ВСТУПЛЕНИЕ 3

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАБОТЫ С ПЕРСОНАЛОМ ПРОЕКТА 4

§1. ВВЕДЕНИЕ В ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ 4

1. ПРОЕКТ 4

1.1. Понятие проекта 4

1.2. Признаки проекта 5

1.3. Структура проекта 6

Рис. 1. Структурная модель проекта 7

2. УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТОМ 7

3. КОМАНДА 8

§2. ФОРМИРОВАНИЕ ПРОЕКТНОЙ КОМАНДЫ 9

1. ПРИНЦИПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМАНДЫ ПРОЕКТА 9

1.1. Признаки команды проекта 9

1.2. Состав команды проекта 9

1.3. Стадии жизненного цикла команды проекта 10

1.4. Определение функциональных обязанностей участников команды проекта 12

1.5. Отбор проектной команды 12

2. УПРАВЛЕНИЕ КОМАНДОЙ ПРОЕКТА 13

2.1. Планирование работы проектной команды 13

2.2. Организация работы команды 13

§3. ЗАПОЛНЕНИЕ СОЗДАННЫХ ПРОЕКТОМ РАБОЧИХ МЕСТ 15

1. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПОТРЕБНОСТИ В ПЕРСОНАЛЕ 15

Таблица 1. Матрица распределения функций. 21

Рис. 2. Схема бизнес-процесса «Поступление товара в торговый зал» 24

Рис. 3. Схема бизнес-процесса «Продажа товара» 24

2. СОСТАВЛЕНИЕ ДОКУМЕНТАЦИИ 27

2.1. Должностные инструкции 27

Таблица 2. Две системы классификации требований к кандидату 29

2.2. Трудовой договор (контракт) 30

3. РЕКЛАМИРОВАНИЕ ВАКАНТНЫХ МЕСТ 32

4. ОРГАНИЗАЦИЯ И ПРОВЕДЕНИЕ СОБЕСЕДОВАНИЯ ПРИ ПРИЁМЕ НА РАБОТУ 34

4.1. Анкетирование 34

4.2. Интервью 34

4.3. Брифинг 37

Таблица 3. Сравнительная характеристика интервью и брифинга 37

5. ОТКАЗ В ПРИЕМЕ НА РАБОТУ 38

Рис. 4. Форма письма с отказом, используемая в западных компаниях 38

Глава 2. ПРАКТИЧЕСКИЙ ОПЫТ РАБОТЫ С ПЕРСОНАЛОМ ПРИ ОСУЩЕСТВЛЕНИИ ПРОЕКТА ПО ОТКРЫТИЮ ШКОЛЫ ВОДИТЕЛЬСКОГО МАСТЕРСТВА BMW 40

§1. История и современное состояние корпорации BMW Group. Процедуры управления персоналом. 40

1. ИСТОРИЯ КОМПАНИИ И ЕЕ ПЛАНЫ 40

2. ОТЧЕТ BMW Group ЗА 2002 ГОД 49

Таблица 4. BMW Group в цифрах 50

§2. Работа с человеческими ресурсами в рамках проекта по открытию Школы водительского мастерства BMW 51

1. КОРОТКО О СОВРЕМЕННОМ ПОЛОЖЕНИИ ШКОЛЫ 51

2. КАК ЭТО НАЧИНАЛОСЬ: НАБОР ПРОЕКТНОЙ КОМАНДЫ И ПЕРСОНАЛА ДЛЯ ШКОЛЫ 54

2.1. Набор команды проекта 54

2.2. Поиск персонала для будущей Школы 55

2.2.1. Менеджер по персоналу 57

2.2.2. Бухгалтер 57

Рис. 5. Рекомендательное письмо 59

2.2.3. Преподаватели-инструкторы 61

2.2.4. Секретарь руководителя 66

2.2.5. Технические служащие (уборщицы) 68

3. ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНОЕ МЕРОПРИЯТИЕ 68

§3. Обобщение позитивного опыта проекта открытия Школы водительского мастерства BMW и рекомендации по его распространению 69

ПРИЛОЖЕНИЕ 1. ТЕХНИЧЕСКИЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ АВТОМОБИЛЕЙ ШКОЛЫ ВОДИТЕЛЬСКОГО МАСТЕРСТВА. 74

ПРИЛОЖЕНИЕ 2. ДОЛЖНОСТНЫЕ ИНСТРУКЦИИ. 75

Должностная инструкция директора Школы водительского мастерства 75

Должностная инструкция менеджера по кадрам Школы водительского мастерства 77

ПРИЛОЖЕНИЕ 3. АНКЕТА. 78

ПРИЛОЖЕНИЕ 4. СОЦИОГРАММА БРИФИНГА. 80

ПРИЛОЖЕНИЕ 5. ТРУДОВОЙ ДОГОВОР. 81

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ: 82

# 

# ВСТУПЛЕНИЕ

Данная работа посвящена сложному процессу подбора персонала для реализации какого-либо проекта. Как известно, ошибки при отборе новых работников могут приводить к значительным потерям, высокой текучести кадров, плохому морально-психологическому климату в подразделениях компании, низкой трудовой и исполнительной дисциплине и т.п. Чтобы избежать этих негативных последствий, необходимо иметь представление о том, что такое проект вообще, что представляет собой конкретный проект, над которым вы работаете, знать эффективные способы планирования потребности в персонале и подбора подходящих под выдвинутые требования сотрудников. Цель данной работы – дать рекомендации российским компаниям по эффективному набору сотрудников для осуществления какого-либо проекта.

Автор работы использовал в качестве основных источников книгу «Управление проектами в России» В.И.Воропаева, «Рекрутинг: найм персонала» под редакцией С.А.Карташова, Ю.Г. Одегова и И.А.Кокорекова, «Модульную программу для менеджеров» (модуль 8) Разу М.Л., Воропаева В.И., другие книги, перечисленные в разделе Список литературы. В качестве дополнительных источников были использованы материалы, опубликованные в журналах «Справочник по управлению персоналом» и найденные в сети Internet.

# ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАБОТЫ С ПЕРСОНАЛОМ ПРОЕКТА

# §1. ВВЕДЕНИЕ В ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ

## ПРОЕКТ

### 1.1. Понятие проекта

До недавнего времени в отечественной практике термин «проект» обычно использовался преимущественно в технической сфере и с ним связывалось представление о совокупности документации по созданию каких-либо сооружений или зданий. На Западе для обозначения этого процесса используется термин «дизайн» (designing), а понятие «проект» (project) трактуется более широко.

Как утверждает В.И.Воропаев, в литературе не существует единого общепринятого определения понятия «проект». Поэтому рассмотрим несколько определений этого понятия, которые используются в управлении проектами на Западе.

1. Толковый словарь Вебстера:

«Проект – это что-либо, что задумывается или планируется, большое предприятие».

1. Свод знаний по управлению проектами PMI, США[[1]](#footnote-1):

«Проект – некоторое предприятие с изначально установленными целями, достижение которых определяет завершение проекта».

1. Английская Ассоциация проект-менеджеров[[2]](#footnote-2):

«Проект – это отдельное предприятие с определенными целями, часто включающими требования по времени, стоимости и качеству достигаемых результатов».

1. DIN 69901[[3]](#footnote-3) дает следующее определение понятия «проект»:

«Проект – это предприятие (намерение), которое в значительное степени характеризуется неповторимостью условий в их совокупности, например: задание цели; временные, финансовые, людские и другие ограничения; разграничения от других намерений; специфическая для проекта организация его осуществления».

1. Учитывая вышеперечисленные определения понятия «проект», можно сформулировать более общее определение[[4]](#footnote-4):

«Проект – это ограниченное по времени целенаправленное изменение отдельной системы с установленными требованиями к качеству результатов, возможными рамками расхода средств и ресурсов и специфической организацией».

### 1.2. Признаки проекта

Анализируя определения проекта, можно выделить следующие основные признаки проекта:

* изменения, как основное содержание проекта (т.к. реализация проекта – это всегда изменение некоторой системы);
* временная ограниченность продолжительности проекта;
* наличие ограниченного бюджета (для большинства проектов составляются отдельные бюджеты, соблюдение которых контролируется специальными методами);
* ограниченность требуемых ресурсов (объем выделяемых на проект ресурсов тесно связан с бюджетом и всегда ограничен);
* неповторимость (неповторимость относится не к отдельным составляющим проекта, а к проекту в целом);
* новизна (почти все организационные проекты характеризуются высокой степенью новизны, то же самое относится к экономическим и социальным проектам);
* комплексность (комплексность проекта можно определить по числу учитываемых в проекте факторов окружения проекта и числу участников проекта, прямо или косвенно влияющих на прогресс и результаты проекта);
* правовое и организационное обеспечение (правовое обеспечение может быть связано с различными интересами многих участников проектов и необходимостью регулирования их отношений; организационное обеспечение проекта связано с тем, что большинство крупных проектов не может быть выполнено в рамках существующих организационных структур и требует создания специфической для проекта организационной структуры на время реализации проекта);
* разграничение (каждый проект имеет четко определенные рамки своей предметной области и должен быть отделен от других проектов или предприятий; этот признак позволяет рассматривать проект как целостную систему).

### Структура проекта

Структура проекта представляет собой стройную иерархическую декомпозицию проекта на составные части (элементы, модули), необходимые и достаточные для планирования и контроля осуществления проекта.

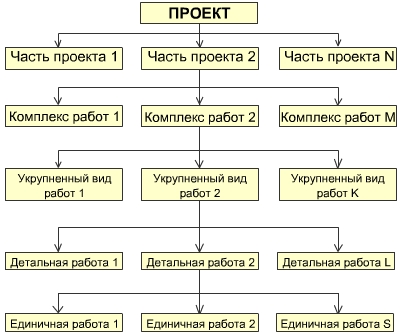
Структура проекта должна удовлетворять следующим правилам:

1). Каждый уровень иерархии декомпозиции проекта должен иметь законченный вид или охватывать всю сумму частей проекта, представленного на данном уровне детализации.

2). Нижний уровень декомпозиции проекта должен содержать элементы, на основе которых могут быть ясно определены все данные, необходимые и достаточные для управления проектами (например, функциональные характеристики, объемы работ, стоимость, необходимые ресурсы, исполнители и др.).

Структура проекта с выделенной в ней иерархией устойчивых элементов и образует основу информационного языка проекта, на котором общаются все участники проекта, и ведется документирование.

Понимание проекта, как структурированного информационного объекта, подчиняющегося логическим суждениям и формальным правилам, является основой профессиональных методов осуществления и управления проектом.



###### Рис. 1. Структурная модель проекта

Структурная модель проекта может иметь различную степень детализации и отражать различные аспекты проекта.

## 2. УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТОМ

Управление проектом – это достижение целей проекта при соблюдении установленных ограничений на его продолжительность и сроки завершения, стоимость и бюджет проекта, качества выполненных работ и спецификаций требований к результатам[[5]](#footnote-5).

Управление проектом включает в себя следующие направления работы:

1. определение сферы деятельности и целей;
2. управление временем;
3. управление финансами;
4. управление качеством;
5. управление коммуникациями;
6. управление человеческими ресурсами;
7. управление снабжением и поставками;
8. управление рисками.

В данной работе автор сосредоточил свое внимание на шестом направлении деятельности по управлению проектом – управлении человеческими ресурсами.

## 3. КОМАНДА

Понятие «команда» очень общее. Если обратиться к электронному словарю терминов[[6]](#footnote-6), то мы увидим, что существительное «команда» трактуется как «группа людей, работающая сообща, сотрудничающая».

Нельзя путать «команду» с «группой». Слово «группа» означает объединение людей по целям или интересам. Примером тому может служить клуб футбольных фанатов или группа театралов.

Команда – это не просто группа людей. Это группа, действующая сообща с целью достижения результатов, к которым стремится каждый человек из группы. Потенциал команды гораздо выше потенциала групповых или индивидуальных усилий. Благодаря этому потенциалу самый заурядный проект, находящийся на грани краха, может дать блестящие результаты.

Работа в команде позволяет использовать усилия, навыки, способности и творческие возможности всех, кто участвует в проекте. Команда дает возможность работать сообща, действуя при этом гибко и эффективно. Именно поэтому для достижения успеха при реализации проекта следует разобраться, как подобрать хорошую команду и как правильно руководить ею.

# §2. ФОРМИРОВАНИЕ ПРОЕКТНОЙ КОМАНДЫ

## 1. ПРИНЦИПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМАНДЫ ПРОЕКТА

### 1.1. Признаки команды проекта

Как было сказано выше, для управления любым проектом на период его осуществления создается специфическая временная организационная структура, возглавляемая руководителем проекта.

По форме команда проекта отражает существующую организационную структуру управления проектом, разделение функций, обязанностей и ответственности за принимаемые решения в процессе его реализации. На верхнем уровне структуры находится менеджер проекта, а на нижних – исполнители, отделы и специалисты, отвечающие за отдельные функциональные сферы.

По содержанию команда проекта представляет собой группу специалистов высокой квалификации, обладающих знаниями и навыками, необходимыми для эффективного достижения целей проекта.

Основной стратегический фактор создания и деятельности проектной команды – реализация проекта – длительное предприятие, обладающее повышенной долей риска и подверженное постоянным изменениям. Поэтому особой характеристикой проектной команды является предпринимательский характер ее деятельности, направленный на решение слабоструктурированных задач и быстрое реагирование на требования внешней среды и меняющиеся условия реализации проекта.

### 1.2. Состав команды проекта

Процесс командообразования принято рассматривать как образование единого, целостного коллектива управленцев, способного эффективно достигать цели проекта. Командная кооперация персонала позволяет увеличить производительность управленческого труда на 70-80%.

Команда проекта создается руководителем проекта – юридическим лицом-заказчиком. Задачей руководителя проекта при формировании команды является подбор членов команды, которые обеспечивали бы:

* соответствие количественного и качественного состава команды целям и требованиям проекта;
* эффективную групповую работу по управлению проектом;
* психологическую совместимость членов команды и создание активной стимулирующей «внутрипроектной» культуры;
* развернутое внутригрупповое общение и выработку оптимальных групповых решений проблем, возникающих во время реализаци проекта.

Руководитель проекта назначает менеджера проекта, осуществляющего общее руководство проектом, контролирующего его основные параметры и координирующего деятельность членов команды. Менеджер проекта с одобрения руководителя определяет необходимое число специалистов – членов команды, их квалификацию, проводит отбор и наем работников.

«Костяк» команды составляют ее постоянные члены – разработчики проекта. К себе в помощники они могут привлекать специалистов интересующих их областей.

### 1.3. Стадии жизненного цикла команды проекта

Команда проекта имеет свой жизненный цикл, в котором можно выделить пять основных стадий: формирование, срабатываемость, функционирование, реорганизацию, расформирование.

При формировании команды набираемые специалисты подчас незнакомы друг с другом, не работали вместе. Для их эффективной совместной деятельности необходим определенный период, когда они определят отношения, адаптируются к условиям работы в команде, осознают себя единым целым. На стадии формирования происходит знакомство членов команды друг с другом и с проектом в целом, формируются общие цели и ценности.

Период срабатываемости – это период начала совместной работы, развития сплоченности группы, решающей коллективную задачу. Обычно он характеризуется повышенным уровнем конфликтности, вызванным различием в характерах специалистов, подходах, стилях и методах решения проблем. На этой стадии внутри команды идет процесс выделения лидеров, определяются роли работников и их место в команде.

Наиболее продолжительной считается рабочая стадия, когда на основе сформированного командного чувства идет нормальный продуктивный процесс работы. Эта стадия характеризуется максимальным раскрытием индивидуальных творческих способностей, члены команды учатся понимать и учитывать интересы друг друга.

При изменении проекта, изменении структуры управления проектом, завершении отдельных стадий проекта, замене работников в связи с профессиональным несоответствием приглашением временных специалистов и экспертов и в других случаях наступает стадия реорганизации. Задача менеджера на этой стадии заключается в организации адаптации новых членов команды к стилю и методам взаимоотношений в команде, в становлении их профессиональной роли, определении обязанностей и т.п.

При завершении отдельных стадий и/или всего проекта расформировываются соответственно отдельные подразделения и/или вся команда. При этом возможны два варианта дальнейших действий специалистов компании. В первом случае по окончании проекта работники возвращаются в свои функциональные подразделения организации. Во втором случае, если команда проекта формировалась не из сотрудников данной организации, менеджер проекта сталкивается с проблемой дальнейшего трудоустройства работников, которые не имеют возможности вернуться на прежнее место работы. Руководителю команды рекомендуется проявлять внимание к дальнейшему трудоустройству специалистов в профессиональной сфере, предоставлять объективные рекомендации членам проектной группы с указанием их квалификации, знаний, навыков и опыта работы.

### 1.4. Определение функциональных обязанностей участников команды проекта

Особенностью распределения обязанностей между членами команды проекта является командная ответственность за выполнение отдельных функций, за отдельные сферы деятельности, т.е. распределение обязанностей производится укрупнённо между подразделениями команды, а внутри подразделений наблюдается коллегиальное принятие решений и солидарная ответственность за результаты деятельности.

### 1.5. Отбор проектной команды

Отбором проектной команды занимается менеджер проекта. Решение по отбору и найму функциональных менеджеров принимается совместно с непосредственным руководителем соответствующего отдела. Специалистов в подразделения команды отбирает менеджер функционального подразделения.

Критериями отбора обычно выступают образование, опыт работы, медицинские данные (так как для выполнения некоторых видов работ по проекту могут потребоваться определенные физические качества, которые должны быть подтверждены соответствующими медицинскими документами).

При отборе команды проекта помимо профессиональных требований необходимо учитывать следующие качества: умение работать в группе; самостоятельность, предприимчивость; желание брать ответственность за принимаемые решения; умение принимать рискованные решения, работать в условиях неопределенности; коммуникабельность, устойчивость к стрессам; низкий уровень конфликтности; соответствие ценностных установок целям и ценностям проекта.

Для работы в проектной команде предпочтителен возраст персонала от 25 до 45 лет, который характеризуется высокой активностью, высокой обучаемостью и способностью к инновационному типу мышления.

