УТВЕРЖДАЮ

Директор ЧУДПО «Ферт-Профи»

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_В.В. Важинская

«\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_2014 г.

ПЛАН – КОНСПЕКТ

проведения занятий по дисциплине «Основы управления (менеджмента) в частной охранной организации» повышения квалификации руководителей частных охранных организаций

Тема № 3 «**Управление персоналом охранной организации**»

Цель занятия: изучить систему работы с персоналом, обучение и аттестацию персонала, мотивацию работников.

Время проведения: 1 час

Метод проведения: лекция

Место проведения: учебный класс

Используемая литература:

1.«Основы управления персоналом» П.А. Златина - Москва 2007

2.«Управление персоналом» СГУ - Москва 2005

3.«Управление персоналом» Базарова Т.Ю. - Москва 1999

4.«Оценка и аттестация персонала» Борисова Е.А. - Питер 2002

5.«Управление персоналом» А.П. Егошин - Нижний-Новгород 2003

1. Организационный момент -5 мин:

Проверка слушателей.

Объявление темы и цели занятия

П. Основная часть – 35 мин.

Объяснение нового материала:

1. Система работы с персоналом. Подбор, адаптация и движение персонала.
2. Обучение и аттестация персонала. Системы мотивации работников. Развитие корпоративной культуры и формирование лояльности работников.

Ш. Заключительная часть – 5 мин

Закрепление нового материала

Задание для самостоятельного изучения.

1. **Система работы с персоналом. Подбор, адаптация и движение персонала.**

Управление персоналом является основой менеджмента организации, поскольку реализует основную задачу менеджмента — организацию деятельности. Эффективность менеджмента впрямую зависит от качества управления персоналом.

Для повышения эффективности менеджмента в управлении персоналом на первый план выступают вопросы оптимизации кадрового состава, которые особенно важны для организаций, проходящих фазы кризиса или находящихся в ситуации спада.

Управление персоналом является подсистемой в более глобальной системе управления бизнесом, осуществляемого в рамках определенной организационной иерархической структуры.

Система управления персоналом представляет собой совокупность механизмов, принципов, форм и методов воздействия на формирование, развитие и использование персонала организации, реализуемых как ряд взаимосвязанных направлений и видов деятельности.

Следовательно, управление персоналом выступает одновременно как система организации, как процесс и как структура.

Обобщение зарубежного и отечественного опыта позволяет сформулировать ряд требований общеметодического характера к системе управления персоналом:

- при формировании системы необходимо учитывать специфические особенности как отраслевого характера, так и конкретной организации;

- система должна иметь комплексный характер, т.е. включать в себя все необходимые элементы — базовую стратегию, операционные подсистемы и блок ресурсного обеспечения;

- функционирование системы должно обеспечиваться на всех уровнях управления организацией (организация в целом, структурные подразделения, отдельные исполнители) ;

- на стадии разработки системы должно обеспечиваться рациональное сочетание, с одной стороны, необходимого уровня статичности (т.е. стабильности) ее ключевых элементов, а с другой, — высокой степени адаптируемости их к прогнозируемым изменениям внешней и внутренней среды;

- система должна обеспечивать по возможности многоплановый характер воздействия на непосредственный объект управления, т.е. включать максимально широкую номенклатуру административных, экономических и социально-психологических методов;

Необходимым элементом системы должен выступать формализованный процесс ее внедрения, эксплуатации и последующего развития.

Эти требования подлежат дальнейшей детализации и уточнению, исходя из специфики системы управления персоналом.

**Система управления персоналом обладает рядом свойств** :

- является первым слоем управления любой организации, так как именно люди, объединенные общими целями, эту организацию и составляют;

- присутствует во всех функциональных сферах деятельности — производстве, маркетинге, финансовой сфере, инновационной сфере; - ее главные цели совпадают с целями организации;

- она имеет общие черты, свойственные коллективам людей — потребность в общении, возможность возникновения конфликтов и т.д.

Рассматривая управление персоналом как целостную систему, ее можно определить и как деятельность (процесс) по обеспечению организации необходимым количеством сотрудников требуемой компетентности, их мотивации и эффективного использования как в экономическом, так и социальном плане.

Системный подход требует также адаптации к непрерывно меняющимся организационным требованиям. Сегодня управление персоналом должно исходить из разнообразия типов поведения и ценностных ориентации, добиваясь при этом трех групп целей:

- экономических, имеющих первостепенное значение для предприятия (производственных, финансовых и т.д.);

- общественных, отвечающих запросам собственных сотрудников и представителей внешних групп претензии;

- экологических, охватывающих ресурсосбережение, ограничение вредных выбросов и снижение риска загрязнения окружающей среды.

Система работы с персоналом, обеспечивая единое и комплексное воздействие на весь персонал организации в целом:

во-первых, интегрирует управление персоналом в общую систему управления фирмой, увязывает его со стратегическими установками и корпоративной культурой, а так же с планированием научно – исследовательских работ, производства, сбыта, повышения качества и т.д.;

во-вторых, включает развернутую систему постоянных и программных мероприятий по регулированию занятости, планированию рабочих мест, организации отбора, расстановки и подготовки кадров, прогнозированию содержания работ;

в-третьих, предполагает тщательный учет (в том числе в информационных системах) качеств и профессиональных характеристик работников, а также результатов их деятельности;

в-четвертых, предусматривает пропагандистскую и воспитательную работу как с работниками фирмы, так и с членами их семей;

в-пятых, централизует управление трудом в фирме в руках одного из ее руководителей, а также осуществляет меры по совершенствованию механизма кадровой работы.

Таким образом система управления персоналом, содействуя достижению наибольшей эффективности предприятия (фирмы) включает:

- помощь фирме в достижении ее целей;

- эффективное использование потенциала работника;

- обеспечение фирмы высококвалифицированными и заинтересованными работниками;

- развитие и поддержание на высоком уровне качества;

- жизни, которое делает желанной работу в этой фирме;

- связь службы управления персоналом со всеми работниками;

- создание благоприятного морального климата.

Такой подход к управлению персоналом позволяет реализовать и обобщить в рамках цикла управления персоналом целый спектр вопросов адаптации работника к внешним и внутренним условиям деятельности.

Люди — важнейший ресурс любой организации. Они создают новые продукты, контролируют качество, аккумулируют и используют финансовые ресурсы. Люди способны к постоянному совершенствованию и развитию. В то время как другие ресурсы ограничены, возможности и инициатива людей, человеческие ресурсы безграничны.

Возрастающее стремление предпринимателей выжить в жесткой конкурентной борьбе, обеспечить стабильную перспективу развития производства заставляет их заботиться о внедрении новой техники и технологии, инновационных процессов, что обуславливает необходимость постоянного совершенствования человеческих ресурсов. Все большее значение приобретают вопросы планирования их развития. В практической деятельности особое внимание уделяется формированию новой трудовой мотивации и морали, готовности разделять с предпринимателем риск нововведений, перспективному развитию кадров для выполнения квалификационных видов работ и приспособления к постоянно меняющимся условиям производства.

