по каким принципам строится, какие задачи решает, каковы основные требования к ее составляющим.
- ▶ Далее по каждому процессу управления персоналом представлено краткое описание в следующей структуре (разделы с 1-го по 7-й):
 - ▶ цели и задачи, решаемые в рамках процесса;
 - ▶ описание основных этапов процесса с акцентом на наиболее важных моментах;
 - ▶ показатели эффективности процесса (при наличии таковых).
- ▶ В приложении к каждому разделу даны примеры шаблонов и форм, которые можно взять за основу, в Базе знаний приведены блок-схемы процессов.
- ▶ Отдельные разделы посвящены планированию работы с персоналом, распределению сфер ответственности и полномочий по управлению персоналом, даны рекомендации по организационно-функциональной структуре Службы персонала.

В тексте присутствуют следующие условные обозначения:



В подобной рамке приведены практические примеры, профессиональные советы экспертов ФЦК и опытных эйчаров ЦЗН; отмечены неочевидные нюансы, имеющие существенное значение.



Знаком «Внимание!» отмечены определенные пункты в процессе с целью привлечения внимания читателя к смысловому акценту, промежуточным итогам и выводам.

СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ КАК УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ ИНСТРУМЕНТ

Определение

Система управления персоналом – это часть общей системы управления, представляющая собой совокупность взаимосвязанных процессов работы с персоналом, направленных на достижение заданных параметров человеческих ресурсов.

Цели и задачи системы управления персоналом

Целью системы управления персоналом является обеспечение соответствия параметров человеческих ресурсов стратегическим целям и задачам развития организации.

Для достижения указанной цели система управления персоналом должна успешно решать следующие **задачи**:

- ▶ управление численностью (обеспечение количественных характеристик человеческих ресурсов, адекватных текущим объемам работ и задачам развития ЦЗН);
- ▶ управление квалификацией (поддержание и развитие у работников профессиональных знаний, умений и навыков, необходимых для эффективной деятельности ЦЗН);
- ▶ управление отношениями в организации (обеспечение необходимого уровня мотивированности и лояльности сотрудников);
- ▶ управление карьерным развитием (обеспечение планомерного горизонтального и вертикального продвижения работника по системе должностей или рабочих мест);
- ▶ управление изменениями (снижение сопротивления персонала на этапе внедрения организационных и технологических изменений).

Принципы организации системы управления персоналом

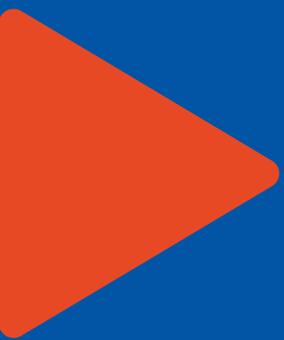
- ▶ Ориентация на ключевые задачи развития Службы занятости. Подходы, задачи и методы работы с персоналом определяются приоритетами развития ЦЗН, критерии оценки эффективности системы вытекают из показателей эффективности деятельности организации.
- ▶ Целостность системы управления персоналом. Система включает в себя все основные функциональные направления работы с персоналом: подбор, адаптацию, обучение и развитие персонала, его оценку и мотивацию, развитие корпоративной культуры, а также обеспечивает их взаимное соответствие на каждом этапе развития организации.

- ▶ Прозрачность системы управления персоналом заключается в наличии описанных целей, задач, подходов к исполнению по каждому направлению деятельности. Основные правила, сферы ответственности закреплены в процедурах, регламентах и доведены до сведения работников.
- ▶ Адаптивность (гибкость) системы управления персоналом — построение всех процессов таким образом, чтобы обеспечить способность быстро и эффективно реагировать на изменения внешних факторов, инициировать и успешно проводить внутриорганизационные преобразования и внедрять необходимые инновации.

Требования к организации процессов управления персоналом

- ▶ Основные процессы в рамках системы управления персоналом — подбор, адаптация, оценка, обучение и развитие, мотивация и корпоративная культура — должны быть регламентированы внутренними нормативными документами.
- ▶ Для каждого процесса заданы критерии эффективности.
- ▶ В рамках каждого процесса разрабатываются и утверждаются планы работы на период.
- ▶ По результатам выполнения плана проводится анализ достижения целей.
- ▶ Результатом работы по каждому из процессов управления персоналом является решение задач ЦЗН в данном направлении.
- ▶ Служба персонала является центром ответственности за организацию работы по управлению персоналом ЦЗН.





РАЗДЕЛ 1.

ПОДБОР

ПЕРСОНАЛА

ЦЗН

Планирование

Заявка на подбор

Поиск и привлечение
кандидатов

РАЗДЕЛ 1. ПОДБОР ПЕРСОНАЛА ЦЗН

Подбор персонала

Подбор персонала представляет собой процесс целенаправленного поиска и отбора кандидатов на вакантные должности. Причинами возникновения потребности в персонале, как правило, являются увольнения сотрудников, открытие новых направлений или расширение существующей деятельности организации, перегруженность действующего персонала, продвижение или перемещение сотрудников на другие должности и т. д.

Подбор персонала – управленческая задача, которую решают руководители подразделений ЦЗН с помощью Службы персонала.

Основные понятия

Вакансия, кандидат, заявка на подбор персонала, поиск кандидатов на вакансию, отбор подходящих кандидатов, план вакансий, каналы привлечения кандидатов, внутренний подбор, внешний подбор, целевая аудитория, резюме, интервью, собеседование, лист оценки кандидатов, тестовое задание, рекомендации:

Цель подбора

Основная цель поиска и отбора персонала – принять на работу в необходимые сроки с минимальными затратами временных, денежных и других ресурсов определенное количество работников, соответствующих требованиям организации.

Принципы подбора

При подборе персонала в подразделения ЦЗН рекомендуется руководствоваться следующими принципами:

- ▶ **Плановость** – подбор персонала осуществляется планомерно, с учетом приоритетов и планов развития организации и имеющегося кадрового потенциала.
- ▶ **Единство требований** – отбор персонала в организацию тесно связан с другими процессами управления персоналом и строится на основе единых требований к работникам.
- ▶ **Приоритет профессионализма кандидатов** – поиск и подбор персонала на вакантные должности производится в соответствии с требованиями к уровню квалификации, с учетом профессиональных и личностных качеств кандидата, которых требует должность.

Отбор кандидатов

Принятие решения
о наймеОценка эффектив-
ности мероприятий

- ▶ Приоритет внутренним кандидатам – при отборе кандидатов на вакантную должность при равной квалификации предпочтение отдается работникам ЦЗН, состоящим в кадровом резерве или рекомендованным для продвижения по результатам оценки.

Планирование подбора персонала

План вакансий служит основанием для привлечения и резервирования необходимых ресурсов (временных, человеческих, материальных и финансовых), а также для координации действий различных подразделений в процессе подбора персонала.

- ▶ План вакансий составляется исходя из производственной необходимости – развития новых направлений, увеличения загрузки, долгосрочных отпусков сотрудников, плановых переводов и т. д.
- ▶ План вакансий составляет руководитель подразделения, согласует и утверждает его с вышестоящим руководителем, после чего передает его в Службу персонала.
- ▶ В практике управления персоналом принято годовое планирование мероприятий по управлению персоналом в целом и подбора персонала в частности.

Внеплановые вакансии согласовываются и утверждаются индивидуально. Это делает руководитель подразделения, в котором открывается вакансия, путем подачи служебной записки руководству.

[Подробнее о планировании](#) – в разделе «Планирование работы с персоналом».



Порядок составления плана вакансий ЦЗН, утверждения вакансий и в целом процедура подбора персонала регламентируются внутренними нормативными документами, например Положением о подборе персонала.



Если внеплановые, срочные вакансии появляются чаще чем 1 раз в квартал, стоит задуматься о формировании так называемого горячего резерва – базы данных кандидатов, подходящих по основным требованиям, которые проходили собеседование ранее, но предпочтение было отдано другим.

Планирование

Заявка на подбор

Поиск и привлечение
кандидатов

Заявка на подбор персонала

Для старта работ по поиску персонала должны быть выполнены необходимые и достаточные условия. Необходимым условием является наличие вакансии, утвержденной в плане вакансий или на основании служебной записки (для внеплановой вакансии). Достаточное условие – заполненная заявка на подбор персонала.

Заявка на подбор персонала заполняется руководителем подразделения и направляется в Службу персонала.

- ▶ Срок подачи заявки на подбор – не менее чем за месяц до выхода кандидата на работу.
- ▶ **Информация**, которая отражается в заявке на подбор персонала:
 - ▶ место вакантной должности в организационной структуре, наличие подчиненных;
 - ▶ цели и задачи должности, примерные задачи испытательного срока;
 - ▶ перечень основных обязанностей;
 - ▶ формальные, профессиональные и личностные характеристики кандидата;
 - ▶ критерии эффективности и условия труда для вакантной должности;
 - ▶ дополнительные условия и пожелания к кандидату;
 - ▶ этапы отбора в структурном подразделении;
 - ▶ срок выхода на работу.
- ▶ Бланк заявки **заполняет непосредственный руководитель** потенциального работника (далее – линейный руководитель) и направляет ее в Службу персонала.
- ▶ **Специалист по персоналу**, получив заявку на подбор, **анализирует** ее содержание, после чего **обсуждает и согласовывает** все параметры вакансии с линейным руководителем:
 - ▶ Анализ заявки заключается в сопоставлении требований к вакансии, условий, которые предлагаются кандидату, и ситуации на рынке труда. Задача – обн­ружить баланс (или его отсутствие) между данными параметрами.
 - ▶ При отсутствии баланса требований и условий специалист по персоналу продолжает переговоры с линейным руководителем. Если нет возможности изменить условия вакансии, пересматриваются требования к кандидату, формулируются дополнительные привлекательные стороны в предложении.

Отбор кандидатов

Принятие решения
о наймеОценка эффектив-
ности мероприятий

Также в ходе переговоров важно согласовать и другие параметры, чтобы **прийти к единому их пониманию** специалистом по персоналу и линейным руководителем:

- ▶ приоритетность каналов поиска, рассматриваются ли студенты и выпускники вузов;
- ▶ первичные фильтры: рассматриваются ли кандидаты без опыта работы, следует ли делать акцент на определенные личностные характеристики и др.;
- ▶ формат взаимодействия в работе над вакансией, удобный линейному руководителю;
- ▶ уместность и характер тестового задания для данной вакансии.



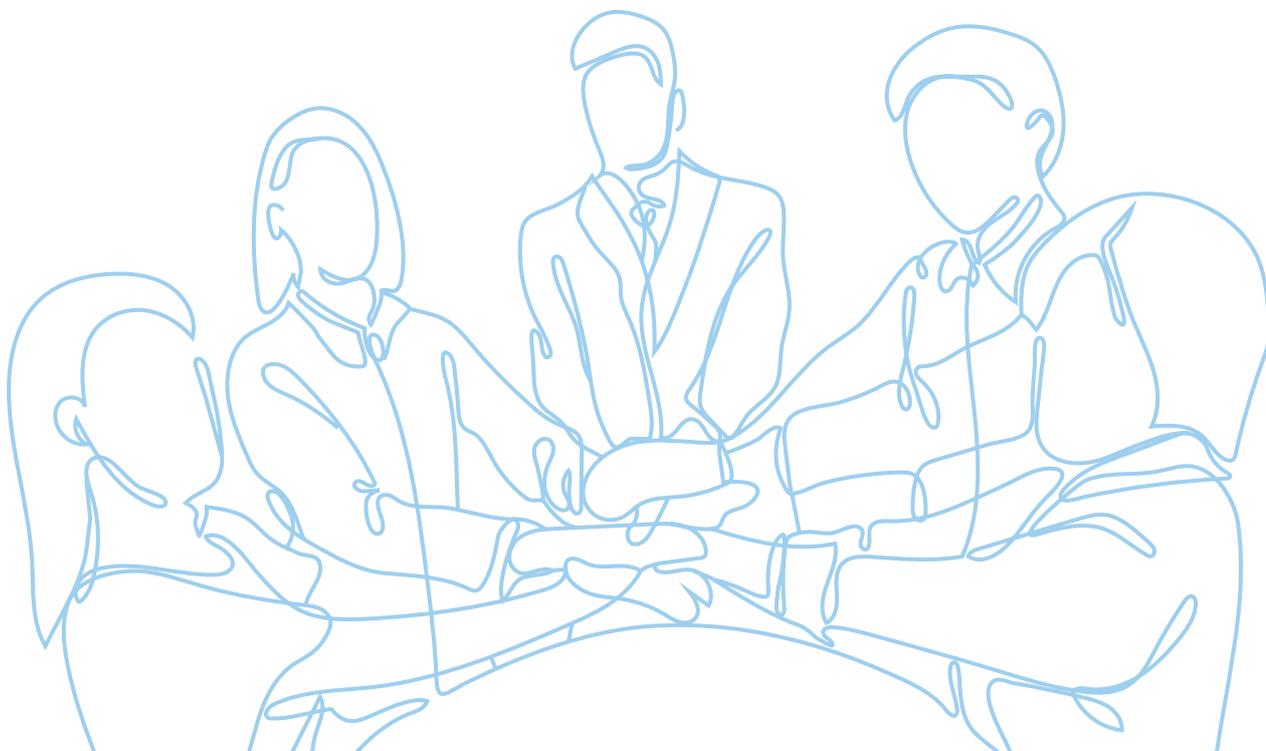
Согласованная заявка регистрируется специалистом по персоналу с целью фиксации даты начала работы над вакансией и принимается в работу.

Приложение 1. Примерный шаблон заявки на подбор персонала.

<http://czn-office.ru/ls/hrczn1>

Приложение 2. Пример заполнения заявки на подбор персонала.

<http://czn-office.ru/ls/hrczn2>



Планирование

Заявка на подбор

Поиск и привлечение
кандидатов

Поиск и привлечение кандидатов

- ▶ **Текст объявления о вакансии** – в черновом варианте – готовит специалист по персоналу на базе итогового варианта заявки на подбор, после чего согласовывает его с линейным руководителем.
- ▶ В случае выбора **нескольких каналов привлечения кандидатов** необходимо подготовить объявления для каждого канала с учетом его специфики и целевой аудитории.
- ▶ **Выбор площадок** для размещения информации о вакансии определяется характером вакансии и целевой аудиторией возможных кандидатов.
- ▶ **Приоритет внутренних кандидатов** – один из принципов построения системы подбора персонала. При появлении вакансии первый шаг специалиста по персоналу – обзор имеющегося кадрового потенциала в ЦЗН.
- ▶ Работа по выявлению и развитию кадрового потенциала происходит на постоянной основе: помимо процедур формализованной оценки и отбора в кадровый резерв, специалист по персоналу помогает руководителям отмечать сотрудников, наиболее результативных в текущей деятельности, учитывать сильные и слабые стороны работников, подыскивая наиболее удачное позиционирование для каждого.
- ▶ **Выбор инструментов** отбора кандидатов также происходит на данном этапе:
 - ▶ наиболее универсальный инструмент – структурированное интервью;
 - ▶ для отбора студентов и выпускников вузов необходима информация об успеваемости и результатах практик;
 - ▶ для кандидатов на управленческие должности актуально решение кейсов и прохождение центров оценки.

Подробнее о подходе к оценке кандидатов на этапе подбора – в разделе «Оценка персонала».



Использование базы соискателей ЦЗН для поиска кандидатов на внутренние вакансии – хороший инструмент при соблюдении двух важных условий:

- ▶ требования к кандидату на вакансию должны быть представлены всем участникам поиска в письменном виде;
- ▶ интервью должен проводить специалист по персоналу, который непосредственно взаимодействует с линейным руководителем.

Отбор кандидатов

Принятие решения
о наймеОценка эффектив-
ности мероприятий

Организация взаимодействия с учебными заведениями с целью привлечения кандидатов для трудоустройства в ЦЗН

- ▶ Одним из наиболее действенных способов привлечения кандидатов в ЦЗН является взаимодействие с учебными заведениями.
- ▶ У данного канала есть свои преимущества и ограничения. К числу преимуществ можно отнести результативность привлечения студентов и выпускников учебных заведений на работу в ЦЗН. Как правило, молодые специалисты достаточно охотно отзываются на предложения работы в сфере занятости и в большинстве случаев быстро адаптируются в коллективе, осваивают специальность. Молодые люди активны, технологичны, инициативны.
- ▶ Ограничением является то, что по истечении сравнительно короткого периода – 1-1,5 года – многие молодые специалисты начинают искать более выгодные условия и уходят из ЦЗН.
- ▶ Такое поведение молодых специалистов характерно для современного рынка труда в целом – первое место работы для большинства вчерашних выпускников не более чем старт, они настроены двигаться дальше.
- ▶ Поэтому для ЦЗН как работодателя оптимальной стратегией может являться организация постоянного притока студентов и выпускников учебных заведений высшего и среднего образования.

Ниже перечислены возможные направления и формы взаимодействия с учебными заведениями.

1. Размещение вакансий ЦЗН на сайте вуза, отдельный раздел на сайте ЦЗН для студентов, которые хотели бы пройти стажировку или практику в ЦЗН.
2. Организации стажировок и практики студентов на базе ЦЗН. Назначение наставника и руководителя практики от ЦЗН.
3. Мастер-классы экспертов ЦЗН для студентов. Совместное участие в работе научно-практических конференций. Проведение дней открытых дверей и дней карьеры в ЦЗН. Проведение профориентационных мероприятий в вузе.
4. Организация базовых кафедр и отдельных курсов, которые ведут эксперты ЦЗН.
5. Целевая подготовка специалистов для ЦЗН на базе вузов-партнеров.

Планирование

Заявка на подбор

Поиск и привлечение кандидатов



Найдите взаимовыгодный формат взаимодействия с учебным заведением. Зачастую для организаций в сфере образования помощь в наполнении содержания деятельности учащихся оказывается важнее, чем финансирование.

Помимо собственно рабочих мест, ЦЗН мог бы предложить вузу:

- ▶ своих экспертов для проведения мероприятий (конкурсов, олимпиад и др.);
- ▶ участие в работе приемных комиссий курсовых и дипломных работ.
- ▶ реальные кейсы для проработки в рамках курсовых и дипломных работ, программ практики;
- ▶ помощь в формировании образовательной программы;
- ▶ стажировки на базе ЦЗН педагогов учебных заведений;
- ▶ участие студентов в отдельных проектах ЦЗН: ярмарках вакансий, проектах по временному трудоустройству, волонтерской деятельности и др.

- ▶ Сотрудничество с учебными заведениями предполагает постоянное тесное взаимодействие, поэтому в ЦЗН рекомендуется закрепить ответственность за эту работу.
- ▶ При выборе оптимального формата взаимодействия с учебными заведениями необходимо соотнести цели и задачи ЦЗН в этой области с имеющимися ресурсами:
 - если задача привлечения студентов и выпускников носит краткосрочный характер и не является приоритетом в подборе персонала, можно ограничиться организацией стажировок, практик студентов и приглашением лучших из них на работу;
 - если же ЦЗН заинтересован в стратегическом партнерстве с учебными заведениями, следует выделить организационный ресурс и разработать полномасштабную программу сотрудничества, вплоть до целевой подготовки специалистов для ЦЗН.

В общем виде перечень этапов организации работы с учебными заведениями выглядит следующим образом:

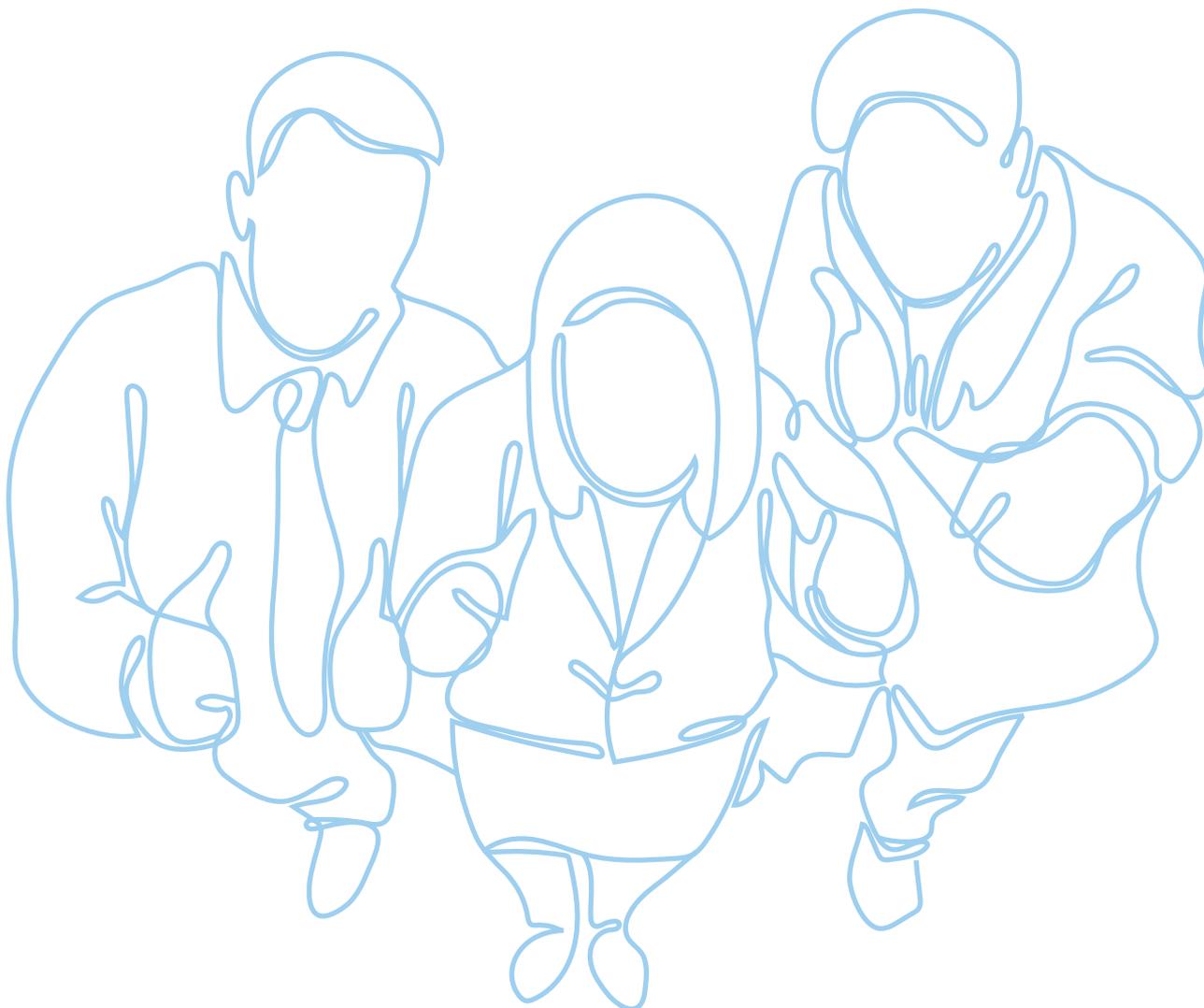
1. Определение перечня должностей, на которые планируется привлечение студентов и выпускников.
2. Определение оптимального формата сотрудничества, исходя из задач и возможностей ЦЗН.

Отбор кандидатов

**Принятие решения
о найме**

**Оценка эффектив-
ности мероприятий**

3. Формулирование приоритетных задач и составление запроса к учебным заведениям.
4. Закрепление внутри ЦЗН ответственности за взаимодействие с учебными заведениями.
5. Формирование списка профильных учебных заведений – потенциальных партнеров ЦЗН.
6. Проведение переговоров и подписание договоров о сотрудничестве. Согласование политики информационного сопровождения сотрудничества.
7. Составление плана совместных мероприятий.
8. Реализация плана мероприятий.



Планирование

Заявка на подбор

Поиск и привлечение
кандидатов

Отбор кандидатов

Отбор резюме и онлайн-интервью

- ▶ На начальном этапе отбор кандидатов происходит на основе анализа поступающих резюме. Отбор происходит по формальным показателям, таким как образование и опыт работы.
- ▶ Отобранные резюме необходимо еще раз проанализировать, с тем чтобы сформулировать вопросы к кандидату для онлайн-интервью. На данном этапе обсуждаются:
 - ▶ причины смены мест работы,
 - ▶ предварительная информация о мотивации кандидата,
 - ▶ вопросы об организации, условиях работы и других параметрах вакансии.
- ▶ По итогам онлайн-интервью специалист по персоналу производит минимальный отсев (кандидат отказался сам или выяснились критичные подробности) и выстраивает приоритетность проведения очных встреч.

Первичное очное собеседование

Важный этап – полноценное знакомство с кандидатом, уточнение вопросов, которые возникли на этапе предварительного отбора.



Для соблюдения формальных требований на данном этапе следует предусмотреть подписание кандидатом документа о согласии на обработку персональных данных, с которыми знакомится и работает специалист по персоналу.

Главные вопросы, на которые должен ответить специалист по персоналу по результатам очного собеседования:

1. Насколько кандидат подходит организации с учетом корпоративных ценностей?
2. В какой мере кандидат соответствует требованиям вакансии? Чем компенсируется несоответствие?
3. Каковы ведущие мотивы кандидата? Насколько понятен его мотивационный профиль?

Отбор кандидатов

Принятие решения
о наймеОценка эффектив-
ности мероприятий

4. Каковы ожидания и возможности кандидата в плане профессионального и карьерного развития?
5. Насколько привлекательна для кандидата данная вакансия? Какова степень его готовности приступить к работе? Есть ли у него сомнения и с чем они связаны?
 - ▶ Ответы на указанные вопросы формируют общее впечатление специалиста по персоналу о кандидате, готовность рекомендовать его линейному руководителю к рассмотрению.
 - ▶ Лист оценки кандидата дополняет устную характеристику. Такую форму целесообразно заполнять по итогам каждого собеседования, чтобы зафиксировать впечатления, переведя их в оценочные баллы. То же самое следует сделать линейному руководителю. Такой подход помогает в принятии решения о выборе кандидата, особенно когда речь идет о большом потоке.

Собеседование с линейным руководителем

По итогам первичного собеседования специалист по персоналу:

- ▶ передает линейному руководителю резюме кандидатов, рекомендованных к дальнейшему рассмотрению;
- ▶ направляет лист оценки кандидата;
- ▶ сообщает дополнительную информацию, полученную на предварительном этапе;
- ▶ в случае заинтересованности линейного руководителя организует очное интервью с кандидатом;
- ▶ принимает участие в интервью как модератор.

Участие специалиста по персоналу в собеседовании кандидата с линейным руководителем важно по нескольким причинам:

- ▶ облегчает процесс ведения интервью для руководителя;
- ▶ помогает формированию целостного образа кандидата в глазах основного «держателя процесса» подбора персонала;
- ▶ позволяет специалисту по персоналу лучше понять требования и пожелания руководителя, глубже проникнуть в тонкости работы подразделения-заказчика.

Планирование

Заявка на подбор

Поиск и привлечение
кандидатов

По итогам собеседования специалист по персоналу предлагает руководителю заполнить лист оценки кандидата, обсуждает общее впечатление и при необходимости помогает сформировать решение о дальнейшем участии кандидата в отборе.

Приложение 3.

Примерный шаблон «Лист оценки кандидатов».

<http://czn-office.ru/ls/hrczn3>

На данном этапе линейный руководитель:

- ▶ формулирует или **уточняет тестовое задание** (если оно предусмотрено)
- ▶ определяет сроки выполнения задания.

Специалист по персоналу:

- ▶ **направляет задание** кандидату или организует его участие в тестовом мероприятии на территории ЦЗН;
- ▶ организует **сбор рекомендаций** на основании информации, предоставленной кандидатом.



Разговор с прежним работодателем кандидата лучше строить на базе открытых вопросов.

Они могут касаться общего впечатления о работнике или иметь определенный фокус.

Наиболее актуальными в общении с рекомендателем являются:

- ▶ вопросы об уровне ответственности кандидата, его результативности;
- ▶ сведения об особенностях делового поведения и общем впечатлении о нем как о работнике;
- ▶ информация о причинах и обстоятельствах увольнения.

Отбор кандидатов

Принятие решения
о наймеОценка эффектив-
ности мероприятий

Принятие решения о найме. Обратная связь кандидату

На заключительном этапе подбора специалист по персоналу:

- ▶ собирает и систематизирует всю информацию о кандидатах;
- ▶ формирует финальный список кандидатов и обсуждает его с линейным руководителем;
- ▶ формулирует и аргументирует свою точку зрения относительно предпочтительной кандидатуры.

Окончательное решение принимает линейный руководитель.

На основании принятого решения специалист по персоналу:

- ▶ связывается с кандидатом;
- ▶ сообщает ему о выборе и получает подтверждение его принципиальной готовности выйти на работу;
- ▶ уточняет у линейного руководителя желаемую дату выхода кандидата;
- ▶ согласовывает ее с потенциальным работником;
- ▶ помогает запустить все необходимые мероприятия: подготовку рабочего места, выбор и назначение наставника, подготовку программы испытательного срока.



Работа по вакансии может считаться завершенной в день выхода кандидата на работу.



Отбор кандидатов

Принятие решения о найме

Оценка эффективности мероприятий

Оценка эффективности мероприятий

Управление любым процессом, в том числе процессом подбора персонала, предполагает его постоянное совершенствование и настройку в соответствии с актуальными приоритетами ЦЗН.

Оценка эффективности процесса – один из главных инструментов такой настройки.

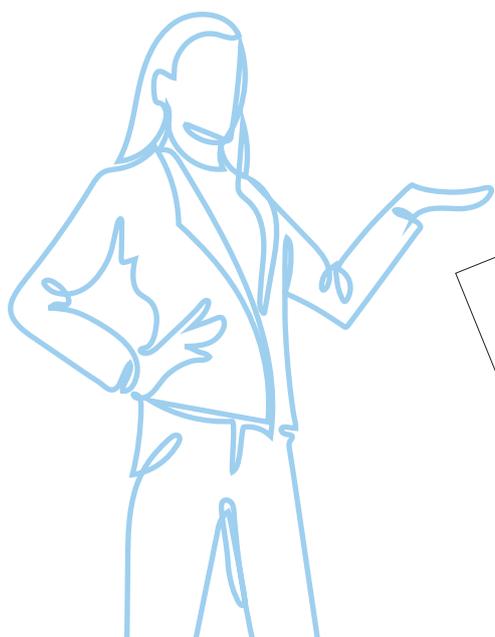
Для оценки эффективности процесса подбора целесообразно ориентироваться на несколько ключевых параметров (таблица 1):

Таблица 1

	Параметр эффективности	Способ получения информации
1	Удовлетворенность линейного руководителя (заказчика)	Анкета или интервью обратной связи
2	Результативность подбора – вакансии закрыты в нормативные сроки	Сопоставление даты регистрации заявки на подбор и даты выхода на работу кандидата
3	Эффективность подбора	Процент работников, уволенных в течение испытательного срока, от общего числа работников, принятых за период

Анализ эффективности подбора персонала проводится по итогам достаточно продолжительного периода, как минимум, квартала.

Анализ эффективности и принятие решений по его результатам осуществляет руководитель Службы персонала.



Заявка на подбор персонала

Описание вакансии	
Вакансия/подразделение	
Назначение/подразделение	
Наименование должности/руководитель (Ф.И.О. подразделения)	
Должностные обязанности (функции) работника	
Критерии отбора кандидатов	
Условия работы	
Рабочее время	
Условия оплаты труда	
Прочие условия	

Заявка на подбор персонала

Описание вакансии

Вакантная должность	
Название подразделения	
Непосредственный руководитель (Ф. И. О. и должность)	
Должностные обязанности (функции) работника	
Контактное лицо и формат собеседования	

Условия работы

Рабочее место	
Режим работы	
Условия оплаты (постоянная/переменная часть)	
Условия испытательного срока (длительность, условия оплаты)	

Требования к соискателю

Образование базовое и дополнительное	
Желательный опыт работы (сфера деятельности, организации, функции)	
Необходимые знания, умения, навыки	
Специальное ПО, уровень владения	
Личностные характеристики	

Дополнительные требования

--

Причина открытия вакансии: новая штатная единица замена

Кол-во вакансий _____ Дата заполнения «_____» _____ 20__ г.