## 2. УПРАВЛЕНИЕ КОМАНДОЙ ПРОЕКТА

### 2.1. Планирование работы проектной команды

Планирование деятельности команды проекта должно начинаться еще до поступления инвестиций.

После определения структуры команды и избрания менеджера проекта его задачей является тщательное планирование работы всех функциональных подразделений команды для эффективного использования и распределения ресурсов, выделенных на проект.

Первый шаг в планировании команды – определение необходимого количественного и качественного состава команды и персонала проекта. Дальнейший процесс планирования требует активного участия всех членов команды.

### 2.2. Организация работы команды

Одним из принципов командной работы выступает распределение обязанностей и ответственности за достижение поставленных целей, а не жесткое закрепление выполняемых функций.

Для эффективной организации работы команды необходимы:

1. четкое распределение ролей и обязанностей;
2. осознание всеми членами команды целей и текущих задач проекта;
3. учет и личностных, и профессиональных качеств специалистов при объединении их в команду;
4. внимание менеджеров и к достижению целей проекта, и к установлению дружеской рабочей атмосферы.

Также менеджеру не стоит забывать и о том, что все люди в проектной команде разные. Некоторые уже имели опыт подобной работы, а кто-то, возможно, занимается проектной деятельностью впервые. И, скорее всего, многие не были знакомы друг с другом до того, как попали в одну команду. Не стоит забывать и о том, что встречаются очень сложные проекты, как для осуществления, так и для понимания. Поэтому для эффективной организации работы команды над проектом менеджер должен заранее позаботиться о такой простой на первый взгляд вещи, как инструкция, так как одной только сетевой диаграммы при работе над проектом может оказаться недостаточно.

Если вам потребовалось оказать вашей команде больше помощи, чем вы предполагали, то написание инструкций к тому же сэкономит вам время и усилия.

Миссия инструкции – предоставить работникам больше деталей, чем они могут почерпнуть из сетевой диаграммы[[7]](#footnote-7).

Инструкции должны быть как можно более простыми и короткими. Не стоит пытаться уложить все идеи в один пункт. По возможности следует писать инструкции для каждого отдельного этапа или вида работ, чтобы не наступала путаница.

Для некоторых проектов инструкции вам могут совсем не понадобиться, либо их должно быть минимальное количество. Но для других проектов может оказаться необходимым составление инструкции для каждого члена команды по каждому действию. Принимать решение о написании инструкций нужно, исходя из состава набранной вами команды, компетенции каждого ее члена и числа фаз проекта, которые должны быть выполнены одновременно.

Контроль за выполнением поставленных целей и координация деятельности отдельных функциональных подразделений – важнейшая функция менеджера проекта.

Вся документация, которую вы подготовите, поможет вам следить за осуществлением вашего проекта и вписываться в график; распределить сферы ответственности и наделить сотрудников обязанностями; донести до членов команды ваше видение проекта; объяснить им, чего вы от них ожидаете, когда проект должен быть завершен и как его выполнять.

# §3. ЗАПОЛНЕНИЕ СОЗДАННЫХ ПРОЕКТОМ РАБОЧИХ МЕСТ

Любой проект требует человеческих ресурсов. О том, как правильно набрать персонал на вакантные места, предусмотренные проектом, пойдет речь в этом разделе.

## 1. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПОТРЕБНОСТИ В ПЕРСОНАЛЕ

Как пишет Н. В. Кузнецова[[8]](#footnote-8), магистр прикладной психологии, начальник отдела диагностики и оценки персонала УДО «Школа Бизнеса – Корпорация Центр», вопрос о том, как правильно оценить потребность в персонале, является чрезвычайно актуальным в любой организации.

Приступая к решению вопроса об оценке потребности в персонале и имея четко обозначенные финансовые, а зачастую и временные ресурсы, необходимо в первую очередь определить оптимальное количество трудовых функций (с учетом их взаимосвязи), через которые реализуются стоящие перед предприятием цели.

Такой подход правомерен не только в момент создания организации, но и на любом последующем этапе ее жизни.

Процедура оценки потребности в персонале в общем виде обязательно включает следующие разделы:

1. Тщательная проработка функциональной структуры управления с учетом главной задачи каждой службы. На данном этапе в структуре указываются не должности, а именно службы, подразделения. Определение служб должно производиться с учетом горизонтального разделения труда, а также всех основных функций управления и задач каждой структурной единицы.
2. Определение базовой задачи для каждой службы, а также дополнительных, если они есть. При этом можно пользоваться классификатором управления предприятия.
3. Определение типов ответственности, которые сопряжены с выполнением главной задачи службы.
4. Определение набора функциональных обязанностей – конкретных действий персонала, которые необходимы для реализации задач службы.
5. Расчет временных и стоимостных ресурсов, необходимых для выполнения каждой функциональной обязанности. Определение нормативов трудоёмкости.
6. Группировка функциональных обязанностей, которые будут определять конкретную должность.
7. Определение количества временных и стоимостных ресурсов, необходимых для реализации функциональных обязанностей каждой отдельной должности в течение месяца, квартала, года.
8. Окончательный расчет необходимого количества человек на данную должность.

Хорошие замечания в отношении формирования кадрового состава дает и Т.Ю.Рыжова, консультант компании «Аксима». В своей статье «Определение качественной и количественной потребности в персонале»[[9]](#footnote-9) Рыжова пишет следующее.

Всегда следует помнить, что оценка потребности в персонале – это очень сложный вид прогноза, так как он требует учитывать ценностные ориентации компании, уровень образования, профессиональны навыки и умения того персонала, который нужен компании. Особенно сложно делать качественную оценку потребности в управленческом персонале. Ведь в этом случае требуется учесть оперативные и стратегические цели функционирования предприятия, провести анализ управленческих решений при реализации бизнес-процессов.

Наибольшие сложности с определением своей потребности в персонале испытывают фирмы, перед которыми стоит задача в ограниченные сроки набрать достаточно большое количество сотрудников, которые должны будут заниматься совершенно новым для данной фирмы делом.

Еще больше вопросов возникает при создании новых предприятий, для которых необходим единовременный подбор большого количества сотрудников (магазины, склады, производственные цеха и т.п.). В некоторых случаях возможно применение приблизительной оценки: «Возьмем троих, если загрузка будет слишком большая (или маленькая), потом подберем еще одного (или уволим)». Этот подход работает, если есть возможность несколько месяцев наблюдать за работой сотрудников. Однако, например, слишком большое (или недостаточное) количество продавцов может в первые же дни привести к полной дезорганизации работы крупного магазина.

Нельзя забывать о финансовой составляющей данного процесса: излишнее количество сотрудников повышает издержки, недостаток персонала приводит к необходимости срочного поиска дополнительных кадров, который может обойтись существенного дороже предшествующего подбора.

Общая потребность компании в персонале рассчитывается как сумма базовой потребности, определяемой объемом производства, и дополнительной: ОП = БП + ДП. При этом базовая потребность может быть получена как отношение объема производства к выработке на одного работающего: БП = Объем/В.

Говоря об оценке потребности в персонале, нельзя обойти вниманием необходимость составления организационного и финансового плана укомплектования штата сотрудников. Этот план должен включать:

1. программу мероприятий по привлечению персонала;
2. методы оценки кандидатов;
3. расчет финансовых затрат на привлечение и оценку персонала;
4. оценочные процедуры и мероприятия для работающих сотрудников;
5. программы развития персонала;
6. оценку затрат на осуществление программ развития персонала.

В своей статье Т. Ю. Рыжова предлагает разработанную ею методику определения качественной и количественной потребности в персонале. По словам автора статьи, данная методика может быть применена в компаниях различных сфер деятельности.

Описание метода приведем на следующем примере.

*Постановка задачи*. Руководство компании принимает решение об открытии в спальном районе Москвы магазина детских товаров. Планиру­емая площадь торгового зала - 200 м2. Менеджер по персоналу должен представить руководителю штатное расписание этого предприятия.

Рыжова предлагает ограничиться решением задачи для набора персонала торгового зала, так как, по ее утверждению, определение качественной и количественной потребности в сотрудниках других должностей проходит аналогично.

*Решение задачи* будет производиться в несколько этапов.

Этап 1. Формулировка целей деятельности.

Этап 2. Определение качественной потребности а персонале:

а) составление матрицы распределения функций;

б) формулировка требований к персоналу.

Этап 3. Определение количественной потребности в персонале:

а) составление схем реализации бизнес-процессов;

б) разработка норм работы;

в) расчет количества сотрудников.

Этап 1. Формулировка целей деятельности

В российском бизнесе суще­ствует тенденция к пропуску этого этапа - руководители часто стремятся быстрее перейти к реальной деятельнос­ти, предпочитая задумываться над результатами труда по мере их появления. В такой ситуации сотрудники не получают никаких ориентиров в своей работе, а оценка приобретает субъектив­ный характер и часто бывает несправедливой.

После того как были определены основные параметры нового бизнеса, руководителю необходимо сформулировать четкие, измери­мые и осуществимые цели, которые должны быть достигнуты в резуль­тате реализации данного проекта. Задача менеджера по персоналу на данном этапе - объяснить руководителю важность постановки целей деятельности, добиться выполнения этой работы и проанализировать (желательно во взаимодействии с маркетологом) полученные данные. Анализ поможет предусмотреть все тонкости будущего дела, позволит к моменту начала работы создать оптимальную модель предприятия, в том числе и в области количественных и качественных характеристик персонала.

В рассматриваемом нами примере владелец магазина может поста­вить перед менеджерами следующие цели:

1. За первый год работы магазин должен получить не менее 360 тыс. долл. США общей выручки.

2. Магазин должен привлечь внимание покупателей со средним и пре­вышающим средний уровнем дохода.

3. К концу года количество постоянных покупателей магазина должно удерживаться на уровне 30% от общего числа покупателей.

Каким должен быть магазин, чтобы результаты его деятельности со­ответствовали поставленным целям? Какой вклад может внести менеджер по персоналу в реализацию этих целей? На эти вопросы отвечает анализ, претворяющий цели в конкретные, готовые к воплощению задачи.

В случае уже работающего предприятия, которое развивает суще­ствующий или начинает новый бизнес, наиболее оптимальным представ­ляется формирование команды специалистов для проведения анализа целей. Помимо маркетолога и HR-менеджера в нее могут войти предста­вители финансового, производственного (торгового), сбытового, заку­почного и других отделов, бухгалтерии и т. д. Согласованная работа та­кой команды поможет максимально конкретизировать цели будущего бизнеса.

Как правило, при расширении существующего или открытии ново­го бизнеса фирмы проводят исследования рынка для получения инфор­мации о том, какие направления деятельности следует развивать для до­стижения высокой прибыли или решения других задач, стоящих перед руководителем.

Этап 2. Определение качественной потребности в персонале

А). Составление матрицы распределения функций

Следующим шагом нашей работы является построение матрицы распределения функций (МРФ). Такая матрица наглядно показывает, ка­кие должностные лица участвуют в тех или иных работах, составляющих бизнес-процесс. Использование МРФ на разных этапах дея­тельности предприятия способно значительно облегчить работу менед­жера по персоналу:

- помощь в определении качественной потребности в персонале;

- исключение дублирования функций или отсутствия исполнителей каких-либо функций;

- более рациональное использование трудовых ресурсов;

- основа для написания должностных инструкций,

МРФ представляет собой таблицу, отражающую бизнес-процессы предприятия с их подробной детализацией. Перечислены исполнители работ и функции, которые каждый исполнитель реализует по отноше­нию к данной работе.

Рассмотрим правила составления МРФ на примере двух бизнес-процессов магазина - "Поступление товаров в торговый зал" и "Продажа товаров".

Используется система обозначения функций:

• П - подготовка решения;

• Р - принятие решения;

• И - исполнение;

• К - контроль за исполнением решения;

Помимо этих основных функций могут также использоваться вспомогательные:

• С - согласование решения;

• У - участие в реализации соответствующих функций.

В строке функций не должны повторяться функциональные обязанности принятия решения (Р) и исполнения (И) для исключения ситу­ации "нескольких начальников" или "нескольких исполнителей".

Если действие рутинное или строго регламентированное, может отсутствовать функция принятия решения. В этом случае решение принимается на основании устоявшегося порядка или регламента. Также в некоторых строках могут отсутствовать другие обозначения функций (кроме "исполнения"), если выполнение данных функций в соответству­ющем элементе бизнес-процесса не подразумевается.

###### Таблица 1. Матрица распределения функций.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Бизнес-процесс** | **Исполнители** | | | | | | | | |
| Кладов-щик | Грузчик | Прода-вец | Менед-жер торг. зала | Кассир | Води-тель | Марке-толог | Бухгал-тер | Дирек-тор |
| **ПОСТУПЛЕНИЕ ТОВАРА В ТОРГОВЫЙ ЗАЛ** | | | | | | | | | |
| 1. Получение заказа | И |  | П | Р К |  |  | С А |  |  |
| 2. Формирование партии | Р К | И |  |  |  |  |  |  |  |
| 3. Оформление док-тов | И |  |  |  |  |  |  | П |  |
| 4. Доставка в торг. зал | П | И |  | Р К |  |  |  |  |  |
| 5. Выбор места для товара |  |  |  | Р И |  |  | К А |  |  |
| 6. Установка цены |  |  |  |  |  |  | П А | И | Р К |
| 7. Раскладка товара |  |  | И | Р К А |  |  |  |  |  |
| 8. Оформление ценников |  |  | И | Р К |  |  |  | П |  |
| **ПРОДАЖА ТОВАРА** | | | | | | | | | |
| 1. Встреча покупателя |  |  | И | К |  |  |  |  |  |
| 2. Выяснение запроса |  |  | И | К |  |  |  |  |  |
| 3. Рассказ о товаре |  |  | И | К |  |  |  |  |  |
| 4. Ответы на вопросы |  |  | И | У К |  |  |  |  |  |
| 5. Помощь в примерке, выборе |  |  | И | К |  |  |  |  |  |
| 6. Доставка со склада товара нужного цвета, размера (при временном отсутствии в торговом зале) | П | И | Р | К |  |  | А |  |  |
| 7. Предложение сделать заказ на отсутствующий товар |  |  | И | К |  |  |  |  |  |
| 8. Оформление заказа |  |  |  | И |  |  | А |  |  |
| 9. Звонок-приглашение (когда заказ получен) |  |  |  | И |  |  |  |  |  |
| 10. Передача покупки на кассу |  |  | И | К |  |  |  |  |  |
| 11. Оформление покупки |  |  |  |  | И |  |  | К |  |
| 12. Выдача дисконтных карт, подарков, сувениров |  |  |  | К | И |  | П |  |  |
| 13. Упаковка покупки |  |  |  |  | И |  |  |  |  |
| 14. Предложение доставки покупки |  |  |  |  | И |  |  |  |  |
| 15. Оформление доставки |  |  |  |  | И |  | А |  |  |
| 16. Доставка покупки |  |  |  | Р К |  | И |  |  |  |

Заполненная таким образом матрица дает представление о сфере обязанностей каждого работника, о сложности выполняемой им работы, наглядно демонстрирует уровень занятости работника. На основе этих параметров, а также описанного выше анализа целей можно приступать к определению качественных параметров для каждой должности.

Б). Формулировка требований к персоналу

Приведем примеры формулирования требований к персоналу, строящихся на данных МРФ (см. таблицу 1). Кроме требований мы также можем сформули­ровать некоторые пути развития и обучения сотрудников на отдельных позициях.

• Поскольку продажа детских товаров ассоциируется с женским присутствием, идеальным кандидатом на вакансию продавца будет девушка 20-28 лет (ограничения по возрасту условны и могут быть изменены). Торговое образование и опыт работы не являются обя­зательным условием. Из таблицы видно, что основной функцией про­давца в нашем случае являются консультирование покупателя, по­этому после окончания набора целесообразно провести обучение продавцов основам торговли и презентации, технике продаж, навы­кам решения конфликтов, ознакомить их с ассортиментом. Продав­цы должны иметь специализацию по своим секциям, но в то же время должны быть взаимозаменяемы (в дальнейшем следует проводить периодическое изучение продавцами всего ассортимента магазина).

• К продавцу-кассиру применимы все вышеперечисленные требования, однако он должен еще иметь соответствующее образование (торговый техникум, курсы) и опыт подобной работы.

• Менеджер зала, обладая такими же личностными характеристиками, как и продавец, должен иметь опыт работы, торговое образование и, желательно, опыт управленческой работы.

Полученные таким образом объективные требования к персоналу торгового зала следует скорректировать с учетом пожеланий руководителя магазина и менеджеров. Интервью с этими специалистами поможет допол­нить требования или, если высказанные рекомендации можно учесть в ра­боте будущих сотрудников, сформировать план обучения персонала.

Не следует забывать, что значительные отступления от оптимально­го набора требований к будущим сотрудникам могут привести либо к су­щественной потере в качестве персонала (в случае снижения "планки"), либо к удорожанию стоимости людских ресурсов (при завышенных тре­бованиях, например, "все продавцы - только с высшим образованием").

Этап 3. Определение количественной потребности в персонале

А). Составление схем реализации бизнес-процессов[[10]](#footnote-10)

После завершения второго этапа работ мы имеем практически полную картину того, как выглядят бизнес-процессы в рассматриваемом магазине. Для наглядности следует нарисовать схему этих бизнес-процессов.

Существует несколько подходов к построению таких цепочек. В данном примере мы используем способ построения цепочки биз­нес-процесса на основе заполненной ранее матрицы распределе­ния функций.

###### Рис. 2. Схема бизнес-процесса «Поступление товара в торговый зал»



###### Рис. 3. Схема бизнес-процесса «Продажа товара»



Для обозначения элементов бизнес-процессов использованы их порядковые номера в МРФ.

Используемые обозначения:

Вход – выход бизнес процесса (за пределами схемы он имеет свое продолжение, связи с другими процессами),



Возврат,



Продвижение от одного элемента бизнес-процесса к другому.