**Содержательная структура управления персоналом**

Ясно, что управление производством осуществляется через человека: через людей вносятся определенные коррективы в техническую, технологическую и организационную стороны процесса производства. Но и сами работники являются объектом управления. Это касается прежде всего количества и качества рабочей силы, формирования трудового потенциала, его развития и использования, мотивации трудового поведения, трудовых и личностных отношений и т.д. И чтобы раскрыть содержание этого специфического вида управленческой деятельности, уточним сначала, что является объектом и субъектом управления.

Объект управления - это отдельный работник, а также некая их совокупность, выступающая как трудовой коллектив. Совокупность работников может включать как весь персонал предприятия (организации, фирмы), на который распространяются управленческие решения общего характера, так и персонал структурного подразделения (отдела, цеха) или производственной ячейки (бригады). Отличительная особенность группы работников как объекта управления состоит в определенной взаимоувязке деятельности работников благодаря общим целям, что и характеризует их как коллектив.

В качестве субъектов управления персоналом выступают группа специалистов, выполняющих соответствующие функции в качестве работников кадровой службы, а также руководители всех уровней, выполняющие функцию управления по отношению к своим подчиненным.

Существо любой деятельности может быть охарактеризовано конкретным перечнем составляющих ее работ или ее составными элементами.

**Содержание системы управления персоналом составляет:**

- определение потребности в кадрах с учетом стратегии развития предприятия, объема производства продукции, услуг;

- формирование численного и качественного состава кадров (система комплектования, расстановка);

- кадровая политика (взаимосвязь с внешним и внутренним рынком труда, высвобождение, перераспределение и переподготовка кадров);

- система общей и профессиональной подготовки кадров;

- адаптация работников на предприятии;

- оплата и стимулирование труда, система материальной и моральной заинтересованности;

- оценка деятельности и аттестация кадров, ориентация ее на поощрение и продвижение работников по результатам труда и ценности работника для предприятия;

- система развития кадров (подготовка и переподготовка, повышение гибкости в использовании на производстве, обеспечение профессионально-квалификационного роста через планирование рабочей (трудовой) карьеры;

- межличностные отношения между работниками, между работниками, администрацией и общественными организациями;

- деятельность многофункциональной кадровой службы как органа, ответственного за обеспечение предприятия рабочей силой и за надежную социальную защиту работника.

**Цели и задачи системы управления персоналом**

Целями системы управления персоналом предприятия (организации) являются:

- повышение конкурентоспособности предприятия в рыночных условиях;

- повышение эффективности производства и труда, в частности достижение максимальной прибыли;

- обеспечение высокой социальной эффективности функционирования коллектива.

Успешное выполнение поставленных целей требует решения таких задач, как:

- обеспечение потребности предприятия в рабочей силе в необходимых объемах и требуемой квалификации;

- достижение обоснованного соотношения между организационно-технической структурой производственного потенциала и структурой трудового потенциала;

- полное и эффективное использование потенциала работника и производственного коллектива в целом;

- обеспечение условий для высокопроизводительного труда, высокого уровня его организованности, мотивированности, самодисциплины, выработка у работника привычки к взаимодействию и сотрудничеству;

- закрепление работника на предприятии, формирование стабильного коллектива как условие окупаемости средств, затрачиваемых на рабочую силу (привлечение, развитие персонала);

- обеспечение реализации желаний, потребностей и интересов работников в отношении содержания труда, условий труда, вида занятости, возможности профессионально-квалификационного и должностного продвижения и т.п.;

- согласование производственной и социальных задач (балансирование интересов предприятия и интересов работников, экономической и социальной эффективности);

- повышение эффективности управления персоналом, достижение целей управления при сокращении издержек на рабочую силу. Эффективность управления персоналом, наиболее полная реализация поставленных целей, во многом зависят от выбора вариантов построения самой системы управления персоналом предприятия, познания механизма его функционирования, выбора наиболее оптимальных технологий и методов работы с людьми. управление персонал

**Методы управления персоналом**

В зависимости от принятой стратегии методы управления персоналом условно можно сгруппировать следующим образом:

**- административные** (ориентированные на определенные мотивы человеческого поведения - осознание необходимости трудовой деятельности и дисциплины труда, чувство долга, культуру труда и т.п., напрямую воздействующие на персонал с помощью норм, распоряжений, регламентирующих актов, подлежащих обязательному исполнению);

**- экономические** (косвенно воздействующие, основанные на материальном стимулировании коллективов и отдельных работников);

**- социально-психологические**, базирующиеся на использовании «формальных факторов мотивации - интересов, потребностей личности, группы, коллектива.

**Состав функциональных подсистем**

Система управления персоналом организации включает в себя подсистему линейного руководства, осуществляющую управление организацией в целом и ее отдельными подразделениями а также ряд функциональных подсистем, специализирующихся на выполнении однородных функций.

Подсистема линейного руководства осуществляет:

· управление организации в целом;

· управление отдельными функциональными и производственными подразделениями.

Функции этой подсистемы выполняют: руководитель организации, его заместители, руководители функциональных и производственных подразделений, их заместители, мастера, бригадиры.

Функциональные подсистемы системы управления персоналом организации:

1.Подсистема планирования и маркетинга персонала выполняет функции:

· разработка кадровой политики и стратегии управления персоналом,

· анализ кадрового потенциала,

· анализ рынка труда,

· организация кадрового планирования,

· планирование и прогнозирование потребности в персонале,

· организация рекламы,

· поддержание взаимосвязи с внешними источниками,

· обеспечивающими организацию кадрами.

2.Подсистема управления наймом и учетом персонала осуществляет:

· организацию найма персонала,

· организацию собеседования, оценки, отбора и приема персонала,

· учет приема, перемещений, поощрений и увольнения персонала,

· профессиональную ориентацию и организацию рационального использования персонала,

· управление занятостью,

· документационное обеспечение системы управления персоналом.

3.Подсистема управления трудовыми отношениями проводит:

· анализ и регулирование групповых и личностных взаимоотношений,

· анализ и регулирование отношений руководства,

· управление производственными конфликтами и стрессами,

· социально-психологическую диагностику,

· соблюдение этических норм взаимоотношений,

· управление взаимодействием с профсоюзами.

4.Подсистема обеспечения нормальных условий труда выполняет такие функции, как:

· соблюдение требований психофизиологии и эргономики труда,

· соблюдение требований технической эстетики, охраны труда и окружающей среды,

· военизированной охраны организации и отдельных должностных лиц.

