CBC
Capacity Building Consulting Group

ROAD
Regional Objectives for Adminictrative Development

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ РАЗВИТИЯ ТЕРРИТОРИИ

Учебное пособие

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

CBC
Capacity Building Consulting Group

ROAD
Regional Objectives for Adminictrative Development

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ РАЗВИТИЯ ТЕРРИТОРИИ

Учебное пособие

БИШКЕК – 2019

УДК 65.0
ББК 65.050.9(2)2
С 83

Рецензент:

Б. К. Сыдыков — д. э. н., и. о. профессора кафедры «Экономика, менеджмент и маркетинг» Кыргызского экономического университета им. М. Рыскулбекова.

Составители учебного пособия:

Мээрим Ниязалиева, Майрам Сариева

С 83 **Стратегическое планирование развития территории :** Учеб. пособ. / под ред. Ч. Айнекеновой. — Б.: Нео Принт, 2019. — 56 с.

ISBN 978-9967-9085-8-1

Учебное пособие подготовлено консультантами Capacity Building Consulting Group для проекта ROAD — Региональные задачи административного развития в рамках программы Европейской комиссии ERASMUS+.

В учебном пособии использованы как собственные разработки авторов, так и материалы, предоставленные европейскими экспертами, литература, опубликованная по данной тематике и открытые ресурсы Internet.

Пособие построено таким образом, что наряду с теоретическими знаниями, слушатели получают практический опыт, так как каждая тема предполагает решение ситуационных задач. Предложены также вопросы для самоконтроля.

Предлагаемое Вашему вниманию учебное пособие может быть использовано в процессе проведения обучающих семинаров, курсов повышения квалификации и тренингов для управленческого штата органов местного самоуправления.

С 0605010201-19

УДК 65.0
ББК 65.050.9(2)2

ISBN 978-9967-9085-8-1

© CBC Group, 2019.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ 5

ЧАСТЬ 1. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ 6

Основные понятия стратегического планирования 6

Процесс стратегического планирования 8

Формирование стратегического плана развития территории в соответствии с задачами преодоления бедности и сохранения окружающей среды 11

Примеры стратегического планирования 20

ЧАСТЬ 2. УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ 23

Основные функции управления персоналом 23

Стратегия управления человеческими ресурсами 30

Мотивация труда сотрудников 43

Правовые аспекты трудовых отношений 48

ИСТОЧНИКИ И ЛИТЕРАТУРА: 56

ВВЕДЕНИЕ

Наличие стратегии предполагает возможность видеть долгосрочную перспективу, видеть сам лес, а не деревья. Стратегический план предполагает последовательность событий, которая позволяет уверенно двигаться от одного состояния дел к другому. Стратегическое планирование означает разработку плана вашей организации (переход от одного состояния к другому, лучшему). Стратегия — это поэтапный процесс, т. е. генерируется систематически. Стратегии присущи систематизация и программирование, т. е. стратегический план состоит из задач, бюджета, стратегических линий и программ. Важно также определить роли планировщиков в стратегическом процессе. Любые планы выполняются в первую очередь, людьми, поэтому важен процесс управления человеческими ресурсами. Современный отдел УЧР должен заниматься не просто учетом сотрудников, а проектировать умную среду в организации. Поэтому, настоящее учебное пособие поможет вам понять, как изменяются правила на рынке человеческих ресурсов.

Вы найдете полезную информацию, как правильно выстроить кадровое делопроизводство и какие правовые аспекты необходимо соблюдать при найме сотрудников, какие ошибки не совершать в процессах адаптации, мотивации, и оценки персонала, как построить правильные отношения руководителя с сотрудниками, планировать их обучение.

А также вы найдете некоторые советы, как следует составлять резюме, как правильно пройти собеседование, на какие пункты необходимо обратить внимание при заключении и расторжении трудового договора. Всегда лучше знать свои права и не быть уволенным «по собственному» то есть не по собственному желанию. Вы поймете, зачем создавать корпоративную культуру в организации и какое отношение к этому имеет отдел УЧР, и зачем организации необходим кадровый резерв.