Б). Разработка норм работы

Прежде чем переходить к расчету количественной потребности в сотрудниках торгового зала, необходимо сформировать графики дежур­ства продавцов. Рабочий день продавцов, кассиров и менеджера зала рассматриваемого магазина продолжается 10 часов (магазин работает без обеда, поэтому обеденный перерыв продавцов будет формироваться по сколь­зящему графику). Следовательно, график работы должен иметь следую­щий вид: от "1 через 1" до "4 через 4" (более четырех дней в неделю продавец работать не может - иначе нарушится требование о 40-часовой рабочей неделе). Конкретный вариант можно выбрать, исходя из удобства работы других служб магазина, а также с учетом пожеланий сотрудников.

В). Расчет количества сотрудников

Какие полезные сведения для расчета количественной потребно­сти в персонале можно извлечь из всех приведенных данных?

1. Рис. 1 и МРФ показывают, что раскладка товара и оформление цен­ников поручаются продавцам. Следует принять решение, когда и каким образом осуществляются эти действия. Во время работы магазина – значит, необходимо учитывать, что какая-то часть продавцов будет отвлечена на раскладку товара. В другое время – удлиняется рабочая смена, требуется менять график дежурства продавцов. Предположим, что было решено раскладывать товар во время работы, в периоды наименьшего потока покупателей.

2. Рис. 2 иллюстрирует совокупность действий, необходимых для об­служивания одного покупателя. Из МРФ видно, что продавец занят в операциях 1-7, кассир - в операциях 11-15. Менеджер зала участвует практически во всех операциях в качестве контролирующего работника. В среднем магазин будет принимать 150 посетителей в день, т. е. 10-20 человек в час. Таким образом, в каждой из 7 секций одновременно будет находиться 1-3 человека (при условии равномерного распределения покупателей по залу). Такое количество покупателей может обслужить один продавец, в то же время такая норма не является заниженной, так как магазин дол­жен поддерживать высокий уровень обслуживания клиентов. В мо­менты пика потока посетителей продавцы могут подменять друг дру­га, им также будет помогать менеджер зала.

3. Для определения числа кассиров следует учитывать прогнозное ко­личество покупок - 30-50 в день, или 3-5 в час. Для оформления этих покупок достаточно одного человека. По мере накопления ста­тистики по количеству посетителей и продаж в различное время дня можно будет принять решение об увеличении количества кассиров (возможно, за счет введения должности продавца-кассира, позволя­ющей совмещать работу в секциях и за кассой). В первые недели после открытия магазина наплыв покупателей будет высоким (при условии грамотно проведенной рекламной кампании). На этот пери­од лучше воспользоваться услугами временного работника.

4. Итак, в торговом зале должно одновременно находиться 7 продав­цов и один кассир. Это число укладывается в норму управляемости, следовательно, необходим лишь один менеджер зала.

Подсчитаем общую численность персонала торгового зала. Одновременно в зале будут находиться следующие сотрудники: продавцы – 7 человек, 1 кассир, 1 менеджер торгового зала. Итого – 9 человек в одной смене. Магазин будут обслуживать две смены сотрудников, следовательно, до начала работы магазина следует осуще­ствить отбор и необходимое обучение восемнадцати человек:

- 14 продавцов (желательно, чтобы двое из них имели квалификацию продавца-кассира - для возможной замены или помощи кассиру);

- 2 кассира;

- 2 менеджера торгового зала.

Расчет качественной и количественной потребности магазина в персонале торгового зала завершен. Несомненно, работа менеджера по персоналу в этом направлении не заканчивается с открытием магазина. Некоторое время после начала работы потребуется на проверку допу­щений, сделанных при расчетах. Возможно, что товары магазина будут пользоваться большим или меньшим спросом по сравнению с заплани­рованным. В этом случае потребуются корректировки кадровой полити­ки. В дальнейшем также могут возникать проблемы, связанные с числен­ностью персонала – сезонные спады и подъемы продаж могут потребо­вать решения вопросов о временном увольнении или приеме сотрудников.

## 2. СОСТАВЛЕНИЕ ДОКУМЕНТАЦИИ

### 2.1. Должностные инструкции

Решив, что из себя будет представлять работа и сколько сотрудников на какие должности необходимо принять, следует приступать к разработке документации. Исследователи этого вопроса советуют начинать с разработки должностных инструкций.

Зачастую российские фирмы и организации пренебрегают таким элементом управления, как должностная инструкция. Вместе с тем, этот источник является крайне необходимым и полезным в организации работы команды. Во-первых, должностные инструкции дают четкое представление об обязанностях и ответственности сотрудников. Во-вторых, с помощью инструкций можно избежать чехарды с дублированием рабочих обязанностей.

Следует иметь в виду, что должностная инструкция может служить реальным инструментом управления лишь в том случае, если она была разработана на основе неформального отношения к этому документу, а не взята из справочника типовых документов.

Прежде всего при разработке должностных инструкций необходимо учитывать, что данный документ должен быть более информативным и полезным для управления, чем простое перечисление направлений деятельности сотрудника. Типичная ошибка менеджеров российских компаний при разработке должностных инструкций заключается в ограничении их рамками обязанностей сотрудника.

С точки зрения автора данной работы, при разработке должностной инструкции – одного из важнейших внутрифирменных организационных документов – можно сформулировать следующую цель: создать документ, который позволит регламентировать деятельность сотрудника в рамках конкретной должности в структуре и системе управления организации.

Последовательность решаемых для достижения этой цели задач может быть представлена следующим образом. Прежде всего необходимо:

* четко определить цель деятельности сотрудника;
* на основе сформулированной цели определить совокупность задач по ее достижению;
* выделить последовательность конкретных действий (обязанностей) сотрудника по решению каждой из поставленных задач;
* наделить сотрудника реальными правами, адекватными сформулированным обязанностям;
* разработать систему критериев, позволяющих оценивать эффективность работы сотрудника по должности;
* установить систему его отчетности перед непосредственным руководителем.

В качестве отправной точки разработки должностной инструкции представляется корректным взять идею Минцберга относительно того, что любая организованная деятельность людей должна отвечать как минимум двум условиям. Во-первых, работа должна быть разделена на ряд различных заданий. Во-вторых, необходимо скоординировать их выполнение во времени.

Для построения должностной инструкции необходима информация. Вопросы, ответы на которые помогут ее составить, целесообразно формулировать в двух плоскостях: с учетом интересов сегодняшнего дня и того, как должно быть в идеале:

* кому непосредственно сотрудник подчиняется и по каким вопросам;
* кто еще отдает или может отдавать ему указания и по каким вопросам;
* от кого конкретно и в какие сроки он получает необходимую информацию и какую именно;
* какую информацию в какие сроки он подает, и кто ее истребует;
* каковы направления деятельности сотрудника;
* каковы его функциональные обязанности;
* в каких сферах и каким объемом знаний он должен обладать;
* что конкретно он должен уметь делать;
* каким должен быть его образовательный уровень;
* какими правами он должен обладать для эффективной реализации своих обязанностей;
* какой должна быть мера ответственности;
* каким образом он должен общаться с «внешним миром», по каким вопросам и в каком объеме информации;
* при каких условиях деятельность сотрудника может считаться успешной;
* какая обобщенная информация о результатах деятельности сотрудника и в какие сроки должна поступать его непосредственному руководителю.

При составлении должностных инструкций важно формализировать деятельность персонала – конкретизировать задачи сотрудника, четко разделить полномочия и зоны ответственности специалистов, ликвидировать параллельность функций и т.д.

Дав точное описание работы и задач, следует переходить к составлению характеристики человека, который бы справился с данной работой. Составление требований, предъявляемых к кандидату на должность, является существенной частью процесса приема на работу.

Существуют две системы классификации требований, предъявляемых к кандидату на должность. Они широко используются консультантами по кадрам в крупных организациях.

###### Таблица 2. Две системы классификации требований к кандидату[[11]](#footnote-11)

|  |  |
| --- | --- |
| **План, состоящий из 7 пунктов** | **План, состоящий из 5 пунктов** |
| 1. Физические данные (например, возраст, здоровье, внешность) 2. Подготовка (например, квалификация, опыт работы) 3. Общее развитие (например, быстрая реакция, хорошая память, решительность) 4. Особые способности (например, литературные или счетоводческие, ловкость рук) 5. Интересы 6. Характер (например, способность приспосабливаться к другим, надежность, уверенность в себе) 7. Обстоятельства (например, разрешение домашних вопросов, занятость для других членов семьи) | 1. Воздействие на других (как другие реагируют на служащего) 2. Квалификация (опыт) 3. Природные способности (например, быстрая реакция и т.д.) 4. Мотивация (как личность использует способности для достижения результатов) 5. Возможность приспосабливаться (например, эмоциональная стабильность, поведение в стрессовых ситуациях) |

Далеко не всегда те критерии, на основании которых будет осуществляться отбор кандидатов на имеющиеся вакансии, очевидны. В ряде случаев для установления критериальных показателей требуется проведение специальных исследований. Например, важную информацию может дать анализ рабочей ситуации, в которой предстоит работать кандидату в случае успешного прохождения отбора.

Пример должностной инструкции вы можете найти в Приложении 2.

### 2.2. Трудовой договор (контракт)

В подавляющем числе случаев те правовые отношения, в кото­рые вступают работодатель и наемный работник оформляются в виде трудового договора. Трудовой договор (контракт) — это соглашение между работником и организацией о соблюдении сле­дующих условий:

• Работник дает согласие выполнять определенную работу в определенной должности в соответствии с требованиями, предъявляемыми организацией к его работе и рабочему поведению.

• Работодатель дает согласие выплачивать работнику огово­ренную заработную плату и обеспечивать условия труда, соответствующие трудовому законодательству, коллектив­ному договору (если таковой имеет место) или соглашению между сторонами.

Содержание любого договора, и трудового, в частности, состав­ляют его условия. Именно они порождают права и обязанности сторон. При этом он должен включать в себя:

• *Место работы*. Указание конкретного подразделения, от­дела, филиала организации, в котором должна осуществляться трудовая деятельность работника.

• *Трудовая функция*. При установлении трудовой функции следует указать ту должность для служащих или уровень квалификации для рабочих, по которой заключен трудовой договор.

Понятия «должность» и «специальность» отождествлять нельзя. Должность определяет содержание и границы пол­номочий, а отсюда и объем прав, обязанностей и возможную ответственность работника. Специальность свидетельству­ет о наличии определенных знаний и навыков, приобретенных в процессе специального образования.

• *Продолжительность испытательного срока*. В соот­ветствии с трудовым законодательством, руководство орга­низации может устанавливать испытательный срок для новых работников, чтобы убедиться, что они справляются с пору­ченной им работой. Продолжительность испытательного сро­ка отражается в контракте и в приказе о зачислении на должность. Продолжительность испытательного срока обыч­но составляет 2-3 месяца. В испытательный срок не засчиты­вается период временной нетрудоспособности или другие согласованные с руководством освобождения от работы. При условии успешного прохождения испытательного срока ра­ботник автоматически зачисляется в штат. Если руководство не удовлетворено работой кандидата, то он может быть уво­лен до окончания испытательного срока без выплаты компенсации и без одобрения профсоюза. При этом работник может обжаловать решение об увольнении через суд.

• *Размер зарплаты и дополнительные льготы*. Указы­вается порядок оплаты труда, размер заработной платы. В трудовом договоре оговариваются также льготы, на которые может рассчитывать работник, и условия их получения.

• *Дата начала действия контракта (договора) и дата его окончания*, если это контракт на фиксированный период.

• *Рабочее время, командировки и отпуска*. В договоре указывается временной режим работы (в соответствии с пра­вилами внутреннего трудового распорядка) и продолжитель­ность отпуска работника.

## 3. РЕКЛАМИРОВАНИЕ ВАКАНТНЫХ МЕСТ

На каком-то этапе вам потребуется использовать рекламу созданных проектом должностей для привлечения кандидатов. Даже если вы сами начнете компанию по найму и подбору сотрудников, вам не обойтись без компетентных рекламных агентств.

Лучшие из них обнаруживают глубокое знание требований, предъявляемых к средствам рекламы, и предлагают свои услуги практически бесплатно, поскольку доход агентства складывается из скидок с начислений за размещение в средствах информации. Поэтому отказ от использования рекламного агентства не спасет от больших расходов при размещении рекламных объявлений, так как если реклама размещена плохо, она стоит дорого и совсем не эффективна.

Однако даже при удачно размещенной рекламе далеко не все обращающиеся в организацию в ответ на объявление действительно соответствуют предъявляемым требованиям.

Для привлечения в организацию новых работников следует хорошо продумывать не только место размещения объявления, но и саму информацию, содержащуюся в нем.

Хорошо продуманное рекламное объявление должно решать ряд задач:

* привлекать наиболее подходящих кандидатов (указание в объявлении основного содержания работы, уровня оплаты, предлагаемого социального пакета и др.);
* исключать обращения со стороны лиц, мало подходящих для имеющейся вакансии. Это очень важный момент, поскольку перегрузка кадровой службы шквалом звонков от явно не подходящих кандидатов часто является пустой тратой времени и препятствием на пути реальных претендентов на должность. Эту проблему позволяет решить четкое указание формальных требований к претендентам по образованию, опыту работы и уровню развития профессиональных навыков.

Для того, чтобы заинтересовать хороших специалистов работой в организации, существует несколько возможностей:

1. Возможность быстрого карьерного роста.
2. Возможность самостоятельной работы, без жесткого контроля и излишней бюрократии.
3. Теплые, дружественные отношения в коллективе.
4. Дополнительные льготы. Среди них могут быть бесплатное питание; предоставление автомобиля от компании или денежных компенсаций для работников, использующих личный автомобиль; мобильный телефон или пейджер; медицинское страхование за счет компании; распродажи для работников компании; путевки в санатории и пансионаты и т.п.

Для привлечения потенциальных кандидатов следует предпринять следующие шаги:

1. Проанализировать уровень заработной платы на рынке труда.
2. Принять решение о том, какой уровень может предложить ваша организация.
3. Принять решение о том, какие дополнительные льготы может предложить ваша организация для привлечения высококлассных специалистов.
4. Выбрать наиболее подходящее средство массовой информации для размещения рекламного объявления.
5. Составить текст рекламного объявления, в котором должно содержаться наименование вакантной должности, требования к кандидатам и информация, призванная заинтересовать кандидатов (зарплата, льготы и т.п.).

Необходимо помнить одно важное правило: реклама должности должна быть реалистичной, то есть указывать не только на положительные характеристики позиции, но и на возможные негативные аспекты, для того чтобы работник, столкнувшись с суровой действительностью, не чувствовал себя обманутым.

## 4. ОРГАНИЗАЦИЯ И ПРОВЕДЕНИЕ СОБЕСЕДОВАНИЯ ПРИ ПРИЁМЕ НА РАБОТУ

### 4.1. Анкетирование

Составление анкет для заполнения претендентами на вакантные должности значительно облегчает дальнейшую процедуру знакомства с кандидатом.

С помощью анкеты можно получить всю необходимую базовую информацию о кандидате на ту или иную должность – о его образовании, опыте работы, заслугах и достижениях, личных качествах и многом другом.

Грамотно составленная анкета в совокупности с хорошо продуманным интервью помогут подобрать наиболее подходящих на должность людей с минимальными затратами времени и средств.

Образец анкеты вы можете найти в Приложении 3.

### 4.2. Интервью

Интервью – один из многочисленных способов получения информации об опыте, уровне знаний, профессионально важных качествах претендента, психологических особенностях его личности – является центральным, наиболее широко используемым методом в процессе отбора персонала.

В отличие от других методов оценивания интервью позволяет:

1. получить информацию о кандидате «из первых рук»;
2. выяснить особенности ценностной сферы и жизненных целей испытуемого, сопоставить их с целями и ценностями, декларируемыми компанией;
3. выявить представления кандидата о собственном уровне профессиональных знаний, умений и навыков и сопоставить их с текущими потребностями компании по данной позиции в штатном расписании;
4. оценить внешние данные кандидата, его манеру общения.

Существует несколько правил проведения интервью:

1. Критерии оценки сотрудника должны соответствовать формулировке и содержанию задаваемых ему вопросов. Целесообразно иметь перед собой разработанный для конкретной вакансии список вопросов, которые вы предполагаете задавать всем соискателям данной должности. Это уменьшит вероятность необъективности, а также упростит процедуру сравнения кандидатов.
2. Необходимо активно слушать кандидата. Интервью представляет собой диалог, но при этом необходимо минимизировать высказывания интервьюера.
3. Нельзя допускать, чтобы проведению собеседования что-то мешало (телефонные звонки, заглядывание посторонних и т.п.).
4. Предпочтительно проводить собеседование на рабочем месте (иначе создается впечатление, что вы пытаетесь что-то скрыть).
5. Видимая спешка также сыграет негативную роль, заставит кандидата испытывать чувство неловкости или вообще «закрыться».
6. Следует своевременно фиксировать полученную информацию. При проведении интервью не следует полагаться исключительно на свою память. Фиксирование информации также предотвратит задавание повторных вопросов к кандидату, что существенно сократит время проведения интервью и не создаст эффекта невнимательности к претенденту.

Перед проведением интервью следует определить критерии оценки специалиста. Они складываются из требований должностных инструкций.

После определения критериев необходимо выбрать стиль проведения интервью или совокупность стилей, в соответствии с требованиями профессии:

1. *ретроспективный на выявление профессионального опыта стиль* применяется, когда возникает необходимость конкретизировать или проверить сведения, представленные в резюме и/или анкете;
2. *ретроспективный на выявление стиля поведения* применяется для выяснения того, как вел или как бы повел себя кандидат в той или иной ситуации;
3. *направленный на выявление личных качеств стиль* используется при необходимости включить в структуру собеседования соответствующие тесты;
4. при проведении интервью в *перспективном моделирующем стиле* интервьюер описывает возможную ситуацию и предлагает кандидату рассказать, как бы он себя повел в ней;
5. *игровой ситуационный* *стиль* приближает к реальной рабочей ситуации;
6. при использовании *стрессового стиля* интервьюер сознательно создает для кандидата стрессовую ситуацию (это разумно лишь в том случае, если работа предполагает наличие стрессовых ситуаций).