5.Подсистема управления развитием персонала осуществляет:

· обучение, переподготовку и повышение квалификации,

· введение в должность и адаптацию новых работников,

· оценку кандидатов на вакантную должность,

· текущую периодическую оценку кадров,

· организацию рационализаторской и изобретательской деятельности,

· реализацию деловой карьеры и служебно-профессионального продвижения,

· организацию работы с кадровым резервом.

6.Подсистема управления мотивацией и стимулированием труда персонала выполняет следующие функции:

· управление мотивацией и стимулированием трудового поведения,

· нормирование и тарификация трудового процесса,

· разработка систем оплаты труда,

· разработка форм участия персонала в прибылях и капитале,

· разработка форм морального стимулирования персонала,

· организация нормативно-методического обеспечения системы управления персоналом.

7.Подсистема управления социальным развитием осуществляет:

· организацию общественного питания,

· управление жилищно-бытовым обслуживанием, развитием культуры и физического вос­питания,

· обеспечение охраны здоровья и отдыха,

· обеспечение детскими учреждениями,

· управление социальными конфликтами и стрессами,

· организацию продажи продуктов питания и товаров народного потребления,

· организацию социального страхования.

8.Подсистема развития организационной структуры управления выполняет такие функции, как:

· анализ сложившейся оргструктуры управления,

· проектирование новой оргструктуры управления,

· разработка штатного расписания,

· формирование новой оргструктуры управления,

· разработка и реализация рекомендаций по развитию стиля и методов руководства.

9.Подсистема правового обеспечения системы управления персоналом осуществляет:

· решение правовых вопросов трудовых отношений,

· согласование распорядительных и иных документов по управлению персоналом,

· решение правовых вопросов хозяйственной деятельности,

· проведение консультаций по юридическим вопросам.

10.Подсистема информационного обеспечения системы управления персоналом выполняет следующие функции:

· ведение учета и статистики персонала,

· информационное и техническое обеспечение системы управления персоналом,

· обеспечение персонала научно-технической информацией,

· организация работы органов массовой информации организации,

проведение патентно-лицензионной деятельности.

Однако набор тех или иных функций системы управления персоналом в разных компаниях различен, так как обычно каждый руководитель выбирает те элементы, которые на его взгляд, лучше подходят к конкретной ситуации и кажутся ему полезными для успешной работы организации. В то же время существует стандартный набор функций системы управления персоналом, которые в сумме своей представляют кадровую политику фирмы.

В зависимости от размера организации состав подразделений, реализующих задачи функциональных подсистем, будет меняться. В мелких организациях одно подразделение может выполнять функции нескольких подсистем, а выполнение отдельных задач может быть поручено конкретному специалисту, а не подразделению.

Ряд функций может быть передан другим подразделениям, не входящим структурно в службу управления персоналом. Отдельные функции могут выполнять подразделения технического развития. Некоторые функции (например, информационного обеспечения системы управления персоналом) могут быть переданы в компетенцию подразделения по организации управления.

Структурное местоположение кадровой службы зависит от степени развития и особенностей организации.

Вариант 1: кадровая служба структурно подчинена руководителю по администрированию. Основная посылка этого варианта состоит в сосредоточении всех центральных координирующих служб в одной функциональной подсистеме. Выполнение задач службой персонала рассматривается в рамках его роли как штабного подразделения.

Вариант 2: служба управления персоналом в качестве штабного отдела структурно подчинена общему руководству организации.

Преимуществом второго варианта является близость ко всем сферам руководства организации. Наиболее целесообразна такая структура для небольших организаций на начальных этапах их развития, когда руководство еще четко не определило статус кадровой службы. Однако при таком варианте следует исключить опасность множественной подчиненности противоречивым указаниям.

Вариант 3: кадровая служба в качестве штабного органа структурно подчинена высшему руководству. Данный вариант наиболее приемлем на начальных этапах развития организации, когда первый руководитель пытается таким образом поднять статус и роль кадровой службы, хотя иерархический уровень заместителей руководителя еще не готов к восприятию отдела персонала как подразделения, равнозначного второму уровню управления.

Вариант 4: служба управления персоналом организационно включена в руководство организацией. Данный вариант можно рассматривать как наиболее типичный для достаточно развитых фирм с выделением сферы управления персоналом в качестве равнозначной подсистемы управления в ряду остальных подсистем управления.

1. **Обучение и аттестация персонала. Системы мотивации работников. Развитие корпоративной культуры и формирование лояльности работников**

**Понятие аттестации, виды аттестации**

Аттестация персонала - кадровые мероприятия, призванные оценить соответствие уровня труда, качеств и потенциала личности требованиям выполняемой деятельности. Главное назначение аттестации - не контроль исполнения (хотя это тоже очень важно), а выявление резервов повышения уровня отдачи работника. Одно из основных требований, предъявляемых к процедурам аттестации - это объективность оценки сотрудника. Объективность, как правило, противопоставляют субъективности, которая довольно часто считается злом, ведущим к непоправимым ошибкам. Боязнь таких ошибок часто приводит к тому, что от субъективности пытаются избавиться всевозможными способами.

Аттестация позволяет:

-определить соответствие работника занимаемой должности;

- использовать каждого работника в соответствии с полученной специальностью и квалификацией;

- выявить перспективы применения потенциальных способностей и возможностей работника;

- определить необходимость подготовки или переподготовки работника;

- обеспечить возможности передвижения кадров, освобождения работника от должности, а также перевода на более или менее квалифицированную работу.

Оценка в рамках аттестации может быть относящейся к работнику в целом или локальной, касающейся только одной его функции; пролонгированной - за длительный период времени и экспрессивной, нацеленной на текущую деятельность. На пролонгированную оценку влияют прежние события, на экспрессивную - в основном эмоции.

Объектом аттестации могут быть также отдельные подразделения (прежде всего управленческие) и их элементы, в частности структура штатов, организация, сложность и условия труда, их влияние на подчиненных и результаты деятельности. Сюда же можно отнести аттестацию рабочего места - комплексную оценку его соответствия прогрессивным техническим, технологическим и организационным решениям, требованиям охраны труда, нормативам и стандартам. Основные задачи такой аттестации: рационализация, улучшение условий труда, ликвидация неэффективных или излишних рабочих мест.

Выделяют следующие виды аттестации: итоговую, промежуточную и специальную (по особым обстоятельствам).

При итоговой аттестации делается полная и разносторонняя оценка производственной деятельности работника за весь период.

Это - оценка прошлого, без которой нельзя понять настоящее и судить о готовности людей к будущему. Но самые блестящие прошлые успехи - не гарантия хорошей работы, так как все меняется и поэтому необходимо оценивать личные качества. Это позволяет предвидеть поведение человека в сложных ситуациях и дополнить оценку итогов, на которые могут влиять, в том числе и независимые внешние факторы. Обычно итоговая аттестация проводится раз в три - пять лет.