Часть 1. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

Основные понятия стратегического планирования

Стратегическое планирование — это управленческий процесс, под которым понимают желаемое прогнозируемое состояние развития национальной экономики в долгосрочном периоде. Результатом стратегического планирования является установление долгосрочных целей и выработка как текущей, так и будущей тактики, направленной на их достижение. Стратегическое планирование является частью стратегического управления.

Стратегический план может иметь следующие элементы:

— Введение с представлением цели плана, используемой методологией, участниками, основными этапами процесса, сроками и системой мониторинга и оценки.
— Описание миссии.
— Видение.
— Основные элементы SWOT.
— Стратегические линии.

Историческая справка: *Первый в мире стратегический план — Государственный план электрификации России. План ГОЭЛРО — первый перспективный план восстановления и развития народного хозяйства страны на базе электрификации, разработан в 1920 г. В Советской России. Также ГОЭЛРО был первым единым государственным перспективным планом развития народного хозяйства. Россия имеет 70-летний опыт разработок по стратегическому планированию, разработок долгосрочных планов развития экономики страны и уникальный опыт их реализации в своей практической деятельности ВСХН и Госплана СССР. Из зарубежных стран наибольший опыт получен во Франции и Японии, которые после второй мировой войны разрабатывали общенациональные планы экономического развития с целью быстрейшего восстановления разрушенных войной экономик.*

Стратегия — это всесторонний комплексный план, разработанный для обеспечения осуществления миссии (организации, города, административного округа и т. д.).

Стратегия предполагает наличие задач, ведущих к достижению поставленных целей. В решении стратегических задач значительную роль играет стратегическое планирование, под которым понимается ***процесс разработки и поддержания стратегического равновесия между целями и возможностями*** в изменяющихся рыночных условиях.

Цель стратегического планирования — определить наиболее перспективные направления деятельности, обеспечивающие рост и процветание. Стратегическое планирование направлено на адаптацию деятельности к постоянно меняющимся условиям внешней среды.

Стратегический план должен соответствовать миссии

Миссия — это четко выраженная причина существования любого образования (государства, территориального округа, организации и т. д.), которая рассматривается как четко сформулированное утверждение для чего или по какой причине это образование существует, т. е. миссия понимается как утверждение, раскрывающее смысл существования, в котором проявляется отличие данного образования от ему подобных.

При разработке миссии учитываются следующие группы факторов:

— История возникновения и развития, достижения, промахи и традиции.
— Методы управления.
— Ресурсы: материальный и нематериальный капитал.
— Окружающая среда, представляющая совокупность всех факторов, воздействующих на возможности развития в процессе достижения целей с помощью выбранных стратегий.
— Отличительные особенности и достоинства.

Процесс стратегического планирования

Прежде, чем приступить к стратегическому планированию, следует ответить на следующие вопросы (внутренний и внешний анализ):

— Кто мы?
— Где мы работаем?
— Что нас отличает?
— Почему мы делаем то, что делаем?
— Для кого мы это делаем?
— Как мы это делаем?
— Какие ценности мы уважаем?

Затем определить видение будущего — это будущее организации в течение определенного количества лет.

— К чему мы хотим прийти через определенное количество лет?
— Кем мы хотим стать?
— Для кого это будет работать?
— Что нас будет отличать?
— Какие ценности мы будем уважать?

Стратегический план должен быть сведен в формулу: Видение будущего, согласованное с миссией. Стратегический план — это амбициозный, но реалистичный и жизнеспособный вызов, его легко объяснить и каждый может понять. Стратегический план должен быть привлекательный, согласован с людьми и вызывать энтузиазм.

Стратегический план имеет три фазы:

— Фаза анализа — миссия, ценности, SWOT, вовлеченные агенты, критические факторы, сценарий.
— Фаза определения видения, выбор стратегии, цели.
— Фаза реализации — действия, проектирование, мониторинг, оценка.

Ключевыми моментами стратегического планирования являются:

— Разработка стратегии высшим руководством;
— Подкрепление стратегического плана фактическими данными и исследованиями;
— Гибкость и возможность своевременного изменения плана;
— Стимулирование изменений и формирование фундамента для следующего плана.
— Планирование должно приносить пользу. При этом затраты на реализацию мероприятий должны быть ниже величины выгод от их реализации (однако, на государственном уровне, такое происходит крайне редко).
— Четкое документирование всех этапов.