В интервью могут применяться разнообразные по форме вопросы – требующие развернутых ответов или однозначных ответов, с подтверждением негативной информации, вопросы с концовкой «не так ли?», вопросы для развития предыдущего ответа, наполовину правдивые утверждения и т.п. Форма вопроса является очень удобным инструментом в психологическом плане.

Определенную роль в беседе могут сыграть и так называемые бессловесные вопросы: удивленно поднятая бровь, поощряющая к ответу улыбка, кивок головой. Это может привести к получению искаженных сведений о человеке.

Следует избегать наводящих вопросов, предопределяющих ожидаемый ответ.

Нужно стараться избегать и многозначных вопросов, таких как: «А сколько лет вам тогда было и при каких обстоятельствах вас назначили на должность инженера?» Подобные вопросы не позволяют отвечать четко, что может затруднить анализ ответов.

Нежелательны и гипотетические вопросы типа: «А что бы вы сделали, если бы…?».

Кандидат должен сосредоточить свои усилия на ответах, а не на расшифровке самих вопросов. Формулировки должны быть краткими и предельно ясными. Нужно стараться избегать задавать вопросы по темам, плавно переходя от одной к другой, соблюдая единство беседы.

### 4.3. Брифинг

Брифинг является довольно мощной формой собеседования при подборе персонала, особенно если нужно опросить большое количество претендентов на одно вакантное место.

Брифинг должен проводиться по тем же правилам, что и интервью. Их отличие состоит в основном в том, что в брифинге участвует сразу несколько кандидатов на одну должность.

###### Таблица 3. Сравнительная характеристика интервью и брифинга[[12]](#footnote-12)

|  |  |
| --- | --- |
| **Интервью** | **Брифинг** |
| Соискатели, обратившиеся по объявлению, присылают резюме. После анализа назначаются встречи отдельно с каждым кандидатом. | Соискатели, обратившиеся по объявлению, присылают резюме. После анализа делается приглашение на брифинг сразу десяти соискателям. |
| В службе персонала менеджер проводит в назначенное время личную беседу и предлагает заполнить типовую анкету. Соискателю сообщается об ориентировочном времени следующего телефонного звонка. | Проводится брифинг, в ходе которого заполняются анкеты, обрабатываются данные. Собранные материалы передаются руководителям подразделений для уточнения их отношения, сформировавшегося на брифинге. |
| Очередная встреча менеджера с соискателем. | - |
| Заполненная анкета анализируется и передается руководителю подразделения-заказчика. | Соискатели присылают проекты своего видения будущей деятельности. |
| Руководитель сообщает менеджеру службы персонала, кого пригласить на новую встречу. | - |
| Менеджер службы персонала согласовывает время встречи каждого кандидата с руководителем и сообщает время соискателям. | - |
| В назначенное время руководитель проводит беседу с соискателем, сообщая время, когда ему будет дан ответ. | - |
| Руководитель встречается со следующим соискателем. | - |
| Руководитель сообщает менеджеру службы персонала, кто из соискателей ему понравился. | На совещании принимается решение, кого пригласить на итоговую встречу. |
| Менеджер службы персонала приглашает соискателя на итоговую встречу с руководителем. | Менеджер службы персонала приглашает соискателей на итоговую встречу с руководителем. |
| Руководитель проводит окончательное обсуждение условий приема на работу. | Руководитель проводит окончательное обсуждение условий приема на работу. |
| Следующее окончательное обсуждение. | Следующее окончательное обсуждение. |

## 5. ОТКАЗ В ПРИЕМЕ НА РАБОТУ

Далеко не все кандидаты успешно проходят процедуру отбора. Некоторым приходится отказывать. При этом если организация не хочет потерять данного кандидата и надеется, что с ним можно будет успешно сотрудничать в будущем при наличии других вакансий, то встает вопрос, как сообщить об отказе в корректной форме.

Российские организации зачастую не считают своим долгом поблагодарить отвергнутых кандидатов за проявленный интерес. В западных же компаниях используется следующая форма письма с отказом[[13]](#footnote-13):

###### Рис. 4. Форма письма с отказом, используемая в западных компаниях

|  |
| --- |
| (на бланке организации)  Кому: (Ф.И., адрес)  Уважаемый \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  Мы ознакомились с Вашим резюме на вакантную должность \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  Мы получили много интересных предложений, и заполнение вакансии было нелегкой задачей.  После внимательного изучения Вашего резюме мы пришли к заключению, что данная должность требует несколько большего опыта в области \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ (указываются должностные обязанности), чем тот, который Вы имеете к настоящему времени. Поэтому мы, к сожалению, вынуждены остановить свой выбор на другом кандидате. Надеемся, что в будущем Ваш опыт и квалификация позволят Вам подать повторное заявление к нам в случае появления подходящей вакансии.  Желаем успехов в будущей карьере.  С уважением, \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ (подпись, Ф.И., должность) |

Зачем нужны все эти сложности, раз мы все равно решили не брать данного человека на работу? Дело в том, что процедура отбора – это не только заполнение вакансии, но и взаимодействие с внешним окружением. Поэтому, если компания заботится о своем имидже в глазах общественности, то имеет смысл потратить какое-то время на ответ кандидату.

# Глава 2. ПРАКТИЧЕСКИЙ ОПЫТ РАБОТЫ С ПЕРСОНАЛОМ ПРИ ОСУЩЕСТВЛЕНИИ ПРОЕКТА ПО ОТКРЫТИЮ ШКОЛЫ ВОДИТЕЛЬСКОГО МАСТЕРСТВА BMW

Теоретический аспект работы с персоналом при осуществлении проекта проиллюстрирую успешным опытом компании BMW Group.

Опыт компании BMW Group по реализации проекта открытия Школы водительского мастерства в России может послужить опорой и хорошим примером работы с человеческими ресурсами для российских компаний.

# §1. История и современное состояние корпорации BMW Group. Процедуры управления персоналом.

## 1. ИСТОРИЯ КОМПАНИИ И ЕЕ ПЛАНЫ

ПЕРВЫЕ ДНИ

1916 - Компания BMW основана как завод авиационных двигателей в Мюнхене.

1922 - BMW строит свое сегодняшнее основное здание восточнее от мюнхенского аэропорта Обервизенфельд (сегодня это городской Олимпийский Центр).

1923 - Первый мотоцикл BMW выпущен на фабрике в Мюнхене.

1928 - BMW приобретает автомобильный завод в Айзенахе (Тюрингия), и с ним лицензию на производство небольшого автомобиля под названием Dixi. Компания заключает лицензионное соглашение на постройку радиальных двигателей с американским производителем авиамоторов Pratt & Whitney.

BMW ПОБИВАЕТ РЕКОРДЫ

1933 - Начало традиции 6-цилиндровых двигателей BMW: BMW 303.



1934 - Подразделение авиационных моторов становится независимым отделением компании: BMW Flugmotorenbau GmbH.

1935 - BMW R 12 стал первым мотоциклом с гидравлической передней вилкой.



1936 - В год проведение Берлинских Олимпийских Игр компания BMW начинает производство самой успешной в Европе машины в классе спортивных автомобилей с двухлитровым двигателем - BMW 328.

1937 - Специальный завод по производству авиадвигателей открывается в Дюррерхофе возле Айзенаха. Другой завод для массового производства закладывается в городе Аллах возле Мюнхена.

1939 - Незадолго до начала Второй Мировой Войны BMW приобретает фирму Brandenburgische Motorenwerke в Берлине-Шпандау и специализированные фабрики в городах Басдорф и Цюльсдорф возле Берлина.

1941 - Из-за войны автомобильное производство временно остановлено.

1944 - BMW проводит испытания военных ракет в Басдорфе и Цюльсдорфе.

1945 - К концу Второй Мировой войны заводы BMW лежат в руинах. Фабрики в Басдорфе и Цюльсдорфе, Айзенахе и Дюррерхофе потеряны, завод в Мюнхене демонтирован. Победившие союзники вводят трехлетний мораторий на производство, поскольку компания участвовала в поставках авиадвигателей и ракет.

ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ЧУДО

1948 - Одноцилиндровый мотоцикл BMW R 24 из Мюнхена становится первым послевоенным изделием BMW.

1950 - R 51/2 знаменует собой возрождение мотоциклов с 2-цилиндровыми оппозитными двигателями.



1951 - BMW производит свой первый послевоенный автомобиль - 501. В 1952 году он пойдет в производство, но обернется финансовым крахом.

1955 - Отделение BMW Triebwerk GmbH возвращается к жизни в Аллахе. Компания ориентируется на традиции производства авиамоторов. Модели R 50 и R 60 представляют собой новой поколение мотоциклов BMW с полностью маятниковой подвеской. С модели Isetta компания начинает производство автомобилей малого класса.



1959 - В результате потерь в секторе больших лимузинов компания BMW выставляется на продажу. Но мелкие акционеры, работники и дилеры компании пережили кризис, и теперь BMW может развиваться дальше с новой структурой активов. Модель 700 стала первым большим серийным успехом для автомобилей BMW.

СОЗДАВАЯ БУДУЩЕЕ

1965 - Отделение BMW Triebwerkbau GmbH продано. На ближайшие 25 лет компания BMW полностью прекращает строить авиационные двигатели.

1966 - BMW начинает производство следующей серии с новой 2-дверной версии модели 1600. Этот автомобиль впоследствии положит начало Серии 3.

1967 - BMW приобретает предприятие Hans Glas GmbH в Дингольфинге и впоследствии строит там еще один завод.

1970 - Второй автомобильный завод компании BMW строится в Дингольфинге. Начинает работу центральный склад запчастей. Четвертая фабрика строится в Ландсхуте, и также закладывается первый камень для футуристического здания главного офиса группы в Мюнхене.

1972 - Основывается отделение BMW Motorsport GmbH. BMW строит сборочный завод в Южной Африке.

1973 - Компания переезжает в новый офис в Мюнхене и официально открывает завод в Дингольфинге. Модель BMW 2002 Turbo становится первым в мире автомобилем массового производства с турбодвигателем. BMW завоевывает звание чемпиона в европейских гонках Формулы 2 и в европейском чемпионате туристических машин, а также в 12-ый раз побеждает в чемпионате мира по гонкам на мотоциклах с коляской. Мотоциклетное отделение BMW празднует свою пятидесятую годовщину - построено 500,000 мотоциклов. Во Франции открыто первое европейское отделение. Также открыт офис BMW в Северной Америке.

1974 - BMW 3.0 CSL впервые выставляет на гонки автомобиль с системой ABS. На BMW вводится система накопления капитала для работников.



1975 - Запущена в производство Серия 3.

1976 - Публике представляются автомобили Серии 6 с кузовом купе. Мотоцикл R 100 RS становится первым мотоциклом с полноразмерным обтекателем в стандартной комплектации. BMW образует холдинговые компании за границей.



1977 - Запущена в производство Серия 7. Президент Вальтер Шил торжественно открывает строительство нового завода по производству мотоциклов в Берлине. Там же открыта первая Школа водительского мастерства.

1979 - Компания BMW разрабатывает первые двигатели с цифровым электронным управлением, выпускает первый бронированный BMW, начинает исследования в области двигателей, работающих на водороде, и сотрудничает с компанией Steyr-Daimler-Puch. Также основывается компания 'Spielmotor Munich' - в первый раз промышленная компания объединяет усилия с местными властями для проведения культурных мероприятий. Первое собрание контрольного совета BMW проходит при одинаковом количестве акционеров и работников компании. Запускается в производство модель M1.



1980 - Начинается промышленное производство системы ABS и разработка двигателя для гонок Формулы 1. Мотоциклы BMW выигрывают ралли Париж-Дакар - самую трудную гонку мира. И затем выигрывают ее еще три раза.

ВОСЬМИДЕСЯТЫЕ ГОДЫ

1981 - BMW - первый европейский импортер автомобилей, основавший дочернее предприятие в Японии.

1982 - Завод Steyr начинает работать в качестве пятого сборочного завода компании BMW. Принимается решение построить шестой завод в городе Регенсбург. BMW в 6 раз выигрывает европейский чемпионат Формулы 2.

1983 - На церемонии запуска в производство Серии К канцлер Гельмут Коль официально открывает новый завод по производству мотоциклов в Берлине. BMW начинает предлагать автомобили своего модельного ряда с дизельными двигателями. В Женеве BMW в первый раз требует применения в Европе только неэтилированного бензина.

1984 - Основывается отделение BMW Technik GmbH.

1985 - Празднуется окончание сооружения Исследовательского Инженерного Центра BMW. Модель BMW 325 iX становится первым полноприводным автомобилем BMW.

1986 - BMW проводит крупномасштабную ретроспективную выставку, посвященную месту автомобиля в искусстве. Также компания отмечает свой самый успешный год на рынке США и первую годовщину работы завода в Регенсбурге. Совместно с 13 другими производителями BMW начинает проект "Прометей", призванный оптимизировать транспортные потоки.

1987 - BMW представляет первый за полвека немецкий 12-цилиндровый автомобильный двигатель, разрабатывает электронную систему впрыска для дизельных двигателей, устанавливает бортовые системы диагностики на модели всех серий и на автомобиле M3 выигрывает единственный за всю историю автомобилизма мировой чемпионат в классе туристических машин.

1988 - Начинается производство роадстера Z1. Открывается сервис-центр BMW в Москве и центр импорта в Японии. Завод в Регенсбурге начинает работать в четыре смены, включая субботу. Сборочные производства в Южной Америке, Южной Африке и странах Юго-восточной Азии выпускают 250000 автомобилей. Клубы BMW теперь объединяют 100,000 человек.



1989 - В год, когда упал Железный занавес, компания BMW произвела полмиллиона автомобилей. Компания показывает оборот в 20.000 миллионов немецких марок и приобретает фирму Kontron GmbH, специализирующуюся на технологиях производства. В том же году запускаются в производство мотоцикл K1 и модель 850i Coupe.



ДОРОГА К УСПЕХУ

1990 - В год воссоединения Германии компания BMW возвращается к своим корням производителя авиамоторов, основав отделение BMW Rolls Royce GmbH. Официально открывается Центр исследований и разработок в Мюнхене, а в Айзенахе закладывается первый камень восьмого сборочного завода компании. Третий год подряд читатели самого большого в Европе автомобильного журнала "AMS" выбирают автомобили BMW 3-й, 5-й и 7-й Серий "лучшими в мире" в своем классе.

1991 - Особенно успешный год: BMW празднует свой юбилей - 75 лет. BMW получает золотую награду в области дорожной безопасности за свою приверженность к квалифицированному обучению водителей. В Швеции основывается 15 по счету компания для продажи автомобилей BMW за границей. ABS теперь входит в стандартное оснащение всех машин BMW. Присуждается первая премия BMW за вклад в науку (BMW Scientific Award).

1992 - BMW производит 598,000 автомобилей и 35,000 мотоциклов. Модель M3 пожинает лавры в гонках на родине и за границей, раз за разом укрепляя свои позиции самой успешной гоночной машины в классе "туризм". Группа BMW усиливает свои производственные мощности еще двумя заводами. Отделение BMW Fahrzeugtechnik GmbH начинает инструментальное производство в Айзенахе. В городе Спартанбург, штат Южная Каролина, начинается строительство автомобильного завода в Северной Америке. BMW становится самой популярной маркой в высшем сегменте мирового автомобильного рынка.

1993 - Предприятие BMW Rolls-Royce GmbH получает первые большие контракты на производство своих авиадвигателей. Его производственно-исследовательский центр в городе Далевитц возле Берлина выходит на проектную мощность. С конвейера в Мюнхене сходит пятимиллионный автомобиль BMW. Дингольфинг выпускает миллионную машину текущей 5 Серии. Появляется первый мотоцикл серии "Europa" - BMW F650.

1994 - Rover Group присоединяется к BMW Group. Американский завод BMW в Спартанбурге начинает работу. Компания BMW de Mexico S.A. основывается как 16 дочернее предприятие, и также открывается агентство в Пекине. Серия 7 подвергается успешному редизайну. Долгосрочный контракт на поставку 8 и 12-цилиндровых двигателей и на техническое сотрудничество сближает BMW и Rolls-Royce.



1995 - BMW заключает контракт на сборку в Индии, учреждает дочернее предприятие в Бразили, а также в Норвегии, Финляндии и Южной Корее. Закладываются сборочные предприятия BMW во Вьетнаме и на Филиппинах. Мексиканское отделение BMW запускает производство на своем заводе. Калифорнийская компания Designworks становится дочерним предприятием BMW. На рынок выходит новая Серия 5. Родстер Z3 становится первым BMW, произведенным не в Германии. Джеймс Бонд в одном из своих последних блокбастеров ездит на Z3. Продано 50,000 мотоциклов BMW - новый рекорд годовых продаж. Компания Rover запускает новые модели в сериях 200 и 400. В это же время в США совершает свой первый полет самолет Gulfstream V, оснащенный двигателями BMW Rolls Royce.



1996 - На Парижском "Мотор-шоу" BMW объявляет о строительстве в Южной Америке завода по производству 4-цилиндровых двигателей малого объема совместно с корпорацией Chrysler. BMW также объявляет о намерении строить еще один моторостроительный завод на площадке в Хэмс Холл (возле Бирмингема) в Англии, который обойдется в один миллиард марок. В Южной Африке BMW предсказывает 250% увеличение производительности завода в Росслине. Начинает работу совместное с Yontrakit Group предприятие в Таиланде. Фирма BMW Thailand учреждена для импорта в страну машин и мотоциклов. В Южной Корее BMW решает сосредоточиться на полноприводных автомобилях, запускает производство автомобилей Land Rover и организует сеть продаж. Также объявляется начало создания сборочного производства в Египте.