Промежуточная аттестация проводится через сравнительно короткие периоды, и каждая последующая должна базироваться на результатах предыдущей.

Регулярные аттестации как основа продвижения и вознаграждения целесообразны там, где труд носит индивидуальный характер. Но при этом нужно иметь в виду, что угроза снижения квалификационной категории в результате аттестации может иметь и обратный эффект. Специальная аттестация в связи с особыми обстоятельствами, например направлением на учебу, утверждением в новой должности, проводится перед принятием соответствующего решения.

Наряду с традиционной аттестацией в практике управления персоналом может иметь место самооценка (самоаттестация) путем письменных ответов аттестуемых на вопросы специальных анкет. Испытуемые сами дают оценку выполнению своих служебных и профессиональных обязанностей, достигнутым результатам, производственной дисциплине и проч., что позволяет узнать, какие требования предъявляют к себе работники. Однако самооценка весьма субъективна (может иметь место излишняя скромность или, наоборот, желание покрасоваться).

В соответствии с принятой в РФ практикой аттестация должна проводиться периодически не реже одного раза в пять лет; в отношении руководящих работников и специалистов производственных отраслей народного хозяйства - не реже одного раза в три года; в отношении мастеров, начальников участков и цехов - не реже одного раза в два года. Периодическая оценка сотрудников побуждает руководителей к более интенсивному критическому рассмотрению их потенциальных возможностей.

Аттестация персонала позволяет сделать достаточно надежный вывод о возможности поощрения или наказания работника, целесообразности, сроках и направлениях его служебного продвижения либо о нецелесообразности последнего. Отсутствие надежных систем оценки в данном случае может привести к тому, что организация потеряет способного работника. Действующим в РФ законодательством предусматривается, что аттестация работников является одним из условий изменения трудового договора и имеет целью улучшение подбора и расстановки кадров (продвижение сотрудника по службе, сохранение его в прежней должности, перевод на новое место, увольнение, в том числе и о связи с сокращением штатов при неполной занятости), стимулирование сотрудников к повышению квалификации, улучшению качества и эффективности работы, обеспечение более тесной связи заработной платы с результатами труда, воспитание кадров. На основании результатов аттестации руководитель организации вправе понизить или повысить работника в классном звании или квалификационной категории; повысить или понизить его должностной оклад; установить, изменить или отменить надбавку к нему; повысить или освободить работника от должности. Причем все негативные меры применяются только с учетом мнения аттестационной комиссии.

По итогам аттестации можно составить схему должностей и указать на ней условными знаками, что, в отношении кого нужно делать.

Далее проводится экспертная оценка анкет, заполненных самим аттестуемым, его руководителем и подчиненными, если таковые имеются. Анкеты включают сведения о способности работника планировать, организовывать, контролировать, принимать решения; прошлом опыте работы, планах на будущее, профессиональных качествах; присутствии и степени развитости 24 основных черт характера, среди которых упорство, оптимизм, скрытность, грубость, болтливость, исполнительность и т.п. После этого аттестуемый выполняет письменное задание: разрабатывает проект какого-либо документа или делового письма. И наконец, он держит устный экзамен в форме собеседования, интервью или дискуссии на производственные темы.

Описанные подходы к аттестации сводятся к контролю за деятельностью работника и ее оценке (а по существу, «судебному приговору») с целью поощрения, наказания, продвижения по службе. При проведении всех форм оценки считается недопустимым наказывать работников за любые ошибки и уничижать критикой; оценивать людей вместо их действий и обстоятельств; искать виновных вместо причин (прежде, чем критиковать, руководитель должен оценить и свою вину); зацикливаться на негативных явлениях, а не на поощрении достижений; копить претензии для публичного разноса (обвинения должны быть дозированы); приуменьшать вклад сотрудника в позитивный результат; отмахиваться от объяснений, поскольку чаще всего они правдивы.

Успех аттестации предопределяется прежде всего использованием надежных достоверных методов, объективным, доброжелательным отношением к аттестуемым, хорошим их знанием, ясности целей, четкостью, адекватностью отражения вклада каждого, сопоставимостью критериев и показателей оценки, которые сегодня часто определяются руководителем совместно с работниками на основе перечня служебных обязанностей и личных целей.

Нужно помнить, что аттестационная оценка несет в себе элемент мотивации и является предпосылкой изменения поведения работника. Общая позитивная оценка улучшает результаты работы в 70 - 90% случаев, но способствует формированию завышенной самооценки; общая отрицательная оценка, наоборот, формирует неуверенность в себе. Более обоснована, поэтому оценка конкретных поступков. Заинтересованность сотрудника повышается, если он видит поддержку и помощь в работе, деле принятия на себя более сложных функций, перспективы роста оплаты и служебного продвижения. Замалчивание оценки или ее унификация действуют хуже наказания, ибо приводят к безразличию, а информирование сотрудника и его окружения о результатах «окрыляет» и повышает эффективность труда.

Роль кадровых служб в деле аттестации состоит в разработке на основе действующего законодательства ее детальных положений и принципов, контроле их применения, аккумуляции и хранении полученной в результате аттестации информации о персонале.

Основой для аттестации работников служит комплексная оценка их деятельности, включая профессиональные, деловые, духовно-нравственные и личные качества работника, а также результаты его труда, на основе системы соответствующих показателей, характеризующих степень достижения работником конкретных целей, его соответствия (несоответствия) занимаемой должности.

При проведении комплексной оценки деловых качеств необходимо учитывать различия в трудовых функциях и характере деятельности работников

Опыт проведения аттестации свидетельствует о ее положительном влиянии на все стороны деятельности руководителей и специалистов, повышение требовательности и усиление ответственности за выполнение должностных обязанностей, своевременность и качество принимаемых решений. Работа, связанная с организацией и проведением аттестации, позволяет более глубоко изучить кадры, улучшить их подбор, расстановку и использование. Кроме того, аттестация стимулирует развитие творческой активности и инициативы работников, что особенно важно в современных условиях.

Цели аттестации могут быть явными и неявными (латентными). Явная цель, как уже говорилось, состоит в установлении в официальном порядке пригодности данного лица к выполнению тот или иной работы. Целями аттестации могут быть также контроль за выполнением поставленной задачи, вскрытие имеющихся резервов повышения эффективности работы, решение вопроса об объеме, путях и формах обучения, переподготовки и т.п. Латентные цели могут состоять в следующем: выполнении требования вышестоящей организации или руководства; придании большего веса принятым прежде кадровым решениям; знакомстве руководителя с сотрудниками; придании ему большего веса в их глазах; разрушении круговой поруки, существующей в коллективе; активизации работы; возложении формальной ответственности за расстановку кадров на аттестационную комиссию и проч.