Стратегия является долгосрочным планом развития, который составляется на период от трех и более лет, и периодически корректируется.

Например: *Деятельность Азиатского банка развития осуществляется в соответствии с долгосрочной стратегией его развития до 2020 г., принятой и утвержденной Советом директоров в апреле 2008 г. Она является результатом ряда консультаций, проведенных с 67 странами-членами, и пересмотра действовавшей Стратегии на период 2001—2015 гг.*

Долгосрочная Стратегия банка разработана с учетом региональных приоритетов и Целей развития тысячелетия до 2015 г., сформулированных в Декларации тысячелетия.

При выполнении стратегического плана важно правильно выбрать метод реализации плана. Управление, ориентированное на результат — это часть стратегического менеджмента.

Например: *Особенности системы стратегического управления Азиатского банка развития в том, что он повышает эффективность своей деятельности и реализует курс по снижению бедности и развитию Азиатско-Тихоокеанского региона, используя метод «управления, ориентированного на результат». Этот метод способствует повышению*

организационной и операционной эффективности деятельности банка. Он основан на определении конкретных результатов работы и вклада банка в развитие региона.

Метод управления по результатам включает следующие элементы:

— стратегическое планирование и распределение ресурсов;
— определение целевых индикаторов и показателей для оценки эффективности деятельности (на краткосрочный и долгосрочный период);
— установление персональной ответственности за отсутствие необходимых результатов;
— оценка эффективности деятельности;
— использование полученной информации о результатах деятельности в целях определения дальнейшего развития, а также более эффективного распределения ресурсов.

Равно как и долгосрочная стратегия деятельности ООН.

Управление, ориентированное на результат (Result Based Management) осуществляется таким образом, что деятельность организации находится в полном соответствии с национальными приоритетами (стратегия развития организации вписывается в стратегию развития страны). Управление, ориентированное на результат помогает обеспечить отчетность, предлагая сначала сформулировать желаемый результат, определить процесс и действия достижения цели.

Стратегическое планирование имеет смысл тогда, когда оно реализуется. Любая стратегия имеет под собой определенные цели. Но их нужно каким-то образом реализовывать. Для этого существуют определенные методы. На вопрос: «как достигнуть целей?» как раз и отвечает стратегия. По своей сути она является методом достижения цели.

Цели — вырабатываются на основе миссии и служат критерием в последующем процессе принятия управленческих решений.

Методами реализации стратегии зачастую выступают: **бюджеты и управление по задачам.**

Бюджет — план распределения ресурсов на будущие периоды. Этот метод дает ответ на вопросы, какие средства имеются и как их использовать. Первый шаг — выразить в числовой форме цели и количество ресурсов.

Формирование стратегического плана развития территории в соответствии с задачами преодоления бедности и сохранения окружающей среды

Например, городская администрация поставила цель — повысить уровень и качество жизни населения городского округа и обеспечить устойчивое социальное, экономическое развитие, при условии сохранения экосистемы.

Что же представляет собой стратегический план развития, и каков механизм его разработки и реализации?

В научной литературе существует множество определений процесса стратегического планирования, но наиболее полно его сущность выражает следующее:

Стратегическое планирование — *это процесс самостоятельного определения местным сообществом целей и основных направлений устойчивого социально-экономического развития в динамичной и конкурентной среде.*

Таким образом, стратегический план — это инструмент планирования и управления процессом консолидации городского сообщества для преодоления узких мест и активизации потенциала самостоятельного развития городского округа.

Разработка стратегии развития должна быть нацелена на поддержку именно тех видов деятельности, где городской округ обладает хорошим потенциалом развития, а также на определение конкретных задач и мер, выполнение которых позволит полнее реализовать этот потенциал.

По своему содержанию, процесс стратегического планирования включает в себя анализ текущего состояния социально-экономического развития городского округа.

Такой анализ дает возможность выработать приоритетные направления развития городского округа на ближайшие 5—10 лет. Дополняется процесс стратегического планирования выработкой механизма мониторинга и корректировки стратегического плана.

Необходимо отметить, что стратегическое планирование не является каким-то обособленным элементом, а входит и дополняет систему городского управления, позволяя органам местного самоуправления принимать эффективные текущие решения с учетом долгосрочных целей.