Непосредственный руководитель: _____
Ф. И. О. Должность

Пример заполнения заявки на подбор

Описание вакансии

Вакантная должность	Инспектор ЦЗН (первичный прием)
Название подразделения	Отдел трудоустройства
Непосредственный руководитель (Ф. И. О. и должность)	Примерный П. П., начальник отдела трудоустройства
Должностные обязанности (функции) работника	Оказание государственных услуг гражданам по трудоустройству. Поиск вакансий, подбор подходящей работы для граждан. Организация собеседований соискателей с работодателем. Консультирование граждан по вопросам законодательства в сфере занятости. Информирование и консультирование гражданина о его правах и возможностях в процессе поиска работы. Регистрация граждан для поиска работы. Организация процесса признания гражданина безработным. Оформление документов, получение и обработка информации, в том числе с использованием ЕЦП «Работа в России», СМЭВ Подготовка отчетов, оформление и хранение личных дел соискателей
Контактное лицо и формат собеседования	Примерный П. П. / очное собеседование

Условия работы

Рабочее место	Зал приема, окно 8
Режим работы	Нечетная неделя 9.00–18.00, четная неделя 10.00–19.00. Обеденный перерыв – 1 час
Условия оплаты (постоянная / переменная часть)	Оклад 20 000 руб. плюс переменная часть 30 % от оклада (КПЭ)
Условия испытательного срока (длительность, условия оплаты)	3 месяца. Оплата – оклад. Переменная часть – по решению руководителя и наставника (выполнение плана адаптации)

Требования к соискателю

Образование базовое и дополнительное	Среднее или высшее профессиональное образование. Предпочтительно в сфере педагогики, социологии, управления персоналом, социальной работы, государственного управления. При наличии опыта работы в сфере занятости, социальной работы или управления персоналом профиль образования значения не имеет.
---	--

Желательный опыт работы (сфера деятельности, организации, функции)	Опыт в сфере занятости, подбора персонала, управления персоналом предприятий и организаций, оказания государственных услуг, оказания социальной помощи. Рассматриваются кандидаты без опыта работы.
	ЦЗН, МФЦ, службы персонала коммерческих организаций, Почта России, ФНС, Сбербанк, клиентские подразделения крупных компаний, ИП в сфере услуг.
Необходимые знания, умения, навыки	Желательно: базовые знания законодательства в сфере занятости, знание и понимание инструментов делового общения, управления персоналом.
Необходимые умения, навыки	<ul style="list-style-type: none"> • Грамотная письменная и устная речь. • Умение и готовность работать с большими объемами информации. • Умение слушать и управлять коммуникацией. • Организованность, рациональное распределение времени между задачами. • Навык или готовность работать с документами (хорошая память, внимание, способность сосредоточиться в шумной обстановке).
Специальное ПО, уровень владения	MS Office. Желательно: «Катарсис», ЕЦП «Работа в России». Навыки эффективного поиска информации в интернете, в т. ч. соцсетях.
Личностные характеристики	Доброжелательность, открытость, развитая эмпатия. Ответственность, стрессоустойчивость, готовность конструктивно взаимодействовать с коллегами и клиентами. Позитивное отношение к жизни.

Дополнительные требования

Желание и готовность работать с людьми, понимать их потребности и помогать им. Желание и готовность работать в Службе занятости

Причина открытия вакансии: новая штатная единица замена

Кол-во вакансий _____ Дата заполнения «_____» _____ 20____г.

Непосредственный руководитель: _____
Ф. И. О. _____ Должность _____

ЛИСТ ОЦЕНКИ КАНДИДАТОВ**на вакансию _____**

Оценка проводится на соответствие кандидатов требованиям вакансии.

Для оценки используется 5-балльная шкала (от 1 до 5),

где 1 – абсолютно не соответствует, 5 – полностью соответствует.

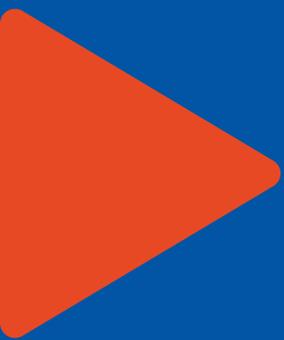
	Параметры оценки	Ф. И. О. кандидата 1	Ф. И. О. кандидата 2	Ф. И. О. кандидата 3	Комментарий
1.	ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПОДГОТОВКА				
	Образование				
	Знания в предметной сфере				
	Опыт в профессии				
2.	НАВЫКИ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ				
	Телефонное / онлайн-общение				
	Деловая переписка (если была)				
	Переговорные навыки				
	Речь				
3.	ЛИЧНОСТНЫЕ КАЧЕСТВА				
	Ответственность				
	Готовность к обучению и развитию				
	Самостоятельность				
	...				
4.	ЦЕННОСТИ				
	Клиентоцентричность				
	Готовность к изменению				
	...				
5.	МОТИВАЦИЯ, ОТНОШЕНИЕ К РАБОТЕ				
6.	Результаты выполнения тестового задания				
	СУММА БАЛЛОВ				

Форму оптимально использовать в формате Excel, суммируя баллы по каждому разделу.

Дополнительные характеристики

Характер мотивации	Финансовая	Интерес к работе	Желание помогать людям	Карьерный рост	Близость к дому	Другая (указать)
Ф. И. О. кандидата 1						
Ф. И. О. кандидата 2						
Ф. И. О. кандидата 3						





РАЗДЕЛ 2.

**АДАПТАЦИЯ
ПЕРСОНАЛА
ЦЗН**

Подготовка мероприятий по адаптации

Введение в организацию

Введение в должность

РАЗДЕЛ 2. АДАПТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА ЦЗН

Адаптация персонала

Адаптация персонала представляет собой процесс комплексного приспособления работников к условиям трудовой деятельности в организации, приобретения специфических профессиональных знаний и навыков, необходимых на конкретном рабочем месте, приобщения к корпоративной культуре и ценностям, налаживания необходимых деловых связей с коллективом, формирования чувства ответственности и лояльности к организации.

Основные понятия

Адаптация, испытательный срок, введение в организацию, введение в должность, наставник, подготовка наставников, программа адаптации, вводный курс, Книга сотрудника, контрольные точки, мониторинг и координация процесса адаптации, промежуточная и итоговая оценка, подведение итогов адаптации, обратная связь, параметры эффективности.

Цели адаптации

- ▶ Ускорение процесса вхождения нового сотрудника в должность за счет достижения необходимой эффективности работы в минимальные сроки, уменьшение количества возможных ошибок, связанных с освоением функциональных обязанностей.
- ▶ Снижение уровня текучести кадров благодаря сокращению количества сотрудников, не прошедших испытательный срок, уменьшение количества сотрудников, покинувших организацию в течение первого года работы.
- ▶ Экономия времени руководителя и сотрудников.
- ▶ Развитие позитивного отношения к работе, повышение удовлетворенности работой как у вновь пришедших сотрудников, так и уже работающих.

Принципы системы адаптации

- ▶ **Планомерность** – процесс должен быть регламентирован и тщательно подготовлен.
- ▶ **Помощь и сопровождение** – за сотрудником закрепляется наставник, который вместе с непосредственным руководителем организует и направляет процесс его адаптации, консультирует и помогает во всем.

Координация

Подведение
итогов адаптацииОценка эффектив-
ности мероприятий

- ▶ Доступность знаний – организация предоставляет сотруднику доступ к знаниям по всем направлениям, связанным с исполнением его должностных обязанностей.
- ▶ Активность самого сотрудника в освоении должности, понимании организации, установлении деловых отношений с коллегами.

Подготовка мероприятий по адаптации

Участниками процесса адаптации со стороны ЦЗН являются три стороны: непосредственный руководитель нового сотрудника, наставник и специалист по персоналу. Организация работы по адаптации сотрудников регламентируется внутренними нормативными документами ЦЗН, такими как Положение об адаптации, Положение о наставничестве и др.

В качестве основных форм адаптации рассматриваются введение в организацию (ориентация) и введение в должность.

- ▶ Введение в организацию необходимо для вновь принятого сотрудника. Основная задача – сформировать у нового работника целостное представление об организации, ее истории, организационной структуре, специфике деятельности и корпоративной культуре.
- ▶ Введение в должность – предметное погружение в сферу деятельности подразделения, понимание его места в организации; изучение основных задач и функций должности и постепенное освоение профессиональных знаний и навыков, необходимых на данном рабочем месте.



Таким образом, введение в организацию актуально для сотрудников, впервые принятых в данную организацию, а введение в должность необходимо всем, у кого появились новые функциональные обязанности: вновь принятым и переведенным на другую должность.

Подготовка мероприятий по адаптации

Введение в организацию

Введение в должность

Планирование мероприятий по адаптации

Планирование мероприятий по адаптации. Если в ЦЗН принят план вакансий и внутренних перемещений сотрудников, мероприятия по адаптации согласуются с этим планом.

Планирование мероприятий по адаптации проводится по нескольким направлениям:

- 1) Подготовка и проведение **вводного курса** для обучения новых сотрудников.
- 2) Разработка **типовых программ адаптации** для разных категорий работников.
- 3) Разработка **программы подготовки наставников**.
- 4) Организация **отбора кандидатов в наставники**.
- 5) Организация **подготовки наставников**.
- 6) Организация **адаптации сотрудников**.

Наставник

Одной из ключевых фигур в процессе адаптации сотрудников является наставник.

Наставником в рамках данного документа называется персональный куратор нового сотрудника, который организует и руководит процессом освоения работником своей новой должности.

Основные требования к наставнику задаются внутренними нормативными документами (Положение об адаптации или Положение о наставничестве).

В общем случае потенциальный наставник должен соответствовать следующим требованиям:

- ▶ быть лояльным к организации, разделять и транслировать ее ключевые ценности;
- ▶ иметь системное представление о работе своего подразделения и организации в целом;
- ▶ обладать значительным опытом в сфере своей профессиональной деятельности, а также стажем работы в ЦЗН не менее одного года;
- ▶ иметь желание быть наставником, готовность выделять необходимое время для этой работы;
- ▶ не иметь дисциплинарных взысканий, а также обоснованных жалоб со стороны заявителей.

Координация

Подведение
итогов адаптацииОценка эффектив-
ности мероприятий

- ▶ Работу по выявлению и подготовке потенциальных наставников целесообразно организовать на постоянной основе.
- ▶ В результате Служба персонала будет иметь в поле зрения пул сотрудников, которые прошли обучение **по программе для наставников**.
- ▶ Хорошим дополнением программы обучения станет **пособие для наставников**, где будут собраны полезные советы и примеры организации работы с новыми сотрудниками.

Запуск процесса адаптации

На этапе выхода нового сотрудника на работу должны быть реализованы следующие мероприятия:

1. назначен наставник;
2. определена продолжительность периода адаптации;
3. подготовлена программа адаптации, в том числе подробное расписание мероприятий первой недели;
4. подготовлена Книга сотрудника для вручения новичку;
5. подготовлен пакет документов для изучения и ссылка на раздел для новичков в Базе знаний;
6. сотрудники, участвующие в программе адаптации, предупреждены и готовы.

Подготовка мероприятий по адаптации

Введение в организацию

Введение в должность

Введение в организацию

Введение в организацию начинается в первый рабочий день. Задача «принимающей стороны» – помочь новому сотруднику почувствовать себя в своей среде, адаптироваться в первую очередь к пространству и людям.

Мероприятия первого дня, – перечень которых представлен на рисунке 1, – может проводить специалист по персоналу, наставник или непосредственный руководитель нового сотрудника – в зависимости от традиций коллектива ЦЗН и текущей загрузки каждого из перечисленных участников процесса.

- ▶ В первый рабочий день рекомендуется **дать сотруднику самую необходимую информацию**:
 - ▶ инфраструктура офиса,
 - ▶ расположение основных подразделений ЦЗН,
 - ▶ местоположение рабочего места сотрудника,
 - ▶ персоналии, с которыми предстоит взаимодействовать, их контакты.
- ▶ Дополнением может служить **Книга сотрудника**, представляющая собой подборку самой важной информации об организации, актуальной для сотрудника в первые дни работы.

Рисунок 1



Координация

Подведение
итогов адаптацииОценка эффектив-
ности мероприятий

Чтобы информация усваивалась системно, рекомендуется подготовить специальную программу обучения для новых сотрудников – так называемый **вводный курс**.

Приложение 1.

*Примерная структура
Книги сотрудника.*

<http://czn-office.ru/ls/hrczn4>

Приложение 2.

*Примерная структура
Вводного курса.*

<http://czn-office.ru/ls/hrczn5>



- ▶ **Книга сотрудника** может существовать как в печатной форме, так и в виде раздела на внутреннем портале. Как показывает практика, бумажный вариант наиболее актуален, так как становится удобным инструментом сотрудника в первые несколько дней – отдельные разделы можно перечитывать не торопясь, делать пометки на полях, записывать вопросы. Оптимальный формат такого издания – **A5** – размер небольшого блокнота.
- ▶ На открытие **вводного курса** обязательно пригласите директора ЦЗН и других ключевых руководителей. Значимо даже короткое, трехминутное выступление. Если нет возможности личного участия, запишите видеоролик с обращением к новичкам.
- ▶ Чтобы новый сотрудник быстрее преодолел **«порог входа»** в коллектив своего подразделения, а коллеги смогли его лучше узнать и принять, во многих организациях проводят круглый стол – знакомство.
- ▶ На такой встрече **каждый из коллег коротко рассказывает о себе**, кто-то представляет руководителя и в финале рассказывает о себе новичок. Ему задают вопросы – любые, оставляя за ним право не отвечать, если вопрос не нравится.
- ▶ Важный момент – **все участники встречи знакомятся напрямую**, коллектив постепенно осознает свою уникальность и старается передать это знание новому коллеге. Новичок получает «объемную» информацию о подразделении и людях.
- ▶ При должном внимании такой подход способствует не только адаптации новых сотрудников, но и сплочению «старых».

Подготовка мероприятий по адаптации

Введение в организацию

Введение в должность

Введение в должность

Введение в должность включает следующие содержательные блоки:

- ▶ детальное знакомство с должностными обязанностями и спецификой работы;
- ▶ изучение информации, необходимой для выполнения должностных обязанностей;
- ▶ освоение конкретных навыков, специфичных для данной должности;
- ▶ освоение корпоративной информационной системы и другого программного обеспечения (ПО), используемого в ЦЗН.

Введение в должность продолжается в течение всего периода адаптации и происходит в соответствии с **программой адаптации**, которую готовит наставник с помощью непосредственного руководителя сотрудника и специалиста по персоналу.



Введение в организацию и адаптация в должности дополняют друг друга. Наставнику и специалисту по персоналу важно внимательно отслеживать поведение новичка и регулировать объем и скорость подачи материала, с учетом особенностей восприятия и стиля обучения нового сотрудника.

Наставнику и специалисту по персоналу необходимо также контролировать взаимосвязь и согласованность основных составляющих процесса адаптации. Что имеется в виду?

- ▶ **Содержание программы адаптации** отражает основные функциональные блоки должности и обозначает инструменты и способы реализации этих функций в рамках ЦЗН. Программа очерчивает участок работы и ориентирует сотрудника на то, **ЧТО** он должен делать. Хорошо, когда в программе адаптации сразу обозначены параметры исполнения – основные нормативы, достаточные для начала работы в должности.
- ▶ **Вводное обучение, Книга сотрудника**, материалы Базы знаний и помощь наставника помогают найти ответ на вопрос, **КАК** сделать то, что требуется в данной должности в данной организации, и **КАК** достичь необходимых параметров исполнения.

Координация

Подведение
итогов адаптацииОценка эффектив-
ности мероприятий

- ▶ Теоретические блоки разбиваются на **сопровожаемое обучение**, например специальное ПО, технологии взаимодействия между подразделениями, и материал **для самостоятельного изучения**.
- ▶ По мере освоения теории подключаются **практические задания** – сначала на тестовых примерах, а затем на рабочем месте **под контролем наставника**.
- ▶ **Оценка выполнения** программы адаптации проводится как промежуточная – по отдельным модулям, так и финальная, интегрально – по заданным параметрам.

Приложение 3.

*Примерный шаблон Программы адаптации
специалиста по трудоустройству.*

<http://czn-office.ru/ls/hrczn6>

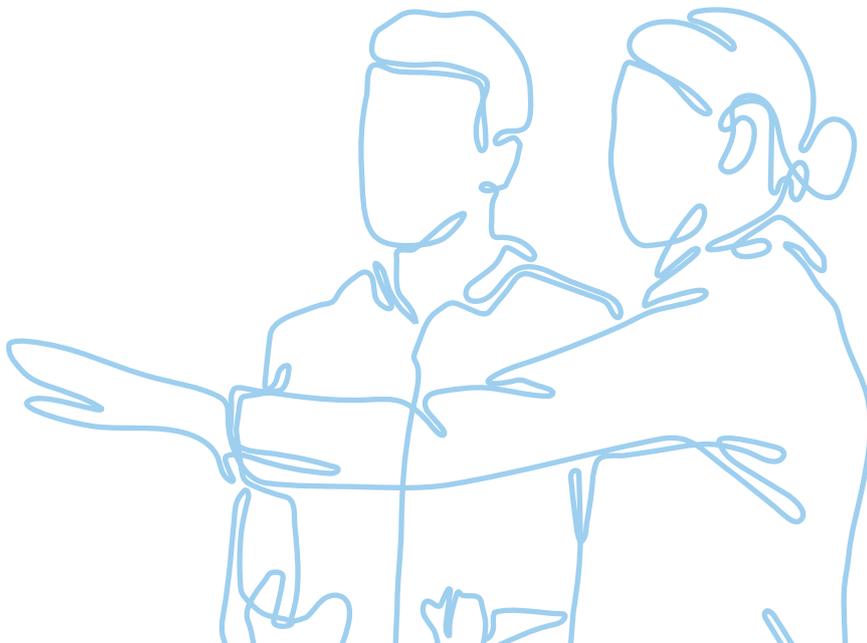


Оказание услуги полностью в соответствии с нормативами – задача повышенной сложности для новичка. Разбейте ее на более простые фрагменты.

Некоторые элементы важно отработать с новичком на самых первых этапах, например:

- ▶ регистрацию гражданина в информационной системе;
- ▶ оформление запроса через СМЭВ;
- ▶ работу в системе электронной очереди.

Добивайтесь при этом сначала безошибочности действий, а потом и нужной скорости.



Подготовка мероприятий по адаптации

Введение в организацию

Введение в должность

Координация процесса адаптации

В практике управления персоналом принято синхронизировать адаптационный период с периодом формального испытательного срока сотрудника. Это не является обязательным, поскольку продолжительность периода адаптации задается внутренними нормативными документами, например Положением об адаптации, и может быть больше или меньше продолжительности испытательного срока.

В любом случае необходимо помнить, что **границы испытательного срока** определены приказом о приеме на работу сотрудника и их необходимо отслеживать.

Со стороны **специалиста по персоналу** необходим мониторинг процесса адаптации и координация действий участников.

В конце первой или второй недели специалист по персоналу проводит беседу с новичком, интересуется, как тот себя чувствует в коллективе, что уже успел освоить, отвечает на его вопросы.

Основные задачи на данном этапе – отследить, нашли ли **наставник и сотрудник общий язык**, достаточно ли внимания наставник уделяет подопечному, есть ли вопросы, которые остались без ответа. Если обнаруживаются пробелы во взаимодействии наставника с новым сотрудником, необходимо помочь в их устранении.

Варианты действий специалиста по персоналу в этом случае:

- ▶ переговорить с наставником, обсудить его видение и оценку хода работы, вместе подумать, как устранить недочеты;
- ▶ при наличии оснований провести общую встречу с участием новичка и непосредственного руководителя, чтобы устранить недопонимание, наладить коммуникацию;
- ▶ если наладить взаимодействие не удастся, рассмотреть возможность замены наставника или передачи его функций непосредственному руководителю.

Иногда встречаются «проблемные» сотрудники, которые не принимают на себя даже части ответственности и винят в своих неудачах всех окружающих. Подобные ситуации случаются редко, но, если такое происходит, с сотрудником лучше сразу расстаться с учетом упрощенной процедуры увольнения работника, находящегося на испытательном сроке.

Координация

Подведение
итогов адаптации

Оценка эффектив-
ности мероприятий



На рисунке 2 обозначены основные контрольные точки, которые рекомендуется отслеживать для оценки хода адаптации.

Рисунок 2

За неделю до окончания испытательного срока		Итоговая оценка выполнения программы адаптации, выполнение тестовых заданий, сбор обратной связи
Первый месяц работы		Промежуточная оценка: как правило, оценивают знание теории и навыки работы в корпоративной ИС
Первые две недели		Обмен мнениями наставником и непосредственным руководителем с участием специалиста по персоналу
Первая рабочая неделя		Беседа специалиста по персоналу, наставника
Первый рабочий день		Беседа наставника с новичком, ответы на вопросы

Подготовка мероприятий по адаптации

Введение в организацию

Введение в должность

Подведение итогов адаптации

Не менее чем за 10 дней до окончания формального испытательного срока сотрудника специалист по персоналу организует подведение итогов адаптации.

В общем виде этот этап включает следующие шаги:

- ▶ Сотрудник готовит отчет по итогам выполнения программы адаптации. В этом ему может помочь наставник.
- ▶ Наставник и непосредственный руководитель заполняют **форму оценки сотрудника** по результатам периода адаптации (приложение 4).
- ▶ Сотрудник выполняет тестовые задания (если они предусмотрены), которые оценивает непосредственный руководитель при участии наставника.
- ▶ **Наставник** готовит отчет по результатам сопровождения программы адаптации.
- ▶ Сотрудник заполняет **анкету обратной связи**.



Координация

Подведение
итогов адаптацииОценка эффектив-
ности мероприятий**Приложение 4.****Примерная Анкета общей оценки сотрудника по результатам периода адаптации.**<http://czn-office.ru/ls/hrczn7>

- ▶ Отведите достаточно времени для оценочных мероприятий, не торопитесь.
- ▶ Распределите отдельные шаги на один-два дня, чтобы заинтересованные лица успели полностью ознакомиться с информацией, обдумали свои решения, проверили результаты тестового задания и подготовились к итоговой беседе с новым сотрудником.

Задачи специалиста по персоналу на данном этапе – организация и координация всех участников, а также подробное информирование нового сотрудника о том, как организована процедура оценки, что, когда и как будет происходить.

Специалист по персоналу:

- ▶ собирает все оценочные формы и проверяет полноту отражения информации;
- ▶ организует обмен информацией среди участников;
- ▶ организует выполнение сотрудником тестового задания (если оно предусмотрено);
- ▶ организует итоговую встречу для подведения итогов периода адаптации;
- ▶ в ходе встречи фиксирует ключевые решения, готовит протокол;
- ▶ организует предоставление сотруднику обратной связи. Собственно обратную связь дают наставник, непосредственный руководитель и специалист по персоналу;
- ▶ организует обсуждение, согласование и принятие решения по результатам испытательного срока сотрудника (в соответствии с процедурой, установленной в организации);
- ▶ сообщает сотруднику итоговое решение по результатам испытательного срока;
- ▶ при необходимости организует подготовку и подписание уведомления сотрудника о том, что он не прошел испытательный срок;
- ▶ организует подготовку индивидуального плана дальнейшего профессионального развития сотрудника, если тот продолжает работу.

Подготовка мероприятий по адаптации

Введение в организацию

Введение в должность

Оценка эффективности мероприятий

В оценке эффективности процесса адаптации учитываются несколько ключевых параметров (таблица 2).

Таблица 2

	Параметр эффективности	Способ получения информации
1	Удовлетворенность непосредственного руководителя нового сотрудника	Анкета/интервью обратной связи
2	Удовлетворенность наставника нового сотрудника	Анкета/интервью обратной связи
3	Мнение самого сотрудника, который проходил адаптацию	Анкета/интервью обратной связи
4	Эффективность процесса адаптации	Процент работников, уволенных в течение испытательного срока, от общего числа работников, принятых за период

Параметры эффективности адаптации персонала анализируются по итогам продолжительного периода, как минимум квартала. Анализ эффективности и принятие решений по его результатам осуществляет руководитель Службы персонала.



Особое внимание на этапе оценки эффективности уделите **обратной связи** от вновь принятого сотрудника, используя возможность получения информации по широкому кругу вопросов:

- ▶ как встретили новичка в коллективе, как коллеги относятся к нему, друг к другу и клиентам – отражение реальной корпоративной культуры и ценностей;
- ▶ к чему стремятся коллеги и насколько эти цели привлекательны для него самого – мотивация;
- ▶ чему и как его учили – особенности системы обучения;
- ▶ кто и каким образом оценивал его работу, насколько ясны были критерии и получил ли он полную информацию о том, как восприняты его результаты, – оценка.

Координация

Подведение итогов адаптации

Оценка эффективности мероприятий



Соблюдайте правила получения обратной связи (подробнее в разделах «Оценка персонала» и «Мотивация персонала»). Не торопитесь: дайте понять, что вас интересует не просто первое впечатление, а взвешенное, аргументированное мнение одного из ключевых участников процесса.

Запросите обратную связь от сотрудника в конце периода адаптации или сразу после.

Параметры эффективности адаптации персонала анализируются по итогам продолжительного периода, как минимум квартала. Анализ эффективности и принятие решений по его результатам осуществляет руководитель Службы персонала.

АНКЕТА
«Общая оценка сотрудника по результатам периода адаптации»

	Ф. И. О.	Должность	Подразделение
Сотрудник:			
Непосредственный руководитель:			
Наставник:			

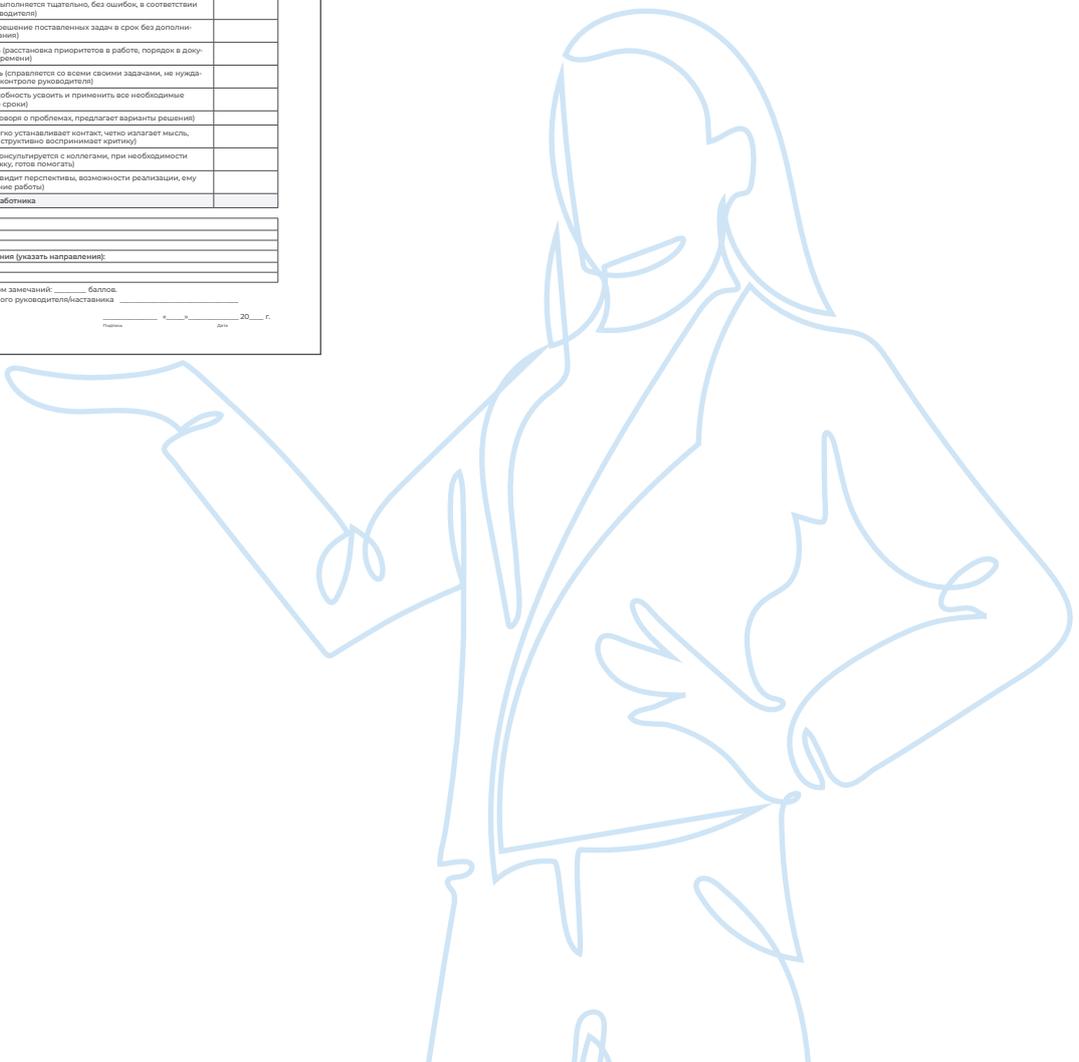
Период адаптации: с «__» __ 20__ г. по «__» __ 20__ г.
 Критерии оцениваются по 10-балльной шкале, где 10 – наивысший балл.

№	Критерий	Общая оценка
1	Выполнение порученной работы (справляется с порученной работой в установленные сроки)	
2	Качество работы (выполняется тщательно, без ошибок, в соответствии с указаниями руководителя)	
3	Ответственность (решение поставленных задач в срок без дополнительного напоминания)	
4	Организованность (расстановка приоритетов в работе, порядок в документах, контроль времени)	
5	Самостоятельность (справляется со всеми своими задачами, не нуждается в постоянном контроле руководителя)	
6	Обучаемость (способность усвоить и применить все необходимые знания в заданные сроки)	
7	Инициативность (поиск проблем, предлагает варианты решения)	
8	Коммуникация (легко устанавливает контакт, четко излагает мысль, умеет слушать, конструктивно воспринимает критику)	
9	Сотрудничество (консультируется с коллегами, при необходимости оказывает поддержку, слов. помощь)	
10	Интерес к работе (видит перспективы, возможности реализации, ему нравится содержание работы)	
	Итоговая оценка работника	

Общие замечания:

Необходимость обучения (указать направления):

Итоговая оценка с учетом замечаний: _____ баллов.
 Ф. И. О. непосредственного руководителя/наставника: _____
 _____ г. _____



Приложение 1

Примерная структура Книги сотрудника

1. ПРИВЕТСТВИЕ ДИРЕКТОРА ЦЗН.
Приветственное письмо и фото.
2. АКТУАЛЬНО ДЛЯ ПЕРВЫХ ДНЕЙ.
В раздел могут быть включены ответы на наиболее популярные, часто задаваемые новыми сотрудниками вопросы.
3. ОБ ОРГАНИЗАЦИИ.
 - История.
 - Миссия – цели – ценности.
 - Организационно-функциональная структура ЦЗН.
 - Представление руководителей подразделений – краткая информация, фото, внутренние контакты.
 - Краткая информация о графике работы.
4. ПОЛИТИКА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ.
 - Кратко об организации основных процессов: адаптации, оценки, обучения, развития кадрового резерва. К кому по каким вопросам обращаться.
 - Система оплаты труда, периодичность выплат, правила начисления переменной части вознаграждения. Социальный пакет, доступные льготы.
 - Корпоративные традиции, мероприятия и система внутренних коммуникаций.
 - Документационное обеспечение: порядок оформления заявлений, отпусков, больничных, справок и др.
5. ИНФОРМАЦИОННЫЕ РЕСУРСЫ ЦЗН И ВЫШЕСТОЯЩИХ ОРГАНИЗАЦИЙ.

Приложение 2

Примерная структура вводного курса для новых сотрудников**БЛОК 1. СВЕДЕНИЯ О ЦЕНТРЕ ЗАНЯТОСТИ.**

- 1.1. История Центра занятости населения (коротко), стратегия, ценности.
- 1.2. Приоритетные задачи ЦЗН на ближайший период.
- 1.3. Организационно-функциональная структура, сферы ответственности подразделений, руководители.
- 1.4. Организации-партнеры.

БЛОК 2. СФЕРА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, ПЕРЕЧЕНЬ ОКАЗЫВАЕМЫХ УСЛУГ.

- 2.1. Особенности работы в сфере занятости населения – ключевые моменты.
- 2.2. Основные направления работы ЦЗН.
- 2.3. Характеристика основных категорий получателей услуг.

БЛОК 3. ИНФОРМАЦИЯ О КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЕ И ТРАДИЦИЯХ.

- 3.1. Основные положения Кодекса корпоративной этики.
- 3.2. Традиции проведения корпоративных мероприятий. Красивые истории, легенды.
- 3.3. Внутренние стандарты в области дресс-кода, делового этикета, правила поведения в типовых ситуациях.

БЛОК 4. ПОЛИТИКА В СФЕРЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ.

- 4.1. Профессиональное развитие – как организовано обучение сотрудников ЦЗН.
- 4.2. Карьерное развитие – базовая информация об оценочных процедурах, примеры карьерного роста работающих сотрудников.
- 4.3. Политика в сфере вознаграждений.
- 4.5. Условия работы – порядок выплаты заработной платы, доступные льготы.
- 4.6. Условия работы и инфраструктура офиса.
- 4.7. Взаимодействие с профсоюзной организацией.

БЛОК 5. ПРИКЛАДНЫЕ ПРОГРАММЫ И СПЕЦИАЛЬНЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ РАБОТЫ.

- 5.1. Стандарты оказания услуг.
- 5.2. Навыки работы с Единой цифровой платформой в сфере занятости и трудовых отношений «Работа в России» и ЕПГУ. При необходимости – с иными региональными сервисами и порталами услуг.
- 5.3. Система показателей эффективности деятельности ЦЗН, отдельных подразделений и должностей.