Целями аттестации могут быть:

- принятие решений, связанных с изменением компенсационного пакета и имеющих конкретные материальные последствия для работников;

- принятие решений, связанных с развитием организации (приведение в соответствие человеческих ресурсов с планами организации);

- принятие решений, связанных с оценкой текущей деятельности (положения) всей организации и выявлением рабочих проблем.

Таким образом, основными задачами аттестации являются:

- определение уровня подготовки персонала и его соответствия требованиям компании к данной должности;

- ротация персонала в соответствии с его профессиональным уровнем;

- укрепление мотивации сотрудников;

- изменение уровня оплаты;

- определение потребностей в обучении.

Функции по проведению аттестации распределяются между руководителем организации и службой управления персоналом (отделом кадров).

Кадровая служба разрабатывает единую систему оценки для всей организации (или несколько систем для различных категорий сотрудников - высших руководителей, руководителей среднего звена и специалистов, технических сотрудников и рабочих) и обеспечивает (посредством обучения и контроля) единообразное понимание и применение этой системы во всех подразделениях. Контроль за проведением аттестации работников, соблюдением сроков, очередности и установленного регламента также осуществляет служба управления персоналом (кадровая служба) предприятия.

**Объекты аттестационной оценки, оцениваемые показатели**

Основными объектами оценки при аттестации персонала мот быть: результаты труда за определенный период времени; те или иные стороны деятельности или отношение к своим обязанностям; черты личности, связанные с выполнением рабочих или служебных функций; потенциальные способности к соответствующей работе. Нужно иметь в виду, что вследствие различия функций эти моменты имеют неодинаковое значение и формы проявления для различных категорий персонала. В соответствии с этим объективно должны различаться основные факторы и показатели самой оценки.

Под факторами оценки здесь понимается набор характеристик оцениваемого, позволяющий получить адекватное представление о нем, а под показателями - степень выраженности этих характеристик. Кроме того, необходимо выделить такое ключевое понятие, как критерий оценки. Это своего рода порог, за которым состояние фактора оценки будет удовлетворять или не удовлетворять неким требованиям. Факторы оценки делятся на основные и дополнительные. К основным относятся те, без которых невозможно составить представление о субъекте и расшифровать содержание его оценки. Дополнительные факторы помогают глубже раскрыть и уточнить это содержание. Они бывают как самостоятельными, т.е. «заполняющими пробелы» между основными, так и вспомогательными, уточняющими последние.

Установление факторов оценки не означает, что всем им в обязательном порядке должны соответствовать качества работника, так как они являются ориентирами для нее. В то же время отсутствие четкости и конкретности в критериях и факторах оценки приводит к тому, что на практике разные руководители при оценке одних и тех же качеств подчиненных подходят с разных, а иногда и с противоположных позиций. В результате работники теряют ориентировку, из-за чего снижается эффективность их деятельности.

Рассмотрим основные факторы оценки, применимые к большинству работников. К ним можно отнести: профессиональные (знания, опыт, навыки);

- моральные (трудолюбие, принципиальность, честность, обязательность, самокритичность);

- волевые (энергичность, упорство, работоспособность);

- деловые и организаторские (инициативность, целеустремленность, самостоятельность, собранность, исполнительность, дисциплинированность, лидерские задатки, оперативность, творческий подход к делу);

потенциальные способности, т.е. качества, которые не раскрыты, но, вероятно, раскроются в будущем (в данный момент определяются на основе тестирования). При этом люди аттестуются только с точки зрения содержания работы. Личность человека как таковая оценке не подлежит, иными словами, нельзя делать выводы, хорошим он является в целом или плохим.

Если рассматривать вопрос более конкретно, в качестве основных факторов оценки руководителей можно назвать моральные и волевые качества, эрудицию, организаторские способности, общие итоги работы организации или подразделения. Причем при оценке руководителей функциональных служб речь идет об управленческих итогах, а линейных - о производственных с учетом «цены» этих результатов.

Для специалистов факторами оценки будут компетентность, творческая активность, потенциальные возможности, умение излагать свои мысли. Результаты их труда могут оцениваться степенью достижения поставленных целей, своевременностью, оперативностью, полнотой и качеством выполнения заданий.

Основным фактором оценки квалификации работника является производственный стаж; деловые качества количественной оценке не поддаются.

Деятельность людей оценивается по таким факторам, как комплексность, масштабность, управленческая и технологическая сложность. Сложность труда работника управления оценивается по таким факторам, как содержание работы, разнообразность, самостоятельность, масштабы и сложность руководства, характер и степень ответственности, соотношение творческих и стандартных процедур.

При оценке стандартных работ можно пользоваться затратами времени на выполнение основных обязанностей, поэтому важно разделять работы на свойственные и несвойственные должности, планируемые и не планируемые, нормируемые и ненормируемые. Саму оценку затрат времени можно проводить, учитывая перечень и удельный вес следующих работ: свойственных данной должности, повторяющихся, планируемых, нормируемых, нестандартных и творческих.

Для измерения сложности труда и качеств работника могут применяться следующие методы:

1.Описательная характеристика труда или работника. (Характеристика, исходящая из идеальных критериев (реальные работники сопоставляются с ними и фиксируются отличия), но в этом случае сложно определить идеал.)

2.Сравнение с реальными критериями - другими видами труда или работниками (индивидуальные, парные, групповые сравнения),

В виде источников информации для оценки руководителей могут использоваться операционный и балансовый отчеты; анализ экспертами положения дел в организации и причин отклонений от поставленных целей; протоколы заседаний комитетов и комиссий; результаты опроса работников, потребителей и клиентов; отзывы в средствах массовой информации.

**Проведение аттестации**

Необходимость внедрения аттестации персонала возникает:

- когда реально назрела необходимость в пересмотре зарплат и штатной структуры.

- когда компания переживает ситуацию реорганизации и испытывает связанную с этим потребность в оценке существующего персонала и его потенциала.

- когда в компании вводится плановое обучение и, следовательно, появляется задача определить потребность в обучении сотрудников в соответствии с долгосрочными целями развития организации.

Организация аттестации

Технология проведения аттестации рассматривается в каждом более-менее серьезном пособии по управлению персоналом. За последние годы в деловой прессе опубликовано немало статей, описывающих опыт проведения аттестаций в российских компаниях. Поэтому остановимся только на ключевых этапах процедуры. Главное, с чего следует начинать подготовку аттестации, - это определить цели ее проведения. Исходя из этого будет строиться процедура. Затем формулируются необходимые знания и умения для групп аттестуемого персонала, определяются критерии оценки. Следующий этап - сбор исходной информации о работе персонала за предыдущий период. После этого выделяется персонал, который будет осуществлять оценку.

Следующий этап относится не только к области управления персоналом, но и к сфере внутреннего PR компании. Речь идет о психологической подготовке персонала компании к предстоящей процедуре. После проведения аттестации наступает время выводов. Именно последняя часть описываемого процесса - принятие организационных решений и является главным результатом всех предыдущих итераций.