Так как стратегический план затрагивает все важнейшие сферы жизни общества, а также определяет перспективные направления развития городского округа, в его разработку и реализацию должно быть вовлечено все городское сообщество, т. е. процесс должен быть публичным.

Администрация городского округа должна выступить инициатором разработки стратегического плана по следующим причинам:

— Стратегическое планирование — признанный в мировой практике инструмент, применяемый для оценки потенциала и перспектив развития территорий.
— Стратегический план является наиболее адекватным инструментом, способным консолидировать усилия городской администрации и общества для эффективного развития городского пространства.
— Разработка стратегического плана способствует укреплению взаимоотношений с общественностью, улучшению имиджа города, создает единый вектор усилий всех активных сил города.
— Следует учитывать, что наличие стратегического плана — обязательное требование, выдвигаемое при реализации крупных инвестиционных проектов с иностранным участием.

В соответствии с международной практикой одним из основных принципов стратегического планирования является участие в определении основных приоритетов развития города не только

органов власти, но и представителей предпринимательских кругов, научных учреждений, общественных организаций, средств массовой информации и широких слоев общественности.

В отличие от чисто административных документов, стратегический план — результат творческого обсуждения с участием всех заинтересованных сторон, позволяющий соединить знания специалистов в самых разных областях городской жизни, выявить идеи и инициативы, согласовать интересы представителей активной части городского сообщества, добиться общественного согласия по поводу перспектив развития города.

Необходимо определить главного разработчика стратегического плана, так как в процессе его создания важно применение научно-методологической основы. Это могут быть организации, обладающие значительной теоретической базой в области планирования и прогнозирования экономического развития (консалтинговые компании, научно-исследовательские институты и т. д.).

На первом этапе разработки стратегического плана следует организовать работу по проведению комплексного анализа социального и экономического развития городского округа и он должен отражать следующие показатели развития территории за последние 5—10 лет:

— демографическая ситуация;
— основные показатели уровня жизни населения;
— жилищные условия населения;
— состояние потребительского рынка;
— развитие социально-культурных сфер: образования, здравоохранения, культуры и искусства;
— динамика экономического развития городского округа, малого бизнеса;
— основные показатели инвестиционной привлекательности городского округа;
— показатели инновационного развития экономики городского округа;
— состояние дорожно-транспортной инфраструктуры городского округа;

— развитие сфер физической культуры, спорта, активного отдыха, туризма;
— культура обращения с отходами производства и потребления;
— оценка градостроительства и архитектуры;
— общественная безопасность.

На втором этапе необходимо провести исследование состояния земельно-имущественного комплекса городского округа, градостроительных аспектов развития, состояния жилищно-коммунального хозяйства, экологической ситуации, имиджа городского округа и социальных факторов его развития.

Третьим этапом может быть вовлечение в процесс разработки и дальнейшей реализации стратегического плана населения и средств массовой информации, учет общественного мнения. В рамках работы по вовлечению городского сообщества в данный процесс необходимо провести опросы жителей по специально разработанным анкетам с целью выявления общественной оценки современного социально-экономического развития городского округа и деятельности местных властей.

Результаты проведенных опросов могут быть использованы в дальнейшем, при выработке приоритетных направлений развития городского округа.

В рамках следующего (четвертого) этапа — определения целей и направлений перспективного развития городского округа возможно проведение общегородской конференции с участием общественных организаций, ведущих ученых, представителей бизнеса и власти, на которой следует поставить на обсуждение выявленные проблемы в развитии городского округа.

По результатам проведенного анализа могут быть выделены следующие основные цели и направления развития городского округа.

Цели могут быть следующими:
— Качество жизни населения;
— Развитая мобильная экономика;
— Комфортная городская среда.

Из сформулированных целей вытекают стратегические направления развития городского округа:

— Развитие человеческого потенциала;
— Реструктуризация экономики города;
— Устойчивое функционирование городского хозяйства и дорожно-транспортной инфраструктуры;
— Развитие рынка товаров и услуг;
— Охрана окружающей среды и развитие экологической культуры;
— Пространственное развитие городского округа с учетов имеющегося Генерального плана городского округа;
— Современное жилищное строительство и обеспечение населения доступным жильем;
— Развитие гражданского общества и местного самоуправления.