Приложение 3

Примерная программа адаптации специалиста по трудоустройству

В должности _____ (название должности)

Ф. И. О. сотрудника _____

Дата приема на работу / назначения на должность «_____» _____ 20__ г.

Период испытательного срока: с «_____» _____ 20__ г. по «_____» _____ 20__ г.

№	Наименование мероприятия	Срок исполнения	Ответственный	Отметка об исполнении
1.	Знакомство с офисным пространством ЦЗН	Первый рабочий день	Специалист по персоналу	
2.	Знакомство с наставником	Первый рабочий день	Специалист по персоналу	
3.	Представление коллективу подразделения	Первый рабочий день	Руководитель подразделения / наставник	
4.	Ориентация на рабочем месте	Первый рабочий день	Наставник	
5.	Изучение целей, задач и основных направлений работы ЦЗН	Второй рабочий день	Наставник	
6.	Знакомство с информационными ресурсами ЦЗН, БД, другими инструментами работы	Второй - третий рабочий день	Наставник	
7.	Обсуждение и согласование программы адаптации, индивидуальные настройки – при необходимости	Третий рабочий день	Наставник	
8.	Знакомство с внутренними нормативными документами ЦЗН	Первая неделя	Наставник	
9.	Изучение функций подразделения, целей, задач и функций должности	Первая неделя	Наставник	
10.	Включенное наблюдение за работой коллег (в аналогичной должности)	Первая неделя	Наставник	
	Беседа по итогам первой недели		Наставник	
11.	Ознакомление со стандартами оказания услуг	Вторая неделя	Наставник	
12.	Ознакомление с работой ЕЦП в сфере занятости и трудовых отношений «Работа в России», ЕПГУ, СМЭВ и другими используемыми в ЦЗН программными продуктами	Вторая неделя	Наставник	
13.	Обучение работе с электронной очередью	Вторая неделя	Наставник	
	Беседа по итогам двух недель		Наставник/ руководитель	
14.	Обучение работе в ЕЦП в сфере занятости и трудовых отношений «Работа в России»	Третья неделя	Наставник	
15.	Освоение элементов оказания государственной услуги по заданию наставника: · изучение соответствующего раздела стандарта (теория); · выполнение операций под контролем наставника; · разбор ошибок, ответы на вопросы	Третья-четвертая неделя	Наставник	
	Промежуточная оценка	По итогам первого месяца	Наставник/ руководитель	
16.	Участие в подготовке мероприятий, проводимых в ЦЗН	Второй месяц	Наставник	
17.	Самостоятельное выполнение поручений по заданию руководителя, под контролем наставника	Второй-третий месяц	Наставник/ руководитель	
18.	Анализ выполненной работы, исправление ошибок, задания для отработки	Второй-третий месяц	Наставник	
19.	Выполнение тестового задания	За 10 дней до окончания испытательного срока	Сотрудник	
20.	Проверка знаний и навыков, приобретенных специалистом	За 10 дней до окончания испытательного срока	Наставник/ руководитель	
21.	Подведение итогов адаптации. Обратная связь сотруднику	Последняя неделя	Наставник/ руководитель	

Приложение 3. Примерный шаблон Программы адаптации специалиста по трудоустройству

<http://czn-office.ru/ls/hrczn6>

АНКЕТА

«Общая оценка сотрудника по результатам периода адаптации»

	Ф. И. О.	Должность	Подразделение
Сотрудник			
Непосредственный руководитель			
Наставник			

Период адаптации: с «_____» _____ 20__ г. по «_____» _____ 20__ г.

Критерии оцениваются по 10-балльной шкале, где 10 – наивысший балл.

	Критерий	Общая оценка
1	Выполнение порученной работы (справляется с порученной работой в установленное время)	
2	Качество (работа выполняется тщательно, без ошибок, в соответствии с указаниями руководителя)	
3	Ответственность (решение поставленных задач в срок без дополнительного напоминания)	
4	Организованность (расстановка приоритетов в работе, порядок в документах, контроль времени)	
5	Самостоятельность (справляется со всеми своими задачами, не нуждается в постоянном контроле руководителя)	
6	Обучаемость (способность усвоить и применить все необходимые знания в заданные сроки)	
7	Инициативность (говоря о проблемах, предлагает варианты решения)	
8	Коммуникации (легко устанавливает контакт, четко излагает мысль, умеет слушать, конструктивно воспринимает критику)	
9	Сотрудничество (консультируется с коллегами, при необходимости оказывает поддержку, готов помогать)	
10	Интерес к работе (видит перспективы, возможности реализации, ему нравится содержание работы)	
	Итоговая оценка работника	

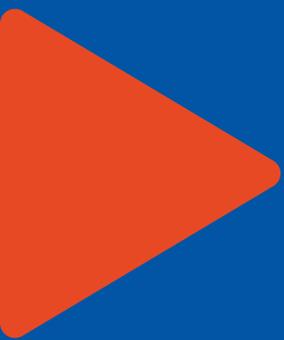
Общие замечания:
Необходимость обучения (указать направления):

Итоговая оценка с учетом замечаний: _____ баллов.

Ф. И. О. непосредственного руководителя/наставника _____

_____ «_____» _____ 20__ г.
Подпись Дата





РАЗДЕЛ 3.

ОЦЕНКА

ПЕРСОНАЛА

ЦЗН

Определение
потребности
в оценке персонала

Планирование
оценки персонала

Определение методов
оценки персонала

РАЗДЕЛ 3. ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА ЦЗН

Оценка персонала

Оценка персонала является управленческой технологией и представляет собой целенаправленный процесс сбора и анализа информации о работнике или кандидате, рассматриваемом на замещение вакантных должностей, для принятия решения о найме, назначении на должность, выдвижении в кадровый резерв, направлении на обучение и пр.

Основные понятия

Модель компетенций, профессиональные компетенции, корпоративные компетенции, методы оценки, инструменты оценки, психологическое тестирование, тесты знаний, центр оценки, интервью по компетенциям, структурированное интервью, STAR-интервью, опросник, обратная связь.

Цели оценки персонала

Оценка персонала проводится с целью:

- ▶ повышения объективности в принятии управленческих решений **при подборе и расстановке персонала** – отбор кандидатов производится на базе единых требований, с использованием единых инструментов оценки;
- ▶ повышения качества **обучения и развития персонала ЦЗН** – по результатам оценки определяется потребность в обучении, формулируются требования к программам обучения;
- ▶ формирования и повышения эффективности **кадрового резерва** – оценка позволяет отобрать в резерв наиболее перспективных кандидатов;
- ▶ развития системы **мотивации** персонала ЦЗН – оценка позволяет в том числе получать информацию о факторах мотивации для работников;
- ▶ повышения **информированности персонала о требованиях** организации к работникам – система оценки задает стандарты и требования к сотрудникам ЦЗН, формирует культуру эффективности и обратной связи.

Организация и проведение оценки

Обратная связь по результатам оценки

Принципы организации и проведения оценки персонала

Организация и проведение оценки персонала строится на следующих принципах:

- ▶ **Принцип соответствия стратегическим целям** и задачам организации – цели и задачи оценки персонала, а также использование ее результатов должны быть направлены на достижение стратегических целей и задач ЦЗН.
- ▶ **Принцип обоснованности** – оценка проводится только по тем характеристикам персонала, уровень развития которых влияет на профессиональную эффективность работника, и теми методами и инструментами, которые утверждены для их оценки.
- ▶ **Принцип объективности** – при оценке персонала используется единый подход с использованием утвержденных в организации процедур и методов, основанных на требованиях к должности и обеспечивающих точность оценки. Оценка проводится специалистами, прошедшими соответствующую подготовку.
- ▶ **Принцип системности** – оценка является частью системы управления персоналом, охватывает все ключевые требования к работникам, носит регулярный характер и распространяется на всех работников ЦЗН.
- ▶ **Принцип открытости** – предполагает обязательное ознакомление оцениваемого работника с целями проводимой оценки, порядком ее проведения и результатами.



**Определение
потребности
в оценке персонала**

**Планирование
оценки персонала**

**Определение методов
оценки персонала**

Определение потребности в оценке персонала

- ▶ Определение потребности в оценке персонала предполагает:
 - ▶ определение цели проведения оценочных мероприятий и необходимых решений в отношении работников;
 - ▶ определение целевых категорий участников оценки: кто оценивается и кто оценивает.

Необходимость проведения оценочных мероприятий в организации связана:

- ▶ **с подбором и наймом** кандидатов на вакансии: на этапе отбора осуществляется оценка соответствия кандидата установленным требованиям организации и должности;
- ▶ **назначением внутренних кандидатов на вакантные должности:** оценка проводится в соответствии с установленными для должности критериями с целью принятия решения о переводе работника;
- ▶ **завершением периода адаптации и принятием решения о результатах испытательного срока:** на этапе завершения адаптационного периода оценивается готовность работника к выполнению задач в текущей должности на постоянной основе, а также определяются направления дальнейшего развития и обучения;
- ▶ **регулярной оценкой работника в текущей должности:**
 - ▶ для выявления соответствия требованиям текущей должности (в случае аттестации);
 - ▶ мониторинга персональной эффективности работника в текущем периоде и для планирования целей деятельности на следующий период;
 - ▶ определения направлений развития и обучения работника и формирования ежегодного графика обучения (подробнее в разделе «Обучение персонала»);
 - ▶ принятия решения о материальном поощрении работника по результатам работы за отчетный период;
- ▶ **отбором в кадровый резерв:** потребность в оценке на этапе отбора в резерв кадров организации формируется исходя из ежегодного анализа потребности в оперативном и перспективном резерве на каждую целевую должность (подробнее в разделе «Кадровый резерв»);
- ▶ **оценкой эффективности выполнения индивидуальной программы развития резервистом.**

**Организация
и проведение оценки**

**Обратная связь
по результатам оценки**

**Определение
потребности
в оценке персонала**

**Планирование
оценки персонала**

**Определение методов
оценки персонала**

Планирование оценки персонала

Различают плановую и внеплановую оценку персонала.

- ▶ Плановая оценка персонала подразумевает периодичность и регулярность, которые устанавливаются внутренними нормативными документами (например, Положением об оценке персонала).
- ▶ К плановой оценке относятся мероприятия, перечисленные в таблице 3.

Таблица 3

	Основания	Горизонт планирования
1	Завершение периода адаптации, закрытие испытательного срока	Определяется периодом адаптации или испытательного срока (обычно не более 3 месяцев)
2	Регулярная оценка работника в текущей должности	1 год или 3 года (в случае аттестации)
3	Отбор в кадровый резерв	1 год
4	Оценка резервиста по результатам выполнения индивидуального плана развития (подробнее в разделе «Кадровый резерв»)	1 год

Проведение внеплановой оценки может быть связано:

- ▶ с принятием решения о перемещении работника на другую должность;
- ▶ назначением на вышестоящую должность;
- ▶ обнаружением фактов неисполнения или ненадлежащего исполнения трудовых обязанностей, повлекших применение дисциплинарного взыскания;
- ▶ рекомендациями аттестационной комиссии по результатам предыдущей аттестации, при которой работнику был установлен срок на устранение недостатков в работе.



Вне зависимости от того, в рамках какого вида оценки (плановой или внеплановой) организуются оценочные мероприятия, к ним необходимо готовиться заранее.

Организация и проведение оценки

Обратная связь по результатам оценки

Этап планирования оценочных мероприятий включает:

- ▶ определение целей и возможных кадровых решений (исходя из выявленной потребности);
- ▶ определение участников оценки, сфер их ответственности и полномочий;
- ▶ определение сроков проведения оценочных мероприятий;
- ▶ определение критериев оценки персонала;
- ▶ выбор методов и инструментов оценки персонала ЦЗН;
- ▶ выбор технологии оценки (автоматизированные корпоративные платформы, облачные технологии и пр.);
- ▶ определение необходимых ресурсов: финансовых (в случае проведения оценки силами сторонних организаций или закупки оценочного инструментария), человеческих и временных;
- ▶ нормативное обеспечение процедуры оценки персонала (наличие внутренних нормативных документов);
- ▶ своевременное информирование участников оценки о планируемых оценочных мероприятиях и о правилах участия в них.



Определение потребности в оценке персонала

Планирование оценки персонала

Определение методов оценки персонала

Определение методов оценки персонала ЦЗН

- ▶ Основой для реализации процесса оценки в организации выступает **система единых корпоративных требований к персоналу**.
- ▶ В каждой организации устанавливается своя система единых корпоративных требований.
- ▶ Для регулярной оценки основными параметрами чаще всего выступают:
 - ▶ **критерии индивидуальной функциональной эффективности**, в том числе КПЭ (ключевые показатели эффективности);
 - ▶ **компетенции** (профессиональные и корпоративные).

Компетенции – совокупность знаний, навыков, деловых и личностных качеств, проявляющихся в поведении и позволяющих работнику успешно действовать при реализации поставленных задач и способствовать достижению организацией своих целей.

Компетенции не следует путать с должностными обязанностями и квалификационными требованиями. Взаимосвязь понятий представлена в таблице 4.

Таблица 4

ДОЛЖНОСТНЫЕ ОБЯЗАННОСТИ 	Что нужно делать	Перечень задач, функций и границ ответственности исполнителя	Не подлежат оценке	Должностная инструкция
КВАЛИФИКАЦИОННЫЕ ТРЕБОВАНИЯ 	Что нужно знать и уметь, чтобы делать	Набор необходимых знаний, умений, навыков для выполнения функций	Оцениваются знания, умения, навыки посредством квалификационных тестов	Должностная инструкция
КОМПЕТЕНЦИИ	Что конкретно нужно делать, чтобы достигать результата, используя знания, умения, опыт, способности	Описание функций в терминах поведения, в конкретных действиях	Оцениваются посредством наблюдаемого поведения	Модель компетенций организации

Корпоративные компетенции – компетенции, описывающие деловые и управленческие качества работников на различных уровнях должностей и в различных функциях, а также отражающие корпоративные ценности организации.

Профессиональные компетенции – компетенции, описывающие специальные знания и навыки, необходимые работнику для эффективного выполнения функциональных задач.

Организация и проведение оценки

Обратная связь по результатам оценки

Компетенции описывают **реальное профессиональное поведение** работника.

Поведение оценивается по результатам наблюдения за трудовым процессом.

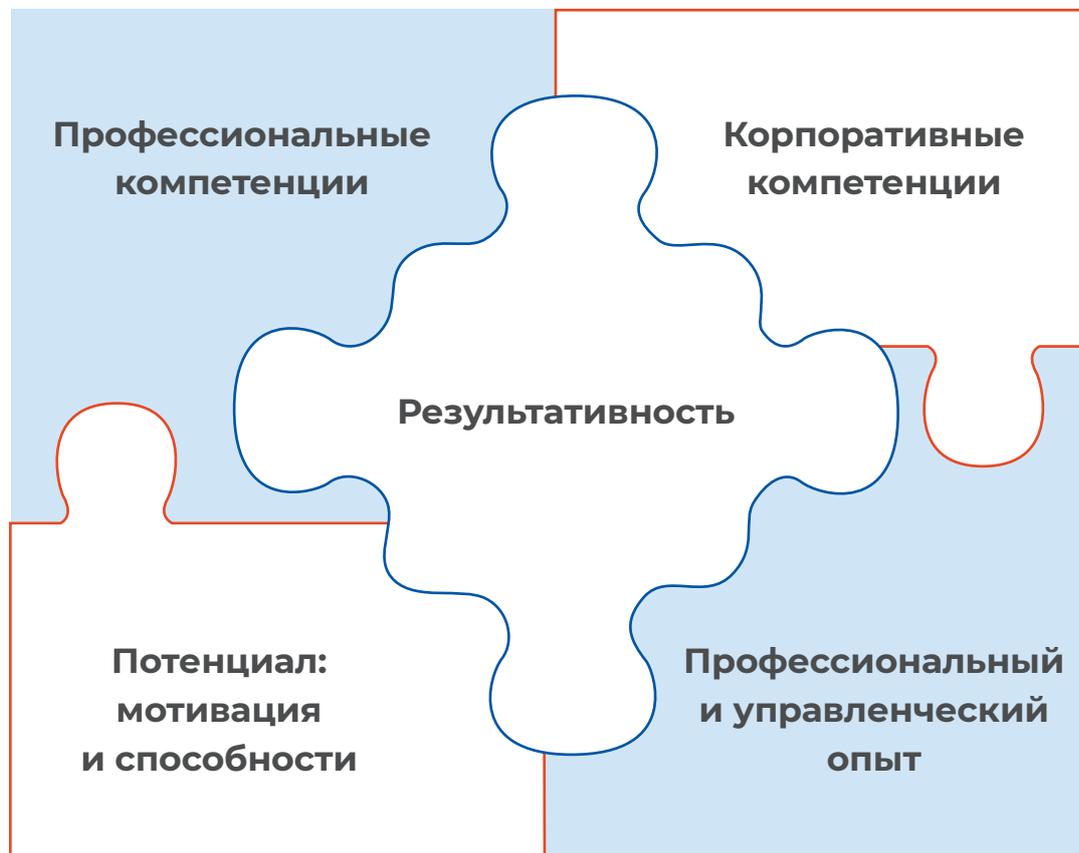
Для оценки с целью отбора в кадровый резерв и назначения на другую должность, а также в некоторых случаях при отборе внешних кандидатов на вакансии дополнительно к оценке компетенций присоединяют:

- ▶ **потенциал** – совокупность критериев для оценки мотивации и способностей работников к профессиональному или управленческому развитию, желания развивать карьеру в организации;
- ▶ **опыт** – наличие профессионального и управленческого стажа.



Результативность, корпоративные и профессиональные компетенции, потенциал, управленческий и профессиональный опыт составляют необходимый и достаточный перечень оценочных критериев (рисунок 3).

Рисунок 3



**Определение
потребности
в оценке персонала**

**Планирование
оценки персонала**

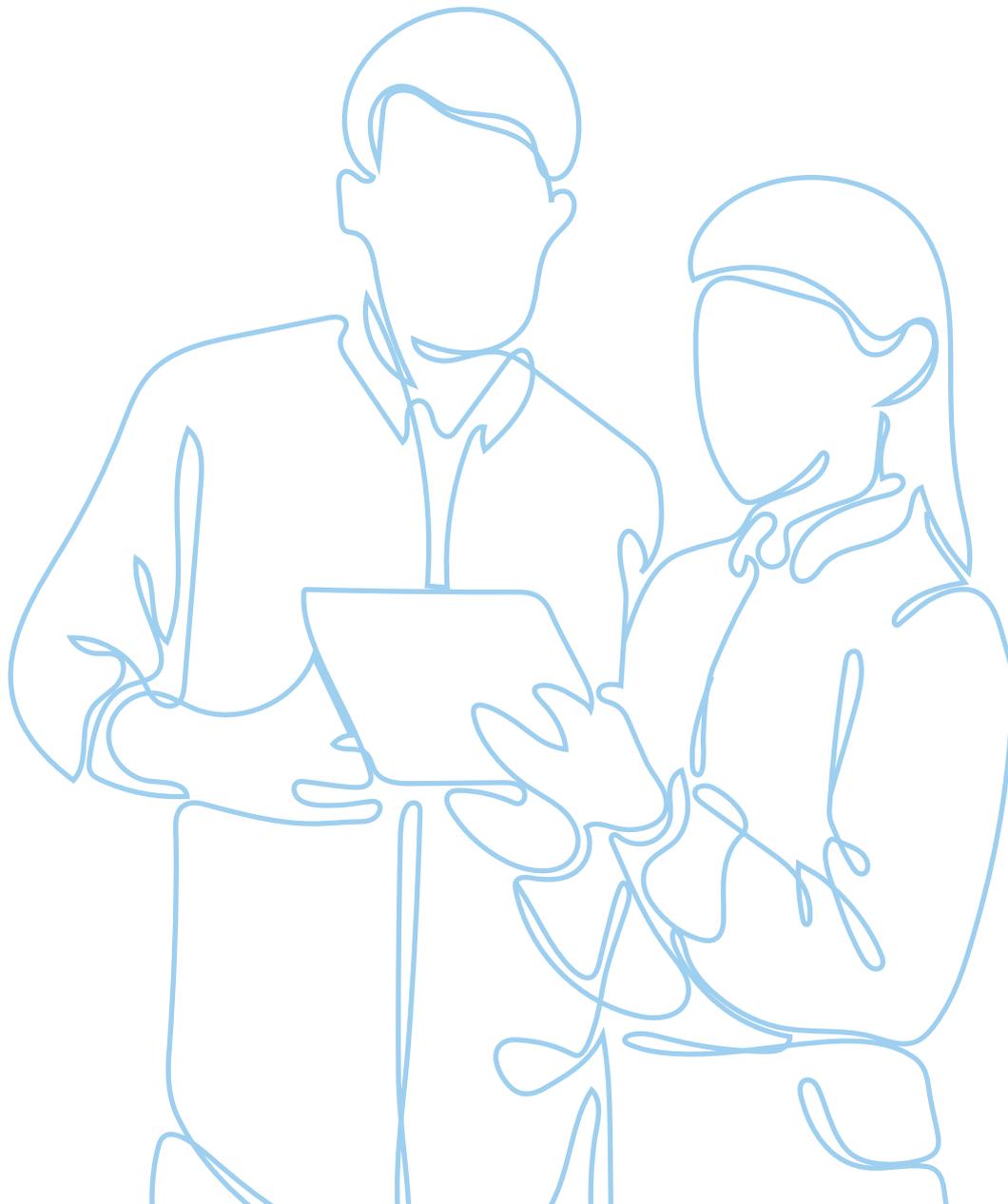
**Определение методов
оценки персонала**

Пример описания компетенции

Ниже представлен пример описания компетенции, которая может быть применена при оценке руководителя подразделения ЦЗН.

Таблица 5

Наименование компетенции	Описание компетенции	Уровень развития (проявления) компетенции
ПЛАНИРОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ	Умение составлять оптимальные планы деятельности подразделения, определять необходимые ресурсы. Умение определять и учитывать возможные риски при планировании деятельности подразделения	<ul style="list-style-type: none"> • Уровень осведомленности • Уровень знания • Уровень опыта • Уровень мастерства • Экспертный уровень



Организация и проведение оценки

Обратная связь по результатам оценки

- ▶ Полное описание компетенции складывается из описания индикаторов для каждого уровня.
- ▶ Индикаторы уровня развития компетенции должны содержать описание необходимых на данном уровне характеристик поведения работника.
- ▶ Пример характеристик уровней развития компетенции «Планирование деятельности подразделения» представлен в таблице 6.

Таблица 6

Уровень	Балл для оценки	Описание уровней проявления компетенции ПЛАНИРОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ
Уровень осведомленности	1	<ul style="list-style-type: none"> • Имеет общее представление о процессе планирования деятельности подразделения и плановых допущениях. • Осведомлен о порядке и правилах формирования бюджета, определения потребности в средствах.
Уровень знания	2	<ul style="list-style-type: none"> • Знает, как формируются планы деятельности подразделения на отчетный период в соответствии с принятыми в организации стандартами • Знает методы выявления и оценки рисков при формировании сводного плана деятельности подразделения. • Умеет разрабатывать альтернативные варианты при планировании, оценивать их эффективность. • Умеет определять, какая исходная информация и данные необходимы для оценки реалистичности планов. • Знает, каким образом определяется бюджет затрат для подразделения. • Контролирует текущие расходы на соответствие плановым.
Уровень опыта	3	<ul style="list-style-type: none"> • Планирует деятельность подразделения с учетом сложившейся ситуации и условий, контролирует реалистичность плана. • Разрабатывает меры по снижению рисков невыполнения плана подразделения. • Определяет ресурсы, необходимые для достижения целей подразделения, просчитывает целесообразность их использования. • Оценивает объемы расходов прошлых и текущих периодов, учитывает возможные варианты развития событий, прогнозирует расходы будущих периодов.
Уровень мастерства	4	<ul style="list-style-type: none"> • Оперативно корректирует и оптимизирует разработанные планы работы подразделения, уделяет особое внимание использованию долговременных ресурсов. • Оценивает возможный дефицит ресурсов в будущем и заранее продумывает источники их привлечения. • Предлагает эффективные варианты действий по достижению целей в условиях неопределенности. • Продумывает при планировании, каким образом извлечь максимальную выгоду от совершаемых затрат.
Экспертный уровень	5	<ul style="list-style-type: none"> • Способен спланировать и организовать деятельность в ситуациях высокой неопределенности. • Совершенствует процедуры составления реалистичных и эффективных планов. • Разрабатывает и контролирует реализацию комплексных долгосрочных планов.

**Определение
потребности
в оценке персонала**

**Планирование
оценки персонала**

**Определение методов
оценки персонала**

Модель корпоративных компетенций

Модель корпоративных компетенций – это набор корпоративных компетенций, необходимый всем сотрудникам организации вне зависимости от должности, для успешного выполнения текущих задач и достижения целей организации.

Возможный перечень корпоративных компетенций работников ЦЗН нового типа представлен ниже:

- ▶ **Внимание к интересам клиента** – это постоянная забота об удовлетворении нужд клиентов, как внешних по отношению к организации, так и внутренних. Эта компетенция предполагает концентрацию усилий и внимания на выявлении, понимании и удовлетворении потребностей клиентов с целью установить устойчивые, сбалансированные взаимоотношения и долгосрочное, взаимовыгодное партнерство с клиентами.
- ▶ **Инициативность** – это стремление действовать проактивно: умение прогнозировать будущие события таким образом, чтобы самостоятельно реагировать на трудности, возникающие в работе, предлагать усовершенствования или действия для развития.
- ▶ **Открытость и понимание различий** – способность эффективно работать с различными группами людей (с учетом возраста, пола, национальности, происхождения, индивидуальных и психологических особенностей и т. д.), умение адаптировать собственное поведение к работе с множеством людей из разных культур. Компетенция проявляется в способности понимать специфические культурные особенности, а также влияние, которое эти особенности могут оказать на способы коммуникаций и сотрудничества.
- ▶ **Профессионализм и ориентация на развитие** – демонстрация компетентности в своей профессиональной сфере; непрерывное развитие и совершенствование в профессии, готовность делиться знаниями и опытом.

Для оценки персонала организации используются разнообразные методы и инструменты.

- ▶ **Метод оценки** – стандартизированная процедура и технология измерения установленных критериев оценки.
- ▶ **Инструмент оценки** – стандартизированная процедура измерения установленных критериев оценки в рамках реализации метода оценки.

В таблице 7 представлен рекомендуемый выбор инструмента оценки в зависимости от целей оценки.

**Организация
и проведение оценки**

**Обратная связь
по результатам оценки**

Таблица 7

Цели оценки / оценочные критерии	КПЭ, результативность	Корпоративные компетенции	Профессиональные компетенции	Мотивация	Способности	Опыт, стаж
Отбор и найм персонала		+	+	+	+	+
Завершение адаптации		+	+			
Выдвижение в резерв	+	+	+/-	+	+	+
Оценка выполнения программы развития резерва	+	+				
Назначение на должность	+	+	+	+	+	+
Премирование	+	+				
Формирование планов обучения	+	+	+			
Соответствие текущей должности	+	+	+			

Выбор метода зависит от уровня должности и критериев оценки.

В таблице 8 представлен краткий обзор методов оценки с учетом указанных параметров: **уровня должности и критериев оценки.**

Таблица 8

Уровень должности	Корпоративные компетенции	Профессиональные компетенции	Деловой и управленческий потенциал	Индивидуальная функциональная эффективность (результативность)
Стратегический уровень (руководитель организации)	<ul style="list-style-type: none"> Интервью по компетенциям Ассесмент-центр Личностный опросник Тесты способностей (вербальные и числовые) 	<ul style="list-style-type: none"> Экспертное интервью Тесты профессиональных знаний 	<ul style="list-style-type: none"> Тесты способностей (вербальные и числовые) Мотивационный опросник Личностный опросник 	<ul style="list-style-type: none"> КПЭ Измерительная шкала выполнения качественных задач
Тактический и операционный уровень (руководители подразделений)	<ul style="list-style-type: none"> Интервью по компетенциям Ассесмент-центр Личностный опросник Тесты способностей (вербальные и числовые) 	<ul style="list-style-type: none"> Экспертное интервью Тесты профессиональных знаний 	<ul style="list-style-type: none"> Тесты способностей (вербальные и числовые) Мотивационный опросник Личностный опросник 	<ul style="list-style-type: none"> КПЭ Измерительная шкала выполнения качественных задач Опросник 90 градусов
Исполнительский уровень / Специалисты	<ul style="list-style-type: none"> Личностный опросник Тесты способностей (вербальные и числовые) 	<ul style="list-style-type: none"> Тесты профессиональных знаний 	<ul style="list-style-type: none"> Тесты способностей (вербальные и числовые) Мотивационный опросник Личностный опросник 	<ul style="list-style-type: none"> КПЭ Измерительная шкала выполнения качественных задач Опросник 90 градусов

**Определение
потребности
в оценке персонала**

**Планирование
оценки персонала**

**Определение методов
оценки персонала**

Описание основных методов оценки

Ассесмент-центр (Центр оценки) – метод оценки, представляющий собой стандартизированную процедуру измерения компетенций, включающую интервью, психологические тесты, упражнения, моделирующие ключевые рабочие ситуации и задачи, и базирующийся на анализе наблюдаемого поведения.

Область применения: отбор в резерв кадров, внутренний или внешний конкурс на вакантные должности организации, определение направлений развития руководителей.

Обязательные условия проведения оценки методом ассесмент-центр:

- ▶ наличие корпоративной модели компетенций с описанием оценочной шкалы;
- ▶ наличие сценария проведения Центра оценки: подборка серии упражнений для оценки компетенций и подробная программа Центра оценки с описанием последовательности этапов и указанием длительности каждого;
- ▶ численность группы оцениваемых – не более 10 человек;
- ▶ уведомление участников о дате проведения ассесмент-центра – не позднее чем за 10 дней;
- ▶ наличие разработанных чек-листов для внесения данных по наблюдаемому поведению и соотнесения с компетенциями;
- ▶ наличие предварительно обученной команды «оценщиков» (наблюдателей) для корректной оценки наблюдаемого поведения;
- ▶ для корректного проведения Центра оценки требуется участие не менее 2 наблюдателей из расчета 1 наблюдатель на 2 оцениваемых;
- ▶ проведение интегральной аналитической сессии по результатам Центра оценки: наблюдатели высказывают свое мнение о проявленных компетенциях, дают общую оценку каждой компетенции по итогам тех упражнений, которые они наблюдали;
- ▶ на основании проведенного анализа составляется аналитическая отчетность общая и индивидуальная (на каждого участника);
- ▶ необходимость предоставления обратной связи оцениваемым работникам по результатам Центра оценки.

Психологическое тестирование – процедура установления и измерения индивидуально-психологических отличий.

Область применения: отбор в резерв кадров, внутренний или внешний конкурс на вакантные должности ЦЗН.

Организация и проведение оценки

Обратная связь по результатам оценки

Обязательные условия проведения психологического тестирования:

- ▶ применение тестов, отвечающих требованиям российского стандарта тестирования, а именно: наличие психометрических признаков (надежность, валидность, достоверность, репрезентативность); наличие сопутствующей технической документации, в которой присутствует подтверждение проверки психометрических свойств теста; авторство тестовой методики;
- ▶ разъяснение работнику целей и задач оценки, предоставление необходимых инструкций, а также информации о том, каким образом работнику будут предоставлены результаты оценки;
- ▶ подготовка рабочего места для прохождения оценки, создание условий, минимизирующих отвлекающие факторы для оцениваемых работников, для получения корректного результата.

Разновидности психологических тестов, применяемых в оценке персонала организации:

- ▶ **личный опросник** – стандартизированный инструмент оценки, направленный на измерение заданного перечня личностных качеств, представляющий собой набор вопросов или утверждений, по каждому из которых оцениваемый выносит собственное суждение в соответствии с установленной шкалой;
- ▶ **мотивационный опросник** – стандартизированный инструмент оценки, направленный на измерение заданного перечня мотивационно-ценностных предпочтений, представляющий собой набор вопросов или утверждений, по каждому из которых оцениваемый выносит собственное суждение в соответствии с установленной шкалой;
- ▶ **тест способностей** – стандартизированный инструмент оценки, представляющий собой набор заданий, предназначенных для измерения аналитических способностей оцениваемого (числовых, вербальных, логических, технических и т. д.);
- ▶ **тест профессиональных знаний** – стандартизированный метод оценки, состоящий из последовательности заданий, направленных на определение уровня развития профессиональных компетенций.

Область применения: внешний и внутренний конкурс на вакантную должность, завершение периода адаптации, определение направления для обучения, аттестация, регулярная оценка.

Определение потребности в оценке персонала

Планирование оценки персонала

Определение методов оценки персонала

Интервью по компетенциям – стандартизированная форма проведения интервью в соответствии с тематическими блоками, позволяющими собрать информацию о действиях оцениваемого на рабочем месте и их результативности с целью оценить заданный набор компетенций.