НОВОВВЕДЕНИЯ ЗАВТРАШНЕГО ДНЯ

1997 - На Международном Автосалоне во Франкфурте BMW представила R 1200 C - абсолютно новое толкование мотоцикла в стиле "cruiser". В том же году BMW представила автомобиль мечты, который заставил подпрыгнуть сердца знатоков. Роадстер M воплотил в себе идеал чистопородного спортивного автомобиля, как ни один BMW до этого. Его 321-сильный двигатель M3 гарантирует захватывающую езду. Выходит на сцену универсал 5 Серии, представленный в 1995 году. Он сочетает спортивную элегантность с гибкими возможностями использования. Бывший глава отделения BMW Motorsport Карл-Хайнц Кальбфелль преподнес всем особый сюрприз: он объявил о возвращении компании BMW в Формулу 1 в 2000 году.

1998 - 5 поколение седанов 3 Серии дебютировало весной. Отделение BMW M представило новый M5: развивая 400 л.с. (294 кВт), он является самым мощным BMW M5 всех времен.



1999 - Начало года ознаменовалось дебютом BMW X5, который стал первым в мире Спортивным Автомобилем для Активного Отдыха. BMW Z8, великий спортивный автомобиль, отпраздновал свою премьеру в 1999 году и восхитил поклонников Джеймса Бонда в фильме "И целого мира мало". Компания BMW также преподнесла сюрприз энтузиастам автомобильного дела на франкфуртском автосалоне, предоставив футуристический концепт Z9 gran turismo и два новых варианта BMW 3 Серии: купе и универсал. Отделение BMW Motorsport также заявило о себе в 1999 году, когда автомобиль BMW V12 LMR выиграл 24-часовую гонку в Ле-Мане, уйдя от соперников на целый круг. BMW V12 LMR продолжал показывать такие же выдающиеся результаты и позже, в гонках Американской Серии Ле-Ман. Также полным ходом шли приготовления к возвращению компании BMW в гонки Формулы 1.



2002 - сборочный завод BMW в Калининграде выпустил 5000-ый автомобиль BMW. За первую половину года объем продаж концерна BMW Group вырос на 18%. Рекордный год для концерна BMW Group: продано 1 057 000 автомобилей (913000 BMW и 144000 MINI). Появилась новая модель внедорожника – BMW xActivity – первый джип-кабриолет.



2003 - BMW Group открывает новый модульный комплекс зданий для испытания двигателей – теперь разработка двигателей будет еще эффективней. 20 февраля 2003 г. в Москве состоялась презентация самой роскошной модели BMW 7-й серии — BMW 760i и 760Li. На событие были приглашены видные представители деловой элиты — люди, для которых в первую очередь предназначен новый изысканный лимузин от BMW.

ПЛАНЫ НА 2003 ГОД

2003 год станет одним из наиболее важных годов для концерна BMW Group: в начале года марка Rolls-Royce расширила гамму моделей в сегменте автомобилей высочайшего класса. Это означает, что BMW Group впервые будет представлен в сегменте высококлассных автомобилей сразу тремя марками. Новый лимузин Rolls-Royce откроет самое крупное наступление, нацеленное на расширение модельного ряда, которое концерн BMW Group когда-либо предпринимал в течение одного года. Марка BMW получит новую 5-ю серию. Кроме того, будут представлены две совершенно новые серии — BMW X3 и купе BMW 6-й серии. К ним добавятся модернизированные варианты BMW 3-й серии.  
В дополнение к этому в Европе в 2003 году будет представлен MINI с дизельным двигателем. "Благодаря значительному расширению гаммы нашей продукции мы намерены увеличить продажи на 40 % и довести их к 2008 году до 1,4 миллиона автомобилей. Мы поднимем концерн BMW на совершенно новый уровень", — заявил доктор Хельмут Панке в Детройте.



## 2. ОТЧЕТ BMW Group ЗА 2002 ГОД

Компания BMW Group завершила прошедший год успешно. Мировые продажи автомобилей BMW и MINI (компания настаивает на написании этого названия большими буквами, чтобы отличать машину от "исходного" Mini) составили 1.057.000 экземпляров, что соответствует росту на 17%.

За первые девять месяцев 2002 года результат обычной хозяйственной деятельности составил 2267 миллионов евро, что на 72,4 % больше соответствующего результата в прошлом году.

Общий оборот концерна составил на конец 2002 года 8196 миллионов евро. По сравнению с прошлым годом это означает увеличение на 9,8%. В общей сложности за 2002 год отмечен рост в размере 7,1% до 28169 миллионов евро.

Превышение доходов над расходами в 2002 году составило 315 миллионов евро и было на 29,4% ниже показателя в 2001 году. За 2002 год было достигнуто общее превышение доходов над расходами в размере 1249 миллионов евро, что соответствует увеличению на 63,3%.

Учитывая положительный характер развития, концерн BMW Group в текущем хозяйственном году увеличил во всем мире количество своих сотрудников - особенно на производстве, в сфере разработок и в сбыте - более чем на 3000 человек. В общей сложности в концерне BMW Group по состоянию на 31 декабря 2002 года трудились 96865 сотрудников.

Благодаря бешеному успеху продукции BMW Group, компания создает новые рабочие места. Только в Германии в 2002 году было принято в штат более 2,5 тысяч работников в области разработки, производства и продаж. А спортивный внедорожник Х5 пользуется таким высоким спросом, что на фабрику в Спартанбурге, США, было дополнительно нанято более тысячи человек.

Успех BMW Group представляет собой разительный контраст с положением ее конкурентов в автомобильной промышленности, которым из-за снижения спроса пришлось снижать уровень производства или сокращать рабочие места.

"BMW - один из самых популярных работодателей как среди инженеров и специалистов в области информационных технологий, так и среди квалифицированных рабочих", - говорит Эрнст Бауманн, член Совета Директоров и Директор по кадрам BMW Group. "BMW – это сильная торговая марка, обладающая большой привлекательностью. Таким образом, мы находимся в очень хорошем положении не только потому, что можем создавать новые рабочие места, но и потому, что можем заполнять их высококвалифицированными кадрами".

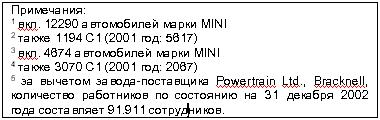
Десятый год подряд растут продажи мотоциклов на фоне того, что ключевые мировые рынки переживали спад.

###### Таблица 4. BMW Group в цифрах

В России 2002 год в третий раз подряд стал рекордным в истории деятельности BMW Group. Лидерами продаж стали BMW 5-й, 3-й и 7-й серий. Рост сбыта "семерки" составил 296,2% - этот сумасшедший показатель объясняется появлением в продаже новой модели.



Продолжала расширяться дилерская сеть - к концу истекшего года она насчитывала 24 пункта в 18 городах страны.



В планах BMW Russland Trading - дальнейшее наступление на российский рынок. Предстоит беспрецедентное расширение модельного ряда - такой активности в течение года BMW Group еще не проявляла. Как было сказано выше, покупателям будет представлен новый седан 5-й серии, а также три совершенно новые серии - BMW Z4, BMW X3 и BMW 6-й серии. Также будут представлены модернизированные купе и кабриолет BMW 3-й серии. Уже в первые месяцы 2003 г. будут открыты еще три автосалона в Москве.

К началу 2004 года планируется открытие четырёх филиалов Школы водительского мастерства BMW - в Петербурге, Калининграде (где стоит завод BMW Group), Челябинске и Владивостоке.

# §2. Работа с человеческими ресурсами в рамках проекта по открытию Школы водительского мастерства BMW

От характеристики компании перейдём к описанию самого проекта.

## 1. КОРОТКО О СОВРЕМЕННОМ ПОЛОЖЕНИИ ШКОЛЫ



Сегодня Школа водительского мастерства представляет собой новый проект BMW в России, целью которого является улучшение водительских качеств приверженцев спортивного стиля вождения.



Свою первую школу вождения компания BMW открыла в 1977 г. в Германии и в 2002 году торжественно отметила ее 25-летие. Таким образом, BMW стала первой автомобильной компанией в мире, воплотившей в жизнь идею повышения водительских навыков своих клиентов, предоставив им возможность испытать истинное удовольствие от вождения и заботясь в то же время об их безопасности.

Занятия проводятся на новых автомобилях BMW 530i Dynamic и 325Xi[[14]](#footnote-14) на специально оборудованном автодроме площадью 36.000 кв. м на Ходынском поле.



На сегодняшний день уже более 250 человек прошли курсы вождения в Школе водительского мастерства BMW в Москве.

Девиз Школы совпадает с девизом всей компании – «С удовольствием за рулем». В этом девизе отражена вся суть философии концерна BMW Group, создающего год за годом все более технически совершенные модели автомобилей. Ради того, чтобы сделать управление ими еще безопаснее, добиться максимальной гармонии между водителем и автомобилем, и открылась первая в России Школа водительского мастерства BMW.

Школа водительского мастерства BMW предназначена для тех, кто хочет научиться безопасному вождению и при этом в максимальной степени овладеть искусством управления динамичными автомобилями, рассчитанными на любителей активного стиля вождения. Начиная с 1977 года, когда была создана первая подобная Школа, опытные инструкторы BMW предлагают всем желающим перенять уникальный опыт, узнать как можно больше о возможностях автомобилей BMW и почувствовать себя увереннее за рулем.

Занятия в Школе проводят специально подготовленные высококвалифицированные инструкторы, имеющие многолетний стаж вождения. Наряду с прекрасным знанием теории и практики вождения, все инструкторы проходят интенсивную подготовку на курсах педагогики и психологии, что значительно облегчает процесс обучения.



В настоящее время занятия по повышению навыков вождения проводятся как в центральной "Школе водительского мастерства BMW" в Мюнхене, так и во многих других странах мира. Только в Германии Школа организует более 1000 различных мероприятий, а число немецких водителей, проходящих обучение за год, достигло 15000. Европейские школы предлагают желающим большое количество программ вождения по всему миру, от спортивных курсов на трассе "Формула 1" Нюрнбургринг и зимних курсов вождения по снегу, проводимых в Австрии, Канаде и Лапландии (за Полярным кругом), до незабываемого тура на автомобилях BMW X5 в Кении.

Курс обучения предусматривает как интенсивную теоретическую подготовку, предоставляющую учащимся необходимые сведения, так и практические занятия, без которых невозможно успешно воспользоваться полученными знаниями в условиях реального вождения. Школа водительского мастерства BMW предлагает полный спектр специальных приемов обучения, начиная с правильной посадки и расположения рук на руле и заканчивая особыми способами вождения, которые позволяют распознавать опасные ситуации на дороге и правильно реагировать на них.

Для прохождения курса обучения в Школе водительского мастерства BMW всем желающим предлагается заполнить соответствующую анкету и заключить Договор об участии в обучении.

Все занятия проводятся в маленьких группах, в которых каждому участнику уделяется большое внимание. Кроме того, это делает возможным оживить работу, сделать ее динамичной, что улучшает процессы восприятия и запоминания.

Открытие первой в России школы водительского мастерства BMW свидетельствует о том, что концерн BMW не только создает прекрасные автомобили, но и заботится о повышении мастерства их водителей. Пройдя обучение в школе можно не только стать высокопрофессиональным водителем, но и научиться справляться с любыми сложными ситуациями на дороге.

Теперь этот курс доступен в России. Школа водительского мастерства BMW находится в Москве, в 4-звездном отеле Best Western Art Hotel по адресу: 3-я Песчаная улица, д. 2 (тел/факс: 961-31-00).

## 2. КАК ЭТО НАЧИНАЛОСЬ: НАБОР ПРОЕКТНОЙ КОМАНДЫ И ПЕРСОНАЛА ДЛЯ ШКОЛЫ

### 2.1. Набор команды проекта

В конце 2001 года руководство BMW Group Russia приняло решение открыть в 2002 году первую в России Школу водительского мастерства BMW. Было решено разработать проект Школы водительского мастерства своими силами. Менеджером проекта был назначен Филатов С.В., в задачу которого входил набор проектной группы и координация ее деятельности, а также информационное сопровождение проекта в СМИ и Internet. Он же впоследствии должен был возглавить Школу водительского мастерства.

Для разработки проекта Филатов набрал себе группу помощников в количестве четырех человек – менеджеров из разных подразделений корпорации. В состав группы по разработке проекта вошли: Балашов Валерий Витальевич, сотрудник отдела материально-технического снабжения; Михайлов Георгий Константинович, сотрудник отдела организации и оплаты труда департамента персонала BMW Group Russia, Олаф Бершлих, сотрудник отдела маркетинговых разработок, и сотрудница Департамента бухгалтерского учета – Логинова Маргарита Петровна. Это был так называемый «костяк» команды. Все трое менеджеров могли по своему усмотрения и по согласованию с Филатовым привлекать помощников для выполнения каких-либо поручений.

Филатов разделил обязанности между членами команды таким образом. Логинова М.П. должна была подготовить бюджет и смету проекта, вести учет расходов на реализацию проекта, следить за исполнением бюджета проекта, вести прочий учет. В обязанности Бершлиха входило составление отчета о состоянии рынка услуг в области обучения водительскому мастерству, о современных тенденциях в данной области, о рисках, связанных с осуществлением проекта, о конкурентной среде и проч., а также мониторинг рынка выбранного сегмента. Балашов В.В. должен был заниматься поиском места для офиса будущей Школы, площадки для тренировок и обеспечением будущей Школы всем необходимым инвентарем и оборудованием. Подбором персонала занимался Михайлов Г.К.

В качестве площадки для занятий с будущими учениками Школы было выбрано Ходынское поле, а в качестве офиса Школы – помещение в здании 4-звездного отеля Best Western Art Hotel, расположенной неподалеку от Ходынки, на 3-ей Песчаной улице.

### 2.2. Поиск персонала для будущей Школы

Михайлов определил вакансии, которые образуются при открытии Школы водительского мастерства. Так, было решено, что для функционирования Школы ей будут необходимы:

Менеджер по персоналу;

Бухгалтер;

5 инструкторов;

Секретарь руководителя;

2 уборщицы.

Были разработаны следующие условия, на которых предлагались вакансии:

Менеджер по персоналу: з/п 30000 р + соц. пакет; 6-дневная рабочая неделя, 6-и часовой рабочий день. Возможность карьерного роста. Оплачиваемые организацией путевки в санаторий, туристические поездки в Турцию – по итогам работы.

Бухгалтер: з/п 30000 р + соц. пакет; 5-дневная рабочая неделя, 7-часовой рабочий день. Возможность карьерного роста. Оплачиваемые организацией путевки в санаторий, туристические поездки в Турцию – по итогам работы.

Инструкторы: з/п 21000 р + соц. пакет; 6-дневная рабочая неделя, 6-и часовой рабочий день. Оплачиваемые организацией путевки в санаторий, туристические поездки в Турцию – по итогам работы.

Секретарь: з/п 10000 р + соц. пакет; 6-дневная рабочая неделя, 6-часовой рабочий день. Возможность карьерного роста. Оплачиваемые путевки в санаторий туристические поездки в Турцию – по итогам работы.

Уборщица: з/п 5000 р + соц. пакет; график – 2 через 2, 6-часовой рабочий день. . Оплачиваемые путевки в санаторий.

Для всех сотрудников Школы предусматривалось 2-х разовое питание (второй завтрак и обед) за счет компании.

Разработчики проекта понимали, что для успешного осуществления их проекта необходимо набрать именно команду, а не просто группу людей, работающих под одной крышей, поэтому при отборе кандидатов на вакантные должности Михайлов обращал внимание не только на профессиональные навыки кандидатов, но и на их психологические особенности.

Для того, чтобы точно знать, какой человек лучше всех подойдет на определенную должность, Михайловым были составлены должностные инструкции для соответствующих должностей[[15]](#footnote-15).

Также им совместно с Бершлихом были разработаны бланки анкет[[16]](#footnote-16) для заполнения претендентами на вакантные позиции на проводимых собеседованиях. Собеседования, проводимые Михайловым, строились по схеме: заполнение анкеты – краткий рассказ о проекте – интервью с претендентом.

Проведение собеседования таким образом (сначала анкета, затем беседа) значительно упрощает работу по подбору персонала. Всем соискателям выдается типовой бланк, на котором все вопросы систематизированы в определенном порядке. После того, как бланки заполнены соискателями, рекрутеру остается лишь сравнить характеристики каждого претендента и в интервью уточнить какие-либо детали, которые по тем или иным причинам остались за рамками анкетного опроса.

Опишу процедуру подбора команды, начиная с менеджера по персоналу будущей Школы.

##### 2.2.1. Менеджер по персоналу

На должность менеджера по персоналу было решено перевести сотрудника BMW Group Russia – Колесникова Петра Алексеевича, 1967 года рождения.

Среди потенциальных кандидатов на эту должность рассматривались также Малиновская Инна Петровна, 1969 года рождения и Виктюк Олег Олегович, 1959 года рождения, оба – сотрудники Департамента управления персоналом BMW Group Russia. Однако выбор был сделан в пользу Колесникова.

Колесников на протяжении 3,5 лет работал в BMW Group Russia в Департаменте персонала. За это время он показал себя надежным и дисциплинированным работником, умеющим работать в команде, принимать ответственные решения. Колесников являлся автором «Инструкции по делопроизводству», разработка которой позволила компании построить информационно-справочную работу по определенной системе и способствовала установлению единообразия при подготовке проектов документов исполнителями, ускорению поиска документов, необходимых для работы, а также налаживанию контроля за исполнением документов.

На остальные вакантные места, предусмотренные проектом, было решено нанимать сторонних людей.

Для отбора подходящих кандидатов Михайлов обратился к различным интернет-ресурсам, специализирующимся на оказании услуг в области трудоустройства, а также к базе данных газеты Excluisive Personnel (размещающей резюме высококлассных специалистов).

##### 2.2.2. Бухгалтер

В соответствии с составленными должностными инструкциями, к бухгалтеру Школы водительского мастерства предъявлялись следующие требования.

Пол: не важен;

Образование: высшее, экономическое;

Опыт работы: не менее 5 лет по специальности;

Возраст: от 30 лет.

Дополнительно: отсутствие судимости, вредных привычек; знание иностранного языка (желательно английского или немецкого), коммуникабельность, умение работать в команде, приятная внешность, чистоплотность.