Таким образом, стратегический план формируется по шагам:

— определение приоритетных направлений развития городского округа,
— выявление основных точек роста местной экономики,
— сосредоточение усилий всех заинтересованных сторон, и, прежде всего, органов государственной власти и местного самоуправления на основных точках роста экономики,
— рассмотрение предложений всех заинтересованных лиц (сторон) по вопросам организации процесса стратегического планирования в городском округе,
— определение степени участия в формировании стратегических целей и направлений развития всех заинтересованных сторон.

Главными рекомендациями в стратегическом управлении социальным развитием территории в контексте борьбы с бедностью могут служить следующие:

— основной упор следует сделать на стратегическое планирование, предусмотрев правильные методы реализации стратегического плана;

— обеспечение последовательности реализации текущих планов;
— активное включение всего населения территории в реализацию задач, намеченных для достижения целей стратегии.

В настоящее время стратегическое планирование — один из самых действенных инструментов менеджмента. В странах с развитой рыночной экономикой стратегическое планирование — важнейший инструмент государственного регулирования хозяйства.

Главная цель процесса стратегического планирования — максимизировать на долгосрочную (непрерывную от момента начала планирования) перспективу совокупный, интегральный общественный эффект при оптимальном использовании ресурсного потенциала, подразумевающем безусловное выполнение условия устойчивости развития территории.

Основная задача, которая должна быть решена в процессе стратегического планирования — наиболее полный учет всех ресурсов, всех возможных технологий получения общественного эффекта от использования каждого вида ресурсов.

В практике стратегического планирования оценка уровня социального развития территории включает, как правило, оценку различных секторов социальной сферы.

Комплекс этих оценок свидетельствует о жизнедеятельности различных социально-демографических групп, в том числе и среди беднейшего населения.

Любая политика, направленная на снижение бедности, не может быть реализована без понимания того, что мы подразумеваем под бедностью, как мы можем ее измерить, кто является бедным и каковы причины попадания в их число. Без осознания этих вопросов любая стратегия содействия сокращению бедности может оказаться неэффективной, даже в случае отсутствия дефицита ресурсов.

Важно отметить, что уровень и глубина бедности зависят, с одной стороны, от достигнутого уровня жизни, с другой стороны, от методологии определения линии бедности и измерения доходов населения.

Официальная статистика должна вести наблюдения за доходами домохозяйств, хотя на данный момент в Кыргызской Республике публикуемые оценки бедности основываются на данных о расходах. Вместе с тем, выбор показателя доходной обеспеченности может существенно повлиять на показатели уровня бедности. Следует также обращаться к опыту других стран в этих вопросах.

Например: *в Российской Федерации в измерении уровня жизни доля бедного населения является приоритетным показателем мониторинга бедности. Следует подчеркнуть, что данный индикатор не чувствителен к изменению глубины бедности (дефицита ресурсов бедных), который указывает на то, какой в среднем объем ресурсов необходимо добавить бедным для того, чтобы они перестали быть бедными. Данный критерий особенно важен для измерения эффектов от реализации социальных программ, адресованных непосредственно бедному населению. Большинство из них не выводит семьи из состояния бедности, но существенно снижает ее глубину.*

У населения бедность ассоциируется не только с отсутствием доходов. Альтернативными формами проявления бедности являются ограничения в доступе к жилью, образованию, лекарствам и медицинским услугам.

Факторами, способствующими сокращению бедности, могут служить наличие оплачиваемой работы у трудоспособных; доступ к пенсиям и пособиям; участие в программе не денежных натуральных льгот; наличие натуральных поступлений из личного подсобного хозяйства; помощь родственников.

Если развивать процесс бюджетирования, ориентированный на результат, показатели дефицита доходов должны быть внедрены в систему контролируемых показателей, поскольку меры поддержки, повышающие уровень жизни бедных, но не выводящие семьи из числа бедных, не чувствительны к оценкам доли бедного населения.

Низкая заработная плата и низкий размер пенсии являются причиной бедности для большинства бедных семей. В Кыргызской

Республике за аналогичный по интенсивности и квалификации труд работник получает зарплату в десятки, а в некоторых отраслях и в сотни раз меньшую, чем в других странах.