- ▶ Разновидностью интервью по компетенциям являются ситуационное интервью (**Case-интервью**) и **STAR-интервью**.

Ситуационное интервью – интервью, при котором кандидату или работнику предлагается кейс с описанием проблемной практической ситуации из конкретной профессиональной области. Кандидат должен предложить максимальное количество возможностей, вероятностей и средств достижения цели и выхода из проблемной ситуации.

STAR-интервью – это структурированное интервью, включающее поведенческие вопросы и ответы на них по следующему алгоритму: ситуация (situation), задача (task), действие (action), результат (result). Работник или кандидат вспоминает и подробно рассказывает о ситуации, связанной с проявлением оцениваемой компетенции, какую при этом цель ставил, какие действия предпринял для достижения цели, какой результат удалось достичь.

PARLA-интервью – это также структурированное интервью, аналогичное STAR-интервью, включает дополнительные вопросы про приобретенные навыки: «Чему вы научились в этой ситуации?», «Как вы оцениваете себя в этой ситуации?», «Как вы использовали приобретенные в данной ситуации знания и навыки в дальнейшем?».

Область применения упомянутых выше видов интервью: внешний и внутренний конкурс на вакантную должность, завершение периода адаптации, определение направления для обучения, аттестация, регулярная оценка.

Опрос по методу 360 градусов и его разновидности: 270°, 180° и 90° – метод оценки, представляющий собой сбор мнений значимых лиц

из рабочего окружения работника (руководители, коллеги, подчиненные, клиенты, партнеры) и его самооценки об уровне развития компетенций на основе перечня вопросов/утверждений/описаний поведенческих проявлений.

Область применения: внутренний конкурс на вакантную должность, завершение периода адаптации, определение направления для обучения, аттестация, регулярная оценка.

Организация и проведение оценки

Обратная связь по результатам оценки

Организация и проведение оценки

Организация и проведение оценки включает:

- ▶ действия по организации оценочного мероприятия:
 - ▶ формирование списка работников, подлежащих оценке (оцениваемые);
 - ▶ формирование списка работников, принимающих участие в оценке в качестве оценщиков;
 - ▶ определение критериев оценки;
 - ▶ определение методов и инструментов оценки;
 - ▶ анализ имеющихся результатов по необходимым методам и инструментам оценки оцениваемых работников;
- ▶ проведение обучения сотрудников, которых планируется привлечь к проведению оценочных мероприятий или анализу результатов оценки (при необходимости);
- ▶ проведение инструктажа оцениваемых и оценивающих сотрудников;
- ▶ разработка необходимых документов (чек-листов, оценочных листов, инструкций);
- ▶ формирование графика;
- ▶ подготовка проекта распоряжения о проведении оценки, согласование и утверждение распоряжения у руководителя;
- ▶ ознакомление с распоряжением сотрудников;
- ▶ проведение оценочного мероприятия в соответствии с утвержденным распоряжением и графиком.

Участники процесса оценки, роли и ответственность

В рамках организации процесса оценки персонала определены следующие участники, их роли и зоны ответственности.

Руководитель организации:

- ▶ согласование и утверждение методологии и подхода к оценке персонала, в том числе содержания критериев оценки (модель корпоративных компетенций), используемых методов и инструментов оценки, нормативных и методических документов по направлению оценки персонала;

Определение потребности в оценке персонала

Планирование оценки персонала

Определение методов оценки персонала

- ▶ определение приоритетов в оценке персонала, согласование планов оценки персонала организации.

Служба персонала:

- ▶ разработка методологии и подхода к оценке персонала ЦЗН, в том числе определение содержания критериев оценки, выбор методов и инструментов оценки;
- ▶ участие в определении приоритетов в оценке и планирование оценки персонала;
- ▶ разработка необходимых нормативных и методических документов

по направлению оценки персонала;

- ▶ проведение разъяснительной работы, обучение руководителей и специалистов применению используемых методов и инструментов оценки, а также предоставлению обратной связи по результатам оценки;
- ▶ формирование отчетности и работа с результатами оценки;
- ▶ автоматизация процессов оценки персонала.

Руководитель – непосредственный руководитель оцениваемого работника:

- ▶ участие в проведении оценки персонала;
- ▶ обеспечение своевременного прохождения оценочных мероприятий работником;
- ▶ своевременное ознакомление с результатами оценки работника;
- ▶ использование полученных результатов оценки для предоставления обратной связи и осуществления необходимых действий по развитию работника.

Работник или кандидат на вакантную должность, направленный на оценку:

- ▶ ознакомление с требованиями, установленными организацией (модель компетенций, профиль компетенций);
- ▶ своевременное прохождение оценочных мероприятий и ознакомление с полученными результатами.

Организация и проведение оценки

Обратная связь по результатам оценки

Результатами оценки являются сведения в числовой, текстовой, графической форме о работниках по определенным критериям, полученные при проведении оценочных мероприятий.

- ▶ Результаты оценки дистанционными методами обрабатываются и хранятся в автоматизированной системе, в которой осуществлялась оценка.
- ▶ Результаты оценки, содержащие персональные данные работников, являются конфиденциальной информацией с ограниченным доступом.
- ▶ Результаты оценки, полученные и находящиеся на бумажных носителях (бланки, анкеты, результаты тестов и прочее), должны храниться в Службе персонала в выделенных закрытых местах хранения с невозможностью прямого доступа к ним не менее 3 лет с момента проведения оценки.
- ▶ Доступ к результатам оценки всех работников организации имеют руководитель, заместитель руководителя, руководители структурных подразделений (имеют доступ к результатам оценки подчиненных работников).
- ▶ Работник, прошедший оценку, имеет право получить ее результаты. Для этого ответственные специалисты Службы персонала в устном или письменном формате предоставляют по запросу работнику и его непосредственному руководителю результаты оценки с числовым баллом, текстовыми комментариями, а также рекомендации по развитию оцениваемых критериев.
- ▶ Работники, ответственные за обработку и анализ результатов оценки, должны быть ознакомлены с формой «Обязательство о соблюдении требований по организации хранения результатов оценки и предоставления доступа к ним» под подпись.

Приложение 1. Обязательство о соблюдении требований по организации хранения результатов оценки и предоставления доступа к ним.

<http://czn-office.ru/ls/hrczn8>

Приложение 2. Заявка на проведение оценочных мероприятий (для внеплановой оценки).

<http://czn-office.ru/ls/hrczn9>

Приложение 3. Примерный оценочный лист работника.

<http://czn-office.ru/ls/hrczn10>

**Определение
потребности
в оценке персонала**

**Планирование
оценки персонала**

**Определение методов
оценки персонала**

Обратная связь по результатам оценки

Формат предоставления работнику обратной связи по результатам оценки зависит от целей оценки, оценочных критериев, выбранных методов и технологии, по которой проводились оценочные мероприятия:

- ▶ дистанционная форма оценки с применением психологических тестов, тестов знаний, а также методик по решению кейсов допускает предоставление обратной связи в электронном виде, которая формируется обычно автоматически и предоставляется работнику персонально;
- ▶ очная или смешанная форма оценки (дистанционно и очно) предполагает предоставление обратной связи работнику посредством беседы (диалога) с руководителем подразделения или специалистом Службы персонала (чаще всего совместно).

Условия предоставления обратной связи:

- ▶ лично и индивидуально;
- ▶ своевременно (не позднее чем через 2 недели после завершения оценки);
- ▶ результаты оценки посредством психологического тестирования предоставляются работнику в форме развивающей обратной связи дипломированным специалистом в области психологии;
- ▶ если оценочные мероприятия проводятся в рамках регулярной оценки работников, целью которой является мониторинг индивидуальной эффективности, исполнения корпоративных стандартов поведения или оценка соответствия работника занимаемой должности (аттестация), то работнику предоставляется развернутая обратная связь.

Организация и проведение оценки

Обратная связь по результатам оценки

Принципы обратной связи по результатам проведения регулярной оценки:

- ▶ формат обсуждения: диалог, беседа;
- ▶ обозначение как сильных сторон, так и зон развития;
- ▶ акцент на значимых требованиях к должности;
- ▶ обозначение вклада работника в общий результат;
- ▶ фокусировка на корпоративных ценностях: связь профессионального поведения работника с эффектом, которое оно оказывает на коллег и клиентов;
- ▶ фокусировка на развитии: определение актуальных зон развития и обсуждение развивающих действий или альтернативных способов поведения;
- ▶ учет возможных эмоциональных реакций работника и удержание беседы в конструктивном русле.



Важность **обратной связи по результатам** оценки работника ЦЗН трудно переоценить, так же как и регулярный диалог руководителя со своими подчиненными на предмет анализа их индивидуальных профессиональных достижений, неудач, планов профессионального развития, обучения, карьерных планов и т. д. Такие диалоги мотивируют работников, поддерживают и эмоционально вовлекают в общее дело, создают прочную основу для формирования в ЦЗН культуры внимания и человекоцентричности.

Определение потребности в оценке персонала

Планирование оценки персонала

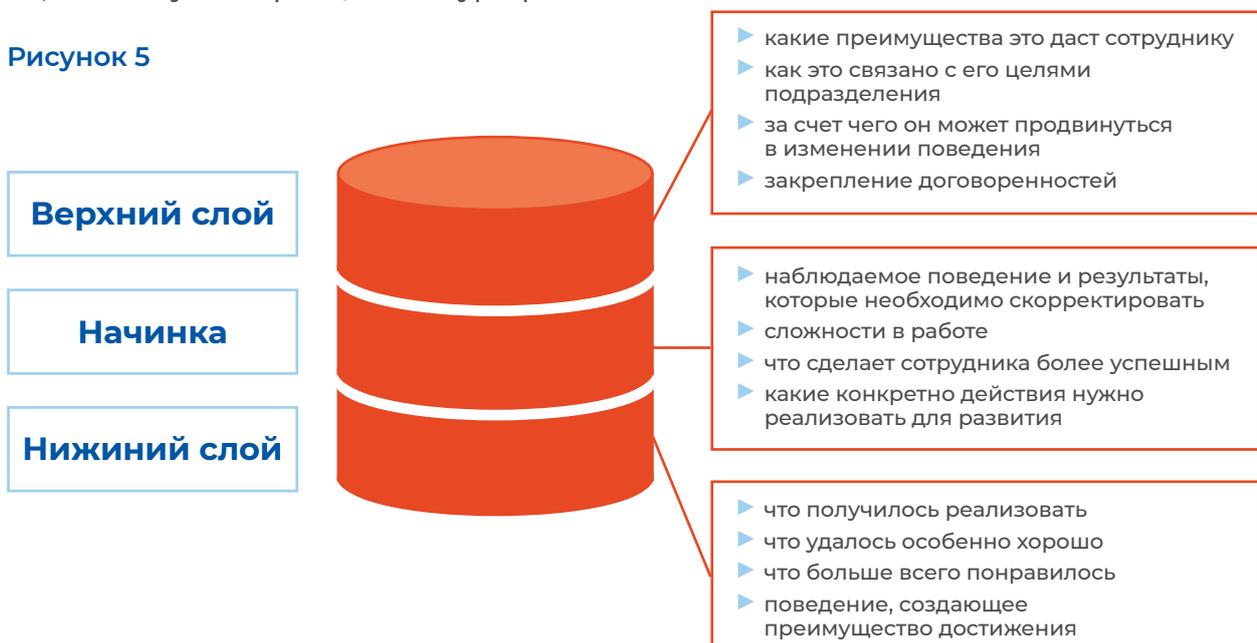
Определение методов оценки персонала

Рисунок 4



Выстраивая конструктивный диалог с подчиненными о результатах регулярной оценки, используйте «принцип гамбургера»

Рисунок 5



**Организация
и проведение оценки**

**Обратная связь
по результатам оценки**

Ниже на рисунке 6 приведены основные шаги в рамках примерного алгоритма предоставления сотруднику обратной связи.

Рисунок 6

Алгоритм предоставления обратной связи			
ШАГ	ПООЩРЯЮЩАЯ ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ	ШАГ	РАЗВИВАЮЩАЯ ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ
Определение цели встречи	Обозначить цель встречи. Дать работнику предоставление о предмете беседы	Определение цели встречи	Обозначить цель встречи. Дать работнику предоставление о предмете беседы
Вовлечение в диалог	Запросить у работника его мнение о результатах предоставленной работы. Выяснить, что помогло их достичь	Вовлечение в диалог	Запросить у работника его мнение о проблеме. Выяснить, что привело к ее появлению
Определение успешных действий работника	Отменить наиболее удачные действия работника и подчеркнуть его сильные стороны	Определение успешных действий работника	Отменить удачные действия работника и выделить его сильные стороны
Ориентация на будущее	Отменить вклад работника в деятельность подразделения и обозначить возможности развития работника в дальнейшем	Ориентация на будущее	Предоставить конкретные замечания к действиям, но не к личности работника
Определение будущих действий	Смоделировать будущее поведение работника. Дать рекомендации по достижению долгосрочных целей	Определение будущего поведения работника	Описать соответствующую нормам и правилам модель поведения работника в будущем. Обосновать необходимость изменений
Определение будущих действий	Предоставить возможность работнику задавать интересующие вопросы	Предоставление рекомендаций	Предоставить необходимые рекомендации по улучшению деятельности работника
		Создание обстановки командности и открытости	Предоставить возможность работнику задавать интересующие его вопросы

Приложение 1

Обязательство о соблюдении требований по организации хранения результатов оценки и предоставления доступа к ним

Я, _____, паспорт серии _____, номер _____, выданный «_____» _____ 20__ г., _____, являясь работником _____, в соответствии с трудовым договором, должностной инструкцией понимаю, что получаю доступ к результатам оценки работников _____, а именно любым сведениям, полученным при проведении специальных оценочных мероприятий по определению уровня развития профессиональных и корпоративных компетенций, личностных, деловых, мотивационных, интеллектуальных качеств или способностей, результативности деятельности, потенциала. Я также понимаю, что во время исполнения своих обязанностей мне приходится заниматься сбором, обработкой, накоплением, хранением и т. д. результатов оценки работников _____.

Я обязуюсь хранить в тайне доступные мне конфиденциальные сведения по результатам оценки персонала _____, информировать руководителя о фактах нарушения порядка обращения с конфиденциальными сведениями, о ставших мне известными попытках несанкционированного доступа к информации.

Я обязуюсь соблюдать правила пользования материалами, содержащими результаты оценки, порядок их хранения, обеспечивать в процессе работы сохранность информации, содержащейся в них, от посторонних лиц, знакомиться только с теми служебными документами, к которым получаю доступ в силу исполнения своих служебных обязанностей.

В связи с этим даю обязательство при работе (сборе, обработке, накоплении, хранении и т. д.) с результатами оценки работников _____ соблюдать все требования, описанные в Федеральном законе от 27.07.2006 № 152-ФЗ «О персональных данных», Постановлении Правительства РФ от 15.09.2008 № 687 «Об утверждении Положения об особенностях обработки персональных данных, осуществляемой без использования средств автоматизации» и других нормативных актах.

Я предупрежден(а) о том, что в случае разглашения мной сведений, касающихся результатов оценки работников _____, их утраты или нарушения требований по организации хранения результатов оценки и предоставления доступа к ним, я несу ответственность в соответствии с действующим законодательством РФ.

С требованиями по организации хранения результатов оценки и доступа к ним ознакомлен(а).

Дата «_____» _____ 20__ г.

Подпись / Расшифровка подписи

Приложение 2

Заявка на проведение оценочных мероприятий (для внеплановой оценки) (заполняется инициатором заявки)

Резолюция

Руководителю Службы персонала

Ф. И. О.

--

Наименование подразделения	Текущая должность*	Ф. И. О.*	Количество оцениваемых сотрудников**

* указывается в случае индивидуальной оценки

** указывается в случае групповой оценки

Оценочные мероприятия проводятся с целью	
Предполагаемое управленческое решение	
Желаемый срок проведения оценки	

Руководитель подразделения _____

подпись

СОГЛАСОВАНО:

Руководитель организации _____

подпись

Приложение 2. Заявка на проведение оценочных мероприятий
(для внеплановой оценки).

<http://czn-office.ru/ls/hrczn9>

Дополнительная информация к заявке
(заполняется специалистом Службы персонала)

Наименование подразделения	Текущая должность*	Ф. И. О.*	Количество сотрудников**

* указывается в случае индивидуальной оценки

** указывается в случае групповой оценки

Планируемый срок проведения оценочных мероприятий	
---	--

Оценочные критерии

Индивидуальная функциональная эффективность (ИФЭ), ключевые показатели эффективности (КПЭ)	Компетенции	Другое

Список сотрудников, рекомендуемых для участия в оценке	
--	--

СОГЛАСОВАНО:

Руководитель подразделения _____
подпись

Руководитель Службы персонала _____
подпись

ОЗНАКОМЛЕН:

Оцениваемый работник _____
подпись

Примерный оценочный лист работника

Общая информация об оцениваемом работнике				
Подразделение	Должность	Ф. И. О. оцениваемого работника	Дата приема	Дата начала работы в текущей должностной позиции

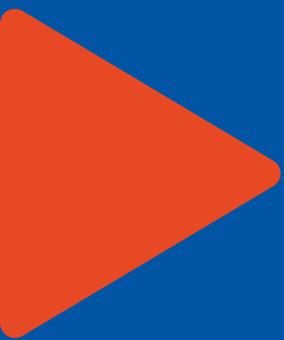
Результаты оценки работника						
КОМПЕТЕНЦИИ	Требуемый уровень развития	Фактический уровень развития компетенций Компетенции, требующие развития				Компетенции, требующие развития
		Само-оценка	Оценка коллег	Оценка руководителей	Средний балл	
Итоговый средний балл						

КРИТЕРИИ ИНДИВИДУАЛЬНОЙ ФУНКЦИОНАЛЬНОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ (перечень производственных задач)	Оценка ИФЭ* (оценка руководителей)	Комментарии руководителей
Средний балл по ИФЭ:		

* ШКАЛА ОЦЕНКИ ВЫПОЛНЕНИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ЗАДАЧ (на примере 5-балльной шкалы)

Уровень выполнения задачи	Описание уровня	Оценка в баллах
Уровень выполнения задачи, превышающий ожидание (=требование)	Качество и сроки выполнения задачи превысили ожидания руководства. При работе в данном направлении сотрудник сделал значительное продвижение, радикальный позитивный прорыв в рамках своего направления. ИЛИ Сотрудник выполнил задачу на более высоком уровне по сравнению с другими работниками, которые выполняют ту же задачу и находятся в аналогичной должности.	5
Ожидаемый руководством уровень выполнения задачи (=требуемый уровень)	Качество и сроки выполнения задачи соответствуют ожиданиям руководства. Задача выполнена с безукоризненной точностью и тщательностью.	4
Удовлетворительный уровень выполнения задачи	Задача в целом выполнена качественно и в срок, но есть замечания, критично не влияющие на результат. ИЛИ При выполнении задачи были допущены отдельные неточности и ошибки, приведшие к незначительным задержкам и необходимости корректировки планов.	3
Частичное выполнение задачи	Выполнение задачи в срок, но с ненадлежащим качеством, или наоборот: качество в целом соответствует заявленному результату, но сроки выполнения существенно нарушены.	2
Неприемлемый уровень выполнения задачи	Выполнение задачи характеризуется срывом сроков и результатов. ИЛИ Допускаемые сотрудником искажения и ошибки привели к критичным для задачи последствиям.	1





РАЗДЕЛ 4.

**ОБУЧЕНИЕ
ПЕРСОНАЛА
ЦЗН**

**Определение
потребности
в обучении персонала**

**Планирование
обучающих
мероприятий**

**Определение форм
и методов обучения**

РАЗДЕЛ 4. ОБУЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА ЦЗН

Обучение персонала

Обучение работников в организации представляет собой целенаправленный непрерывный процесс профессионального обучения и развития руководителей и специалистов на основе имеющегося у них образования и опыта в интересах работодателя и самих работников.

Основные понятия

Обучение, развитие, знания, умения, навыки, обязательное обучение, целевое обучение, периодическое обучение, плановое и внеплановое обучение, профессиональная подготовка, переподготовка, повышение квалификации, профессиональные и деловые компетенции, контрагент (поставщик).

Цели обучения

- ▶ **Основной целью** обучения является формирование и поддержание необходимого уровня квалификации и развития компетенций персонала с учетом требований и перспектив развития ЦЗН, а также выполнения требований нормативных актов, регламентирующих деятельность органов Службы занятости.
- ▶ Процесс обучения и развития работников влияет на качество и эффективность смежных процессов работы с персоналом, а также коллективной работы персонала в целом.
- ▶ Качественно организованный процесс обучения и развития способствует достижению работником необходимых результатов в своей профессиональной деятельности, более эффективному использованию личного потенциала, большему удовлетворению своим трудом

Принципы обучения

- ▶ Соответствие целям и задачам ЦЗН, специфике основных процессов и организационной культуры.
- ▶ Последовательная взаимосвязь и согласованность основных этапов процесса обучения, таких как планирование обучения, выделение целевых групп и определение участников обучения; определение форм, видов и методов обучения, администрирование процесса обучения, оценка качества и результатов обучения.

Организация/администрирование обучающих мероприятий

Оценка результатов обучения

- ▶ Взаимосвязь этапов и результатов обучения с другими процессами управления персоналом, такими как адаптация новых сотрудников и адаптация в новой должности, развитие кадрового резерва, оценка персонала, мотивация персонала и развитие корпоративной культуры.
- ▶ Наличие документов, описывающих организацию процесса и стандарты обучения персонала (например, Положение об обучении персонала ЦЗН).

Определение потребности в обучении

Потребность в обучении согласовывается с общими целями и задачами деятельности организации.

Применительно к государственной Службе занятости населения, находящейся на этапе модернизации существующих технологий, сервисов и стандартов работы, ключевыми целями обучения персонала являются:

- ▶ поддержание имеющихся и наращивание новых профессиональных и деловых компетенций работников, связанных с изменением технологий работы ЦЗН;
- ▶ адаптация работников к организационным изменениям и принятие новых ценностных установок, связанных с развитием культуры внимания к потребностям клиента и улучшением качества клиентского опыта;
- ▶ развитие управленческих и лидерских компетенций руководителей для эффективного управления процессами и людьми на этапе внедрения организационных изменений.

Потребность в обучении определяется с учетом приоритетности видов обучения:

- ▶ **ПРИОРИТЕТ №1. Обязательное обучение** направлено на обеспечение необходимого уровня профессиональной подготовки работника, соответствующего требованиям определенной должности (профессии), выполнение требований нормативных правовых актов федерального и регионального уровня, в том числе в сфере труда и занятости. Например, обучение по охране труда и оказанию первой помощи при несчастных случаях.
- ▶ **ПРИОРИТЕТ №2. Целевое обучение** направлено:
 - ▶ на реализацию адаптационной программы новых сотрудников (все специалисты ЦЗН проходят обучение по предоставляемым сервисам, а также обучение по работе с ЕЦП в сфере занятости и трудовых отношений «Работа в России» и с ЕПГУ, при необходимости также с иными региональными сервисами и порталами услуг);

Определение потребности в обучении персонала

Планирование обучающих мероприятий

Определение форм и методов обучения

- ▶ реализацию адаптационной программы при переводе на новую должность;
- ▶ реализацию программы развития кадрового резерва;
- ▶ приобретение новых знаний, умений и навыков, требуемых в соответствии с выполняемыми функциями и задачами в ближайшей перспективе;
- ▶ необходимость решения новых управленческих задач или задач наставничества.
- ▶ ПРИОРИТЕТ № 3. **Периодическое обучение** связано:
 - ▶ с поддержанием профессиональной квалификации работников;
 - ▶ совершенствованием основных процессов;
 - ▶ развитием так называемых мягких навыков или компетенций, влияющих на качество и эффективность решаемых работником коммуникативных, аналитических, организационных задач, а также управленческих – для руководителей;
 - ▶ необходимостью наращивания профессиональных компетенций для выполнения текущих производственных задач работником по результатам оценки.

Потребность определяется необходимостью обеспечения регулярности обучения:

- ▶ обязательное обучение – согласно нормам, установленным федеральными законами и нормативными актами министерств и ведомств;
- ▶ целевое обучение: резерв кадров – не реже 1 раза в 2 года (рекомендуется); молодые специалисты – не реже 1 раз за год (рекомендуется);
- ▶ периодическое обучение – не реже 1 раза в 3 года (рекомендуется).



Потребность обучения того или иного сотрудника определяется индивидуальными результатами проведенной оценки (аттестации) и четким представлением о том, каких именно знаний, умений, навыков не хватает и чему следует учиться.

Планирование обучающих мероприятий

Планирование обучения осуществляется обычно ежегодно с учетом потребностей в обязательном, целевом и периодическом обучении работников на предстоящий год.

- ▶ Руководитель подразделения ЦЗН направляет заявку на обучение работников в Службу персонала, где запрос анализируется и включается в предварительный план.
- ▶ Результатом планирования являются сформированные и утвержденные планы-графики, включающие следующую информацию:

Организация/администрирование обучающих мероприятий

Оценка результатов обучения

- ▶ о составе обучающихся работников (Ф. И. О., должность, подразделение);
 - ▶ наименование тематики обучения;
 - ▶ вид обучения (обязательное, целевое, периодическое);
 - ▶ исполнитель (внутреннее подразделение, ведомственная организация, внешний поставщик (контрагент);
 - ▶ ориентировочная стоимость обучения.
- ▶ Формирование и утверждение плана-графика обучения организует Служба персонала.
 - ▶ В течение года руководитель подразделения может направить заявку на обучение работника в связи с производственной необходимостью. При наличии ресурсов может быть организовано внеплановое обучение.
 - ▶ В течение года специалист Службы персонала фиксирует участие работников в плановом и внеплановом обучении.

Приложение 1. Примерные формы заявки на обучение.

<http://czn-office.ru/ls/hrczn11>

Приложение 2. Примерная форма годового графика обучения.

<http://czn-office.ru/ls/hrczn12>



Принимая решение об обучении работника, ответьте себе на три вопроса:

- ▶ С какой целью направляете работника на обучение, какие компетенции необходимы для решения задач подразделения?
- ▶ Какого результата можно добиться, благодаря обучению?
- ▶ В чем состоит актуальность обучения?

ЗНАНИЯ

Какие новые знания получит?

НАВЫКИ

Какие новые навыки получит?

РЕЗУЛЬТАТ

Какие результаты и насколько улучшатся?

Определение потребности в обучении персонала

Планирование обучающих мероприятий

Определение форм и методов обучения



Обучать лучше тех сотрудников, у кого есть **внутренняя потребность к обучению**, кто хочет учиться. Обучение должно мотивировать работника, но не должно быть просто элементом поощрения.

Не торопитесь с обучением, **если новшества в организации наступят не скоро**. Через год забывается 50 % того, что изучалось пассивно, через два года – 80 %.

Определение форм и методов обучения

Понимание полноты и специфики существующих форм обучения позволяет гибко настраивать процесс обучения работников ЦЗН.

Основные формы обучения

- ▶ По поставщику обучающего контента (контрагенту) обучение подразделяется на внешнее и внутреннее.
 - ▶ **Внешнее обучение** проводится с привлечением преподавателей и тренеров внешних обучающих организаций.
 - ▶ В большинстве случаев это платное обучение, поэтому выбор поставщика – важный аспект. Методы обучения определяются поставщиком и согласовываются с заказчиком.
 - ▶ **Внутреннее обучение** организовывается посредством привлечения внутренних ресурсов: тренеров, опытных сотрудников и наставников. Применяется в рамках программ адаптации новичков и резервистов. Также применяется в рамках каскадного обучения.
- ▶ По количеству участников обучающего мероприятия различаются:
 - ▶ **индивидуальное обучение** – подразумевает, что сотрудник обучается по индивидуальной программе (новичок, резервист) или отдельно от остальных работников;
 - ▶ **групповое обучение** – подразумевает обучение по единой программе, по которой обучаются целевые группы организации (новички, резервисты, специалисты определенных категорий и должностей).
- ▶ По методам: **очное, дистанционное, смешанное.**

Организация/администрирование обучающих мероприятий

Оценка результатов обучения

- ▶ По режиму обучения выделяют:
 - ▶ обучение **без отрыва от основной работы**;
 - ▶ обучение **с отрывом от основной работы** оформляется приказом по организации, работнику гарантируется средний заработок.
- ▶ По длительности и статусу профессиональной подготовки:
 - ▶ профессиональная подготовка;
 - ▶ профессиональная **переподготовка** (не менее 250 часов);
 - ▶ **повышение квалификации** (рекомендовано не менее 40 часов);
 - ▶ **краткосрочные** семинары и тренинги (от 8 часов).
- ▶ **Формы и методы обучения** определяются в зависимости от конечных целей и задач обучения, от численности обучающихся, объема бюджетирования, категории и уровня подготовки персонала ЦЗН. Кроме того, обеспечение уровня профессиональной подготовки и переподготовки для некоторых профессий продиктовано требованиями трудового законодательства Российской Федерации.

Приложение 3.

Матрица рекомендованных форм и методов обучения.

<http://czn-office.ru/ls/hrczn13>

Приложение 4.

Рекомендованный перечень методов внутреннего обучения.

<http://czn-office.ru/ls/hrczn14>



Выбор поставщика образовательных услуг является важным аспектом организации качественного процесса **внешнего обучения**. Вы можете учитывать следующие критерии для оценки: соответствие специализации обучающей компании запросу ЦЗН; наличие лицензии; положительная репутация компании среди потребителей ее услуг; профессиональный уровень преподавателей (тренеров); состояние учебно-методической и материальной базы, опыт проведения программ для аналогичных категорий персонала, опыт ведения преподавателями практической или консультационной деятельности.

Полезным также будет ведение **реестра поставщиков**. Наличие подробных характеристик поставщиков позволит в дальнейшем обосновать необходимость делового сотрудничества с конкретным учреждением.

**Определение
потребности
в обучении персонала**

**Планирование
обучающих
мероприятий**

**Определение форм
и методов обучения**

Организация и администрирование обучающих мероприятий

- ▶ **Организацию и администрирование** обучения работников ЦЗН в соответствии с утвержденным на текущий год календарным планом-графиком осуществляет специалист Службы персонала.
- ▶ **Этапы, сроки, стандарты организации** и администрирования процесса обучения работников ЦЗН определяются соответствующим внутренним нормативным документом.
- ▶ **Внутренний нормативный документ** – положение, рабочая инструкция или регламент – описывает этапы организации процесса обучения, включая определение потребности в обучении и планирование; определяет права и ответственность сторон, участвующих в организации обучения и в самом обучении; обозначает формы и виды обучения; определяет оценку качества и результатов обучения, обратную связь от работников и руководителей.
- ▶ **Специалист Службы персонала своевременно информирует** работников о предстоящем обучении, при необходимости инициирует поиск замены участника обучения (в случае командировки, отпуска или болезни работника).
- ▶ **В ситуации обучения «с отрывом от основной работы»** специалист Службы персонала формирует проект приказа о направлении на обучение, организует подписание и знакомит с приказом работника, направляемого на обучение.
- ▶ **После прохождения обучения работник предоставляет специалисту Службы персонала** копии документов, подтверждающих прохождение обучения (удостоверение, свидетельство, сертификат и т. п.), если таковые предусмотрены в условиях заключенного договора с контрагентом.
- ▶ **В целях проведения анализа качества оказания услуг контрагентом работник,** прошедший обучение, заполняет анкету по оценке обучения и направляет специалисту Службы персонала.

Приложение 5.

*Примерная структура Положения
об обучении персонала.*

<http://czn-office.ru/ls/hrczn15>

Организация/администрирование обучающих мероприятий

Оценка результатов обучения

Показатели эффективности процесса обучения

Количественные и качественные показатели отдельных сторон процесса обучения позволяют оценить его эффективность и помогают совершенствовать процесс в целом.

Некоторые из количественных показателей приведены в таблице 9.

Таблица 9

	Показатель	Определение
1	Коэффициент развития персонала организации	Отношение количества обученных сотрудников к среднесписочной численности за период
2	Исполнение бюджета расходов на обучение персонала	Отношение фактических затрат к запланированным
3	Интегральный показатель «достаточности» обучения	Соотношение затрат на обучение персонала и ФОТ

Качественные показатели наличия корпоративной системы управления знаниями:

- ▶ Работает механизм определения, каких знаний не хватает организации, и целенаправленного приобретения знаний.
- ▶ Проводятся мероприятия по обмену знаниями между теми, у кого они есть и кому они нужны.
- ▶ Все полученные знания описываются и записываются в корпоративных системах ЦЗН.
- ▶ Есть понимание, кто является экспертом в определенной сфере и каким образом получить к нему доступ.



- ▶ Целевые значения по каждому показателю обсудите с руководителем организации.
- ▶ Корректируйте целевую планку в зависимости от целей организации, возможностей бюджетирования, текущей ситуации во внешнем и внутреннем контуре.
- ▶ Постепенно и последовательно повышайте целевые значения, если ситуация позволяет.