Предварительно было отобрано три человека, которые, по мнению Михайлова, могли бы претендовать на должность бухгалтера в Школу водительского мастерства BMW. Таковыми стали:

1. Кускова Наталья Викторовна, 47 лет, высшее образование. В своем резюме Кускова написала следующее:

*Работаю в должности главного бухгалтера с 1992 года, все участки бухгалтерского учета, знание налогового законодательства, организация бухгалтерского и налогового учета, формирование учетной политики предприятия. Имею опыт работы в бюджетных учреждениях. Планирование, контроль и минимизация налоговых платежей. Опыт проверок налоговой инспекцией, проверок бюджетных и внебюджетных фондов. Уверенный пользователь ПК (Word, Excel, 1C: Бухгалтерия, Консультант+, Гарант, освоение специальных бухгалтерских программ) ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ИНФОРМАЦИЯ Аттестат профессионального бухгалтера №015237 от 7 июня 1999г. Творческий подход к работе, самостоятельность, приоритетное соблюдение интересов фирмы, ответственность, добросовестность, коммуникабельность. Опыт управления коллективом, восприимчивость к новой информации, стремление повышать профессиональный уровень.*

2. Шарова Валентина Алексеевна, 45 лет. Резюме:

*Образование: 2001 – ACCA, сертификат; 2001 – Классическая бизнес школа – курс GAAP; 2000 - Аттестат МИНФИНА профессиональных бухгалтеров; 1996-1998 - Московский Экономико-финансовый институт, бухгалтерский учет и аудит; 1995 - Курс иностранных языков, английский язык; 1996 - Курс российского и западного бух. учета в программе SCALA. Трудовая деятельность: 2001 – по н.в. - главный бухгалтер компании со 100% иностранным капиалом. 1998 – 2001 - Холдинг: Представительство английской компании. 1992 – 1998 – Работа в российских компаниях на должности главного бухгалтера (различные виды деятельности), работа на всех участках бухучета с большинством бухгалтерских программ (Scala, 1С, Парус) и с офисными программами и правовыми базами (Гарант, Консультант+), профессиональный пользователь ПК, хорошее знание бухг. и налогового законодательства, планирование ФХД предприятия; расчет затрат, финансовый контроль покупателей (более 300), составление договоров, отчеты для ГНИ и консолидированная отчетность. Самостоятельное проведение аудиторских проверок, минимизация налогов, западные стандарты учета. Черты характера: Трудолюбива, имею желание много работать, люблю учиться и быстро овладеваю новыми знаниями, мобильна, имею возможность ездить в командировки. Причина поиска работы: желание найти более ответственную и высокооплачиваемую работу.*

3. Панфилова Вера Николаевна, 39 лет. В резюме Панфиловой содержалась следующая информация о ней:

*Опыт работы в крупных компаниях: оптовая торговля, услуги. Знание следующих участков: банк; касса; основные средства; товары; материалы; расчеты с поставщиками (бартер, взаимозачеты, сверки); книга покупок; расходы будущих периодов. Уверенный пользователь ПК:1С 7.7, Word, Exel. Образование высшее: ВЗФЭИ, специальность: бухгалтер-аудитор. Дополнительные сведения: коммуникабельность, высокая ответственность, исполнительность, аккуратность, энергичность, обучаемость, отсутствие вредных привычек, "слепая" печать. Ищу работу с перспективой профессионального роста.*

Претендентки были приглашены на собеседование в офис российского представительства BMW Group. Предлагалось иметь при себе фотографию 3\*4, резюме, рекомендательное письмо, характеристику или отзыв (если такие имеются).

Из трех претенденток только у Панфиловой было на руках рекомендательное письмо с последнего места ее работы.

###### Рис. 5. Рекомендательное письмо

|  |
| --- |
| Открытое акционерное общество  ОАО «Лада»  Дубравная ул., л. 7  Тел. 774-98-65, факс 774-98-69   * + 1. № 14 |
| Рекомендательное письмо |
| В связи с ликвидацией нашей организации рекомендуем для трудоустройства Панфилову Веру Николаевну.  Панфилова В.Н. работает у нас с 1999 года по настоящее время.  Ее трудовая деятельность началась с должности бухгалтера. В 2000 году Панфилова была переведена на должность главного бухгалтера.  За время работы Панфилова показала себя настоящим профессионалом.  Панфилова В.Н. продолжает совершенствовать свои знания и навыки: следит за законодательной и нормативной базой по вопросу бухгалтерского учета, читает специальную литературу и периодическую печать. Она увлечена работой, относится к своим должностным обязанностям ответственно и серьезно.  В общении с коллегами по работе Вера Николаевна всегда дружелюбна и внимательна.  Надеемся, что профессионализм, опыт работы и человеческие качества Панфиловой Веры Николаевны будут по достоинству оценены руководством вашей организации.  С уважением,  генеральный директор О. М. Дубов |

Претенденткам было предложено заполнить анкетные листы, о которых говорилось выше. После заполнения анкет Михайлов провел беседу с каждой претенденткой на должность бухгалтера Школы. Вопросы личной беседы были сосредоточены вокруг данных соискательницами ответов в анкетах. Таким образом Михайлов старался уточнить детали, оставшиеся за кадрами анкетного опроса, но имеющие большую значимость для вынесения решения о назначении той или иной соискательницы на вакантную должность.

Во время собеседования Кускова Наталья Викторовна вела себя неуверенно, не давала четких ответов на поставленные вопросы. Часто вместо ответов интервьюеры слышали «даже не знаю», «не уверена» и проч. Кускова показала себя человеком, не способным стать частью сплоченной команды, не способным брать на себя ответственность.

Шарова Валентина Алексеевна вела себя уверенно, раскованно (в рамках приличия) давала полные, развернутые ответы на заданные интервьюерами вопросы, шутила к месту, показала себя отличным специалистом в своем деле, коммуникабельным и надежным человеком.

Панфилова Вера Николаевна была сдержанна, отвечала на вопросы сухо, без каких-либо комментариев. Интервьюеры не увидели в ней того потенциала, о котором говорилось в рекомендательном письме. Такой человек, по мнению разработчиков проекта, не мог бы стать членом подбираемой ими команды.

После личной беседы с Михайловым, претенденткам предстояло пройти испытание, проводимое другим членом проектной команды – сотрудницей Департамента бухгалтерского учета BMW Group Russia – Логиновой Маргаритой Петровной.

Претенденткам были предложены следующие задания:

1. Расписать, какие расходы можно отнести на себестоимость создаваемой организации.
2. Ответить на вопрос, на какие счета следует корреспондировать средства, полученные за предоставление услуг.
3. Расписать проводки, которые (а) имеют место при выдаче работникам заработной платы и обложения ее налогами (штат – 5 человек); (б) имеют место при поступлении на счет организации денег за предоставленные услуги.

Кускова и Шарова справились с поставленными задачами быстро и без консультаций с «планом счетов». У Панфиловой на задание ушло чуть больше времени; иногда она обращалась за помощью к плану счетов.

Таким образом, по итогам собеседования на должность бухгалтера Школы было решено принять Шарову Валентину Алексеевну, так как она, в отличие от двух своих соперниц, имеет опыт работы в западной компании, более основательную подготовку в области бухгалтерского учета и владеет иностранным языком. Также она показала себя более коммуникабельным человеком, способным работать в команде, быстро принимать решения, брать на себя ответственные задания.

Шарова была принята на работу на должность бухгалтера Школы водительского мастерства с окладом 30000 рублей в месяц (на испытательный срок (1 месяц) – 15000 рублей) с возможностью дальнейшего роста.

Остальным претенденткам было выслано письмо с отказом, образец которого Вы можете обнаружить на 38 странице данной работы.

##### 2.2.3. Преподаватели-инструкторы

Набор преподавателей-инструкторов в Школу водительского мастерства оказался более сложной задачей, чем подбор специалиста по персоналу или бухгалтера. Михайлову необходимо было из массы предложений выбрать тех людей, которые отвечали бы следующим главным характеристикам (подчас несочетаемым): не были судимы, имели большой водительский стаж (в качестве водителя или инструктора не менее 3 лет, общий стаж вождения – не менее 10 лет), знали основы психологии, делового этикета, делового общения, не имели вредных привычек, были аккуратными, сдержанными. Обязательным требованием было наличие у претендента медицинской книжки.

Нужно было отыскать пятерых человек, отвечающих указанным характеристикам.

Среди огромного количества резюме на различных интернет-ресурсах, специализирующихся на трудоустройстве, Михайловым было отобрано 12, в той или иной степени отвечающих указанным требованиям. Этим людям было предложено прийти на собеседование в офис BMW Group Russia.

Вот список 12 претендентов:

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Ф.И.О. | Год рожде-ния | Общий водительский стаж | Стаж в должности водителя или инструктора | Суди-  мость | Последнее место работы | Причина увольнения |
| 1 | Алексеев М.М. | 1965 | 17 | 12 | - | Центр. Банк РФ, водитель заместителя руководителя Межрегионального Центра Информатизации | Сокращение штата |
| 2 | Афанасьев М.Г. | 1956 | 19 | 12 | - | Фабрика «Большевичка» | Собственное желание |
| 3 | Барский М.И. | 1966 | 19 | 7 | - | Автошкола «Гарант» | Собственное желание |
| 4 | Белоголовцев Ю.М. | 1958 | 22 | 12 | - | Центр. Банк РФ, водитель инкасс. машины | Сокращение штата |
| 5 | Гребенников С.Н. | 1961 | 14 | 7 | - | Личный водитель предпринимателя | Переезд предпринимателя за границу на ПМЖ |
| 6 | Казанцев Ю.А. | 1971 | 10 | 9 | - | Торговая фирма «Легаси» | Закрытие предприятие |
| 7 | Кирьянов А.Р. | 1970 | 13 | 7 | - | Водитель машины Скорой помощи | Сокращение штата |
| 8 | Петровский В.Ю. | 1950 | 32 | 8 | - | Автошкола «Люберцы» | Собственное желание |
| 9 | Предтечный И.М. | 1967 | 22 | 10 | - | Строительная фирма «Атлант» | Собственное желание |
| 10 | Прохоров И.Н. | 1959 | 21 | 13 | - | Автошкола «Солнцево» | Собственное желание |
| 11 | Савельев В.А. | 1968 | 18 | 9 | - | Личный шофер предпринимателя | Смерть предпринимателя |
| 12 | Соколов А.В. | 1954 | 17 | 8 | - | Автошкола «Лебедь», г. Одинцово | Собственное желание |

Михайлов посчитал интервьюирование 12 человек неэффективным способом проведения собеседования, поэтому было принято решение собрать всех кандидатов в одно время, дать им заполнить анкеты[[17]](#footnote-17), а затем устроить брифинг. На собеседование соискателям было рекомендовано принести фотографию 3\*4, характеристику с последнего места работы или рекомендательное письмо.

Брифинг проводился в большой аудитории, предназначенной для совещаний и подобных мероприятий. В брифинге приняли участие Михайлов, Филатов и 12 соискателей. Процедура заняла около трех часов.

Хочу обратить внимание на то, что, выбрав брифинг как форму проведения собеседования, разработчикам проекта удалось сэкономить около девяти часов своего времени и избежать необходимости рассказывать о проекте каждому соискателю. В то же время соискатели имели возможность видеть своих потенциальных коллег.

Вернемся к процедуре брифинга. Перед собеседованием всем претендентам были розданы бейджи с их именами и указанием последнего места работы. Началось собеседование с краткого рассказа о BMW Group и планируемом проекте, а также с описания той деятельности, которой придется заниматься кандидатам. На это ушло около 20 минут. Затем около 10 минут было отведено на вопросы соискателей. Сам брифинг занял примерно 1,5 часа. И еще около 1 часа ушло на психологическое тестирование. Для проведения тестирования была приглашена сотрудница BMW Group Russia – Симанова Татьяна, занимающая должность помощника директора Департамента персонала BMW Group Russia, имеющая высшее образование в области психологии.

При проведении брифинга разработчики проекта использовали цифровую видеокамеру.

Первый этап

Участники должны были представиться, сказать, в какой фирме они работали или работают. Если уволились или были уволены, то по какой причине. Каждому участнику отводилось на это не более двух минут. При этом велась запись на цифровую камеру. Вот фрагмент собеседования:

Ведущий: Опрос будем проводить по цепочке. Начнем с вас (показывает на сидящего слева от себя соискателя).

Соискатель: Меня зовут Барский Михаил Иванович. За рулем я 19 лет, 7 из которых работаю инструктором по вождению. Имею лицензию, дающую право на этот вид деятельности. Последним местом работы была автошкола «Гарант», расположенная в центре Москвы. У меня хорошая репутация, так как 8 из 10 моих учеников сдают без проблем экзамены в ГАИ. Женат, имею двух детей в возрасте 14 и 12 лет. Из вредных привычек у меня только курение. Вот, пожалуй, это пока всё.

Ведущий: Спасибо. Теперь ваша очередь (показывает на сидящего рядом с Барским).

Второй этап

Участникам было предложено набрать «свою команду» из присутствующих и объяснить, по какой причине выбор был остановлен именно на попавших в эту команду людях.

Этот очень интересный приём помог составить социометрическую картину[[18]](#footnote-18) (схему, на которой стрелками показаны выборы), а также понять, кто из присутствующих может стать членом сплоченной команды.

Третий этап

Психологическое тестирование включало в себя 3 теста:

1. Тест «Неоконченные предложения». На него отводилось 15 минут. На бланке сформулированы начала высказываний, кандидатам предлагалось их завершить. Начала предложений были выбраны не случайно, они отвечали интересующим темам: отношение к себе, к работе, к коллегам, руководителям, смене работы, ожиданиям от работы и т.п.
2. Тест «Несуществующее животное». 20 минут. Соискателям были выданы чистые листы бумаги формата А4 и мягкие простые карандаши. Было предложено нарисовать несуществующее животное и назвать его несуществующим названием. Этот тест относится к числу проективных. Анализ полученного изображения дает достаточно полное представление о личностных характеристиках и психологических особенностях нарисовавшего рисунок человека. При анализе учитывается огромное число факторов – положение рисунка на листе, сила нажатия на карандаш, способ штриховки, отдельно рассматриваются все элементы организма нарисованного животного. Большое внимание уделяется и придуманному названию.
3. Тест на исследование УСК (уровня субъективного контроля). 30 минут. Методика позволяет быстро и эффективно оценить сформированный у испытуемого уровень субъективного контроля над разнообразными жизненными ситуациями. Опросник состоит из 44 пунктов, на которые предлагается давать ответы «согласен / не согласен». Вопросы зачитываются психологом, перед глазами у испытуемых текстов с вопросами не должно быть. Рекомендуется слушать проводящего тестирование внимательно и писать в качестве ответа первое, что придет на ум. Вот примерные вопросы из теста: (35) В сложных обстоятельствах я предпочитаю подождать, пока проблемы разрешатся сами собой; (36) Успех является результатом упорной работы и мало зависит от случая или везения; (39) Я всегда предпочитаю принять решение и действовать самостоятельно, а не надеяться на помощь других людей или на судьбу.

Анализируя собранную о соискателях информацию (анкеты, беседа на брифинге, рекомендации, результаты психологического тестирования), Михайлов выбрал из двенадцати претендентов семерых, с которыми планировал провести повторное собеседование, чтобы окончательно определить пятерых человек, которые будут приняты на работу.

Было решено пригласить на повторную беседу следующих претендентов: Барского М.И., Белоголовцева Ю.М., Кирьянова А.Р., Петровского В.Ю., Предтечного И.М., Прохорова И.Н., и Соколова А.В. Остальным претендентам были отправлены письма с отказом. Причиной отказа было «неполное соответствие предъявляемым требованиям».

Повторное собеседование проходило в форме личной беседы с каждым претендентом, на которую уходило не менее часа. Михайлову было важно подобрать таких людей, которым компания могла бы доверить безопасность клиентов, дорогостоящие автомобили и технику и коммерческую тайну.

По итогам собеседования было решено принять на работу Барского М.И., Белоголовцева Ю.М., Кирьянова А.Р., Прохорова И.Н. и Соколова А.В.. Барский, Прохоров и Соколов имели лицензию на занятие подобной деятельностью и большой опыт работы в качестве инструкторов. Белоголовцев и Кирьянов были хорошо подготовлены для так называемого «экстремального» стиля вождения. Поэтому выбор был остановлен именно на этих людях.

Предтечному и Петровскому были также отправлены письма с отказом.

Барский, Белоголовцев, Кирьянов, Прохоров и Соколов были приняты в штат компании на должность преподаватель-инструктор с окладом 21000 рублей в месяц (на испытательный срок (1 месяц) – 12000 рублей).

После того, как трудовые договоры[[19]](#footnote-19) были подписаны, Барский, Белоголовцев, Кирьянов, Прохоров и Соколов были направлены на 2-х месячные курсы повышения квалификации в Германию, в Мюнхенскую Школу водительского мастерства BMW, где должны были сами пройти тот курс, который им предстояло преподавать в Москве. В Германии им предстояло заниматься с высококвалифицированными инструкторами, имеющими огромный опыт, приобретенный в автоспорте.

##### 2.2.4. Секретарь руководителя

Поскольку директор будущей Школы входил в состав проектной команды, он присоединился к Михайлову в поисках подходящей кандидатуры на должность секретаря.

К секретарю предъявлялись следующие требования: высшее или среднее специальное образование, знание английского и/или немецкого языка, уверенный пользователь PC и ПО (в первую очередь офисного), навыки работы с оргтехникой, «слепая» печать, коммуникабельность, приятный голос (поскольку в обязанности секретаря входили ответы на телефонные звонки), приятная внешность. Желательно наличие опыта работы в качестве секретаря. Пол не важен. Возраст – от 20 до 50 лет.

Филатовым и Михайловым было изучено огромное количество резюме, из которых выбрано 7. Среди этих 7 претендентов было двое мужчин. Кандидаты были приглашены на собеседование в офис BMW Group Russia. Как и остальным, им было рекомендовано принести с собой резюме, рекомендательное письмо или характеристику и фотографию 3\*4.