Предметами оценки в ходе аттестации могут быть:

- качество выполнения сотрудником должностных обязанностей;

- особенности поведения сотрудника;

- эффективность деятельности сотрудника/подразделения;

- уровень достижения поставленных целей;

- уровень компетентности сотрудника;

- особенности личностного поведения и т. п.

Оценка деятельности включает: оценку качества выполнения должностных обязанностей; выполнение поставленного плана работ (сроки, качество); достижение поставленных перед сотрудником задач. Такой подход применим, когда в организации «прописаны» должностные обязанности (четко определены критерии сравнения), существует общий план работ (фиксируется достижение ключевых точек) и, наконец, перед сотрудниками поставлены конкретные задачи.

Оценка квалификации заключается в определении профессиональной компетентности сотрудника. Вопросник для такой процедуры заранее готовят ведущие специалисты компании. В ходе оценки определяется приемлемый уровень знаний для специалистов различной квалификации. Если сотрудник работает в технологическом подразделении, то также оценивается его знание новых технологий и владение соответствующим оборудованием. Отдельно оценивается блок управленческих и хозяйственных навыков.

Оценка личности. Этот параметр используется в том случае, если личные качества сотрудника оказывают непосредственное влияние на эффективность работы организации. Обычно применяются системы оценки психологических параметров личности (например, система Томаса), позволяющие оценить основные поведенческие характеристики человека, сопоставив их соответствующими требованиями к данной должности, а также взаимоотношения в коллективе.

В ходе проведения аттестации могут использоваться следующие методы оценки:

1.рейтинговый метод. Наиболее распространенный способ оценки, при котором менеджер отмечает уровень эффективности работника в специализированных оценочных листах;

2.сравнительный метод. В ходе такой оценки сравнивается деятельность нескольких работников;

3.метод записи. В течение оцениваемого периода деятельность работника фиксируется по ключевым параметрам. Полученные данные используются при проведении аттестации;

4.методы оценки психологических особенностей личности. Поведенческие рейтинговые шкалы (Behaviorally Anchored Rating Scales - BARS);

5.метод управление по целям (Management by Objectives - MBO). Современная идеология управления отдает ему предпочтение, поскольку именно этот способ оценки позволяет связать результаты деятельности сотрудника и уровень его оплаты.

Важным фактором эффективности проведения аттестации является личность «оценщика», в частности уровень его объективности и компетентности, авторитет в группе оцениваемых, а также затраты на привлечение данного оператора (временные и финансовые). Оценку могут проводить: непосредственный руководитель; глава подразделения (компании); представитель службы персонала; независимые эксперты (ассесмент-центр); сам аттестуемый; коллеги/коллектив.

Естественно, в каждом из перечисленных вариантов есть как преимущества, так и недостатки. Например, непосредственный руководитель, с одной стороны, хорошо знает текущую работу своих подчиненных, с другой - не может избежать субъективности оценок. Объективность оценок вышестоящего руководителя существенно выше, но одновременно выше и расходы на его привлечение к процедуре аттестации. К оценке менеджеров целесообразно привлекать независимых экспертов, поскольку подчиненные не могут выступать авторитетным источником оценки для руководителя. Однако финансовые затраты в этой ситуации существенно велики, к тому же привлеченный эксперт не всегда владеет специфической информацией о бизнесе и взаимоотношениях внутри компании.

Психологическая подготовка. Аттестация - стресс, как и любой экзамен, однако более сильный, поскольку от результатов этого «экзамена» зависит финансовое и карьерное благополучие персонала. Чтобы снять негативные эмоции аттестуемых, саму процедуру оценки нужно сделать максимально прозрачной.

Для этого необходимо следовать нескольким простым правилам:

- круг необходимых знаний и умений по каждой должности должен быть определен заблаговременно и доведен до сведения персонала

- порядок и время проведения плановой аттестации должны быть известны заранее;

- теоретические и практические навыки работы должны оцениваться отдельно.

У сотрудников должна быть возможность «подтянуть» уровень своих теоретических знаний. Для этого рекомендуется готовить и выпускать специальные учебные материалы. Для оттачивания практических навыков необходимо отрабатывать (по крайней мере, с рядовым персоналом) сложные ситуации, которые возникают в ходе повседневной работы.

Еще один метод снятия стресса при аттестации - сделать ее добровольной. Особенно хорошо такой способ срабатывает на этапе первоначального внедрения. Предложите вашим сотрудникам (по крайней мере, работающим в коммуникативной службе и службе продаж) пройти аттестацию по желанию, объяснив, что результаты аттестации дадут им возможность карьерного и зарплатного роста. Добровольность процедуры частично снимает стресс и выявляет наиболее активных сотрудников.

Время проведения аттестации.

Как правило, сквозные аттестации проводятся раз в год, реже (если это связано с сезонным бизнесом) - раз в полгода. Выборочные аттестации отдельных сотрудников или служб могут проводиться исходя из конкретных потребностей компании.

Для проведения аттестации формируется аттестационная комиссия. Предложения по составу аттестационной комиссии руководителю предприятия представляет руководитель службы управления персоналом (отдела кадров). Окончательный состав аттестационной комиссии объявляется приказом руководителя организации. Полномочия аттестационной комиссии распространяются на весь срок, определенный в приказе, что обеспечивает необходимую стабильность ее работы.

В состав аттестационной комиссии входят:

- председатель комиссии - руководитель (заместитель руководителя) организации;

- заместитель председателя комиссии - заместитель руководителя организации по кадрам или руководитель службы управления персоналом (отдела кадров);

- секретарь комиссии - ведущий работник службы управления персоналом (отдела кадров);

- члены комиссии - руководители и главные (ведущие) специалисты подразделений, представители кадровой и юридической служб, психолог, социолог (если имеются), представители профсоюзной организации, а также высококвалифицированные специалисты вузов и других организаций по профилю (специальности) аттестуемых.

В отдельных организациях, например в образовательных структурах, участие психологов в работе аттестационных комиссий закреплено в виде обязательного требования. На предприятиях оборонного комплекса, в силовых структурах с повышенной секретностью и потенциальной опасностью при эксплуатации производственных мощностей в состав аттестационных комиссий входят также представители службы безопасности. В зависимости от уровня, масштаба и численности сотрудников организации может быть сформирована не одна, а несколько аттестационных комиссий, что определяется приказом руководителя организации.

Кроме предложений о количественном и персональном составе аттестационных комиссий (одной или нескольких), кадровая служба готовит предложения о сроках и графике проведения аттестации. В графике проведения аттестации указываются наименования структурных подразделений, в которых работают подлежащие аттестации руководители и специалисты, их фамилии, имена, отчества, занимаемые должности, даты проведения аттестации. Периодичность проведения аттестации может быть различной. Конкретные сроки и график проведения аттестации утверждаются руководителем организации и доводятся до сведения аттестуемых работников не менее чем за один месяц до начала аттестации.