**Определение
потребности
в обучении персонала**

**Планирование
обучающих
мероприятий**

**Определение форм
и методов обучения**

Оценка результатов обучения

- ▶ **Оценка результатов обучения** является необходимым этапом и обычно проводится с целью:
 - ▶ определения уровня удовлетворенности слушателей содержанием программы, качеством предоставленных материалов, уровнем профессиональной компетентности преподавателя;
 - ▶ выявления дефицита компетенций слушателей по результатам обучения;
 - ▶ оценки включения полученных компетенций в практику работы;
 - ▶ принятия решения о корректировке обучающей программы (например, изменения содержания или методов обучения, замены преподавателя), а также о дальнейшем сотрудничестве с контрагентом.
- ▶ **Оценку результатов обучения организывает** специалист Службы персонала, при необходимости совместно с обучающей организацией.
- ▶ **Существует несколько способов оценки результатов обучения:**
 - ▶ оценка удовлетворенности слушателей обучением;
 - ▶ оценка собственно научения;
 - ▶ экспертная оценка (например, руководителем).
- ▶ **Оценка удовлетворенности** слушателей обучением может проводиться посредством опроса или анкетирования с целью выяснения мнения о различных сторонах обучающей программы. При этом:
 - ▶ перечень характеристик не должен быть большим (~ до десяти);
 - ▶ характеристики должны быть сформулированы с акцентом на полезность;
 - ▶ форма опроса может быть устной при условии, если опрашиваемая сторона фиксирует ответы слушателя;
 - ▶ бланк анкеты должен быть удобным для восприятия и заполнения;
 - ▶ в бланке необходимо оставить место для комментариев;
 - ▶ в бланке должно быть место для предложений участников по улучшению курса;
 - ▶ анкеты должны быть анонимными.

Организация/администрирование обучающих мероприятий

Оценка результатов обучения

- ▶ **Оценка результатов обучения** является необходимым этапом и обычно проводится с целью:
 - ▶ самоанализа, самооценки слушателей;
 - ▶ контрольных упражнений и тестов до, во время и в конце обучения на усвоение и использование полученных знаний и навыков. Например, если удельный вес правильных ответов до начала обучения составил 20 %, а после обучения 80 %, то обучение можно считать эффективным.
- ▶ **Методом «отсроченной» оценки качества пройденного работником обучения** является оценка рабочего поведения при выполнении работником задач (оценка по компетенциям) и оценка результатов его работы. Особенности этого вида оценки подробно раскрыты в разделе «Оценка персонала».

Приложение 6. Примерная анкета оценки результатов обучения.

<http://czn-office.ru/ls/hrczn16>



Высокая оценка поведения на рабочем месте после обучения означает, что работником «присвоены» новые модели поведения и полученные навыки будут применены.

Только оценка поведения на рабочем месте может объяснить неудовлетворительные результаты обучения, которые могут быть связаны как с неэффективным обучением (встречается реже), так и отсутствием необходимой поддержки и стимулирования (встречается чаще).



Приложение 1.

Примерные заявки на обучение

ЗАЯВКА

на участие во внутреннем обучении (групповое/индивидуальное)

1.	ФИО сотрудника	
2.	Наименование подразделения	
3.	Количество сотрудников	
4.	Какие задачи стоят перед сотрудником(ами), для решения которых необходимы дополнительные знания и навыки?	
5.	Каких знаний и навыков не хватает сотруднику(ам) для решения поставленных задач?	
6.	По каким темам необходимо обучение для решения поставленных задач:	
7.	Ожидаемый результат обучения	
8.	Как выявлена потребность в обучении: в процессе работы в связи с внедрением новой технологии в связи с требованиями законодательства в связи с поручением вышестоящей организации в связи с требованиями профстандарта в связи с наделением новыми функциями по результатам аттестации, оценки согласно индивидуальному плану развития (адаптация в новой должности, кадровый резерв) другое (указать конкретно)	

Руководитель
подразделения

подпись

Ф. И. О.

дата

Работник

подпись

Ф. И. О.

дата

СОГЛАСОВАНО:

Руководитель
Службы персонала

подпись

Ф. И. О.

дата

Примерные заявки на обучение

ЗАЯВКА на участие во внешнем обучении

1.	Ф. И. О. сотрудника	
2.	Должность, подразделение	
3.	Какие задачи стоят перед сотрудником, для решения которых необходимы дополнительные знания и навыки?	
4.	Каких знаний и навыков не хватает сотруднику для решения поставленных задач?	
5.	По каким темам необходимо обучение для решения поставленных задач?	
6.	Ожидаемый результат обучения	
7.	Период обучения/даты обучения	
8.	Место проведения (территориально)	
	Наименование обучающей организации (если известно)	
	Стоимость обучения (если известно)	
	Командировочные расходы (если предполагаются)	
	Обучающее мероприятие планируется в рамках <ul style="list-style-type: none"> • Обязательного обучения • Повышения квалификации • Профессиональной переподготовки 	
	Как выявлена потребность в обучении: <ul style="list-style-type: none"> • в процессе работы • в связи с внедрением новой технологии • в связи с требованиями законодательства • в связи с поручением вышестоящей организации • в связи с требованиями профстандарта • в связи с наделением новыми функциями • по результатам аттестации, оценки • согласно индивидуальному плану развития (адаптация в новой должности, кадровый резерв) • другое (указать конкретно) 	

Руководитель
подразделения

подпись

Ф. И. О.

дата

Работник

подпись

Ф. И. О.

дата

СОГЛАСОВАНО:

Руководитель
Службы персонала

подпись

Ф. И. О.

дата

Приложение 2

Примерная форма графика

УТВЕРЖДАЮ

(должность)

Ф. И. О.
«___» _____ 20___ г.

График повышения квалификации и профессиональной переподготовки руководителей и специалистов

_____ на _____ год

№	Вид обучения: обязательное целевое периодическое	Ф. И. О. работника	Наименование подразделения	Тематика	Наименование учебного заведения	Даты обучения	Кол-во часов	Стоимость, тыс. руб. (без НДС)

Руководитель Службы персонала _____
подпись _____ расшифровка _____

Приложение 3

Матрица рекомендованных форм и методов развития работника в зависимости от категории работника и результатов оценки

№	Категория работника	Результаты оценки	Направление развития	Формы обучения	Методы обучения	Доп. мероприятия
1.1.	руководитель	неудовлетворительный результат; низкий уровень развития компетенций	целесообразность обучения определяется по результатам исследования причин низкой результативности и неудовлетворительной оценки компетенций			Выяснение причин низкой результативности. Возможно проведение оценки соответствия должности (аттестация).
1.2.	специалист	неудовлетворительный результат; низкий уровень развития компетенций	повышение результативности и развитие необходимых компетенций	Внутреннее обучение.	Дистанционное обучение. Самообучение. Баддинг. Обучение действием.	Выяснение причин низкой результативности. В зависимости от результатов: 1) аттестация или 2) обучение с отсроченной повторной оценкой через 3–6 мес.
2.1.	руководитель	удовлетворительный или высокий результат; низкий уровень развития компетенций	развитие управленческих компетенций, а также компетенций, способствующих повышению результативности	Внутреннее обучение. Внешнее обучение.	Смешанное обучение (онлайн + офлайн). Тренинги внешние и внутренние.	Дополнительная оценка компетенций после обучения через 3–6 мес.

2.2.	специалист	удовлетворительный или высокий результат; низкий уровень развития компетенций	развитие компетенций, способствующих закреплению достигнутых результатов	Внутреннее обучение. Внешнее обучение.	Дистанционное обучение. Участие в специальных программах, проектах. Самообучение. Участие в каскадном обучении. Внутренние тренинги.	Дополнительная оценка компетенций после обучения через 3–6 мес. (по запросу руководителя)
3.1.	руководитель	удовлетворительный, но невысокий результат; развитые компетенции	целесообразность обучения определяется по результатам исследования причин недостаточной результативности		При наличии мотивации: назначение наставником; вовлечение в проведение каскадного обучения	Выяснить причины недостаточной результативности: мониторинг динамики результативности в течение оценочного периода
3.2.	специалист	удовлетворительный, но невысокий результат; развитые компетенции	направление обучения определяется по результатам исследования причин недостаточной результативности	Внутреннее обучение	Внутреннее обучение (при необходимости) новым технологиям, знаниям, навыкам	Выяснить причины недостаточной результативности: мониторинг динамики результативности в течение оценочного периода
4.1.	руководитель	высокий результат; недостаточно развитые компетенции	развитие управленческих компетенций	Внешнее обучение. Внутреннее обучение	Смешанное обучение (онлайн + офлайн). Участие в специальных программах, проектах. Привлечение к проведению каскадного обучения.	
4.2.	специалист	высокий результат; недостаточно развитые компетенции	развитие компетенций, способствующих закреплению достигнутых результатов	Внешнее обучение. Внутреннее обучение	Смешанное обучение (онлайн + офлайн). Участие в специальных программах, проектах. Участие в каскадном обучении. Внутренние тренинги. Стажировка.	
6.1.	руководитель	высокий результат; развитые компетенции	направление развития определяется вектором выбранного карьерного пути: по вертикали или по горизонтали	Внешнее обучение	Смешанное обучение (онлайн + офлайн). Внешний тренинг. Мастер-классы. Временное назначение на должность, требующую более высокого уровня развития компетенций. Стретчинг. Привлечение к проведению каскадного обучения.	Оценка мотивационной сферы и лояльности для определения пути карьерного развития.
6.2.	специалист	высокий результат; развитые компетенции	направление развития определяется вектором выбранного карьерного пути: по вертикали или по горизонтали	Внешнее обучение.	Смешанное обучение (онлайн + офлайн). Внешний тренинг. Мастер-классы. Временное назначение на должность, требующую более высокого уровня развития компетенций. Стретчинг. Назначение наставником.	Мониторинг динамики результативности: наличие положительной высокой динамики результативности в течение всего оценочного периода. Оценка мотивационной сферы и лояльности. Для кадрового резерва-оценка лидерских качеств.

Приложение 4

Рекомендованный перечень методов внутреннего обучения

№	Методы обучения на рабочем месте	Область применения	Второй участник	Общие характеристики			
				Двухсторонняя связь	Отсутствие рисков	Отсутствие затрат (фин., время)	Высокий охват численности
1	Инструктаж – предоставление новому сотруднику общей информации о работе, объяснение ее сущности и демонстрация рабочих приемов непосредственно на рабочем месте	Программа адаптации новичка	Руководитель Опытный сотрудник Наставник	нет	да	да	да
2	Ротация (смена рабочего места) – планомерное перемещение сотрудника с одной работы (должности) на другую с целью самостоятельного приобретения новых навыков. Ротация применяется там, где требуются работники, владеющие несколькими профессиями	Программа развития кадрового резерва	Руководитель	нет	нет	нет	да
3	Наставничество – это метод обучения, при котором опытные сотрудники консультируют новичков по вопросам выполнения производственных задач на рабочем месте, проводят инструктаж, помогают решать организационные вопросы на уровне подразделения или организации	Программа адаптации новичка Программа развития кадрового резерва	Опытный сотрудник Наставник Сотрудник, занимающий целевую должность	да	да	нет	нет
4	Метод усложняющихся задач – это метод обучения, при котором определяется последовательность рабочих действий, выстроенных по степени их значимости и регламентированных специальной инструкцией. В процессе выполнения производственных заданий их объем и сложность повышаются	Программа адаптации новичка Программа адаптации в новой должности	Руководитель	нет	нет	да	да
5	Стажировка в других организациях (филиалах). Данный метод является разновидностью ротации персонала. Метод развивает навыки межличностного общения, повышает лояльность персонала к организации, ускоряет профессиональное развитие за счет приобретения нового опыта, знаний и навыков	Программа адаптации новичка Программа адаптации в новой должности Программа развития кадрового резерва	Руководитель	да	да	нет	нет
6	Обучение действием – метод обучения без отрыва от рабочего места, при котором создается рабочая группа на определенный период времени с целью решения конкретных задач. Во время обучения действием сотрудники проживают ситуации, решают проблемные и креативные задачи, получают соответствующие знания и опыт	Программа адаптации новичка Внутреннее обучение новым технологиям	Руководитель	да	нет	да	нет

№	Методы обучения на рабочем месте	Область применения	Второй участник	Общие характеристики			
				Двухсторонняя связь	Отсутствие рисков	Отсутствие затрат (фин., время)	Высокий охват численности
7	Баддинг (budding) предполагает закрепление за сотрудником коллеги, предоставляющего ему обратную связь о его действиях и решениях. Отличием данного метода от наставничества является должностное и профессиональное равенство сотрудника и наблюдателя. Использование метода дает возможность работнику узнать о своих проблемных местах, над которыми необходимо работать	Программа адаптации новичка Внутреннее обучение новым технологиям (индивидуальное)	Коллега	да	да	да	нет
8	Дистанционное обучение – метод обучения, предусматривающий гибкое сочетание интенсивной и контролируемой самостоятельной работы обучающегося по освоению учебных материалов, оформленных в виде кейсов и размещенных в сети интернет, и систематическое взаимодействие с преподавателем при использовании возможностей современных информационных технологий	Программа адаптации новичка Внутреннее обучение новым технологиям	Тренер Руководитель	да	да	нет	да
9	Тимтичнг (team teaching) – форма очного обучения, когда коллектив тренеров/наставников ведет занятия по единой программе с одной или несколькими группами слушателей	Внутреннее обучение новым технологиям (групповое)	Наставник Тренер	да	да	нет	да
10	Стретчинг (stretching) предполагает назначение дополнительных задач, связанных с основной профессиональной деятельностью работника	Программа адаптации в новой должности Программа развития кадрового резерва	Руководитель	нет	да	нет	нет
	Каскадное обучение предполагает первоначальное обучение определенной тематике (навыкам) опытных сотрудников и руководителей, затем передача полученных знаний и навыков другим сотрудникам организации в форме группового внутреннего обучения	Внутреннее обучение новым технологиям, знаниям, навыкам (групповое)	Руководитель Опытный сотрудник Резервист	да	да	да	да

Приложение 5

Примерная структура Положения об обучении персонала

1. НАЗНАЧЕНИЕ ДОКУМЕНТА И ОБЛАСТЬ ДЕЙСТВИЯ.
2. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ.
 - 2.1. Цели обучения.
 - 2.2. Принципы обучения.
 - 2.3. Виды обучения.
 - 2.4. Формы и методы обучения.
 - 2.5. Периодичность обучения.
 - 2.6. Участники процесса и ответственность сторон.
3. ПЛАНИРОВАНИЕ ОБУЧЕНИЯОРГАНИЗАЦИЯ И АДМИНИСТРИРОВАНИЕ ПЛАНОВОГО И ВНЕПЛАНОВОГО ВНЕШНЕГО ОБУЧЕНИЯ РАБОТНИКОВ.
5. ПРИЛОЖЕНИЯ.
 - Приложение 1. Форма заявки на обучение.
 - Приложение 2. Форма ежегодного графика повышения квалификации и профессиональной переподготовки руководителей и специалистов.
 - Приложение 3. Форма анкеты для оценки обучения.
 - Приложение 4. Принятые сокращения, понятия, термины.

Приложение 6

Экспертная оценка результатов обучения работника руководителем подразделения

(опрос рекомендуется проводить не ранее чем через 3 месяца после обучения)

Уважаемый руководитель! По Вашей заявке работник вашего подразделения прошел обучение. Просим Вас оценить результаты пройденного обучения.

Ф. И. О. работника, прошедшего обучение _____

Наименование обучающего мероприятия _____

Дата проведения _____

Количество учебных часов _____

	Вопросы	Ответы
1.	Какие изменения произошли в работе сотрудника после обучения? (Как изменились задачи и/или способы и методы решения задач.)	
2.	Оцените по 5-балльной шкале актуальность проведенного обучения для выполнения задач подразделения	
3.	Оцените по 5-балльной, насколько обучение способствовало развитию у работника необходимых для работы навыков	
4.	Оцените по 5-балльной шкале, насколько (в среднем) возросла эффективность работы работника после обучения	
5.	Какие знания/навыки требуется приобрести данному работнику в дальнейшем для повышения эффективности его работы. Укажите, чему еще необходимо обучить работника	

Наименование должности руководителя

Фамилия, имя, отчество руководителя

« ____ » _____ 20__ г.

Примерная анкета оценки результатов обучения

АНКЕТА участника обучения

по итогам обучения по теме _____

1. Пройденный обучающий курс является для Вас (отметьте нужный вариант):

Общеобразовательным:

Специальным:

Оцените, пожалуйста, по 5-балльной шкале (где 5 – наивысший балл, 1 – наименьший): содержание, уровень преподавания и организацию курса (отметьте нужный вариант):

Общая оценка курса:	1	2	3	4	5

Оцените, пожалуйста, организацию курса:	1	2	3	4	5

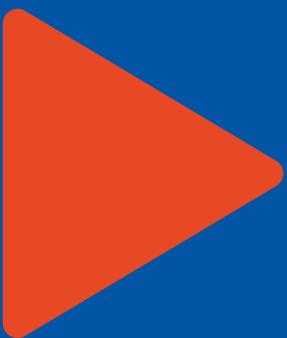
Содержание программы:	1	2	3	4	5
Соответствие содержания объявленной программе					
Качество изложения					
Контакт с аудиторией					
Наглядность, презентабельность материала					
Полезность курса					
Практическое применение:	1	2	3	4	5
Актуальность					
Новизна материала					
Практическая полезность					

3. Где и как вы сможете применить полученные знания:

4. Напишите вопрос или тему, которые Вы хотели бы включить в будущее обучение:

5. Дата заполнения _____





РАЗДЕЛ 5.

МОТИВАЦИЯ

ПЕРСОНАЛА

ЦЗН

Элементы системы
мотивации

Планирование
мероприятий
в сфере мотивации

Система
оплаты труда

РАЗДЕЛ 5. МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА ЦЗН

Система мотивации персонала

Система мотивации персонала – это совокупность различных мер стимулирования, которые помогают управлять рабочим поведением сотрудников, активизировать их внутреннюю мотивацию и направлять ее на развитие организации и решение ее ключевых задач.

Основные понятия

Мотивация, стимулирование, оплата труда, постоянная часть оплаты труда, оклад, переменная часть оплаты труда, компенсационные выплаты, стимулирующие выплаты, нематериальная мотивация, мотивационная среда, опрос удовлетворенности трудом, мотивирующее управление, обратная связь.

Цели системы мотивации

- ▶ сохранение и развитие кадрового потенциала организации;
- ▶ повышение результативности и эффективности труда;
- ▶ повышение привлекательности работы в организации;
- ▶ обеспечение роста приверженности и вовлеченности сотрудников в деятельность организации.

Принципы построения системы мотивации

- ▶ **Соответствие целям и задачам организации.** Общий размер вознаграждения находится в зависимости от достижения установленных показателей эффективности деятельности подразделений и ЦЗН в целом.
- ▶ **Прозрачность.** Система мотивации закреплена внутренними нормативными документами (Положение о системе мотивации, Положение об оплате труда и др.). Руководители всех уровней понимают, как использовать систему мотивации работников. Сотрудники четко представляют, как они могут повлиять на размер получаемого вознаграждения, на какие социальные гарантии и льготы они могут рассчитывать.
- ▶ **Комплексность.** Обеспечено оптимальное сочетание материальных и нематериальных методов стимулирования.

Нематериальная мотивация

Оценка эффективности системы мотивации

- ▶ **Своевременность выплат.** Соблюдаются сроки выплаты заработной платы, установленные внутренними регламентами.

Задачи построения системы мотивации:

- ▶ обеспечение прозрачной сбалансированной системы оплаты труда, ориентирующей работников на достижение необходимых результатов;
- ▶ поощрение и поддержка профессионального роста и развития сотрудников;
- ▶ повышение уровня удовлетворенности трудом и лояльности сотрудников к организации;
- ▶ развитие мотивационной среды в организации.

Формы мотивации сотрудников принято условно разделять на материальные и нематериальные.

- ▶ К **материальным формам** мотивации относят заработную плату, в том числе все дополнительные выплаты, связанные с достижением заданных результатов, соблюдением стандартов качества и др.
- ▶ **Под нематериальными** понимают все формы мотивации, ценность которых для работника не определяется и не исчерпывается их денежным эквивалентом. Спектр нематериальных методов мотивации достаточно широк и может включать социальный пакет, корпоративные и отраслевые знаки отличия, регулярные корпоративные мероприятия, улучшение условий труда, обучение за счет организации и другие формы в зависимости от корпоративной культуры и традиций организации.



Элементы системы мотивации

Планирование мероприятий в сфере мотивации

Система оплаты труда



- ▶ **Не решайте за работника**, что для него является благом. Спросите его.
- ▶ Для построения и развития системы мотивации необходимо хорошо представлять структуру и преобладающие факторы мотивации ключевых категорий персонала. Такую информацию можно получить по результатам проведения **опросов удовлетворенности персонала трудом**. Подробнее в разделе «Управление корпоративной культурой».
- ▶ Дополнительную информацию также дают **интервью с вновь принятыми и увольняющимися** сотрудниками.

Нематериальная мотивация

Оценка эффективности системы мотивации

Рисунок 7



**Элементы системы
мотивации**

**Планирование
мероприятий
в сфере мотивации**

**Система
оплаты труда**

Планирование мероприятий в сфере мотивации персонала

На этапе планирования мероприятий в области мотивации персонала Служба персонала последовательно реализует ряд шагов, позволяющих определить основные направления развития системы мотивации:

- ▶ анализ регионального рынка заработных плат. Специфика деятельности ЦЗН предполагает постоянный мониторинг уровня заработных плат, что облегчает доступ к информации;
- ▶ анализ причин увольнений сотрудников, выявление факторов демотивации. Сбор информации происходит постоянно: путем «выходного» интервью – беседы специалиста Службы персонала с увольняющимися сотрудниками, анализа обратной связи от сотрудников на этапе адаптации, оценки, по результатам ротации;
- ▶ исследование трудовой мотивации сотрудников, выявление мотивационных факторов – проведение опросов персонала, фокус-групп с руководителями подразделений и ключевыми сотрудниками;
- ▶ определение приоритетов в развитии комплексной системы мотивации на планируемый период (год), выбор форм и методов;
- ▶ планирование комплексных мероприятий по мотивации персонала ЦЗН.

Приложение 1. Примерная форма Плана мероприятий в сфере мотивации персонала.

<http://czn-office.ru/ls/hrczn17>

Система оплаты труда

Ядром системы мотивации является оплата труда.

Система оплаты труда работников в сфере занятости отвечает требованиям ТК РФ, а также учитывает содержание Программы поэтапного совершенствования системы оплаты труда в государственных (муниципальных) учреждениях на 2012–2018 годы, утвержденной распоряжением Правительства Российской Федерации от 26 ноября 2012 г. № 2190-р, и документа «Единые рекомендации по установлению на федеральном, региональном и местном уровнях системы оплаты труда работников государственных и муниципальных учреждений на 2019 год», утвержденного Российской трехсторонней комиссией по регулированию социально-трудовых отношений от 25 декабря 2018 г., протокол № 12.

Нематериальная мотивация

Оценка эффективности системы мотивации

В составе системы оплаты труда выделяют две основные составляющие: постоянную и переменную части.

- ▶ **Постоянная часть** отражает меру сложности и ценности для ЦЗН конкретного вида работ.
- ▶ **Переменная часть** служит выражением степени достижения поставленных целей.

Постоянная часть оплаты труда должна быть адекватна рыночным значениям и выплачиваться регулярно и своевременно.

Стимулирующее действие **переменной части** основано на установлении и соблюдении понятных для работников правил определения размера вознаграждения в зависимости от достижения определенных показателей. Важно, чтобы показатели, установленные для определенных категорий работников и подразделений ЦЗН, были достижимы в рамках соответствующих полномочий, т. е. работники должны понимать и быть способны повлиять на размер своей переменной части.

Одним из ключевых вопросов в системе оплаты является **соотношение постоянных и переменных выплат**, а также характер зависимости переменной части от выполнения плановых показателей.

Основной принцип, рекомендуемый при построении системы вознаграждения в ЦЗН, заключается в том, что большая доля переменной части в оплате труда назначается для тех категорий работников, которые предполагают больший уровень ответственности, свободы принятия решения и, соответственно, возможности повлиять на результат.

Для руководителей переменную часть рекомендуется ставить в большем процентном соотношении к постоянной, чем для специалистов.

При **определении размера переменной части** рекомендуется использовать следующий подход:

- ▶ границы значений переменной части в составе общего заработка для разных категорий работников могут изменяться от **15 до 60 %**;
- ▶ значение **менее 15 %**, как правило, недостаточно существенно, чтобы повлиять на поведение работника и достижение результата;
- ▶ при значении переменной части **более 50 %** работники, как правило, чувствуют себя в меньшей степени связанными с организацией, поэтому **60 %** переменной части на практике, как правило, рассматривается как пороговое значение;
- ▶ чем больше сотрудник влияет на результат, тем выше может быть процент его премии относительно оклада.

**Элементы системы
мотивации**

**Планирование
мероприятий
в сфере мотивации**

**Система
оплаты труда**

Основные составляющие системы оплаты труда работников Службы занятости:

- ▶ **Должностной оклад.**
- ▶ **Компенсационные выплаты** (доплаты и надбавки).
- ▶ **Стимулирующие выплаты.**

Должностной оклад формируется, как правило, путем умножения размера базового оклада на повышающий коэффициент – отраслевой, коэффициент квалификации, уровня должности и другие.

В общем случае размеры базовых окладов работников ЦЗН устанавливаются на основе отнесения занимаемых ими должностей к соответствующим профессиональным квалификационным группам (ПКГ), утвержденным приказом Министерства здравоохранения и социального развития РФ от 29 мая 2008 г. № 247н «Об утверждении профессиональных квалификационных групп общеотраслевых должностей руководителей, специалистов и служащих».

Может быть использован также Единый тарифно-квалификационный справочник (ЕТКС). Базовые оклады для должностей, не отнесенных ни к одной из ПКГ, устанавливаются нормативными правовыми актами регионального уровня.

Компенсационные выплаты (доплаты и надбавки). Условно-постоянная часть системы оплаты труда. Наиболее характерный состав компенсационных выплат для ЦЗН следующий:

- ▶ выплаты работникам, занятым на работах с вредными и опасными условиями труда;
- ▶ доплата за совмещение профессий (должностей);
- ▶ доплата за расширение зоны обслуживания;
- ▶ доплата за сверхурочную работу;
- ▶ доплата за работу в выходные и нерабочие праздничные дни;
- ▶ доплата за работу в ночное время.

Переменная часть оплаты труда представлена **стимулирующими выплатами**, в составе которых в ЦЗН чаще всего используются следующие:

- ▶ премиальные выплаты по итогам работы;
- ▶ выплаты за стаж;
- ▶ выплаты за интенсивность и высокие результаты работы;
- ▶ выплаты за качество выполняемых работ;

Нематериальная мотивация

Оценка эффективности системы мотивации

- ▶ премиальные выплаты за выполнение особо важных и сложных работ;
- ▶ надбавка за почетное звание / ученую степень.

Связь оплаты труда сотрудника с результативностью, эффективностью его деятельности и показателями качества оказания государственных услуг достигается за счет использования системы премирования на базе ключевых показателей эффективности (КПЭ).

При этом:

- ▶ КПЭ выражают значимость поставленной задачи и представляются, как правило, в цифровом выражении;
- ▶ каждый из КПЭ имеет целевое и пороговое значение, которые устанавливаются руководством на период;
- ▶ порядок определения КПЭ, установления целевых и пороговых значений, определения результирующих значений описывается во внутреннем регламенте;
- ▶ рекомендуемое максимальное количество КПЭ, влияющих на размер премии, составляет три показателя;
- ▶ премия за достижение ключевых показателей складывается из частей за достижение каждого из КПЭ с учетом их удельных весов.



При формировании систем оплаты труда старайтесь избегать характерных ошибок:

- ▶ Установление недостижимых целей перед сотрудниками. Система стимулирования с завышенными требованиями может демотивировать персонал.
- ▶ Выплата «премий-призов», которые носят чаще всего неожиданный характер и не имеют четких критериев получения. Данный вид премирования воспринимается сотрудниками как лотерея и не влечет повышения мотивации, ожидаемого руководством.

**Элементы системы
мотивации**

**Планирование
мероприятий
в сфере мотивации**

**Система
оплаты труда**

Нематериальная мотивация

Оплата труда является самой «жесткой» составляющей системы мотивации – по ряду объективных причин возможности существенных изменений в этой части ограничены. В противовес материальным формам мотивации нематериальные обладают большей гибкостью, имеют минимальные ограничения и могут постоянно развиваться. Основная задача, решаемая с помощью **нематериальных стимулов**, заключается в повышении вовлеченности и приверженности сотрудников ЦЗН.

Система нематериальной мотивации:

- ▶ предполагает широкий спектр форм и может быть настроена на потребности конкретного коллектива с учетом основных приоритетов;
- ▶ затрагивает сразу несколько сторон жизни сотрудников: здоровье, безопасность, комфортные условия труда, возможности развития и т. д.;
- ▶ развивается интерактивно, т. е. позволяет включать сотрудников в совершенствование системы мотивации, учитывать их интересы и развивать творческую инициативу;
- ▶ способствует укреплению и развитию корпоративной культуры ЦЗН.

На рисунке 8 представлен примерный спектр направлений нематериальной мотивации, которые может развивать ЦЗН.

Комплексный подход к мотивации персонала предполагает ряд действий по созданию и поддержанию **мотивационной среды** – организацию таких условий в ЦЗН и в отдельных подразделениях, которые максимально будут способствовать повышению трудовой мотивации работников.

Ключевая роль в формировании и поддержании мотивационной рабочей среды отводится **руководителям всех уровней**.

Успешная реализация этой роли предполагает поддержку со стороны Службы персонала, ее помощь в освоении руководителями навыков управления персоналом в целом и управления мотивацией работников в частности.

Одним из действенных инструментов является **мотивирующее управление**. Оно предполагает, что руководитель реализует все функции управления, стараясь, чтобы каждое его действие усиливало желание сотрудника достигать наилучших результатов.

Нематериальная мотивация

Оценка эффективности системы мотивации

Рисунок 8



Элементы системы мотивации

Планирование мероприятий в сфере мотивации

Система оплаты труда

Ниже представлены основные составляющие мотивирующего управления. Список может быть дополнен.

- ▶ **Управление исполнением.** Четкая постановка задачи. Предоставление необходимой входной информации, разъяснение и уточнение всех параметров. Уточнение того, как сотрудник понял задачу. Предоставление помощи и поддержки в случае необходимости.
- ▶ **Предоставление дополнительных возможностей.** Вовлечение сотрудников в значимую для них деятельность – запрос идей по улучшению своей работы, поощрение полезной инициативы, делегирование отдельных поручений и полномочий.
- ▶ **Отношение к ошибке.** Отношение руководителя к ошибке подчиненного должно быть взвешенным. В любом случае обязателен анализ причин и устранение последствий. Важно также избежать повторения подобной ошибки. В то же время полезно посмотреть на ошибку как на опыт, мотивировать подчиненного на собственный анализ ситуации и обсудить с ним его выводы.
- ▶ **Обратная связь.** Регулярное предоставление сотрудникам мотивирующей обратной связи. Запрос и принятие обратной связи от них.



Обратная связь должна быть:

- 1) **непосредственной.** Давайте обратную связь напрямую сотруднику, которому она адресована.
- 2) **своевременной.** Давайте обратную связь вскоре после события, которое вы обсуждаете с сотрудником.
- 3) **конкретной.** Говорите о конкретном событии, используйте только подтвержденные конкретные факты.
- 4) **в режиме диалога.** Вовлекайте сотрудника в обсуждение – дайте ему высказаться.
- 5) **конструктивной.** Говорите о том, что можно изменить. Обсуждайте события и действия. Не личность. Фиксируйте договоренности.

Приложение 2.

Анкета оценки мотивационной среды организации.

<http://czn-office.ru/ls/hrczn18>

Приложение 3.

Анкета для анализа мотивационных факторов сотрудников.

<http://czn-office.ru/ls/hrczn19>

Нематериальная мотивация

Оценка эффективности системы мотивации

Оценка эффективности системы мотивации

Эффективность системы мотивации может быть оценена по следующим параметрам:

- ▶ уровень удовлетворенности персонала трудом;
- ▶ привлекательность работодателя на рынке труда.

Уровень удовлетворенности персонала трудом

Для качественного анализа уровня удовлетворенности персонала трудом используется проведение регулярных опросов персонала и постоянный мониторинг причин увольнения сотрудников.

- ▶ **Проведение опросов** – единственный способ, позволяющий своевременно отследить тенденции к снижению лояльности и удовлетворенности персонала, проанализировать причины и провести мероприятия, направленные на удержание персонала. Такие опросы проводятся обычно не чаще 1 раза в год.
- ▶ **Динамика текучести** персонала характеризует уровень удовлетворенности косвенно. Показатели текучести выше 10–15 % являются настораживающими, а их рост – повод для принятия мер по стабилизации ситуации.