Вот список приглашённых на собеседование:

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Фамилия И.О. | Возраст | Опыт работы | Образование | Ин. языки |
| 1 | Попова Юлия | 33 | Более 7 лет | Высшее, Академия труда и социальных отношений | Английский |
| 2 | Еременко Оксана | 32 | 6 лет | Высшее, Московский Государственный Социальный Университет | Английский, немецкий |
| 3 | Палагин Николай | 27 | 4 года | Высшее, Истринское педагогическое училище | Английский |
| 4 | Далина Ирина | 25 | 2 года | Неполное высшее; 2000 - Учебный центр "Восток-Запад" курсы секретарей-референтов | Английский |
| 5 | Ненашев Игорь | 26 | 4,5 | Высшее, МЭСИ | Англ, нем, фр |
| 6 | Худякова Елена | 24 | 3 года | Высшее, МГТУ им.Косыгина | Немецкий |
| 7 | Куркова Анна | 25 | 3 года | Высшее, Московский Государственный Институт Электроники и Математики | Немецкий |

Встреча с кандидатами проходила в помещении, оборудованном персональным компьютером, принтером, сканером, факсимильным аппаратом и ксерокопировальной машиной.

Перед собеседованием соискателям было предложено заполнить анкеты[[20]](#footnote-20). Собеседование проходило в форме личной беседы с каждым претендентом, во время которой представители BMW Group Russia старались детализировать данные, полученные после анкетирования.

После личной беседы соискателям предлагалось присесть за компьютер и выполнить следующие задания работодателей:

1. Методом слепой печати набрать текст под диктовку интервьюера.
2. Перевести текст на английский и/или немецкий язык.
3. Распечатать набранный текст.
4. Отсканировать и распознать распечатанную страницу с помощью программы Fine Reader.
5. В программе MS Excel составить таблицу (№ по порядку, фамилии клиентов, сумма оплаты, дата оплаты), подсчитать общую сумму оплаты, распечатать таблицу в «горизонтальном» положении.
6. Снять с распечатанной страницы 3 копии в масштабах 90%, 50%, 20%.

С успехом прошли испытание четверо кандидатов – Попова Юлия, Ненашев Игорь, Еременко Оксана и Палагин Николай.

Филатов и Михайлов анализировали полученную во время собеседования информацию отдельно друг от друга, а затем сравнили результаты и свои выводы.

После собеседования и устроенного испытания в качестве потенциальных кандидатов на место секретаря Школы рассматривались Попова, Ненашев, Еременко и Палагин. Поскольку постоянно работать с кем-то из кандидатов предстояло Филатову, то выбор работника предоставлялся ему. Филатову особенно понравились двое претендентов – Ненашев Игорь и Еременко Оксана. Посоветовавшись с Михайловым, Филатов остановил свой выбор на Игоре Ненашеве. Игорь хорошо владел английским языком, неплохо знал немецкий, уверенно пользовался офисной техникой и программным обеспечением, хорошо разбирался в автомобилях (что было немаловажно для работника Школы водительского мастерства), был коммуникабелен, обладал приятными внешностью и голосом, прекрасным чувством юмора.

Игорь Ненашев был принят в штат компании на должность секретаря директора с окладом 10 000 рублей в месяц (на испытательный срок (1 месяц) – 4 000 рублей).

Остальные претенденты получили письма с отказом.

##### 2.2.5. Технические служащие (уборщицы)

Для поиска уборщиц в офис Школы было дано объявление в журнал «Работа и зарплата». Планировался график работы 2 через 2. Оклад – 5000 рублей в месяц (на время испытательного срока – 3000 рублей). Из четырех человек, откликнувшихся на объявление, двух женщин устраивали условия работы – Смирнову Екатерину и Анисимову Елену. Они были приняты в штат компании с испытательным сроком 1 месяц.

## 3. ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНОЕ МЕРОПРИЯТИЕ

Целью разработчиков проекта стояло создание сплоченной команды. По мнению членов проектной группы, только дружная, сплоченная команда в состоянии обеспечить развитие и процветание любой организации.

Некоторые из тех, кого приняли на работу в Школу водительского мастерства, уже видели друг друга на собеседованиях. Но для того, чтобы люди получше познакомились друг с другом, получше узнали друг друга, руководством BMW Group Russia было организовано торжественное мероприятие, посвященное открытию Школы. Для этого на выходные был арендовано несколько номеров в пансионате «Поляны», который расположен в 30 км на запад от Москвы по Рублево-Успенскому шоссе, где к услугам отдыхающих были ресторан, столовая и два бара; парикмахерская, косметолог; библиотека; сауна, баня, плавательный бассейн; из развлечений предлагались боулинг, бильярд, настольный теннис, пейнтбол; пансионат имел в своем распоряжении 2 теннисных корта, футбольное поле, городошную площадку, спортивный зал, кинозал.

# §3. Обобщение позитивного опыта проекта открытия Школы водительского мастерства BMW и рекомендации по его распространению

BMW Group является одной из лучших компаний в мировой автомобильной промышленности, достойный образец для подражания.

Опыт такого гиганта, как BMW, может оказаться очень полезным для многих российских компаний.

В современных российских условиях поиск хорошего работника, которых на рынке труда не так много, становится серьезной проблемой и очень сложной задачей, с которой успешно справляются пока единичные российские организации и фирмы.

В этом разделе автор работы попытался перечислить основные ошибки, которые допускают российские организации при подборе персонала, и дать рекомендации по их устранению.

1). Формулирование целей деятельности

Самая крупная и распространенная ошибка российских компаний - пропуск этого этапа управления персоналом.

Руководители спешат перейти непосредственно к деятельнос­ти подчиненных, а о результатах труда задумываются лишь по мере их появления. Это крайне неправильное отношение к управлению предприятием. В такой ситуации сотрудники не получают совершенно никаких ориентиров в своей работе, а оценка их деятельности приобретает субъектив­ный характер и часто бывает несправедливой.

Следует всегда помнить, что каждый работник по-своему понимает то, чего хочет от него руководитель. И не всегда понимание руководителей и подчиненных того, как должна быть выполнена та или иная работа, совпадает.

Чтобы сделать работу подчиненных максимально эффективной и отвечающей ожиданиям руководства, западные исследователи данного вопроса советуют составлять подробные и понятные для работников инструкции по выполнению поставленных перед ними задач.

2). Определение количественной потребности в персонале

Если с определением качественной потребности особых проблем у российских организаций не возникает, то ситуация с определением количественной потребности обстоит критически.

Большинство организаций нанимает персонал практически наугад, используя приблизительные оценки: «Примем на работу троих, если нагрузка будет слишком большая (или маленькая), позже наймем (или уволим) еще одного». Такой подход, возможно, и будет эффективным, но лишь при одном условии: если у организации есть возможность наблюдать за работой сотрудников на протяжении нескольких месяцев. В большинстве случаев такой возможности у организаций нет, и слишком большое (или недостаточное) количество персонала может в первые же дни привести к полной дезорганизации бизнеса.

Не стоит забывать и о финансовой составляющей данного вопроса: излишнее количество сотрудников существенно повышает издержки предприятия, а недостаток персонала может привести к невыполнению каких-либо функций.

Для избежания этих негативных последствий российскими исследователями данного вопроса были разработаны разнообразные методики определения количественной потребности в персонале. В основу методик лег опыт крупнейших западных компаний, удачный российский опыт.

С одной из методик вы можете ознакомиться в параграфе третьем первой главы данной работы.

3). Составление должностных инструкций

К сожалению, руководители многих российских компаний забывают или попросту игнорируют существование такого полезного инструмента управления, как должностная инструкция. В том случае, если инструкции и составляются на российских предприятиях, то в их основу обычно кладутся типовые образцы инструкций. При этом не учитывается специфика деятельности конкретного предприятия, что ведет к неэффективной работе его сотрудников.

Для того, чтобы руководство компании могло действительно управлять ситуацией, а не подстраивалось под нее; чтобы деятельность персонала осуществлялась в соответствии с поставленными задачами, а не сводилась к нивелированию трудностей; чтобы изменения получали адекватный отклик сотрудников, необходима адекватная организационная структура и система управления. Важным шагом к достижению этой цели является правильная разработка и эффективное внедрение в практику должностных инструкций персонала.

О правилах составления должностных инструкций автор данной работы пишет в третьем параграфе работы, в разделе «Составление документации».

4). Ошибочная трактовка хорошего работника

Случается, что руководители российских предприятий предъявляют ошибочные требования к претендентам на должность. Итогом оказывается прием на работу плохого сотрудника или, наоборот, преувеличение достоинств принятого на работу человека.

Для того, чтобы избежать этих последствий, необходимо очень тщательно проанализировать ту деятельность, которой человек будет заниматься, заняв ту или иную должность. Также следует учитывать свой опыт и опыт преуспевающих компаний.

5). Рекламирование должности

Организации, уделяющие незначительное внимание рекламированию имеющихся у них вакансий, в итоге сталкиваются с тем, что к ним обращаются люди, которые слишком далеки от предъявляемых требований, а искомые специалисты никак не реагируют на объявления.

Правильное планирование рекламы вакантной должности (выбор хорошего источника информации, где будет помещено объявление, и грамотное составление самого объявления) способно лишить организацию больших финансовых издержек и снизить риск перегрузки отдела персонала.

6). Организация и проведение собеседования

Типичным способом проведения собеседования в российских компаниях является беседа с кандидатами на вакантные позиции (интервью).

Однако руководители российских организаций по какой-то причине практически не прибегают к такой форме проведения собеседования, как брифинг.

В то же время брифинг способен существенно сократить время, усилия и финансовые ресурсы, отводимые на поиск наиболее полно соответствующих предъявляемым требованиям кандидатов.

Грамотно организованный брифинг дает его организаторам больше информации о кандидатах, чем несколько личных интервью с ними, процесс отбора кандидатов занимает в три раза меньше времени, представители организации избавляют себя от необходимости рассказывать о предприятии каждому соискателю. Соискатели, в свою очередь, видят своих будущих коллег, имеют возможность проявить себя в коллективном общении.

7). Письма с отказом

Практически все руководители российских компаний забывают о такой, на первый взгляд, мелочи, как письмо с отказом.

Если руководителя заботит мнение окружающих о его организации, то для него есть смысл потратить какое-то время на ответ отвергнутому кандидату с указанием причин отказа и благодарностью за проявленный к организации интерес.

Этим достаточно простым жестом вежливости можно показать, с одной стороны, что организация ценит конкретного кандидата, готова поддерживать с ним контакты в дальнейшем, с другой, что организация заботится обо всех людях, обращающихся к ней, и не рассматривает их как «винтики» в большом организационном механизме.

8). Сплочение команды

Руководители западных организаций понимают, что только команда (а не просто группа служащих) способна эффективно работать и приносить успех компании. Об отличиях между командой и группой автор работы писал выше.

В российских организациях этого понимания пока нет. В результате чего не всегда осуществляются даже такие простые мероприятия по введению нового сотрудника в сложившийся коллектив, как экскурсия по организации, обед с руководителями и выдача новому сотруднику пакета документов, разъясняющих политику компании и ее философию.

В то же время эффективная процедура введения работников в должность может значительно уменьшить уровень текучести кадров, связанный с неудовлетворенностью работников и ощущением собственной чужеродности в течение первых дней, а иногда даже недель работы.

Автор работы перечислил типичные для российских организаций и фирм ошибки. Несмотря на их простоту, эти кажущиеся мелочами детали способны сэкономить организационные ресурсы и сделать работу предприятия максимально эффективной.

Руководители российских организаций и фирм должны усвоить, что при игнорировании успешного западного опыта и существенных деталей, о которых говорилось выше, их организации могут нести очень крупные потери, среди которых низкая производительность, низкое качество продукции или услуг, влекущие, соответственно, низкую прибыль; ухудшение репутации, складывание неблагоприятного имиджа организации в глазах клиентов, потребителей, поставщиков и конкурентов; расходы на обучение, увольнение неподходящих сотрудников, их замену; высокий уровень текучести кадров, влекущий за собой издержки на адаптацию новых сотрудников, недовольство клиентов частой сменой кадров, издержки в виде потери времени руководителей на поиск новых сотрудников.

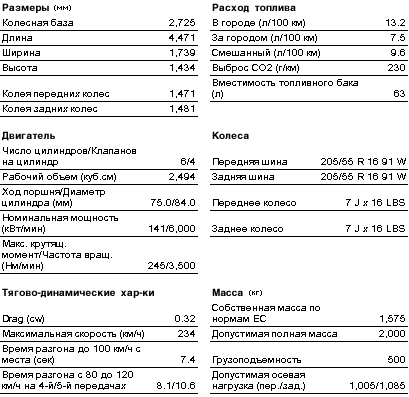
# ПРИЛОЖЕНИЕ 1. ТЕХНИЧЕСКИЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ АВТОМОБИЛЕЙ ШКОЛЫ ВОДИТЕЛЬСКОГО МАСТЕРСТВА.

Все занятия в Школе водительского мастерства BMW проводятся на новейших моделях 530i Dynamic и 325xi.

BMW 530i



BMW 325xi



# ПРИЛОЖЕНИЕ 2. ДОЛЖНОСТНЫЕ ИНСТРУКЦИИ.

## Должностная инструкция директора Школы водительского мастерства

***I. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ***

1. Директор Школы водительского мастерства (далее – Школы) относится к категории руководителей.

2. Назначение на должность директора Школы производится решением Общего собрания учредителей BMW Group Russia, освобождение от нее происходит в любое время независимо от других участников, направив об этом извещение всем участникам BMW Group Russia и Генеральному директору корпорации.

3. Директор Школы должен знать:

3.1. Законодательные и нормативные правовые акты, регламентирующие хозяйственную и финансово-экономическую деятельность предприятия, постановления федеральных, региональных и местных органов государственной власти и управления, определяющие приоритетные направления развития экономики и соответствующей отрасли.

3.2. Методические и нормативные материалы других органов, касающиеся деятельности организации.

3.3. Правила и нормы охраны труда.

3.3. Профиль, специализацию и особенности структуры организации.

3.4. Организацию производства и труда.

3.5. Конъюнктуру рынка.

3.6. Кадровые ресурсы организации.

3.7. Рыночные методы хозяйствования и управления организацией. Управление экономикой и финансами организации.

3.8. Порядок составления и согласования бизнес-планов хозяйственной и финансово-экономической деятельности организации.

3.9. Порядок заключения и исполнения хозяйственных и финансовых договоров.

4. На время отсутствия директора организации его должностные обязанности выполняет лицо, назначаемое в установленном порядке, которое несет ответственность за качественное, эффективное и своевременное их выполнение.

***II. ДОЛЖНОСТНЫЕ ОБЯЗАННОСТИ***

Директор предприятия:

1. Руководит в соответствии с действующим законодательством хозяйственной и финансово-экономической деятельностью организации, неся всю полноту ответственности за последствия принимаемых решений, сохранность и эффективное использование имущества организации, а также финансово-хозяйственные результаты его деятельности.

2. Организует работу и эффективное взаимодействие всех структурных подразделений, производственных единиц, направляет их деятельность на развитие и совершенствование производства с учетом социальных и рыночных приоритетов, повышение эффективности работы организации, рост объемов сбыта продукции и увеличение прибыли, качества и конкурентоспособности продукции и удовлетворения потребностей населения в соответствующих видах отечественной продукции.

3. Обеспечивает выполнение организацией всех обязательств перед федеральным, региональным и местным бюджетами, государственными внебюджетными социальными фондами, поставщиками, заказчиками и кредиторами, включая учреждения банка, а также хозяйственных и трудовых договоров (контрактов и бизнес-планов).

4. Принимает меры по обеспечению предприятия квалифицированными кадрами, рациональному использованию и развитию их профессиональных знаний и опыта, созданию безопасных и благоприятных для жизни и здоровья условия труда.

5. Обеспечивает правильное сочетание экономических и административных методов руководства, единоначалия и коллегиальности в обслуживании и решении вопросов, применение принципа материальной заинтересованности и ответственности каждого работника за порученное ему дело и результаты работы всего коллектива, выплату заработной платы в установленные сроки.

6. Решает вопросы, касающиеся финансово-экономической и хозяйственной деятельности организации, в пределах предоставленных ему законодательством прав, поручает ведение отдельных направлений деятельности другим должностным лицам – коммерческому директору и др.

7. Обеспечивает соблюдение законности в деятельности организации и осуществлении его хозяйственно-экономических связей, использование правовых средств для финансового управления и функционирования в рыночных условиях, укрепления договорной и финансовой дисциплины, регулирования социально-трудовых отношений, обеспечения инвестиционной привлекательности организации в целях поддержания и расширения масштабов предпринимательской деятельности.

***III. ПРАВА***

Директор организации имеет право:

1. Без доверенности действовать от имени предприятия.

2. Представлять интересы предприятия во взаимоотношениях с гражданами, юридическими лицами, органами государственной власти и управления.

3. Распоряжаться имуществом и средствами организации с соблюдением требований, определенных законодательством, Уставом организации, иными нормативными правовыми актами.

4. Открывать в банковских учреждениях расчетных и другие счета.

5. Заключать трудовые договоры (контракты).

6. Принимать решения по представлениям:

- о привлечении работников, нарушивших трудовую дисциплину, виновных в причинении материального ущерба организации, к материальной и дисциплинарной ответственности;

- о моральном и материальном поощрении особо отличившихся работников.

7. Выдавать доверенности на совершение гражданско-правовых сделок и пр.

8. В пределах, установленных законодательством, определять состав и объем сведений, составляющих коммерческую тайну, порядок ее защиты.

***IV. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ***

1. Директор предприятия несет ответственность:

1.1. За ненадлежащее исполнение или неисполнение своих должностных обязанностей, предусмотренных настоящей должностной инструкцией, - в пределах, определенных действующим трудовым законодательством Российской Федерации.

1.2. За правонарушения, совершенные в процессе осуществления своей деятельности, - в пределах, определенных действующим административным, уголовным и гражданским законодательством Российской Федерации.