Аттестации подлежат все работники организации, за исключением:

- лиц, проработавших в занимаемой должности менее года;

- беременных женщин;

- молодых специалистов и специалистов, окончивших аспирантуру с отрывом от производства, в период срока их обязательной работы в организации после окончания обучения (по направлению, запросу);

- работников, достигших пенсионного возраста.

Женщины, вышедшие на работу после отпуска по уходу за ребенком, а также работники, прошедшие переподготовку или повышение квалификации, подлежат очередной аттестации не ранее чем через год после выхода на работу.

Процедура аттестации состоит из трех основных этапов: подготовка к проведению аттестации; аттестация; принятие решения по результатам аттестации.

Основным документом, который представляется в аттестационную комиссию (не позднее, чем за две недели до начала проведения аттестации), является отзыв (характеристика). Отзыв составляется на каждого работника, подлежащего аттестации, руководителем соответствующего структурного подразделения и согласовывается с заместителем руководителя данной организации, ответственным за проведение аттестации. Отзыв (характеристика) должен содержать полную, всестороннюю и объективную оценку профессиональных, деловых и личных качеств аттестуемого работника, отражать конкретные результаты его работы в данной должности за предшествующий аттестации период.

Аттестуемый работник должен быть ознакомлен с составленным на него отзывом не менее чем за две недели до начала проведения аттестации. В случае несогласия с представленным отзывом аттестуемый вправе заявить об этом и представить в аттестационную комиссию дополнительные сведения о своей трудовой деятельности за предшествующий период. Помимо отзыва (характеристики), в аттестационную комиссию представляются аттестационные листы предыдущих аттестаций (если таковые проводились).

На заседании аттестационная комиссия рассматривает представленные материалы и беседует с аттестуемым о его работе, о его планах в области совершенствования трудовой деятельности, улучшения условий и повышения результативности труда. Кроме того, заслушивается краткое сообщение непосредственного руководителя аттестуемого работника с оценкой его профессиональных, деловых и личных качеств. Важно, чтобы на заседании комиссии состоялся обмен мнениями, всестороннее обсуждение успехов и недостатков в работе аттестуемого. Обсуждение должно проходить в обстановке объективности и доброжелательности, исключающей проявление субъективизма. Чтобы обеспечить объективность оценок работников при аттестации, рекомендуется придерживаться следующих принципов: единства условий для всех аттестуемых, объективности и действенности, т. е. аттестация должна влиять на улучшение качественных характеристик и количественных показателей в труде работника, прошедшего аттестацию.

В ходе заседания ведется протокол аттестационной комиссии. Заседание аттестационной комиссии считается правомочным, если на нем присутствует не менее 2/3 ее членов. В случае неявки аттестуемого на заседание аттестационной комиссии по уважительной причине рекомендуется отложить рассмотрение материалов на аттестуемого до его прибытия на заседание. При неявке аттестуемого без уважительной причины комиссия может провести аттестацию в его отсутствие. В этом случае на все вопросы членов комиссии должен отвечать непосредственный руководитель аттестуемого.

Если аттестуемый работник выразил свое несогласие с представленным на него отзывом (характеристикой), то аттестационная комиссия вправе перенести аттестацию на очередное заседание комиссии. При этом аттестуемый представляет в комиссию дополнительные сведения о своей деятельности за предшествующий период.

Решения и рекомендации аттестационной комиссии принимаются большинством голосов от числа присутствующих на заседании членов аттестационной комиссии путем открытого голосования. При равенстве голосов аттестуемый работник признается соответствующим занимаемой должности.

На основе материалов, представленных в комиссию, с учетом обсуждения результатов работы, деловых и личных качеств работника аттестационная комиссия аттестует работника, т. е. дает одно из следующих заключений:

a) соответствует занимаемой должности;

b) соответствует занимаемой должности при условии улучшения работы и выполнения рекомендаций комиссии по повышению уровня квалификации (с повторной аттестацией через год);

c) не соответствует занимаемой должности (с обязательным указанием причин и мотивов несоответствия).

В случае положительных результатов аттестационная комиссия может давать рекомендации о продвижении на вышестоящую должность, поощрении за достигнутые успехи, изменении заработной платы и т. д. При неудовлетворительных результатах аттестации комиссия вносит предложения о понижении в должности или освобождении работника от занимаемой должности, необходимости повышения квалификации и улучшения результатов работы.

Обсуждение деятельности работника и формирование заключения производятся в отсутствие аттестуемого.

Результаты аттестации заносятся в аттестационный лист и сообщаются аттестуемому непосредственно после голосования.

Аттестационный лист составляется в одном экземпляре, подписывается председателем, секретарем и членами аттестационной комиссии, участвующими в голосовании. Отзыв (характеристика) и аттестационный лист после завершения аттестации хранятся в личном деле работника. Руководитель организации в недельный срок должен ознакомиться с результатами аттестации и принять соответствующее рекомендациям аттестационной комиссии решение. В случае несогласия работника на понижение в должности или невозможности перевода с его согласия на другую должность руководитель вправе принять решение об увольнении работника.

Все решения по результатам проведенной аттестации должны быть реализованы в срок не более двух месяцев со дня ее проведения. По истечении указанного срока понижение разряда, снижение размера должностного оклада, уменьшение или отмена надбавок к нему, а также увольнение работника по результатам данной аттестации не допускаются. Время болезни и отпуска работника не засчитывается в двухмесячный срок. После проведения аттестации работников организации издается приказ (распоряжение или иной акт), которым утверждаются разработанные мероприятия, изменения в расстановке кадров и должностных окладах, поощряются положительно аттестованные работники.

Результаты аттестации обсуждаются на производственных собраниях и совещаниях совместно с общественными организациями. При этом анализируются итоги аттестации, соблюдение порядка и условий ее проведения, утверждаются мероприятия по устранению выявленных недостатков.

Выводы на основе, полученных результатов аттестации.

Увязка результатов оценки и дальнейшей работы организации крайне важна, иначе аттестация превращается в ненужную и бессмысленную процедуру. По ее результатам должны приниматься решения о пересмотре зарплаты и перестановках в коллективе. Причем возможность таких изменений необходимо рассчитывать заранее.

Руководитель компании, разрабатывающий процедуру аттестации, должен предусмотреть финансовые и административные ресурсы, которые потребуются для «оплаты» полученных результатов. Если финансовые возможности отдела (организации) ограничены, оперируйте изменением статуса сотрудников, бонусами по итогам года, уровнем социального пакета. Главное - не оставляйте незамеченными те достижения и промахи, которые будут выявлены в ходе аттестации. И, наконец, еще одним важным последствием аттестации должна стать организация планового обучения на основании результатов аттестации.