Привлекательность ЦЗН как работодателя

Привлекательность на рынке труда оценивается на основании таких параметров, как:

- ▶ количество кандидатов на вакантное место;
- ▶ соотношение средней заработной платы в ЦЗН и средней заработной платы по региону и отрасли.

Приложение 1

Форма плана мероприятий

Согласовано

_____ (подпись)

(Должность) _____

« ____ » _____ 202 ____ г.

Утверждаю

_____ (подпись)

Директор _____

« ____ » _____ 202 ____ г.

ПЛАН

Комплексных мероприятий по мотивации сотрудников

_____ (полное наименование ЦЗН)

На _____ (период)

Наименование мероприятия	Цель мероприятия	Ответственный	Планируемый результат	Период (срок) реализации мероприятия
Мероприятия в области оплаты труда (в постоянной части)				
1.				
2.				
Мероприятия в области премирования				
1.				
2.				
Мероприятия в области нематериальной мотивации				
1.				
2.				

Приложение 2

АНКЕТА

оценки мотивационной среды организации

Уважаемый коллега! Руководство и служба персонала проводят анкетирование с целью оценки мотивационной среды нашей организации. Просим Вас ответить на вопросы, предлагаемые в этой анкете. Ваши ответы будут учтены при улучшении действующей системы мотивации. Оцените по 7-балльной шкале приведенные ниже факторы, имеющиеся в нашей организации.

Содержание утверждения	Степень соответствия утверждения ситуации в организации						
	ПОЛНОСТЬЮ НЕ СООТВЕТСТВУЕТ						ПОЛНОСТЬЮ СООТВЕТСТВУЕТ
В ЦЗН предусмотрено вознаграждение за высокие результаты работы	0	1	2	3	4	5	6
Система вознаграждений за высокие результаты работы известна каждому сотруднику	0	1	2	3	4	5	6
Вознаграждение за высокие результаты работы значимо для каждого сотрудника	0	1	2	3	4	5	6
Вознаграждение бывает своевременным	0	1	2	3	4	5	6
Система контроля и оценки деятельности обеспечивает объективную и справедливую оценку результатов работы	0	1	2	3	4	5	6
Результаты работы каждого хорошо известны в подразделении	0	1	2	3	4	5	6
Сотрудники имеют достаточно информационных, материально-технических и других ресурсов для выполнения работы	0	1	2	3	4	5	6
Статус сотрудника в команде и отношение к нему коллег зависит от того, как он работает	0	1	2	3	4	5	6

Если Вы сочтете нужным, напишите, пожалуйста, свои Ф. И. О.: _____

Спасибо за Ваши ответы!

Приложение 3

Анкета для анализа мотивационных факторов сотрудников

Уважаемый коллега! Просим Вас заполнить анкету и искренне ответить на несколько вопросов.

1. Ниже приведен список мотивирующих факторов в работе. Пожалуйста, внимательно прочтите весь список и **выберите из 18 не более 5** наиболее важных лично для Вас мотивирующих факторов. Те факторы, которые для Вас не важны, просто пропустайте.

Выбранные 5 факторов проранжируйте по степени значимости для Вас – поставьте номер ранга в правой колонке таблицы.

Ранги расставляйте следующим образом: 1 – самое важное в выбранном Вами списке, 2 – чуть менее важное и т. д. Каждое место может занимать только один фактор.

№	Мотивирующие факторы	Номер ранга
1	Интересная работа	
2	Близость офиса к дому	
3	Быстрое продвижение по карьерной лестнице	
4	Возможность профессионального роста	
5	Уровень доходов (зарботная плата)	
6	Возможность управлять людьми	
7	Высокий социальный статус, который дает работа	
8	Высокий уровень ответственности, большие полномочия	
9	Гибкий график работы	
10	Возможность самореализации	
11	Красивый офис и комфортные условия труда	
12	Нормированный рабочий день	
13	Обучение за счет организации	
14	Отношения с непосредственным руководителем	
15	Отношения в коллективе, с коллегами	
16	Признание, ощущение значимости в организации	
17	Работа по специальности, в соответствии с образованием	
18	Работа ради общения, возможность занять свое свободное время	

2. Удовлетворены ли Вы своей работой сейчас?

Да, полностью	
Скорее да, чем нет	
Затрудняюсь ответить	
Скорее нет, чем да	
Нет, совсем не удовлетворен	

3. Определите, пожалуйста, в какой мере Вас удовлетворяют различные стороны Вашей текущей работы (соответствующий квадрат зачеркните крестом или отметьте любым другим способом).

В какой мере Вы удовлетворены	Удовлетворен	Скорее удовлетворен, чем не удовлетворен	Затрудняюсь ответить	Скорее не удовлетворен, чем не удовлетворен	Не удовлетворен
Размером заработка					
Режимом работы					
Разнообразием работы					
Решением возникающих проблем					
Самостоятельностью в работе					
Соответствием работы личным способностям					
Возможностью карьерного продвижения					
Санитарно-гигиеническими условиями в офисе					
Возможностью развития, получения дополнительного образования					
Отношениями с коллегами					
Отношениями с непосредственным руководителем					
Уровнем технической оснащенности					

4. Пожалуйста, вспомните 1–2 примера поощрения Вас, которые Вы расценили как самые позитивные и эффективные.

5. Оцените, пожалуйста, уровень Вашей трудовой активности в % – отметьте соответствующую цифру.

Крайне низкий уровень трудовой активности и самоотдачи	10 %	20 %	30 %	40 %	50 %	60 %	70 %	80 %	90 %	100 %	Высокий уровень трудовой активности и самоотдачи

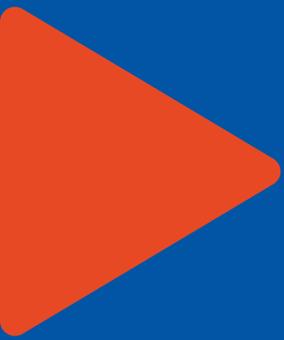
6. Напишите, пожалуйста, что могло бы содействовать повышению Вашей трудовой активности.

7. Что, по Вашему мнению, могло бы способствовать повышению эффективности и результативности работы Вашего подразделения?

1.
2.
3.

Спасибо за участие в опросе!





РАЗДЕЛ 6.

**УПРАВЛЕНИЕ
КАДРОВЫМ
РЕЗЕРВОМ
ЦЗН**

Планирование резерва кадров

Формирование резерва кадров

РАЗДЕЛ 6. УПРАВЛЕНИЕ КАДРОВЫМ РЕЗЕРВОМ ЦЗН

Кадровый резерв

Кадровый резерв (резерв кадров) – специально сформированная и подготовленная группа работников, сочетающих в себе высокий уровень развития управленческих компетенций и профессиональных навыков, соответствующих корпоративным стандартам, и предназначенная для выдвижения на руководящие должности более высокого уровня.

Работа с резервом кадров для выдвижения на руководящие должности ЦЗН направлена на дальнейшее развитие кадрового потенциала, подготовку руководителей, способных эффективно работать на современном рынке труда, гибко реагировать на изменения

Основные понятия

Кадровый резерв, целевая должность резерва, структура кадрового резерва, резервист, управленческие компетенции, оперативный резерв, перспективный резерв, индивидуальный план развития (ИПР), программа развития, обучающие мероприятия, развивающие действия.

Основные цели

- ▶ обеспечение преемственности процесса управления в ЦЗН;
- ▶ обеспечение планомерного замещения вакантных должностей руководителей внутренними кандидатами, обладающими корпоративными ценностными установками, необходимым уровнем профессиональной и управленческой компетентности;
- ▶ минимизация риска, связанного с ошибками при назначении на вакантные руководящие должности в ЦЗН;
- ▶ повышение уровня мотивации работников ЦЗН к профессиональному и личностному развитию благодаря созданию перспектив карьерного роста.

Подготовка и реализация программ развития

Оценка уровня развития резерва и корректировка состава резерва

Задачи

Задачи работы с кадровым резервом ЦЗН:

- ▶ создание прозрачной системы карьерного роста работников;
- ▶ определение потенциала работников для замещения ими в будущем руководящих должностей;
- ▶ реализация программ развития, подготовка резервистов для замещения целевых должностей резерва.

Принципы работы с кадровым резервом

- ▶ **Принцип планирования** кадрового резерва и определения перспективной потребности в резервировании руководящих должностей в ЦЗН.
- ▶ **Принцип добровольного участия** в отборе и включении в состав кадрового резерва.
- ▶ **Принцип компетентностного подхода** при отборе кадрового резерва, подготовке программ развития и обучения, а также оценке готовности к замещению вышестоящей руководящей должности.
- ▶ **Принцип объективности** оценки кандидатов в резерв кадров ЦЗН с учетом результатов их производственной деятельности.
- ▶ **Принцип обязательности и непрерывности обучения и развития** кадрового резерва.
- ▶ **Принцип индивидуального подхода** при отборе кандидатов в резерв кадров и формировании планов развития работника, включенного в кадровый резерв ЦЗН.
- ▶ **Принцип приоритетного назначения** на целевые должности резерва работников, состоящих в оперативном или перспективном резерве кадров.

Планирование резерва кадров

Формирование резерва кадров

Планирование резерва кадров

Планирование кадрового резерва осуществляется ежегодно (обычно в 4-м квартале) и представляет собой процедуру актуализации действующего кадрового резерва, включающую:

- ▶ определение перечня целевых руководящих должностей резерва (ЦДР);
- ▶ определение количественного состава резерва, исходя из потребности в оперативном и перспективном резерве на каждую целевую должность резерва.

Оперативный резерв формируется из числа руководителей, уже имеющих необходимый опыт практической работы, прошедших практическую подготовку и готовых к успешному выполнению управленческой деятельности на планируемом уровне руководства.

Перспективный резерв формируется из числа руководителей и специалистов, которым требуется целевое обучение, практическая подготовка для успешного выполнения управленческой деятельности на планируемом уровне руководства.

Качественный и количественный состав резерва на предстоящий год определяется руководителем ЦЗН с учетом аналитических данных, предоставленных Службой персонала.

Служба персонала совместно с руководителями подразделений проводит:

- ▶ сопоставительный анализ ЦДР действующего резерва кадров и произошедших организационных изменений в текущем году;
- ▶ анализ актуальности состава действующего резерва с учетом состоявшегося или прогнозируемого выбытия резервистов из состава резерва кадров ЦЗН.

Принятие решения о качественном и количественном составе кадрового резерва организации на предстоящий год формируется с учетом таких факторов, как:

- ▶ соответствие численности резерва реальной потребности в резервировании руководящих должностей, исходя из прогнозируемых событий:
 - ▶ внутриорганизационные и структурные изменения;
 - ▶ внутренние перемещения работников;
 - ▶ увольнения работников (в том числе в связи с выходом на пенсию);
 - ▶ приоритетность направлений деятельности, в которых непрерывность и преемственность управления особенно важны для ЦЗН;
- ▶ успешное прохождение индивидуальной программы развития работниками, состоящими в действующем резерве кадров ЦЗН.

Подготовка и реализация программ развития

Оценка уровня развития резерва и корректировка состава резерва

Рисунок 9



Формирование резерва кадров

- ▶ Предложения **по поименному составу резерва кадров** на предстоящий год формирует Служба персонала совместно с руководителем организации и руководителями структурных подразделений.
- ▶ Если потребность в резервировании руководящих должностей в структурном подразделении выявлена, а резервист на данную должность отсутствует, выбыл или существует вероятность выбытия, руководитель рекомендует кандидата в резерв из числа работников подразделения и направляет данную информацию в Службу персонала.
- ▶ При выборе кандидата в резерв руководитель учитывает соответствие кандидата формальным требованиям, индивидуальную эффективность – отсутствие срывов плановых заданий по вине работника, а также дисциплинарных нарушений в течение года.
- ▶ **При отборе кандидатов в резерв кадров ЦЗН** руководителем подразделения учитываются следующие факторы:
 - ▶ готовность кандидата к руководящей деятельности и к замещению руководящей должности более высокого уровня, а также индивидуальная функциональная эффективность работника;
 - ▶ наличие делового и личного потенциала, необходимого для замещения руководящей должности в будущем (для перспективного резерва);
 - ▶ личное желание и готовность работника состоять в резерве кадров, участвовать в формировании и реализации индивидуального плана развития, а также участвовать в обучающих и развивающих мероприятиях в течение года.

Планирование резерва кадров

Формирование резерва кадров



Формируя список кандидатов для зачисления в резерв, обратите внимание на следующие возможности и ограничения:

- ▶ работник, состоящий в оперативном резерве, может рассматриваться на замещение равной ЦДР (относительно той ЦДР, на которую работник зарезервирован) по смежному направлению профессиональной деятельности, если компетентностный профиль должности совпадает не менее чем на 70 % (условное значение, определяется экспертно);
- ▶ перевод руководителей и специалистов, состоящих в оперативном РК, в перспективный РК в рамках одной резервируемой должности крайне нежелателен;
- ▶ не рекомендуется назначать работника в резерв на должность, которая превышает уровень занимаемой им должности более чем на одну должностную ступень.

- ▶ Служба персонала анализирует список кандидатов, представленных руководителями подразделений, с точки зрения соответствия формальным требованиям к резервистам (например, возраст, уровень образования и квалификация, общий стаж работы, стаж работы в отрасли, в организации, стаж руководящей работы и прочее).
- ▶ В случае необходимости Служба персонала проводит дополнительные оценочные мероприятия в отношении кандидатов.
- ▶ Критерии оценки кандидатов в резерв кадров ЦЗН могут быть следующие:
 - ▶ индивидуальная функциональная эффективность, выполнение ключевых показателей эффективности и др.;
 - ▶ уровень развития профессиональных и управленческих компетенций;
 - ▶ личностный и управленческий потенциал.

Перечень инструментов оценки кандидатов в резерв кадров представлен в разделе «Оценка персонала».

- ▶ Служба персонала согласовывает финальные списки работников, рекомендуемых для включения в резерв кадров ЦЗН, с руководителями подразделений.
- ▶ Руководитель организации утверждает финальный список.
- ▶ Служба персонала информирует работников организации о результатах формирования кадрового резерва организации на предстоящий год.
- ▶ Работники, включенные в резерв кадров организации, уведомляются Службой персонала индивидуально.

Подготовка и реализация программ развития

Оценка уровня развития резерва и корректировка состава резерва

Приложение 1.

Шаблон предоставления списка кадрового резерва на утверждение.

<http://czn-office.ru/ls/hrczn20>

Приложение 2.

Примерный перечень управленческих компетенций.

<http://czn-office.ru/ls/hrczn21>



- ▶ Формируя список кандидатов в резерв кадров, можно прибегать не только к рекомендациям непосредственных руководителей, на чью должность формируется кадровый резерв, но и к инициативе самих работников – воспользоваться инструментом **само-выдвижения**.
- ▶ В случае неуспешного прохождения отбора в резерв следует дать индивидуальную обратную связь о результатах, а также напомнить о возможности участия работников во внутренних конкурсах на замещение вакантных должностей организации в соответствии с их направлением профессиональной деятельности, уровнем профессиональных и деловых компетенций и желанием развиваться.



Планирование резерва кадров

Формирование резерва кадров

Подготовка и реализация программ развития

- ▶ Целью организации работы с резервом кадров ЦЗН является систематическое и всестороннее развитие профессиональных и управленческих компетенций резервистов.
- ▶ Задачами организации работы по развитию кадрового резерва являются:
 - ▶ поддержание постоянной готовности к замещению ЦДР;
 - ▶ развитие профессиональной и управленческой компетентности до уровня, требуемого для замещения ЦДР, а также формирование психологической готовности резервиста к замещению ЦДР.
- ▶ Организацию работы по развитию кадрового резерва осуществляет Служба персонала совместно с руководителями подразделений, наставниками.
- ▶ Ежегодно Службой персонала формируется проект годового плана обучения, в который включаются обучающие и развивающие мероприятия для резервистов. Обучение резервистов является для организации целевым (подробнее в разделе «Обучение персонала»).
- ▶ Общий план работ по развитию кадрового резерва включает теоретическое и практическое обучение резервистов, в результате которого совершенствуется их профессиональный уровень, развиваются деловые и личностные качества, способствующие успешной управленческой деятельности.
- ▶ Общий план работ составляется в том числе на основе разработанных резервистами совместно с руководителями и наставниками индивидуальных планов развития (ИПР).
- ▶ Индивидуальный план развития резервиста содержит перечень обучающих мероприятий и перечень развивающих действий.
- ▶ Обучающие мероприятия могут включать:
 - ▶ целевое профессиональное обучение,
 - ▶ участие в научно-технических семинарах, конференциях,
 - ▶ участие в тренингах,
 - ▶ участие в дистанционном обучении.

Приложение 3. Шаблон индивидуального плана развития.

<http://czn-office.ru/ls/hrczn22>

Подготовка и реализация программ развития

Оценка уровня развития резерва и корректировка состава резерва

Приложение 4. Примерный перечень развивающих действий по управленческим компетенциям.

<http://czn-office.ru/ls/hrczn23>

- ▶ Под **развивающими действиями** следует понимать:
 - ▶ замещение ЦДР на время отсутствия руководителя, занимающего резервируемую должность;
 - ▶ ротацию (замещение руководителей равного статуса с целью расширения профессиональных знаний и навыков);
 - ▶ руководство практикой студентов и стажировкой молодых специалистов;
 - ▶ участие в рабочих группах;
 - ▶ назначение наставником;
 - ▶ вовлечение во внутреннее обучение работников организации (каскадное обучение);
 - ▶ участие в решении проектных задач и задач, выходящих за рамки обязанностей резервиста в его текущей должности, и т. д.
- ▶ Проекты ИПР согласовываются Службой персонала и затем передаются на утверждение руководителю ЦЗН.
- ▶ Служба персонала формирует на основе индивидуальных планов развития резервистов общий план работ и включает запланированные мероприятия в годовой план целевого обучения.
- ▶ Служба персонала в течение года осуществляет промежуточный и итоговый контроль качества выполнения ИПР, а также участия резервистов в обучающих мероприятиях утвержденного ежегодного плана целевого обучения.
- ▶ Ответственность за реализацию ИПР несет резервист, наставник и руководитель.



Индивидуальный план развития резервиста может быть скорректирован в течение года в связи с изменившимися приоритетами в производственной деятельности, в связи с изменением целевой должности резерва и т. д.

В этом случае важно перестроиться и максимально оперативно помочь резервисту организовать развивающие и обучающие мероприятия в соответствии с актуальными целями и задачами ЦДР, а также не прекращать осуществлять контроль реализации ИПР резервистом, в том числе промежуточный.

Планирование резерва кадров

Формирование резерва кадров

Оценка уровня развития резерва

- ▶ Не позднее чем за 2 недели до окончания срока выполнения ИПР резервист формирует отчет о его выполнении.
- ▶ Резервист заполняет в ИПР раздел «Отчет о выполнении» и предоставляет на согласование руководителю и наставнику.
- ▶ Согласование отчета о выполнении резервистом ИПР может проходить в формате итоговой беседы с руководителем с привлечением к участию Службы персонала.
- ▶ При необходимости может быть произведена оценка компетенций резервиста с целью мониторинга динамики и выработки рекомендаций для последующего развития.
- ▶ По результатам итоговой беседы принимается коллегиальное решение об успешности выполнения ИПР, при необходимости выделяются области дальнейшего развития.
- ▶ В случае неудовлетворительного результата по выполнению ИПР Служба персонала может ходатайствовать об исключении работника из резерва кадров.
- ▶ Кроме того, причинами исключения работника из резерва кадров могут быть следующие:
 - ▶ отказ работника от перевода на вышестоящую должность, в том числе в другое структурное подразделение, и назначение на целевую должность резерва другого работника;
 - ▶ понижение в должности работника, состоящего в резерве (в т. ч. по собственному желанию);
 - ▶ привлечение лица, состоящего в резерве, к дисциплинарной ответственности в текущем году;
 - ▶ личное заявление работника об исключении из резерва;
 - ▶ пребывание в отпуске по беременности и родам или отпуске по уходу за ребенком до достижения им возраста 3 лет;
 - ▶ достижение предельного возраста, дающего право на включение в резерв;
 - ▶ увольнение работника.

Подготовка и реализация программ развития

Оценка уровня развития резерва и корректировка состава резерва

Показатели эффективности управления кадровым резервом

Количественные и качественные характеристики отдельных сторон управления кадровым резервом позволяют оценить его эффективность и помогают совершенствовать процесс в целом.

Количественные показатели представлены в таблице 10.

Таблица 10

	Показатель	Определение
1	Коэффициент обученности резерва	Отношение обученных резервистов к численности резерва в текущем периоде
2	Заполнение целевых должностей	Отношение количества назначенных на целевые должности резерва из числа резервистов к общему количеству вакансий на ЦДР в текущем периоде
3	Выполнение планов индивидуального развития	Отношение выполненных индивидуальных планов развития к общему количеству сформированных ИПР в текущем периоде

Качественные показатели:

- ▶ все целевые должности резерва обеспечены планом преемственности (наличие оперативного и перспективного резерва на каждую ЦДР);
- ▶ каждый резервист имеет индивидуальный план развития.



- ▶ Целевые значения по каждому показателю обсудите с руководителем организации.
- ▶ Корректируйте целевую планку в зависимости от целей организации, возможностей бюджетирования, текущей ситуации во внешнем и внутреннем контуре.
- ▶ Постепенно и последовательно повышайте целевые значения, если ситуация позволяет.

Приложение 1

Шаблон предоставления списка резерва

Утверждаю

_____ (подпись)

« ____ » _____ 202__ г.

СПИСОК

работников, зачисленных в резерв кадров на 20__ г.

№ п/п	Наименование резервируемой должности	Вид резерва (оперативный, перспективный)	Фамилия, имя, отчество резервиста	Занимаемая резервистом должность	Наименование структурного подразделения

Руководитель Службы персонала _____ Ф. И. О.

Приложение 2

Примерный перечень управленческих компетенций

Название компетенции	Определение
Планирование деятельности подразделения	Умение составлять оптимальные планы деятельности подразделения, определять необходимые ресурсы. Умение определять и учитывать возможные риски при планировании деятельности подразделения.
Умение обеспечить результат	Умение обеспечивать выполнение стоящих перед подразделением задач в установленные сроки с требуемым уровнем качества. Умение добиваться требуемого уровня исполнения от подчиненных. Развитие ответственного отношения к работе у подчиненных.
Мотивация и развитие подчиненных	Мотивация работников на достижение высоких результатов и профессиональное развитие. Планирование и контроль реализации программ обучения и развития работников, направленных на удовлетворение как текущих, так и будущих потребностей подразделения в квалифицированных кадрах.
Сплочение коллектива	Создание комфортной рабочей атмосферы и формирование приверженности работников коллективу и организации в целом. Максимальное использование индивидуальных способностей, знаний и умений членов коллектива. Предоставление равных возможностей для их реализации.
Управление знаниями и информацией	Умение искать информацию в различных источниках, создавать информационные сети для поиска и обмена знаниями. Организация постоянного обмена знаниями и передовым опытом с целью повышения профессионального уровня. Обеспечение достоверности и надежности информации.

Приложение 3

Шаблон индивидуального плана развития работника, состоящего в резерве кадров

Утверждаю

_____ (подпись)

«_____» _____ 202__г.

ИНДИВИДУАЛЬНЫЙ ПЛАН РАЗВИТИЯ

Фамилия, инициалы резервиста _____

Должность _____

Подразделение _____

Группа резерва _____

Целевая должность резерва _____

Вероятность появления вакансии по целевой должности резерва _____

(высокая – до 1 года, средняя – до 3 лет, низкая – свыше 3 лет)

Планируемый период выполнения плана _____ / _____ гг.

Руководитель подразделения _____

	Мероприятия	Название развиваемой компетенции	Фактический уровень развития компетенции	Развиваемый мероприятием уровень компетенции	Плановая дата начала выполнения	Плановая дата окончания выполнения	Отчет о выполнении, оценка степени достижения
Программы обучения:							
Мероприятия (развивающие действия):							

Руководитель подразделения (или непосредственный руководитель): _____

Руководитель (на должность которого формируется резерв): _____

Резервист: _____

Дата составления индивидуального плана работы: _____ / _____ / _____ / 20__г.

Приложение 4

Примерный перечень развивающих действий по управленческим компетенциям «Командная работа» и «Мотивация и развитие подчиненных»

Направление развития	Развивающие действия
Упражнения для самоанализа: выполните предложенные задания. Они помогут выявить области для развития, с которыми Вам следует работать	
Командная работа	1. Поддерживайте постоянную коммуникацию с подчиненными работниками посредством организации и проведения регулярных планерок. Фиксируйте события, наблюдения и самоанализ в Дневнике развития
	2. В ходе планерок/совещаний уделяйте внимание не только обсуждению результатов работы, планов, но и процессам взаимодействия внутри коллектива во время работы. Фиксируйте проблемные ситуации, конфликты в Дневнике
	3. Проводя совещания с подчиненными или участвуя в совещаниях с коллегами, продумайте, по каким вопросам у Вас возникали разногласия с коллегами/подчиненными. Объективно проанализируйте преимущества и риски предлагавшихся к обсуждению вариантов. Выработайте альтернативное решение. Вынесите это решение на обсуждение. Зафиксируйте в Дневнике ситуацию обсуждения производственной проблемы/задачи, как разворачивалось обсуждение, каков результат, самоанализ Ваших действий и слов в ходе обсуждения
	4. Приглашайте на проводимые Вами совещания/планерки руководителя, наставника. Запрашивайте у них обратную связь по вопросам построения Вами командной работы
	5. Дайте возможность Вашим подчиненным высказать свою точку зрения во время ближайшего обсуждения. Обеспечьте выступление каждого члена команды и обсуждение его позиции. Проанализируйте, как Ваши действия отразились на итоговом решении. Еженедельно фиксируйте в Дневнике хотя бы одну ситуацию обсуждения производственной проблемы/задачи, как разворачивалось обсуждение, каков результат, самоанализ Ваших действий и слов в ходе обсуждения
	6. Проводя совещания с подчиненными и/или участвуя в совещаниях с коллегами, выясните, какая помощь необходима от Вас членам команды (на уровне отделов, управления или смежных подразделений) в ближайшее время. Окажите эту помощь и проанализируйте, как она отразилась на качестве общих результатов. Еженедельно фиксируйте в Дневнике хотя бы одно событие, свои наблюдения и самоанализ своих действий и слов в Дневнике
	7. Наблюдайте за действиями других: выявляйте в поведении других людей полезные приемы, техники, помогающие им добиваться успеха, продумайте, каким образом Вы можете применять эти приемы в своей практике: – наблюдайте за членами других команд. Отслеживайте, каким образом они организуют процесс обмена мнениями и на чем основывается итоговое решение. – выясните у членов сплоченных команд, как они действуют, чтобы найти оптимальное общее решение, возьмите на заметку приемы, которые они используют. Еженедельно фиксируйте в Дневнике хотя бы одну наблюдаемую ситуацию и выявленные полезные приемы, и техники
	Регулярно применяйте выявленные полезные приемы, рекомендации в своей профессиональной деятельности, отслеживайте происходящие изменения. Еженедельно фиксируйте в Дневнике попытки применения выявленных приемов и рекомендаций в Дневнике

Приложение 4. Примерный перечень развивающих действий по управленческим компетенциям.

<http://czn-office.ru/ls/hrczn23>

ПРОВЕРЬТЕ СЕБЯ:

А. Всегда ли проявляете готовность выслушивать и принимать точки зрения других членов команды (подчиненных и коллег)? _____

Б. Какие задачи Вы выполняли, когда в последний раз были вовлечены в командную работу с коллегами? Что было самым ценным и полезным для Вас в этой работе? _____

В. Что в процессе командной работы Вам удается легко, а что вызывает затруднения? _____

РЕКОМЕНДАЦИИ ПО РАЗВИТИЮ КОМПЕТЕНЦИИ «КОМАНДНАЯ РАБОТА»

- вовлекайте всех членов своей команды в процесс совместной работы
- старайтесь быстро разрешать возникающие конфликтные ситуации/предотвращать их возникновение
- берите на себя ответственность за результат деятельности своей команды
- замечайте и отдавайте должное вкладу других людей в результат работы команды

Упражнения для самоанализа: выполните предложенные задания. Они помогут выявить области для развития, с которыми Вам следует работать

Мотивация и развитие подчиненных	<p>1. Уделяйте время обучению и консультированию работников, демонстрирующих устойчивое неэффективное поведение:</p> <ul style="list-style-type: none"> • проанализируйте причины ошибок подчиненного, сфокусируйте его внимание на том, что он игнорирует при решении задачи, когда совершает одну и ту же ошибку • поручите подчиненному отслеживать эти действия, вести дневник наблюдения, по которому беседуйте с ним регулярно • помогите подчиненному сделать выводы по наблюдениям <p>Еженедельно фиксируйте в Дневнике хотя бы одну ситуацию, связанную с развитием и консультированием подчиненного.</p>
	<p>2. Уделяйте время обучению и консультированию работников, испытывающих эпизодические затруднения при решении задач, используйте данную ситуацию как возможность для развития подчиненного:</p> <ul style="list-style-type: none"> • поручите подчиненному разобраться с тем, как решить задачу или проблемную ситуацию, поручите предложить варианты • подготовьте совместно с работником алгоритм выполнения типичных задач и поручите работнику обучить коллег по применению алгоритма. <p>Еженедельно фиксируйте в Дневнике хотя бы одну ситуацию, связанную с развитием и консультированием подчиненного.</p>
	<p>3. Уделяйте время обучению и консультированию эффективных работников:</p> <ul style="list-style-type: none"> • поощряйте их самостоятельность, позволяйте им брать на себя ответственность за решение проблем и риски: • совместно с работником проведите подготовку решения задачи, дайте возможность подчиненному реализовать план самостоятельно и требуйте отчет на промежуточных этапах решения задачи и по результату. <p>Еженедельно фиксируйте в Дневнике хотя бы одну ситуацию, связанную с делегированием новых/нестандартных задач работникам, способствующих их развитию.</p>
	<p>4. Определяйте риски возникновения расхождений между уровнем квалификации работников и стоящими перед подразделениями задачами:</p> <ul style="list-style-type: none"> • проведите оценку проф. компетенций подчиненных работников • свяжите результаты оценки с целями развития подчиненных, сформируйте потребность в обучении работников на 20__ г. (в рамках ежегодного формирования графика обучения).

Упражнения для самоанализа: выполните предложенные задания. Они помогут выявить области для развития, с которыми Вам следует работать

5. Устанавливайте подчиненным ясные индивидуальные цели и критерии оценки результатов деятельности.
Контролируйте и давайте обратную связь по установленным критериям.
Еженедельно фиксируйте в Дневнике саморазвития не менее 3 инд. целей для беседы со специалистом Службы персонала
6. Приглашайте руководителя, наставника для наблюдений. Запрашивайте у них обратную связь по вопросам мотивации и развития Вами подчиненных
7. Уделяйте время обучению и консультированию работников, давайте обратную связь в соответствии с принципами, изложенными в п.18:
- разберите ситуацию единичного успеха. Выделите основные этапы решения задачи. Поймите совместно с подчиненным, какие действия привели к успеху на каждом этапе выполнения задачи,
 - озвучьте вслух выводы о сильных сторонах подчиненного
 - разберите с подчиненным ситуацию неуспеха. Совместно с подчиненным выделите ошибки. Обсудите, что можно было сделать иначе. Выводы примените к новым задачам.
- Еженедельно фиксируйте в Дневнике не менее 2 ситуаций «+» и 2 ситуаций с «-» (с одним работником): как разворачивалось обсуждение, каков результат, самоанализ Ваших действий и слов в ходе обсуждения.**
8. Давайте подчиненным обратную связь, соблюдайте принципы обратной связи: своевременность – апелляция к недавней ситуации «по горячим следам», которая свежа в памяти
- баланс критики и похвалы
 - диалогичность – сначала запросить самооценку, затем совместно сформулировать рекомендации
 - конкретность (обсуждать конкретный пример поведения, а не личность работника, избегать огульных обобщений)
 - указывать последствия – как влияют неверные действия на других и на рабочий процесс (обосновать необходимость изменения поведения)
 - с направленностью на развитие – формируйте у подчиненного варианты желаемого поведения в будущем.
9. Создавайте условия к тому, чтобы каждый член коллектива мог реализовать свой потенциал:
- находите сами сильные стороны и возможности подчиненных и транслируйте подчиненным свою веру в их потенциал
 - замечайте и отдавайте должное вкладу подчиненных в результат работы подразделения, говорите об этом подчиненным

ПРОВЕРЬТЕ СЕБЯ:

А. Всегда ли Вам удается использовать возможности возникшей рабочей ситуации для мотивации и развития Вашего подчиненного? _____

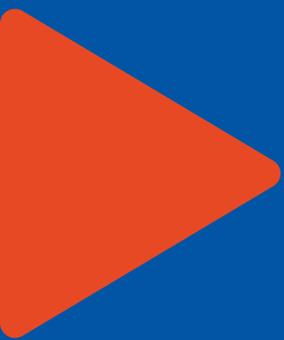
Б. Какие из перечисленных выше упражнений, связанных с развитием компетенции «мотивация и развития подчиненных», удавались Вам легко, а какие – с затруднениями?