1.3. За причинение материального ущерба – в пределах, определенных действующим трудовым и гражданским законодательством Российской Федерации.

2. Директор предприятия несет персональную ответственность за последствия принятых им решений, выходящих за пределы его полномочий, установленных действующим законодательством, Уставом организации, иными нормативными правовыми актами. Генеральный директор организации, не освобождается от ответственности, если действия, влекущие ответственность, были предприняты лицами, которым он делегировал свои права.

3. Генеральный директор организации, недобросовестно использующий имущество и средства организации в собственных интересах или в интересах противоположных интересам учредителей, несет ответственность в пределах, определенных гражданским, уголовным, административным правом.

## Должностная инструкция менеджера по кадрам Школы водительского мастерства

***I. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ И КВАЛИФИКАЦИОННЫЕ ТРЕБОВАНИЯ***

1. Менеджер по кадрам относится к категории менеджеров Компании, принимается и увольняется директором, на основании рекомендаций руководителя отдела кадров.

2. Основными задачами менеджера по кадрам являются своевременное и правильное оформление кадровых документов, связанных с приемом на работу, увольнением и перемещением внутри Компании.

3. Менеджер по кадрам подчиняется непосредственно директору Школы.

4. В своей деятельности менеджер по кадрам руководствуется: законодательными актами РФ; Уставом Компании; Положением об отделе кадров Компании; приказами (распоряжениями) руководства Компании; настоящей должностной инструкцией.

5. На должность менеджера по кадрам назначаются лица с высшим образованием и стажем работы не менее 1 года.

6. Менеджер по кадрам должен владеть вопросами: трудового законодательства; организации работы с кадровыми документами; организации управленческого труда; культуры труда и служебной этики; охраны труда, техники безопасности и противопожарной защиты.

***II. ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ ОБЯЗАННОСТИ***

На менеджера по кадрам возлагаются следующие обязанности:

1. выполнение работ по документационному обеспечению кадровой деятельности Компании:

а) оформление приказов по личному составу;

б) оформление личных карточек формы Т-2;

в) оформление и ведение трудовых книжек;

г) ведение и хранение трудовых договоров (контрактов);

д) оформление командировочных документов;

е) оформление листов нетрудоспособности;

ж) выдача справок о трудовом стаже и месте работы;

з) ведение журналов: учета трудовых книжек, листов нетрудоспособности, служебных удостоверений и т.д.

2. Занесение в программу 1С: Кадры данных, необходимых для работы бухгалтерии: прописка, паспортные данные, образование, семейное положение и т.п; занесение данных по персонифицированному учету: ИНН, номер страхового пенсионного свидетельства; изменение окладов; подготовка кадровых и статистических отчетов (выборка по определенному признаку).

3. Ознакомление сотрудников с приказами о приеме, увольнении, перемещениях под роспись.

4. Изготовление служебных удостоверений.

5. Сверка табелей рабочего времени с руководителями подразделений, информирование о кадровых изменениях.

6. Выполнение отдельных поручений руководства, связанных с кадровой работой.

***III. ПРАВА***

Менеджер по кадрам имеет право:

1. Запрашивать от структурных подразделений сведения и материалы необходимые для работы.

2. Требовать доработки документов, подготовленных ненадлежащим образом.

3. Визировать документы в рамках своей компетенции.

4. Вносить на рассмотрение руководства предложения, связанные с организацией кадровой работы.

5. Требовать от руководителей структурных подразделений выполнения установленных правил при трудоустройстве новых сотрудников.

6. Принимать сотрудников по вопросам приема, увольнения, перевода.

7. Требовать от руководства создания нормальных условий для выполнения служебных обязанностей и сохранности всех документов.

8. Принимать решения в пределах своей компетенции.

***IV. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ***

Менеджер по кадрам несет ответственность:

1. За правильное и своевременное оформление кадровых документов.

2. За небрежное, халатное отношение к кадровой документации.

3. За сохранность документов, неразглашение личных сведений о сотрудниках Компании.

4. Нечеткое и несвоевременное выполнение должностных обязанностей, предусмотренных настоящей инструкцией.

# ПРИЛОЖЕНИЕ 3. АНКЕТА.

1. Должность, на которую вы претендуете \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

2. На какой срок вы хотели бы получить работу (обведите нужное)

**А**. 1 месяц **Б**. 6 месяцев **В**. 1 год **Г**. 5 лет **Д**. Постоянно **Е**. Не решил(а)

3. Личные данные

*Фамилия* \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

*Имя* \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

*Отчество* \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

*Прописка*: Город \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Индекс \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Улица \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Дом \_­\_\_\_\_ Корп \_\_\_\_\_ Кв \_\_\_\_\_

*Адрес проживания*: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

*Телефоны*: домашний \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ рабочий \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

*Дата рождения:* \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

*Место рождения:* \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

*Гражданство:* \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

*Паспортные данные:* серия \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ № \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Выдан \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Дата выдачи \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

*Семейное положение*: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

*Дети (возраст)*: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

4. Образование (наиболее полно укажите все формы и виды своего образования)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Годы обучения** | **Учебное заведение, факультет; курсы, стажировки; другие виды обучения** | **Форма обучения (дневная, вечерняя, заочная)** | **Полученная специальность, квалификация, степень, звание, лицензия** |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |

5. Профессиональный опыт (описывайте свой опыт, начиная с последнего места работы, т.е. в обратном хронологическом порядке)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Годы работы** | **Наименование организации, адрес, телефон** | **Ваша должность** | **Ваша зарплата на данной работе** | **Причина увольнения** |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |

6. Есть ли у вас опыт работы по следующим направлениям (в чем он заключается, чем занимались вы лично):

*Опыт руководства людьми* \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

*Работа с клиентами* \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

*Исследовательская работа* \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

*Консультирование* \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

*Педагогическая практика* \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

*Разработка методик обучения* \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

*Бухгалтерский учет и анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия* \_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

*Есть ли у вас собственные разработки, изобретения, ноу-хау? Если да, то какие:* \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

7. Рекомендации (кто может рекомендовать вас как специалиста)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Ф.И.О.** | **Должность, место работы** | **Телефон** |
|  |  |  |
|  |  |  |

8. Знания и навыки

**А**. Знание программного обеспечения:

*Операционные системы*: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

*Прикладные программы*: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

*\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_*

*Офисные приложения*: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

*\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_*

*Другие программы*: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

*\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_*

**Б**. Знание иностранного языка \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**В**. Навыки работы с оргтехникой \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

9. Ваши требования к будущей работе

**А**. Какая работа вас интересует (направление деятельности, должность, минимальный уровень зарплаты, необходимый уровень зарплаты):

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**Б**. Продолжительность рабочего дня \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**В**. Готовы ли вы к командировкам \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**Г**. Какую работы вы не хотели бы выполнять. Почему? \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**Д**. Как быстро вы смогли бы приступить к работе \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

10. Дополнительные сведения

*Обращались ли вы к нам по вопросам трудоустройства ранее? Если да, укажите дату обращения, вакансию и причину отказа* \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

*Воинская служба*: проходил; не проходил.

*Ограничения по здоровью*: есть; нет.

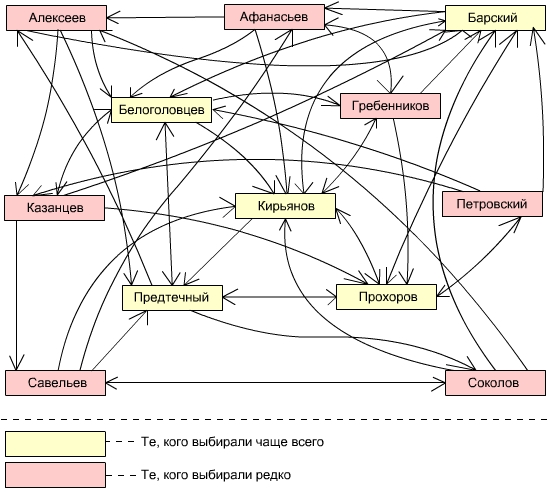
*Ваши увлечения в свободное время*: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

*Курите ли вы?* Да; нет. *Имеете ли вы проблемы с алкоголем?* Да; нет.

**Дата заполнения \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Подпись \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

# ПРИЛОЖЕНИЕ 4. СОЦИОГРАММА БРИФИНГА.



Метод социометрии используется для изучения малых групп и позволяет оценить взаимоотношения в коллективе, а на этой основе определить его неформальную структуру, неофициальные микрогруппы и взаимосвязь между ними.

Данная социограмма показывает структурные элементы межличностных отношений в представленной группе, лидеров этой группы, сложившиеся внутри неё микрогруппы.

Так, бесспорным лидером группы оказался Барский. У него самое большое число выборов. На втором месте по числу выборов стоят Предтечный, Кирьянов, Белоголовцев и Прохоров. Петровский, Савельев и Соколов, напротив, оказались наименее желанными членами коллектива. Наглядно просматривается микрогруппа Барский-Прохоров-Кирьянов.

Таким образом, прибегнув к методу социометрии, организаторы брифинга получили ясную картину структуры коллектива и взаимоотношений между его членами.

# ПРИЛОЖЕНИЕ 5. ТРУДОВОЙ ДОГОВОР.

Трудовой договор на неопределенный срок

г. Москва " 27 " марта 2002г.

BMW Group Russia в лице Филатова Сергея Валентиновича, директора Школы водительского мастерства BMW, именуемое в дальнейшем "Работодатель", и гражданин РФ Барский Михаил Иванович, именуемый в дальнейшем "Работник", заключили настоящий договор о нижеследующем.

1. Работник принимается на работу в Школу водительского мастерства BMW по профессии преподаватель-инструктор.
2. Договор является договором по основной работе.
3. Работник принимается на работу на неопределенный срок.
4. Срок испытания – 1 календарный месяц.
5. Работник обязан:

А. Добросовестно исполнять следующие трудовые обязанности:

* Разрабатывать методику преподавания и осуществлять работу по повышению уровня водительского мастерства клиентов Школы.
* Перед началом занятий давать клиентам Школы информацию о технических характеристиках механических транспортных средств, на которых проходят занятия.
* Предупреждать клиентов Школы о возможных во время тренировок опасностях.
* Составлять подробные отчеты о результатах проведения занятий.
* Следить за техническим состоянием вверенных ему механических транспортных средств.
* Своевременно сообщать руководству о технических неисправностях вверенных ему механических транспортных средств, несчастных случаях, имевших место во время тренировок, иных отклонениях от плана работы.

Б. Соблюдать правила внутреннего трудового распорядка;

В. Соблюдать трудовую дисциплину;

Г. Выполнять установленные нормы труда;

Д. Соблюдать требования по охране труда и обеспечению безопасности труда.

6. Предприятие обязано:

А. Предоставить Работнику работу, обусловленную трудовым договором;

Б. Обеспечить безопасность труда и условия, отвечающие требованиям охраны и гигиены труда;

В. Обеспечить Работника оборудованием, инструментами, технической документацией и иными средствами, необходимыми для исполнения им трудовых обязанностей;

Г. Выплачивать в полном размере причитающуюся Работнику заработную плату в сроки, установленные трудовым законодательством, коллективным договором, правилами внутреннего трудового распорядка организации, трудовым договором;

Д. Возместить вред, причиненный Работнику в связи с исполнением им трудовых обязанностей, а также компенсировать моральный вред в порядке и на условиях, которые установлены трудовым законодательством.

1. Работнику устанавливается заработная плата в размере 20000.00 (двадцати тысяч рублей ноль копеек) в месяц. По итогам работы за месяц предусматривается выплата премии в размере 50% от оклада.
2. Работнику устанавливается ежегодный отпуск продолжительностью 28 календарных дней.

Работодатель, Работник,

Филатов С.В. Барский М.И.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

М.П. М.П.

Адрес: Москва, Адрес: Москва, Ярославское ш.,

ул. Рочдельская, 24 А д. 34, к 2, кв 780

Тел: 252-55-60 Телефон: 995-80-07

Факс: 252-11-49 Паспорт: 45 02 № 987496,

Выдан 26.08.2001 ОВД «Ярославский»

# СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:

1. *Агеев. В.С.* Психология межгрупповых отношений. М.: МГУ, 1983.
2. *Андреева Г.М.* Социальная психология. М.: Аспект-пресс, 1999.
3. *Бурков В.Н., Новиков Д.А.* Как управлять проектами. М.: РОЭЛ, 1997.
4. *Буторин В.И.* Брифинг как форма собеседования при подборе персонала. – Справочник по управлению персоналом, 2002, №3, с. 46 – 55.
5. *Бэгьюли Ф.* Управление проектом. – Пер. с англ. М.: ГРАНД, 2002.
6. *Волкова Т.Р.* Системный подход к подбору персонала. – Справочник по управлению персоналом, 2002, №2, с. 51 – 61.
7. *Воропаев В. И.* Управление проектами в России. М.: Аланс, 1995.
8. *Вялова Л.М.* Рекомендательное письмо, характеристика и отзыв: составление и оформление. – Справочник кадровика, 2002, №3, с. 49 – 53.
9. *Иванов Г.* *В.,* Технология применения метода интервью при отборе персонала. - Справочник по управлению персоналом, 2002, №6, с. 100 – 109.
10. *Ильин Н.И., Лукманова И.Г. и др.* Управление проектами. СПб.: Газпром, 1996.
11. *Карташов С.А., Одегов Ю.Г., Кокорев И.А.* Рекрутинг: Найм персонала. М.: Экзамен, 2002.
12. *Кузнецова Н.В.* Алгоритм разработки кадровой политики предприятия. – Справочник по управлению персоналом, 2002, №2, с. 12 – 24.
13. *Кузнецова Н.* *В.* Оценка потребности в персонале. – Справочник по управлению персоналом, 2002, №4, с. 45 – 54.
14. *Леваков В.Е.* Должностная инструкция как реальный инструмент управления. – Справочник по управлению персоналом, 2001, №0, с. 50 – 54.
15. *Магура М. И*. Поиск и отбор персонала. М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2001.
16. Подбор сотрудников: Учебное пособие: Пер. с англ. М.: ДеКа, 1994.
17. *Разу М.Л., Воропаев В.И. и др.* Управление программами и проектами: 8 модуль «Модульной программы для менеджеров». М.: ИНФРА-М, 2000.
18. *Рыжкова Т.Ю.* Определение качественной и количественной потребности в персонале. – Справочник по управлению персоналом, 2002, №2, с. 30 – 41.
19. *Тананов В.М.* Использование автоматизированных систем психодиагностики при отборе персонала. – Справочник по управлению персоналом, 2002, №2, с. 42 – 50.
20. *Томсетт М.С.* Библия управления проектами. Пер. с англ., 2001.
21. *Тренев В. Н., Магура М.И., Леонтьев С.В.* Управление человеческими ресурсами при реализации проектов: Методика и опыт. М.: РОЭЛ, 2002.
22. Управление персоналом организации: Учебник/Под ред. А. Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 1997.
23. *Шапиро В. Д. И др.* Управление проектами. СПб.: Изд-во С.-Петербургского университета, 1997.

Project Management Body of Knowledge (PM BOK), Project Management Institute, Drexel Hill, Pennsylvania, 1987.

Body of Knowledge, Association of Project Managers, INTERNET UK, Buckinghamshire, 1992.

1. DIN 69 901. Projektmanagement, Aug. 1987. Danebn hat der Normen ansschuss auch den Begriff der Projektwirtschaft geschaffen.
2. Материалы сайта www.wst.com
3. Материалы сайта www.bmw.ru и www.bmw.com

1. Project Management Body of Knowledge (PM BOK), Project Management Institute, Drexel Hill, Pennsylvania, 1987. [↑](#footnote-ref-1)
2. Body of Knowledge, Association of Project Managers, INTERNET UK, Buckinghamshire, 1992. [↑](#footnote-ref-2)
3. DIN 69 901. Projektmanagement, Aug. 1987. Danebn hat der Normen ansschuss auch den Begriff der Projektwirtschaft geschaffen. [↑](#footnote-ref-3)
4. См: Воропаев В.И. Управление проектами в России. Стр. 16. М.: Аланс, 1995. [↑](#footnote-ref-4)
5. См: Разу М.Л., Воропаев В.И. и др. Управление программами и проектами. 8 модуль «Модульной программы для менеджеров». М.: Инфра-М. 2000. [↑](#footnote-ref-5)
6. См. сайт: www.wst.com [↑](#footnote-ref-6)
7. Томсетт М. С. Библия управления проектами. Глава 8. [↑](#footnote-ref-7)
8. См.: Кузнецова Н.В. Оценка потребности в персонале. Журнал «Справочник по управлению персоналом», №4, 2002. Стр. 45 – 54. [↑](#footnote-ref-8)
9. См: Журнал «Справочник по управлению персоналом», №2, 2002. Стр. 30 – 41. [↑](#footnote-ref-9)
10. Под бизнес-процессом понима­ется цепочка работ, результатом которой является произведенный продукт (товар, услуга, совокуп­ность информационных данных, документ, обученный сотрудник и т.п.). Потребителем этого продукта/услуги может являться как внешний (покупатель), так и внутренний (другое подразделе­ние) заказчик. (Примечание автора). [↑](#footnote-ref-10)
11. См.: «Подбор сотрудников:». М.: ТОО Инжиниринго-Консалтинговая Компания «ДеКа», 1994. Стр 25. [↑](#footnote-ref-11)
12. См.: журнал «Справочник по управлению персоналом», №3, 2002, стр 49. [↑](#footnote-ref-12)
13. См.: М.И.Магура «Поиск и отбор персонала». М. ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез». 2001. Стр.128 [↑](#footnote-ref-13)
14. См. Приложение №1. [↑](#footnote-ref-14)
15. См. Приложение №2. [↑](#footnote-ref-15)
16. См. Приложение №3. [↑](#footnote-ref-16)
17. См. Приложение №3. [↑](#footnote-ref-17)
18. См. Приложение №4. [↑](#footnote-ref-18)
19. См. Приложение №5. [↑](#footnote-ref-19)
20. См. Приложение №3. [↑](#footnote-ref-20)