Создав четко разработанную и прозрачную процедуру, вы сможете исключить элемент субъективности оценки, а полученные в ходе аттестации сведения помогут руководству компании построить процесс управления персоналом на плановой основе, повысив эффективность его работы.

**Система мотивации персонала**

|  |
| --- |
|  |
| Система мотивации персонала (система вознаграждений) включает в себя все, что наемный работник может ценить и желать и что работодатель в состоянии или желает предложить в обмен на вклад наемного работника в выполнение организацией ее миссии, - так определяет систему вознаграждений автор классического труда "Компенсационный менеджмент" Р.И. Хендерсон.    Ряд авторов принципиально разделяют понятия "мотивация персонала в организации" и "стимулирование персонала в организации" персонала. Под "мотивацией персонала в организации " при этом понимаются внутренние мотивы, определяемые потребностями человека и побуждающие его к действию. Под "стимулированием" - все внешние воздействия, которые работодатель оказывает на работника с целью побудить его к выполнению поставленных задач. С этой точки зрения то, что обычно принято называть "системой мотивации", является "системой стимулирования". Поскольку в практике в большинстве случаев не делается существенного разграничения между этими понятиями, мы будем употреблять их как синонимы.    Важнейшими признаками системы мотивации персонала являются то, что она определяется целями бизнеса организации и задачами, которые перед компанией стоят, а также ее взаимосвязь с другими системами, определяющими функционирование организации – системой финансового планирования и учета, системой продаж и др.    В системе мотивации персонала в организации выделяют компенсационные и некомпенсационные компоненты, влияющие на повышение мотивации сотрудников. В подсистему компенсаций входят все вознаграждения, которые можно классифицировать как монетарную и натуральную оплату. К монетарной оплате относят все денежные и эквивалентные денежным (например чеки, кредитные карты) формы оплаты. Натуральная оплата – это товары и услуги, которые используют вместо денег. Все иные вознаграждения образуют некомпенсационную систему.    К измерениям компенсационной системы Р.И. Хендерсон относит:    1. Плату за работу и производительность.  2. Продолжение выплат при нетрудоспособности.  3. Отсроченный доход.  4. Охрану здоровья от несчастного случая и пр.  5. Плату за нерабочее время.  6. Продолжение выплат при утрате работы.  7. Продолжение выплат на супруга (семью).  8. Оплата, эквивалентная доходу.    К измерениям некомпенсационной системы относятся:    1. Повышение чувства собственного достоинства и удовлетворения от работы.  2. Улучшении физического здоровья, интеллектуальный рост и эмоциональное совершенствование.  3. Поощрение конструктивных социальных взаимосвязей с коллегами по работе.  4. Конструирование заданий, требующих адекватного внимания и усилий.  5. Предоставление достаточных ресурсов для выполнения порученных работ.  6. Гарантия достаточности контроля задания с целью удовлетворения личных запросов.  7. Предложение поддерживающего лидерства и менеджмента.    Повышение мотивации сотрудников является одной из самых сложных задач менеджмента компании. Поэтому внедрение системы мотивации персонала организации – это сложный и длительный проект, требующий существенных временных и финансовых вложений. Результатом внедрения системы мотивации персонала, поддерживающей достижение целей бизнеса, является существенный рост финансовых показателей компании (выручка, прибыль), выход на новый уровень клиентов, а также качественное изменение персонала организации.    Основные этапы внедрения системы мотивации персонала в организации:    1. прояснение целей бизнеса,  2. формирование рабочей группы,  3. формирование плана разработки и внедрения системы мотивации,  4. презентация плана топ-менеджерам, его утверждение,  5. создание системы фиксированного вознаграждения (тарифная сетка, система грейдов и пр.),  6. создание системы премирования,  7. создание некомпенсационной системы мотивации,  8. подготовка регламентирующих документов,  9. презентация системы руководителям и сотрудникам,  10. внедрение системы в тестовом режиме, внесение необходимых корректировок,  11. внедрение системы мотивации в компании,  12. мониторинг результатов, внесение изменений.    На практике целесообразно внедрять составляющие системы мотивации персонала последовательно, а не все сразу. Поскольку мотивационный аспект является одним из самых значимых для сотрудников компании, его изменения всегда являются для них стрессом и требуют системной работы по разъяснению механизмов действия новой системы оплаты и нематериальной мотивации. | |

**Корпоративная культура** – это психологическое поле компании, в котором сосуществуют все технологические и бизнес-процессы,  составляющие конкретику организации или, образно говоря, это тот рассол, привкус которого приобретает все, что в нем находится. Корпоративная культура есть в любой компании просто по факту того, что в ней работают люди.   
  
Основа для формирования корпоративной культуры определенного типа – это реальное ежедневное поведение топ-менеджмента организации, базирующееся на ценностных установках руководителя (осознаваемых и неосознаваемых).   
  
**Цель развития корпоративной культуры** – это выведение ценностной сферы руководства и сотрудников компании на осознанный уровень.

**Задачи, которые решаются в ходе развития корпоративной культуры:**

* Эффективное внедрение изменений любого типа: устранение сопротивления со стороны персонала и мотивация на достижение результата
* Сплочение управленческой команды: единое представление о миссии и стратегии компании
* Формирование лояльности у персонала компании
* Качественный подбор новых сотрудников
* Организационный порядок: принимаемый на всех уровнях управления регламент поведения в различных ситуациях, производственная дисциплина, культура отношений с клиентами и коллегами
* Гармонизация психологического микроклимата в компании.

**Методы работы:**

* Индивидуальное собеседование с собственниками и сотрудниками компании.
* Групповая работа
* Непосредственное наблюдение
* Анкетирование.

Основной формой работы в процессе развития корпоративной культуры является коучинг-сессия, которая позволяет:

* выстроить диалог между топ-менеджментом и сотрудниками компании
* определить общую плоскость ценностей и приоритетов
* понять глубинную мотивационную сферу каждого
* обозначить перспективы развития

**Порядок работы:**

**ЭТАП 1:** Работа с первым лицом компании для выявления миссии и стратегии развития компании, ценностных установок самого руководителя, стереотипов поведения, особенностей мировоззрения, стиля управления.

**ЭТАП 2:** Индивидуальная работа со всеми сотрудниками компании для выявления ценностных  установок, стереотипов поведения, особенностей мировоззрения.

**ЭТАП 3:** Работа в мини-группах: выявление противоречий и общих ценностных аспектов.

**ЭТАП 4:** Определение концепции коррекции корпоративной культуры исходя из стратегического видения бизнеса и функциональности для компании.

**ЭТАП 5:** Формирование единой корпоративной культуры компании на основе ценностного совпадения на уровне идей и поступков.

**ЭТАП 6:** Сопроводительное консультирование в процессе внедрения, помощь в наработке навыков нового поведения.