В. Удастся ли Вам ставить точные и ясные цели подчиненным. Как Вы это определяете?

РЕКОМЕНДАЦИИ ПО РАЗВИТИЮ КОМПЕТЕНЦИИ «МОТИВАЦИЯ И РАЗВИТИЕ ПОДЧИНЕННЫХ»

- соблюдайте принципы обратной связи подчиненным об их работе, сильных сторонах и сторонах, требующих развития
- своевременно предоставляйте другим членам команды информацию, значимую для достижения индивидуальных и общих результатов
- делегируйте перспективным подчиненным новые/нестандартные задачи
- устанавливайте критерии оценки деятельности подчиненных
- составляйте планы развития по результатам оценки профессиональных компетенций
- преодолевайте трудности в решении задач совместно с подчиненными
- преодолевайте низкую эффективность подчиненного совместными усилиями, обучая и консультируя, транслируя свой опыт и знания





РАЗДЕЛ 7.

УПРАВЛЕНИЕ

КОРПОРАТИВНОЙ

КУЛЬТУРОЙ ЦЗН

Формирование ценностных установок организации

Создание условий для развития корпоративной культуры

РАЗДЕЛ 7. УПРАВЛЕНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРОЙ ЦЗН

Основные понятия

Корпоративная культура, организационная культура, корпоративные ценности, стандарты и нормы поведения, элементы корпоративной культуры, приверженность, вовлеченность, лояльность, внутренние коммуникации, корпоративные ритуалы и символы.

- ▶ **Корпоративная (внутренняя или организационная) культура**¹ представляет собой систему норм и правил, обычаев, традиций, ценностных представлений, убеждений, сложившихся в организации, которые обеспечивают ее уникальность, а также эффективную адаптацию к внешней и внутренней среде.
- ▶ При этом в интересах самой организации все перечисленные выше компоненты корпоративной культуры должны приниматься и разделяться большинством сотрудников.
- ▶ **Корпоративная культура выражается** через то, как работники относятся к клиентам, партнерам, друг к другу и к своей работе.
- ▶ Сущность понятия «корпоративная культура» составляет триада **«корпоративные ценности – корпоративные стандарты – модели поведения работников»**.
- ▶ **Ценности** являются ядром этой триады. Ценности формируются на основе стратегии и целей организации, представляют собой некие нравственные ориентиры, которые принимаются и разделяются всеми работниками организации, формализуются в качестве внутренних стандартов, проявляются в реальном поведении работников при взаимодействии с клиентами, партнерами, а также с коллегами и руководителями.
- ▶ Наглядное представление взаимосвязи стратегических целей организации и компонентов триады представлено на рисунке 10.
- ▶ Ценности обладают мотивационным воздействием на человека и представляют собой внутренний эмоциональный ориентир в его деятельности. Это означает, что в зависимости от ценностей какие-то модели поведения человек стремится выполнять, а какие-то избегает.

¹ В рамках данного пособия понятия «корпоративная культура», «корпкультура», «организационная культура» и «культура организации» понимаются как тождественные и используются как взаимозаменяемые.

Формализация корпоративной культуры

Оценка качества корпоративной культуры

- ▶ Поэтому базовые индивидуальные ценности работника не должны противоречить корпоративным ценностям, в противном случае процесс принятия и следования им будет затруднен.
- ▶ **Стандарты поведения работников** – это формализованные носители ценностей, они конкретизируют ценности, способствуют реализации ценностных установок. Обладают побуждающим воздействием.
- ▶ При определенных условиях корпоративные ценности и стандарты укореняются в сознании работников и способствуют правильному поведению и наращиванию опыта, приводящего к формированию эффективных отношений с клиентами, партнерами, коллегами, что, в свою очередь, поддерживает и усиливает формируемую корпоративную культуру.
- ▶ Наглядно это представлено на рисунке 11.
- ▶ Ситуация, когда наличие корпоративных стандартов не приводит к желаемому поведению работников, может быть связана со следующими факторами:
 - ▶ стандарты работы не связаны с декларируемыми ценностями;
 - ▶ реальные ценности организации не совпадают с декларируемыми ценностями, когда «слова расходятся с делом»;
 - ▶ в организации применяются двойные стандарты, когда руководством допускается или попускается «некорпоративное» поведение или когда само руководство допускает нарушение корпоративных правил;
 - ▶ индивидуальные базовые ценности работника не совпадают с ценностями организации («ошибка подбора» в процессе найма персонала).

Рисунок 10



Рисунок 11



Формирование ценностных установок организации

Создание условий для развития корпоративной культуры

В этом случае целесообразно применять методы регулярного мониторинга и оценки поведения, результаты которой подкрепляют внешнюю мотивацию работника посредством поощрения за исполнение корпоративных стандартов (подробнее раздел «Оценка персонала»).

- ▶ Корпоративная культура определяется свойствами и качествами компонентов триады «ценности – стандарты – поведение» и может характеризоваться **как сильная** или **слабая**.
- ▶ **Слабая** корпоративная культура (**нестабильная**) связана с отсутствием четких представлений об оптимальном, допустимом и недопустимом поведении. Слабая корпоративная культура также характеризуется отсутствием разделяемых большинством работников организации ценностей.
- ▶ **Сильная** корпоративная культура (**стабильная**) – это культура с четко заданными ценностями и стандартами поведения, разделяемыми и реализуемыми большинством работников.



- ▶ Корпоративная культура существует в каждой организации независимо от того, ведется ли ее целенаправленное формирование и осознается ли ее наличие.
- ▶ В ситуации, когда руководство декларирует определенные ценности, вводит правила и стандарты, а сотрудники – или сами руководители – не разделяют их, корпоративная культура организации характеризуется неофициальными ценностями и неписаными правилами, фактически провозглашает двойные стандарты.
- ▶ Если целевые, реальные и декларируемые ценности существенно различаются, корпоративная культура считается слабой.

Работу по формированию и поддержанию корпоративной культуры модернизированной СЗН рекомендуется выстраивать на основании следующих принципов:

▶ Принцип ценностного подхода

Ядром корпоративной культуры являются ценности обновленного ЦЗН и вытекающие из них правила поведения, а также другие элементы корпоративной культуры, которые существуют в сознании сотрудников и реализуются в их рабочем поведении.

Формализация корпоративной культуры

Оценка качества корпоративной культуры

Рисунок 12



▶ **Принцип соответствия стратегии и целям ЦЗН**

Корпоративная культура напрямую зависит от целей организации, пронизывает всю ее систему и является тем нематериальным активом, который обеспечивает эффективность и успешность в будущем.

▶ **Принцип соответствия реальных и декларируемых ценностей**

Корпоративная культура начинает давать положительные результаты тогда, когда ее реально, а не на словах разделяет и поддерживает большинство работников и руководство.

▶ **Принцип активного участия руководства ЦЗН в формировании и поддержании корпоративной культуры.**



- ▶ Все HR-процессы – от приема сотрудника до увольнения – выстраиваются вокруг ценностей. Ценности формируют культурный код.
- ▶ А еще ценности – это «компас», который помогает сориентироваться в неопределенных ситуациях. Во время адаптационных встреч с новыми сотрудниками дайте им простой совет: «Если вы не можете принять решение или не знаете, как поступить в сложной ситуации, изучите ценности нашей организации и задайте себе вопрос: “Какое решение будет соответствовать этим убеждениям?” Ответ обязательно придет».

Формирование ценностных установок организации

Создание условий для развития корпоративной культуры

Формирование ценностных установок организации

- ▶ Построение стратегически необходимой корпоративной культуры начинается с формулировки основных идей стратегии, затем формулируются конкретные ценности, связанные с достижением поставленных целей.
- ▶ Стратегической целью Службы занятости является формирование новой модели ЦЗН в формате современных «кадровых центров», оперативно и проактивно действующих в отношении рисков безработицы и неэффективной занятости, содействующих реализации профессионального потенциала граждан и удовлетворению потребности работодателей в кадровых ресурсах, руководствующихся в своей деятельности принципами проактивности, клиентоцентричности и профессионализма.
- ▶ **Корпоративные ценности СЗН** – это нравственные этические ориентиры, принципы, принятые и разделяемые всеми членами организации, определяют взаимоотношения сотрудников организации как между собой, так и с внешней средой – клиентами, партнерами, СМИ и обществом.
- ▶ Набор корпоративных ценностей определяет культуру и характер самой организации. И так же как миссия, стратегия и цели организации являются уникальными, так и корпоративные ценности разных организаций не могут быть одинаковыми.
- ▶ **Корпоративные ценности необходимы как:**
 - ▶ средство самоидентификации и выражения миссии, целей и философии организации;
 - ▶ средство корпоративной интеграции и командообразования;
 - ▶ простая и понятная система оценок «что такое хорошо и плохо в конкретной организации».

Формализация корпоративной культуры

Оценка качества корпоративной культуры

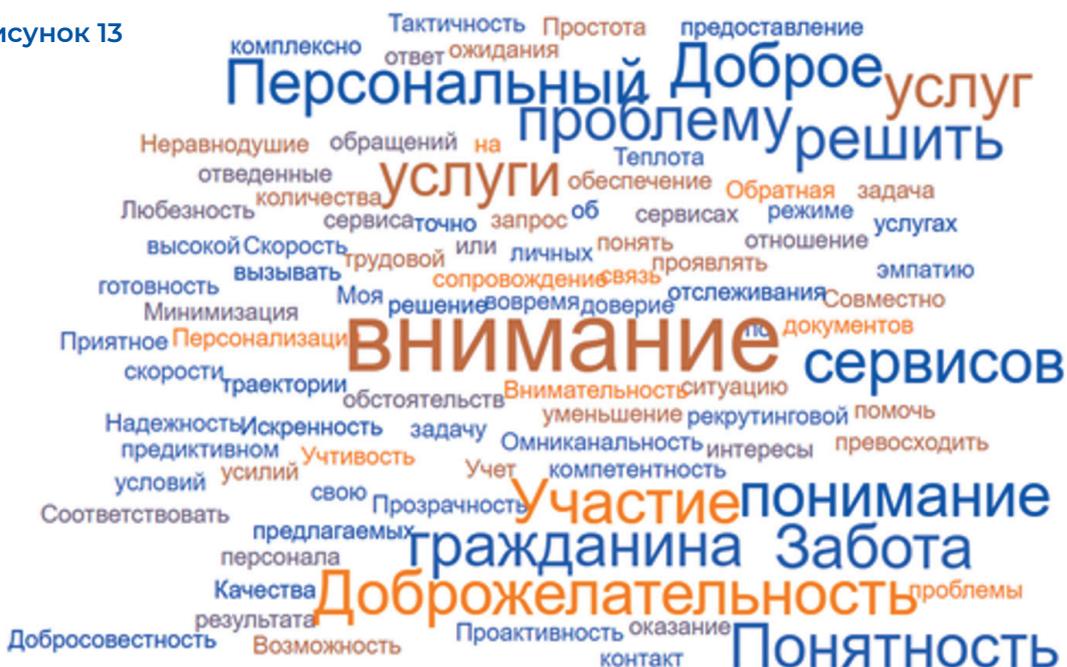


На основе проведенных в 2019–2020 гг. качественных и количественных исследований, посвященных анализу пожеланий клиентов ЦЗН регионов, были сформулированы следующие ориентиры в развитии ЦЗН:

- ▶ **Индивидуальный подход**, направленный на решение проблемы (задачи) клиента = адресность работы, персонализация предлагаемых услуг, учет личных обстоятельств и условий, надежность получения результата (оказание услуг и сервисов вовремя и в точно отведенные сроки), способность комплексно решить проблему (задачу), персональный контакт.
- ▶ **Легкость** – минимизация усилий соискателя/работодателя. Минимизация документов, обращений, быстрый ответ (обеспечение высокой скорости реакции на запрос), простота и понятность процесса оформления услуги/сервиса (уменьшение количества необходимых усилий для получения услуг и сервисов), возможность отслеживания услуги в режиме реального времени, понятность информации об услугах (сервисах) и механизмах их получения, омниканальность.
- ▶ **Приятное взаимодействие** – проактивность в работе и предоставление сервисов в опережающем режиме. Проявление профессионализма, доброжелательности, способности вызывать доверие, способности понять ситуацию гражданина, готовности помочь, проявление внимания, отзывчивости, эмпатии.

Что хотят клиенты ЦЗН

Рисунок 13



Формирование ценностных установок организации

Создание условий для развития корпоративной культуры

- ▶ **В состав рабочей группы по разработке ценностей входят:**
 - ▶ руководитель ЦЗН;
 - ▶ руководители структурных подразделений организации;
 - ▶ представитель Службы персонала;
 - ▶ опытные работники организации (из числа наставников);
 - ▶ другие мотивированные работники ЦЗН, принимающие активное участие в организационных изменениях.
- ▶ **Функции рабочей группы**
 - ▶ определяет порядок работ, связанных с разработкой и апробацией корпоративных ценностей: определяет этапы, мероприятия, сроки и методы;
 - ▶ задает приоритеты (или ориентиры) организации на ближайшие пять лет, исходя из стратегии и целей.



При разработке корпоративных ценностей важно помнить, что они должны быть направлены как внутрь организации – на процессы и персонал, – так и наружу, с ориентацией на клиентов и партнеров.

Ценности – это не только про команду, но и про клиента. На основе ценностей строится клиентская стратегия.

Поэтому, работая над списком корпоративных ценностей, необходимо смотреть на них под разными углами зрения, а также задавать себе вопросы:

- ▶ Почему и для чего мы должны следовать этим ценностям?
- ▶ Почему мне как работнику выгодно следовать этим ценностям?
- ▶ Что будет, если не следовать этим ценностям?
- ▶ Как будет учитываться та или иная ценность при принятии решений?
- ▶ Как нужно себя вести в соответствии с той или иной ценностью? «Проактивность» = инициативность в поиске и подготовке обоснованных предложений по улучшению качества клиентского опыта, в наилучшей степени отвечающих интересам клиента и духу нормативных актов.

Формализация корпоративной культуры

Оценка качества корпоративной культуры

- ▶ **Методы формирования корпоративных ценностей:**
 - ▶ интервью;
 - ▶ фокус-группы;
 - ▶ включенное наблюдение;
 - ▶ анализ документов;
 - ▶ анкетный опрос;
 - ▶ экспертный опрос.
- ▶ **Проверка разработанных ценностей осуществляется по следующим критериям:**
 - ▶ насколько ценности адекватны целям организации;
 - ▶ есть ли в коллективе те, кто с готовностью их воспримет;
 - ▶ какие категории сотрудников на практике готовы к изменениям;
 - ▶ какова численность тех сотрудников, которые отторгнут ценности.



Продуктом разработки корпоративных ценностей является не просто их перечень, но и описание каждой из них на языке поведения.

Возможный перечень ценностей и их описание, созвучное целям и задачам деятельности ЦЗН, представлены ниже:

- ▶ **«Клиентоцентричность»** = ориентация на интересы клиента и повышение уровня сервиса в личной работе и при организации работы подразделения.
- ▶ **«Проактивность»** = инициативность в поиске и подготовке обоснованных предложений по улучшению качества клиентского опыта, в наилучшей степени отвечающих интересам клиента и духу нормативных актов.
- ▶ **«Инновативность»** = открытость новому, цифровизация, предложение новаторских идей и формирование среды, способствующей инновационному развитию.
- ▶ **«Профессионализм и компетентность»** = постоянное развитие своей профессиональной компетентности, восприимчивость к новым знаниям и подходам в работе и готовность делиться информацией и знаниями.
- ▶ **«Внимательность и открытость»** = обходительное, комфортное и приятное общение, проявление заботы.

Формирование ценностных установок организации

Создание условий для развития корпоративной культуры

▶ Способы трансляции разработанных ценностей работникам ЦЗН:

- ▶ Подготовка мотивационной и информационной презентации, в которой проиллюстрированы ценности и связь целей и ценностей ЦЗН. Проведение обучающих мероприятий для работников.
- ▶ Проведение серии фасилитационных (коммуникационных) сессий с целью трансляции и осознания ценностей работниками.

Примерный перечень обсуждаемых на сессии вопросов:

- Что означает ценность «ответственность»? Почему?
 - Что означает эта ценность для клиентов, сотрудников и общества (государства)?
 - Как ЦЗН может продемонстрировать «ответственность» по отношению к клиенту (партнеру), сотруднику и обществу?
 - Как сотрудник ЦЗН может продемонстрировать «ответственность» по отношению к клиенту (партнеру), коллеге?
 - Как руководитель может продемонстрировать «ответственность» по отношению к подчиненному, коллеге?
- ▶ Публикации в корпоративных СМИ (газета и внутренний сайт), посвященных теме корпоративных ценностей.
 - ▶ Издание брошюр с описанием ценностей и стандартов.
 - ▶ Размещение агитационных плакатов, в том числе на информационных стендах и дисплеях.
 - ▶ Информационные рассылки.
 - ▶ Разработка и размещение корпоративных символов, в которых популяризируются ценности организации.

Формализация корпоративной культуры

Оценка качества корпоративной культуры

Создание условий для развития корпоративной культуры

Внутренняя культура формируется, поддерживается и развивается через утвержденные в организации ценности. Особенности внутренней культуры организации находят отражение в различных сторонах ее жизни. Примеры наиболее ярких проявлений:

- ▶ **культура управления** – отношение организации к работнику, заложенное в определенные процессы:
 - ▶ кого из кандидатов и как отбирают и принимают на работу;
 - ▶ проводится ли адаптация новичков;
 - ▶ кого из сотрудников поощряют и как;
 - ▶ проявляют ли заботу о безопасности и здоровье;
 - ▶ проявляется ли забота о психологическом климате в организации;
 - ▶ кого из сотрудников развивают и обучают;
 - ▶ кого и как увольняют;
 - ▶ в случае увольнения по собственному желанию интересуется ли организация причинами, проводит ли беседу;
- ▶ **культура лидерства** – то, как проявляются лидерские полномочия и ответственность руководителей:
 - ▶ какой стиль управления принят в организации, каковы подходы к принятию решений, способы коммуникации руководителей с подчиненными;
 - ▶ принята ли в организации практика развивающей обратной связи руководителя подчиненному;
 - ▶ основаны ли действия руководства на декларируемых ценностях, создает ли руководитель позитивный пример;
- ▶ **культура внутренних коммуникаций** – уровень и качество внутреннего информационного взаимодействия:
 - ▶ информируются ли сотрудники о целях, перспективах развития и текущем положении дел в организации;
 - ▶ разъясняются ли производственные, административно-хозяйственные, кадровые и социальные политики организации и ее подразделений;
 - ▶ формируется ли единое информационное пространство для взаимодействия между сотрудниками;

Формирование ценностных установок организации

Создание условий для развития корпоративной культуры

- ▶ **культура традиций и ритуалов** связана с практикой организации и проведения мероприятий, в том числе праздников, конкурсов профессионального мастерства, спортивных соревнований.

Для того чтобы формируемая корпоративная культура стала привычной для работников, а разработанные ценности укоренились в сознании и проявлялись в поведении работников, необходимо:

- 1) составить план мероприятий по развитию корпоративной культуры;
- 2) действовать в соответствии с планом, способствуя закреплению ценностей и поведенческих стандартов во всех значимых процессах;
- 3) вовлечь в реализацию мероприятий все уровни и категории сотрудников: руководство ЦЗН, руководителей подразделений, всех сотрудников Службы персонала, персонал организации;
- 4) действовать последовательно и целенаправленно в течение продолжительного времени (поскольку изменения в сознании и поведении человека не происходят одно-моментно).

Инструменты поддержания и развития корпоративной культуры в ЦЗН

- ▶ **Инструменты, направленные на трансляцию корпоративных ценностей работникам ЦЗН:**
 - ▶ мотивационные презентации для работников;
 - ▶ обучающие мероприятия, коммуникационные сессии с целью трансляции и осознания ценностей работниками;
 - ▶ публикации в корпоративных СМИ (газета и внутренний сайт);
 - ▶ разработка и запуск электронного курса о ценностях организации и этических стандартах;
 - ▶ размещение агитационных плакатов, в том числе на информационных стендах и дисплеях;
 - ▶ информационные рассылки.
- ▶ **Инструменты, направленные на синхронизацию ценностей ЦЗН с политикой управления персоналом:**
 - ▶ корректировка действующих регламентов управления персоналом в соответствии с актуальными ценностями ЦЗН.

Формализация корпоративной культуры

Оценка качества корпоративной культуры

- ▶ **Инструменты, направленные на синхронизацию ценностей ЦЗН со стандартами поведения руководителя:**
 - ▶ организация обучения руководителей с целью развития управленческих компетенций в соответствии с ценностями ЦЗН;
 - ▶ вовлечение самих руководителей в обучение ценностям своих подчиненных;
 - ▶ вовлечение руководителей в работу этических комитетов;
 - ▶ организация и проведение регулярной оценки руководителей по компетенциям.
- ▶ **Инструменты, направленные на синхронизацию ценностей и стандартов внутренних коммуникаций в ЦЗН:**
 - ▶ разработка и реализация концепции внутреннего портала для размещения полезной информации: новостная лента, корпоративные события, поздравления с днем рождения, доска объявлений и др.;
 - ▶ расширение каналов внутренних коммуникаций: чаты, система внутреннего документооборота, оперативки на уровне подразделения, корпоративная газета;
 - ▶ внедрение инструмента «Сервис-код» для оценки внутренней клиентоцентричности подразделений и отдельных сотрудников;
 - ▶ внедрение в практику корпоративных пульс-опросов сотрудников по различным вопросам жизнедеятельности офиса и внутренней жизни ЦЗН (об организации питания, занятий спортом, о проведении корпоративных мероприятий и пр.).
- ▶ **Инструменты, направленные на интеграцию коллектива вокруг ценностей ЦЗН, рост вовлеченности персонала, снижение социально-психологической напряженности:**
 - ▶ организация совместной социальной активности посредством участия в партнерских благотворительных проектах (совместно с НКО, фондами, волонтерскими организациями);
 - ▶ организация совместного активного отдыха и занятий спортом;
 - ▶ внедрение в практику традиций:
 - ▶ «посвящения в профессию» молодых специалистов – выпускников опорных вузов;
 - ▶ поздравления именинников посредством корпоративных СМИ, личных и групповых поздравлений;
 - ▶ проявления внимания к бывшим работникам организации, пенсионерам;
 - ▶ разработки и внедрения программ социальной и материальной поддержки работникам организации, оказавшимся в трудной жизненной ситуации;

Формирование ценностных установок организации

Создание условий для развития корпоративной культуры

- ▶ разработки и внедрения программ социальной и материальной поддержки работникам организации, оказавшимся в трудной жизненной ситуации;
- ▶ совместного празднования гражданских праздников: Новый год, 23 Февраля, 8 Марта, День Победы и День России, проведение приуроченных к этим дням мероприятий, связанных с поддержанием культуры внимательности (поздравления женщин – 8 Марта; поздравления ветеранов – 9 Мая и т. д.);
- ▶ проведения конкурсов профессионального мастерства и торжественных мероприятий по награждению и поощрению лучших работников.

Формализация корпоративной культуры

Под формализацией корпоративной культуры понимается закрепление ценностей и норм организации во внутренних нормативных документах. Таким документом чаще всего является Этический кодекс работника, включающий профессиональные стандарты работы специалистов и руководителей.

- ▶ **Структура Этического кодекса работника ЦЗН может включать следующие разделы:**
 - ▶ цель документа и для кого предназначен;
 - ▶ стандарты взаимоотношения сотрудников, основанные на корпоративных ценностях;
 - ▶ стандарты организации процессов управления персоналом, основанные на корпоративных ценностях;
 - ▶ стандарты взаимодействия с клиентами и партнерами;
 - ▶ требования к внешнему виду сотрудников;
 - ▶ рабочее место, ресурсы и оборудование;
 - ▶ деловые коммуникации;
 - ▶ соблюдение законодательства в области противодействия коррупции.
- ▶ **Способы повышения уровня этичности ЦЗН**
 - ▶ «карты этики» для отдельных категорий персонала, участвующих в основных процессах организации;
 - ▶ ежегодное интерактивное обучение – напоминание работникам о постулатах Кодекса этики;

Формализация корпоративной культуры

Оценка качества корпоративной культуры

- ▶ комитеты по этике, работающие с обращениями сотрудников;
 - ▶ этическое консультирование сотрудников для закрепления стандартов поведения в ежедневной практике.
- ▶ Кроме того, корпоративные ценности и нормы организации должны быть внедрены **в стандартные процедуры управления персоналом:**
- ▶ подбор персонала (оценка кандидатов на соответствие ценностям);
 - ▶ адаптация новых сотрудников (обучение ценностям);
 - ▶ оценка персонала (ежегодная оценка по ценностям);
 - ▶ мотивация персонала (разработка корпоративных наград и поощрений за поддержку ценностей);
 - ▶ обучение и развитие персонала.



Наиболее действенный подход в обучении работников ЦЗН этическим стандартам организации – это находить возможность постоянно напоминать о них:

- ▶ на первичном внутреннем обучении новичка;
- ▶ в индивидуальных беседах в рамках регулярного мониторинга его адаптации в организации;
- ▶ в процессе регулярной деловой оценки работников по компетенциям;
- ▶ на внутренних тренингах с включением элементов разбора реальных ситуаций с этическими дилеммами, где нет однозначно правильных решений.



Разговор на тему этических норм лучше строить на примерах и вопросах из практики ЦЗН, например:

- ▶ Как поступить, если допустил ошибку?
- ▶ Если я обнаружил ошибку у коллеги, что делать?
- ▶ Если я вижу слабое место в «чужом» процессе, что предпринять?
- ▶ Хочу принять участие в проекте, но там уже есть команда, стоит ли об этом говорить?

Формирование ценностных установок организации

Создание условий для развития корпоративной культуры

Оценка качества корпоративной культуры

Качество корпоративной культуры можно оценить с помощью количественных и качественных показателей.

▶ **Качественные показатели:**

- ▶ наличие четко заданных ценностей и стандартов поведения, разделяемых и реализуемых на практике большинством работников;
- ▶ ценности и стандарты поведения работников формализованы и включены в корпоративную базу знаний, доступную каждому работнику;
- ▶ о ценностные установки синхронизированы на внешнем и внутреннем контуре: ценностные ориентиры сотрудников по отношению к клиентам и партнерам созвучны с ценностными ориентирами во взаимодействии сотрудников друг с другом внутри организации;
- ▶ о ценностными установками пронизаны все процессы организации, включая процессы управления персоналом, что отражается в соответствующих организационных документах.

▶ **Количественные показатели:**

- ▶ текучесть персонала (% в год);
- ▶ абсентеизм (% в год);
- ▶ индекс вовлеченности персонала (шкала зависит от выбранной методики).

Качество корпоративной культуры можно оценить с помощью количественных и качественных показателей.

- ▶ **Регулярность проведения:** ежегодно.
- ▶ **Участники:** все работники организации.
- ▶ **Результат опроса:** интегрированный показатель вовлеченности персонала, выраженный в числовом значении в соответствии с принятой числовой шкалой (согласно методологии).

Формализация корпоративной культуры

Оценка качества корпоративной культуры



По результатам опроса составляется ежегодный план мероприятий, направленных на повышение индекса вовлеченности персонала организации.

В практике управления персоналом существует несколько подходов в разработке методологии опросов вовлеченности персонала.

Один из них рассматривает **вовлеченность** как интегральное понятие, включающее три компонента:

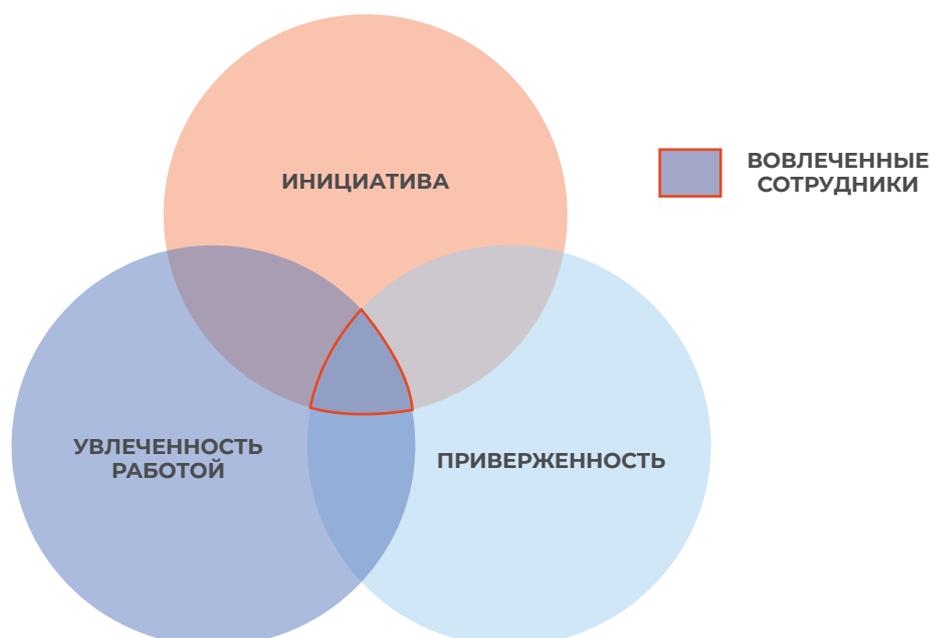
- ▶ увлеченность работой;
- ▶ инициативу;
- ▶ приверженность организации.

Увлеченность работой предполагает, что сотрудник любит свою профессию, находит в ней смысл и удовольствие.

Инициатива: проактивный работник делает больше, чем формально должен, замечает проблемы, не относящиеся напрямую к его зоне ответственности, прилагает усилия для их решения.

Приверженность означает, что сотрудник любит свою организацию, чувствует сопричастность, готов выполнять любую работу, значимую для своей организации.

Рисунок 14



Формирование ценностных установок организации

Создание условий для развития корпоративной культуры

- ▶ Основные показатели, характеризующие вовлеченность, «зашиваются» в содержание опроса, который выявляет отношение работника:
 - ▶ к целям и стратегии организации;
 - ▶ процессам;
 - ▶ обучению;
 - ▶ карьере;
 - ▶ вознаграждению;
 - ▶ оценке и признанию;
 - ▶ атмосфере и коллегам;
 - ▶ непосредственному руководителю;
 - ▶ вышестоящему руководству;
 - ▶ коммуникациям;
 - ▶ условиям труда;
 - ▶ безопасности в организации, в которой он работает.

Приложение 1. Примерная структура интервью с увольняющимся работником («выходное» интервью).

<http://czn-office.ru/ls/hrczn24>

Приложение 2. Примерный опросник удовлетворенности персонала.

<http://czn-office.ru/ls/hrczn25>

**Формализация
корпоративной культуры**

**Оценка качества
корпоративной культуры**

Приложение 1.

Примерная структура интервью с увольняющимся работником

Этот опросник предназначен для проведения интервью с работником, увольняющимся по собственному желанию.
 В процессе разговора лучше не зачитывать вопросы из анкеты и не записывать ответы полностью, так как это может помешать сотруднику быть откровенным.
 Ознакомьтесь с вопросами заранее и используйте их во время устной беседы с сотрудником, в конфиденциальной обстановке (можно делать для себя заметки).
 По окончании беседы Вы можете сделать полные записи.

Ф. И. О. увольняющегося сотрудника	
Должность	
Дата приема на работу	
Дата увольнения	

ПОЧЕМУ ВЫ РЕШИЛИ ПОКИНУТЬ ОРГАНИЗАЦИЮ?

** Если сотрудник отвечает, что нашел другую работу, аккуратно поинтересуйтесь, в какую компанию он уходит, если сотрудник уклоняется от ответа, задайте этот вопрос в контексте другой темы позже.*

**КОГДА ВЫ В ПЕРВЫЙ РАЗ ЗАДУМАЛИСЬ ОБ УВОЛЬНЕНИИ?
ПОЧЕМУ ИМЕННО ТОГДА? ЧТО ПОСЛУЖИЛО ПРИЧИНОЙ?**

**КАКИЕ ПОЗИЦИИ ВЫ БУДЕТЕ РАССМАТРИВАТЬ (КАКУЮ ДОЛЖНОСТЬ ВАМ ПРЕДЛОЖИЛИ
В НОВОЙ КОМПАНИИ)?**

ЧТО ВАМ БОЛЬШЕ ВСЕГО НРАВИЛОСЬ В РАБОТЕ В НАШЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ?

Приложение 1. Примерная структура интервью с увольняющимся работником («выходное» интервью).

**ЧТО МЕНЬШЕ ВСЕГО НРАВИЛОСЬ В ОРГАНИЗАЦИИ, ЧТО МЕШАЛО РАБОТЕ?
ЧТО БЫ ВЫ ИЗМЕНИЛИ?**

ВЫ ОБУЧАЛИСЬ НА ТРЕНИНГАХ ВО ВРЕМЯ РАБОТЫ В НАШЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ?

- Каково качество обучения?
- Получили ли Вы необходимые знания?
- Было ли достаточно обучения в организации?

КАК СКЛАДЫВАЛИСЬ ОТНОШЕНИЯ В ВАШЕМ КОЛЛЕКТИВЕ?

- Вы чувствовали себя частью команды?
- Как Вы можете описать психологический климат в Вашем подразделении?

ЧТО БЫ ВЫ ПОСОВЕТОВАЛИ СВОЕМУ РУКОВОДИТЕЛЮ?

- Оказывал ли он Вам достаточную поддержку в работе?
- Получали ли Вы новые знания от своего руководителя?
- Чего не хватало в вашем сотрудничестве?

ЧЕМ ВЫ РУКОВОДСТВОВАЛИСЬ / БУДЕТЕ РУКОВОДСТВОВАТЬСЯ ПРИ ВЫБОРЕ НОВОЙ КОМПАНИИ?

- Что будет для Вас решающим фактором при выборе новой компании?
- Чего не хватало в нашей организации?

Достаточно ли было у Вас требуемой для работы информации?	да	нет	
Были ли у Вас возможности для карьерного роста? Если нет, какие были препятствия?	да	нет	
Всегда ли сотрудники проявляли уважение к противоположному мнению?	да	нет	
Устраивала ли Вас заработная плата?	да	нет	

Интервью провел:

Ф. И. О.

«___» _____ 20 __г.

Примерные вопросы для исследования вовлеченности и удовлетворенности персонала

Краткая инструкция

При прохождении опроса не нужно указывать персональные данные. Пройти опрос можно только один раз! В опроснике нет правильных или неправильных ответов.

Пожалуйста, отметьте только одно из значений на шкале, которое лучше всего отражает степень Вашего согласия или несогласия с конкретным утверждением, или выберите вариант ответа, отражающий Ваше мнение.

Пожалуйста, отвечайте на вопросы анкеты, исходя из своего опыта работы в данной организации.

1. Какие критерии являются для Вас наиболее значимыми при выборе места работы? (Выберите не более пяти вариантов.)

- Достойное материальное вознаграждение
- Хороший социальный пакет
- Признание моих заслуг (грамоты, профессиональные конкурсы)
- Признание моих заслуг непосредственным руководителем
- Возможности карьерного роста
- Возможности профессионального развития
- Интересные задачи
- Благополучная атмосфера в коллективе
- Возможность принимать самостоятельные решения и брать на себя ответственность
- Возможность работать в престижной (авторитетной и влиятельной) Организации
- Хорошие взаимоотношения с непосредственным руководителем
- Хорошие условия труда
- Удобный график
- Удобное расположение (недалеко от дома)
- Защита от увольнения, гарантия рабочего места
- Возможность участвовать в реализации социально-значимых проектов
- Стабильный доход
- Возможность менять город к лучшему
- Другое (что именно) _____

Процессы						
№	Утверждение	Совершенно не согласен	Скорее не согласен	Скорее согласен	Совершенно согласен	Затрудняюсь ответить/Не применимо
2	У меня есть возможность получить информацию, необходимую для моей работы					
3	Работа моего подразделения организована эффективно и оптимально регламентирована					
4	Моя зона ответственности и задачи четко определены					
5	Организация обеспечивает меня всеми необходимыми ресурсами и инструментами для эффективного выполнения работы					
6	Мне редко приходится выполнять задачи, не соответствующие моей должностной инструкции, в ущерб основной работе					

7. С какими препятствиями Вы чаще всего сталкиваетесь при выполнении своей работы? (Выберите не более трех вариантов.)

- Недостаток или запаздывание информации, необходимой для работы
- Многие из принятых решений реализуются не в полной мере или не выполняются вообще
- Низкий профессиональный уровень специалистов
- Низкий профессиональный уровень руководителей
- Сложности при взаимодействии с непосредственным руководителем
- Слишком большой объем работы
- Неудовлетворительные бытовые условия
- Плохое техническое состояние оборудования
- Отсутствие понятных приоритетов
- Противоречивость целей и задач
- Другое (что именно) _____

Увлеченность работой						
№	Утверждение	Совершенно не согласен	Скорее не согласен	Скорее согласен	Совершенно согласен	Затрудняюсь ответить/Не применимо
8	Моя работа приносит пользу людям					
9	Моя работа позволяет мне максимально реализовывать свои способности					
10	Я с удовольствием выполняю свою работу					
11	Я чувствую выгорание, постоянную усталость и раздражение от работы					

Коммуникации						
№	Утверждение	Совершенно не согласен	Скорее не согласен	Скорее согласен	Совершенно согласен	Затрудняюсь ответить/Не применимо
12	Между различными подразделениями нашей организации хорошо налажено взаимодействие					
13	Я могу напрямую обратиться за помощью к коллегам из других подразделений					
14	У меня есть возможность донести любую информацию, в том числе негативную, до руководства организации					
15	У коллег в моем подразделении есть чему поучиться					
16	Сотрудники моего подразделения никогда меня не подведут					
17	В нашем подразделении мы часто обсуждаем стоящие перед нами цели и задачи					

Обучение						
№	Утверждение	Совершенно не согласен	Скорее не согласен	Скорее согласен	Совершенно согласен	Затрудняюсь ответить/Не применимо
18	Я получаю достаточно возможностей для обучения и профессионального развития					
19	Обучение, в котором я принимал участие за последние три года, было полезно для моей работы					
20	У меня достаточно времени и поддержки руководства для обучения и профессионального развития					
21	В организации есть специальные программы обучения по моему профилю работы					

Карьера						
№	Утверждение	Совершенно не согласен	Скорее не согласен	Скорее согласен	Совершенно согласен	Затрудняюсь ответить/Не применимо
22	Я знаю, что мне нужно сделать для карьерного роста					
23	В нашей организации инициативные и эффективные сотрудники имеют возможности для карьерного роста					
24	У меня есть возможности для карьерного роста в нашей организации в ближайшие 1–3 года					

Вознаграждение						
№	Утверждение	Совершенно не согласен	Скорее не согласен	Скорее согласен	Совершенно согласен	Затрудняюсь ответить/Не применимо
25	Я смогу зарабатывать больше, если буду работать более интенсивно и эффективно					
26	Уровень моих доходов соответствует моему профессиональному уровню и личному вкладу в общий результат					
27	Я знаю, от чего зависит размер моего дохода					
28	Меня устраивает социальный пакет, который организация предлагает сотрудникам					

Условия труда						
№	Утверждение	Совершенно не согласен	Скорее не согласен	Скорее согласен	Совершенно согласен	Затрудняюсь ответить/Не применимо
29	Наша организация обеспечивает комфортные условия труда для своих сотрудников					
30	Работая в организации, мне удастся находить баланс между работой и личной жизнью					
31	Мне редко приходится работать сверх положенного времени					

Безопасность						
№	Утверждение	Совершенно не согласен	Скорее не согласен	Скорее согласен	Совершенно согласен	Затрудняюсь ответить/Не применимо
32	Требования охрана труда в моем подразделении обоснованные, понятные и выполнимые.					
33	Руководитель подразделения в случае необходимости разъясняет мне, как выполнить поставленную задачу безопасно					
34	Наши средства индивидуальной защиты и форма удобны для повседневного использования					

Оценка и признание						
№	Утверждение	Совершенно не согласен	Скорее не согласен	Скорее согласен	Совершенно согласен	Затрудняюсь ответить/Не применимо
35	Я получаю достаточно признания и похвалы, когда хорошо делаю свою работу					
36	Наша организация мотивирует сотрудников добиваться максимальных результатов					
37	Наша организация ценит и удерживает высокопрофессиональных сотрудников					

Инициатива						
№	Утверждение	Совершенно не согласен	Скорее не согласен	Скорее согласен	Совершенно согласен	Затрудняюсь ответить/Не применимо
38	Я могу добиться устранения препятствий при выполнении своей работы					
39	В нашей организации поощряются инициативы, направленные на улучшение работы					
40	Я могу самостоятельно принимать решения в рамках своей зоны ответственности без избыточного контроля со стороны своего непосредственного руководителя					

Атмосфера и коллеги						
№	Утверждение	Совершенно не согласен	Скорее не согласен	Скорее согласен	Совершенно согласен	Затрудняюсь ответить/Не применимо
41	Мне нравится атмосфера в нашей организации					
42	Мои коллеги уважают меня и мое мнение					
43	Я доверяю профессионализму моих коллег и обращаюсь к ним за советом в сложных вопросах					
44	В нашем подразделении между сотрудниками доброжелательные и позитивные отношения					
45	В нашем подразделении мы умеем конструктивно разрешать конфликтные ситуации					

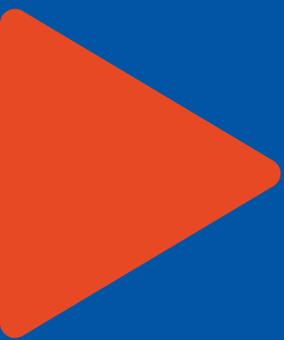
Непосредственный руководитель						
№	Утверждение	Совершенно не согласен	Скорее не согласен	Скорее согласен	Совершенно согласен	Затрудняюсь ответить/Не применимо
46	Мой непосредственный руководитель успешно организует работу подразделения					
47	Мой непосредственный руководитель является признанным лидером в коллективе					
48	Мой непосредственный руководитель поддерживает предложения сотрудников по оптимизации работы и помогает их внедрению					
49	Мой непосредственный руководитель всегда ставит четкие задачи и отслеживает их исполнение в срок					
50	Мой непосредственный руководитель признает мои достижения и вклад в общий результат					

Приверженность организации						
№	Утверждение	Совершенно не согласен	Скорее не согласен	Скорее согласен	Совершенно согласен	Затрудняюсь ответить/Не применимо
51	Я рекомендую нашу организацию своим друзьям и знакомым как хорошего работодателя					
52	В последнее время я часто задумываюсь о смене места работы					
53	Когда меня спрашивают, я с гордостью называю организацию, в которой работаю					
54	Я готов выполнять неприятные для меня задачи, если это необходимо для успеха организации					
55	Я переживаю за успехи и трудности своей организации, даже если они не затрагивают меня лично					

Цели и стратегия						
№	Утверждение	Совершенно не согласен	Скорее не согласен	Скорее согласен	Совершенно согласен	Затрудняюсь ответить/Не применимо
56	Я понимаю, зачем я делаю свою работу и как от нее зависит общий результат подразделения					
57	В нашем подразделении редко приходится выполнять свою работу формально, для галочки					
58	Я получаю достаточно информации о событиях, происходящих в организации					

Руководство организации						
№	Утверждение	Совершенно не согласен	Скорее не согласен	Скорее согласен	Совершенно согласен	Затрудняюсь ответить/Не применимо
59	Я доверяю решениям, которые принимаются руководством нашей организации					
60	Наша организация всегда выполняет свои обязательства перед сотрудниками					
61	Руководство нашей организации заинтересовано в благополучии своих сотрудников и учитывает их интересы					





ПЛАНИРОВАНИЕ РАБОТЫ С ПЕРСОНАЛОМ

Сроки планирования**Этапы планирования
работы с персоналом**

ПЛАНИРОВАНИЕ РАБОТЫ С ПЕРСОНАЛОМ

Планирование работы с персоналом – один из основных инструментов, который позволяет системно подойти к управлению человеческими ресурсами. Управление персоналом в целом ориентировано на потребности организации и строится исходя из целей и задач ЦЗН на определенный период.

Основные понятия

План работы, приоритеты, горизонт планирования, стратегическое планирование, среднесрочное планирование, оперативное планирование, процедура планирования, цикл планирования, организационные изменения, планирование численности, подбор, адаптация, оценка, обучение, мотивация персонала, развитие корпоративной культуры.

Сроки планирования

В зависимости от горизонта планирования различают, как правило:

- ▶ стратегическое планирование – на период 5–10 лет;
- ▶ среднесрочное планирование – в диапазоне 3–5 лет. На этапе внедрения масштабных изменений среднесрочные планы строятся на 1–3 года;
- ▶ краткосрочное планирование – до 1 года;
- ▶ оперативное планирование – в рамках 1 квартала.

Глубина горизонта планирования определяет степень детализации планов: от минимальной на стратегическом уровне до максимальной – на оперативном.

В практике управления персоналом организации, имеющие кадровую стратегию, разрабатывают, соответственно, стратегические и среднесрочные планы работы с персоналом. В остальных случаях, как правило, используется планирование в рамках 1 года: годовое, полугодовое, квартальное.

Далее речь пойдет преимущественно о годовом планировании мероприятий по управлению персоналом.

Точкой отсчета процедуры планирования работы с персоналом можно считать утверждение целей и задач ЦЗН на ближайший год. После этого начинается цикл планирования мероприятий в сфере управления персоналом, которые будут способствовать решению поставленных задач.

Фрагмент плана работы

Этапы планирования работы с персоналом

Обобщенный подход к формированию плана работы с персоналом представлен представлен в таблице 11.

Таблица 11

1. Формулирование целей и задач работы с персоналом, исходя из задач организации	Наиболее сложный и значимый этап: необходимо раскрыть задачи ЦЗН в пространстве управления персоналом, «перевести» на соответствующий язык
2. Определение приоритетных направлений развития системы управления персоналом	Исходя из поставленных задач, определяются направления работы и процессы, на которые в первую очередь ложится нагрузка. Например, при внедрении новой услуги приоритетными будут подбор, обучение и мотивация
3. Управление организационными изменениями	Мероприятия по изменению организационно-функциональной структуры и штатного расписания, перераспределения ответственности и полномочий между подразделениями, развитию новых направлений
4. Планирование численности персонала	Процент работников, уволенных в течение испытательного срока, от общего числа работников, принятых за период
5. Планирование адаптационных мероприятий	Планирование подготовки наставников, разработки типовых программ адаптации, информационных материалов для вновь принятых сотрудников
6. Планирование оценочных мероприятий	Определение потребности в проведении того или иного вида оценки персонала в зависимости от целей (подбор, адаптация, обучение, кадровый резерв, определение соответствия занимаемой должности). Выбор методологии и методов оценки, а также форм предоставления обратной связи по результатам оценки
7. Планирование обучения и развития персонала	Определение потребности в обучении: тематики обучения и категории работников. Определение видов и форм обучения. Составление планов и программ внутреннего обучения, предварительный выбор провайдеров внешнего обучения. Мероприятия по управлению базой знаний
8. Планирование работы с кадровым резервом	Комплекс мероприятий по отбору кандидатов в кадровый резерв, организации их целевой подготовки и стажировки
9. Планирование развития системы мотивации	Мероприятия по совершенствованию системы нематериальной мотивации, в зависимости от приоритетов возможна настройка системы оплаты труда. Мероприятия, способствующие поддержанию здоровья и безопасности сотрудников
10. Планирование развития корпоративной культуры	Различные мероприятия, способствующие трансляции ценностей ЦЗН, поддержанию и укреплению традиций: публичное признание заслуг, корпоративные праздники, конкурсы профессионального мастерства. В этот же раздел включаются мероприятия по проведению опросов персонала, развитию системы внутренних коммуникаций
11. Составление бюджета расходов на персонал	

Сроки планирования

Этапы планирования работы с персоналом

- ▶ На этапе планирования определяются основные показатели выполнения плана.
- ▶ По итогам выполнения планов оценивается степень достижения поставленных целей и качество работы – проводится количественный и качественный анализ, готовятся отчеты.
- ▶ Формы планирования и отчетности, как и собственно процедура планирования, задаются внутренними регламентами ЦЗН.

Фрагмент плана работы с персоналом



Все направления работы с персоналом взаимосвязаны друг с другом, и на уровне плана эта взаимосвязь хорошо прослеживается. Ниже приведен пример того, как одна из задач организации отражается в плане работы с персоналом.



Отделение ЦЗН в одном из районов города-миллионника, исходя из текущей потребности населения в услугах, планирует расширение на три штатные единицы: два сотрудника первичного приема (карьерные консультанты) и один специалист по профориентации.

Действия Службы персонала по подготовке плана вакансий начинаются с анализа имеющихся ресурсов с целью оценки возможности перевода уже работающих сотрудников.

- ▶ Результат: на позицию специалиста по профориентации есть кандидат из числа сотрудников первичного приема.
- ▶ Таким образом, в плане вакансий 3 вакансии специалиста первичного приема.
- ▶ В план обучения по данному направлению закладывается:
 - ▶ повышение квалификации сотрудника, который планируется к переводу на позицию специалиста по профориентации;
 - ▶ вводное обучение для вновь принятых сотрудников;
 - ▶ обучение для наставников – двое будут работать с новичками и один – с сотрудником, который переводится в отдел профориентации;
 - ▶ выбор наставников – один сотрудник рекомендован на позицию наставника по результатам аттестации. Два других будут выбраны по результатам оценки.

Фрагмент плана работы



В заключение необходимо подчеркнуть, что планирование – база для реализации проактивного подхода к решению задач, когда заранее продуманы пути и способы их решения, предусмотрены необходимые ресурсы и инструменты. Такой подход позволяет сделать все, чтобы управлять ситуацией в противовес подходу реактивному, когда задача уже стала проблемой, времени для раздумий нет, нужно действовать срочно.

Таким образом, в план работы с персоналом попадает ряд мероприятий (таблица 12).

Таблица 12

Направление работы / мероприятие	Количество	Сроки	Результат
Подбор персонала			
Подбор кандидатов на вакансию специалиста первичного приема (карьерный консультант)	3 вакансии	Март	Сотрудник вышел на работу
Адаптация			
Сопровождение сотрудников в период адаптации	3 чел.	Март – май	Организовано наставничество
Оценка результатов выполнения программы адаптации	3 чел.	Май	Подведены итоги адаптации
Обучение			
Организация повышения квалификации по направлению «специалист по профориентации»	1 чел.	Февраль	Курс обучения проведен
Актуализация курса для вновь принятых сотрудников	2 чел.	Февраль	Курс разработан/актуализирован
Актуализация курса для наставников	1 курс	Январь	Курс актуализирован
Проведение обучения для наставников	3 чел.	Февраль	Курс обучения проведен
Проведение вводного обучения для вновь принятых сотрудников	3 чел.	Март	Курс обучения проведен
Оценка			
Разработка/актуализация процедуры оценки на роль наставника		Январь	Разработана/актуализирована процедура оценки
Проведение оценки кандидатов на роль наставников	3 чел.	Январь	Отобраны кандидаты
Оценка по результатам обучения наставников	3 чел.	Февраль	Оценка проведена
Оценка по результатам обучения новых сотрудников	3 чел.	Март	Оценка проведена

РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ОТВЕТСТВЕННОСТИ И ПОЛНОМОЧИЙ

Предложения по организационно-функциональной структуре службы персонала.

Распределение ответственности и полномочий в процес- сах управления персоналом.

- ▶ На рисунке 15 представлен примерный вариант организационно-функциональной структуры Службы персонала.
- ▶ Основные функциональные блоки по процессам управления персоналом сосредоточены на уровне Управляющего ЦЗН, они выполняют методологические и организационные функции в масштабе всей Службы занятости региона.
- ▶ В территориальных ЦЗН предусмотрена позиция специалиста по персоналу (HR-партнера), который непосредственно подчиняется директору ЦЗН и находится в функциональном подчинении у руководителя Службы персонала.
- ▶ Управление персоналом – процесс, реализуемый постоянно и широко, в нескольких контекстах. Для достижения желаемого результата необходимо слаженное взаимодействие при четком понимании границ ответственности и полномочий всех участников.
- ▶ Непосредственно управляет персоналом руководитель подразделения, и в этой связи важно понимать роль и место Службы персонала в общем цикле управления.
- ▶ Главными задачами Службы персонала являются:
 - ▶ выстраивание процессов, в рамках и в соответствии с которыми происходит управление сотрудниками;
 - ▶ предоставление действенных инструментов управления персоналом, организация повышения управленческой компетентности руководителей;
 - ▶ оказание профессиональной помощи руководителям в подборе, адаптации, оценке, обучении и другой работе с персоналом;
 - ▶ организация обратной связи от сотрудников с целью повышения гибкости системы управления;
 - ▶ содействие снижению напряженности в коллективе, предотвращению конфликтов;
 - ▶ задание стандартов общения с внутренними клиентами.

Распределение ответственности и полномочий в управлении персоналом



Рисунок 15. Примерная организационно-функциональная структура Службы персонала

В данном разделе представлена матрица распределения ответственности и полномочий в процессе управления персоналом (таблица 13). Полномочия и ответственность указаны для основных участников процесса управления персоналом, роли которых обозначены обобщенно (все названия условные):

- ▶ Служба персонала – подразделение, ответственное за организацию процессов управления персоналом. Это структурная единица в составе Управляющего ЦЗН, которая организует процессы подбора, адаптации, оценки, обучения персонала, мотивации, развития кадрового резерва и корпоративной культуры. Служба персонала является центром ответственности за организацию работы с персоналом.
- ▶ Руководитель Службы персонала – должностное лицо, которое возглавляет данное подразделение и несет ответственность за его работу.

Организационно-функциональная структура Службы персонала

Основные задачи Службы персонала

- ▶ Специалист Службы персонала – сотрудник, который организует отдельные процессы работы с персоналом и находится в прямом подчинении у руководителя Службы.
- ▶ Директор ЦЗН – руководитель территориального ЦЗН.
- ▶ Линейный руководитель ЦЗН – руководитель отдела или другого структурного подразделения в составе территориального ЦЗН.
- ▶ Специалист по персоналу ЦЗН – сотрудник территориального ЦЗН, который организует работу с персоналом в ЦЗН и функционально подчиняется руководителю Службы персонала.

Для обозначения меры и ответственности за организацию того или иного процесса в управлении персоналом в матрице используются следующие понятия:

О – ответственность. Данный статус подразумевает полную ответственность за организацию процесса. Должностное лицо, которое несет полную ответственность, может поручить исполнение отдельных функций или организацию всего процесса другому работнику, без передачи собственно ответственности.

И – исполнение. В данном случае предполагается непосредственное участие в организации процесса, выполнение определенных функций, решение задач для получения результата.

С – согласование. Данный статус предполагает промежуточное согласование планов, вариантов решений и других предложений, возникающих в ходе подготовки и реализации процесса.

У – утверждение. Предполагает окончательное утверждение документов, планов и иных составляющих процесса, требующих утверждения.

К – контроль. Статус предполагает реализацию функции контроля в необходимой степени.

Распределение ответственности и полномочий в управлении персоналом

Таблица 13. Распределение ответственности и полномочий в процессах управления персоналом

Условные обозначения:

О – ответственность И – исполнение С – согласование

У – утверждение К – контроль

	СОДЕРЖАНИЕ ФУНКЦИИ	Рук-ль Службы персонала (УЦЗН)	Специалист Службы персонала (УЦЗН)	Директор ЦЗН	Линейный рук-ль (ЦЗН)	Специалист по персоналу (ЦЗН)
1	Подбор персонала					
1	Регламентация системы поиска и отбора персонала	О	И			И
2	Планирование вакансий ЦЗН (по категориям должностей)	У		С	И	И
3	Мониторинг рынка труда	О	И			
4	Планирование мероприятий по поиску и отбору персонала с учетом специальностей и категорий должностей: источники, методы, правила, процедуры	О	И			И
5	Подготовка бюджетов на поиск и отбор персонала					
6	Подготовка заявки на подбор персонала			С	О	К
7	Выбор оптимальных источников поиска кандидатов		О		С	И
8	Определение методов отбора кандидатов		К		С	О
9	Подготовки проверочных заданий для кандидатов				О	К
10	Определение критериев и порядка отбора выпускников вузов для приема на работу в ЦЗН	О	И	И		
11	Размещение информации о вакансии		О			И
12	Первичный отбор кандидатов		О		С	И
13	Итоговый отбор кандидатов		К		И	О
14	Проведение стажировок, практик для студентов вузов и выпускников, с целью дальнейшей работы в ЦЗН	К		К	И	О
15	Принятие решений по кандидатам на вакантные должности		К	У	О	С
16	Уведомление кандидатов о принятых решениях		К			О
17	Организация выхода отобранных кандидатов на работу				И	О
18	Анализ и оценка эффективности проведенных мероприятий по поиску и отбору персонала	О	И		С	И
19	Внесение изменений в систему поиска и отбора персонала (при необходимости)	О	И			И
2	Адаптация персонала					
1	Регламентация системы адаптации	О	И			И
2	Планирование содержания адаптационных мероприятий. Определение их продолжительности, критериев оценки сотрудника, форм подведения итогов.	У	К	С	И	О
3	Закрепление за сотрудником наставника (куратора)			С	И	К
4	Выполнение плана адаптационных мероприятий				О, И	К

Организационно-функциональная структура Службы персонала

Основные задачи Службы персонала

	СОДЕРЖАНИЕ ФУНКЦИИ	Руководитель Службы персонала (УЦЗН)	Специалист Службы персонала (УЦЗН)	Директор ЦЗН	Линейный руководитель (ЦЗН)	Специалист по персоналу (ЦЗН)
5	Введение в организацию: общая информация об организации, условиях труда; вводный курс обучения			К		О
6	Введение в должность: информирование о работе подразделения, требованиях к должности, знакомство с персоналом подразделения, инструктаж				О,И	К
7	Организация обратной связи о ходе проведения адаптационных мероприятий				И	О
8	Внесение корректировок в ход адаптационных мероприятий (при необходимости)				С	О
9	Оценка эффективности работы наставников (кураторов)			У	И	О
10	Подведение итогов периода адаптации			У	И	О
11	Информирование сотрудника о результатах окончания адаптационного периода				И	О
12	Планирование дальнейшего развития для сотрудников (прежде всего, для молодых специалистов и руководителей)			У	И	О
13	Анализ и оценка эффективности системы адаптации	О	И	С	С	И
14	Внесение изменений в систему адаптации	О	И			И
3	Оценка персонала					
1	Регламентация системы оценки персонала	К	О	С		И
2	Определение целей проведения оценки персонала ЦЗН	О	И	С		И
3	Определение категорий персонала, подлежащих оценке	О	И	С		И
4	Установление требований к результативности труда и компетентности работников	К	И	О	И	И
5	Формирование критериев оценки	К	О	С	И	И
6	Определение технологии проведения оценки	О	И	С		И
7	Планирование проведения оценочных мероприятий в ЦЗН	О	И	С	И	И
8	Организация обучения процедуре оценки лиц, участвующих в ее проведении	К	О		И	И
9	Организационное и документальное сопровождение проведения оценочных мероприятий	О	И	С		И
10	Ознакомление работников ЦЗН с результатами оценки	К	И		И	О
11	Обобщение и анализ информации, полученной в результате проведения отдельных оценочных мероприятий. Составление итоговых отчетов	К	О			И
12	Анализ эффективности используемых форм, методов, инструментов и технологий проведения оценки	О	И	И		И
4	Обучение персонала					
1	Регламентация системы обучения и повышения квалификации	К	О			И
2	Анализ статистических данных по обучению	О	И	И		
3	Анализ результатов оценки персонала		О		И	И

Распределение ответственности и полномочий в управлении персоналом

	СОДЕРЖАНИЕ ФУНКЦИИ	Рук-ль Службы персонала (УЦЗН)	Специалист Службы персонала (УЦЗН)	Директор ЦЗН	Линейный рук-ль (ЦЗН)	Специалист по персоналу (ЦЗН)
4	Определение производственной необходимости в обучении			О		И
5	Определение потребности в обязательном обучении				И	О
6	Определение потребности в целевом обучении	О				И
7	Определение потребности в периодическом обучении				О	К
8	Документальное оформление заявки на обучение		К		О	И
9	Разработка плана обучения персонала	О		И	И	И
10	Формирование и согласование бюджета на обучение персонала	О		И		И
11	Согласование и утверждение плана-графика обучения	О		И	И	И
12	Разработка и согласование программ внутреннего обучения	К	О		И	И
13	Сбор заявок на обучение		О			И
14	Разработка программ по техническим компетенциям для внутреннего обучения		О	С	И	И
15	Подготовка методических материалов для внутреннего обучения				О	К
16	Формирование групп на обучение	К	О	С	И	И
17	Организация обучения персонала силами внутренних подразделений и специалистов	К	О		И	И
18	Проведение конкурсного отбора среди внешних провайдеров	О	И			
19	Согласование программ внешнего обучения		О		И	И
20	Организация обучения персонала силами внешних провайдеров	О	И			
21	Организация проведения обучения персонала в дистанционном режиме	О	И			
22	Сбор обратной связи от слушателей		О			И
23	Анализ полученной информации	О	И			И
24	Формирование проекта бюджета	О	И			
25	Согласование проекта бюджета	О		С		
26	Контроль исполнения бюджета	О		К		
27	Контроль проведения внешнего обучения	О	И			
28	Контроль проведения внутреннего обучения	О	И			И
29	Организация анкетирования слушателей	О	И			
30	Организация тестирования слушателей	О	И			
31	Анкетирование (опрос) руководителей (заказчиков обучения)	О	И			
32	Мониторинг рабочих результатов слушателей после пройденного обучения				О	К
33	Оценка результатов обучения, в том числе оценка рабочего поведения в рамках комплексной деловой оценки работников				О	К

Организационно-функциональная структура Службы персонала

Основные задачи Службы персонала

	СОДЕРЖАНИЕ ФУНКЦИИ	Руководитель Службы персонала (УЦЗН)	Специалист Службы персонала (УЦЗН)	Директор ЦЗН	Линейный руководитель (ЦЗН)	Специалист по персоналу (ЦЗН)
34	Взаимодействие с поставщиками, в том числе предоставление обратной связи по результатам обучения (внешнее)	О				
35	Учет, хранение и анализ документации по процессу обучения	О	И			И
36	Формирование корпоративной базы знаний	О	И			И
5	Мотивация персонала					
1	Регламентация системы мотивации	К	О			И
2	Проведение исследований удовлетворенности персонала трудом, выявление мотивационных факторов	К				О
3	Планирование комплексных мероприятий по мотивации персонала	О	И			И
4	Определение и/или пересмотр базовых выплат для сотрудников ЦЗН. Установление доплат и надбавок	О			С	И
5	Участие в разработке или корректировке показателей премирования сотрудников, обеспечивающих достижение целей ЦЗН	О			И	И
6	Оценка выполнения показателей премирования	К			И	
7	Реализация программ нематериальной мотивации сотрудников ЦЗН	К	И		И	О
8	Разъяснение работникам принципов и механизмов действующей системы мотивации персонала	О			И	И
9	Развитие методов мотивирующего управления	К		О	И	И
10	Мониторинг соблюдения трудовой дисциплины в организации	К		О	И	И
11	Участие в подготовке коллективного договора		О			И
12	Анализ и оценка эффективности мероприятий по мотивации персонала	О	И		И	И
13	Внесение изменений в систему мотивации персонала ЦЗН	О	И		И	И
6	Управление кадровым резервом					
1	Регламентация системы формирования и развития кадрового резерва	К	О			И
2	Планирование кадрового резерва (определение целевых должностей)	О			И	И
3	Определение должностей, являющихся базовыми для создания резерва	О	И	И		
4	Разработка критериев зачисления сотрудников в кадровый резерв		О	И		И
5	Организация и проведение оценки кандидатов в резерв	К	О		И	И
6	Формирование состава групп кадрового резерва	К	О	И		И

Распределение ответственности и полномочий в управлении персоналом

	СОДЕРЖАНИЕ ФУНКЦИИ	Рук-ль Службы персонала (УЦЗН)	Специалист Службы персонала (УЦЗН)	Директор ЦЗН	Линейный рук-ль (ЦЗН)	Специалист по персоналу (ЦЗН)
7	Ведение базы данных кандидатов в кадровый резерв	К	О			И
8	Разработка Программы развития кадрового резерва	О	И	С		И
9	Планирование развития работников, зачисленных в кадровый резерв	О	И		И	И
10	Выполнение планов и реализация Программы развития кадрового резерва	К	О		И	И
11	Оценка эффективности проведенных мероприятий по развитию кадрового резерва	О	И	И		И
12	Принятие решений о продвижении/исключении из резерва/дальнейшему обучению работников	К		О	И	И
7	Корпоративная культура					
1	Планирование мероприятий по развитию корпоративной культуры	О	И	С		И
2	Разработка и трансляция работникам корпоративных ценностей и правил поведения, контроль их соблюдения	О	И	С	И	И
3	Информирование персонала об актуальных направлениях развития ЦЗН	К	И	О	И	И
4	Проведение корпоративных мероприятий (корпоративные праздники, конкурсы профессионального мастерства и др.)	О	И	С		И
5	Анализ и оценка эффективности системы развития корпоративной культуры	О	И		С	И
6	Совершенствование подходов к развитию корпоративной культуры	К	О			И

Приложение 1. Распределение ответственности и полномочий в процессах управления персоналом

<http://czn-office.ru/ls/hrczn26>

Приложение 2. Альбом блок-схем процессов управления персоналом

<http://czn-office.ru/ls/hrczn27>