До определенного момента такое положение может служить конкурентным преимуществом, но со временем происходит снижение качества работника и его труда, сокращение внутреннего рынка. Соответственно, следует рассмотреть возможность внесения дополнений в трудовое законодательство, регулирующее минимальный размер оплаты труда, а также введение жестких нормативных требований к выплате заработной платы предприятиями и организациями.

Существенно снижает уровень бедности доступ к социальным трансфертам. Но, как показывает опыт, не всегда наблюдается достаточное соответствие между теми, кто получает социальные трансферты (в том числе льготы), и теми, кто входит в категорию бедных.

Фактически, имеется группа бедного населения, не имеющего доступа к денежным пособиям и льготам. Это свидетельствует о недостаточной направленности программ социальной помощи на поддержку бедных слоев населения.

Привлечение неспекулятивных инвестиций даже в отдельные отрасли неизбежно поднимет доходы всего населения — народная мудрость гласит «прилив поднимает все лодки». Кроме того, существуют дополнительные резервы структуры экономики, которые можно использовать в борьбе с бедностью.

Не следует видеть причину роста бедности в опережающем росте уровня жизни отдельных слоев общества. Проблема в другом. Если скудные ресурсы бедных (зачастую не способные обеспечить им самостоятельную адаптацию, преодоление трудной материальной ситуации) будут и дальше истощаться, рост деградации, маргинализации определенной доли населения, а, следовательно, социального напряжения, кризисов и конфликтов в обществе — неизбежен. Поэтому расширение доступа к каналам занятости, интеграции, пополнения и роста материальных и социальных ресурсов, выравнивание крайне дифференцированных

шансов различных групп населения — одна из центральных и приоритетных задач борьбы с бедностью.

Преодолеть бедность, можно только создавая условия, при которых будет остановлен рост бедности самой страны. Направления очевидны: экономический рост, развитие системы накопления и кредитования, создание возможностей для самореализации граждан на всех уровнях власти, бизнеса и общественной жизни.

Подход к преодолению бедности, направленный на окружающую среду может быть определен в зависимости от места действия (например, рабочие места, школы, больницы) или географического района (например, город или община). Особые усилия следует предпринять для осуществления стратегий, направленных на окружающую среду, в неблагополучных общинах.

Стратегии, направленные на общины, во многих аспектах схожи со стратегиями, направленным на окружающую среду, но являются более широкими, так как сфокусированы на определенном географическом регионе, городе или какой-то определенной части города. Всемирная Организация Здравоохранения способствует разработке таких стратегий, включая «Безопасные общины» и «Здоровые города».

Подход, направленный на общины, имеет много преимуществ — т. е. люди, живущие в общине, имеют естественный интерес обеспечить возможности для более здоровой жизни в собственной общине или городе.

Это может также стимулировать политический интерес и способствовать демократическому диалогу, касающемуся определенных вопросов здравоохранения.

Опыт национальных программ по окружающей среде, например, деятельность, инициированная как продолжение глобальной и национальной политики в отношении окружающей среды, также демонстрирует возможности подхода, направленного на общины.

Необходимо разработать эффективные стратегии экономического роста, которые могут обеспечить общественное развитие в целом и, в особенности, сократить бедность, улучшить

жилищные условия для наиболее неблагополучных групп и увеличить доступность высококачественного образования и службы здравоохранения.

В противоположность таким стратегиям неэффективные стратегии экономического роста — это такие, которые усиливают бедность, увеличивают различия в доходах и связаны с политикой, уменьшающей доступ к здравоохранению и образованию.

Примеры стратегического планирования

Стратегические планы развития определенной территории могут включать в себя отраслевое развитие. Если изучать международный опыт, то показательным может стать стратегический план развития Барселоны, Испания.

Со стратегическим планом мэрии Барселоны по развитию туризма можно ознакомиться по ссылке: http://bit. ly/2h3ZuUr

Разработка стратегического план развития туризма до 2020 г. в Барселоне способствовала интенсивному процессу размышлений и обмена знаниями о туризме и его последствиях. Этот план подчеркивает важность управления туризмом посредством разработки общих стратегий, гарантирующих общие интересы города.

Отправной точкой для разработки Стратегического плана туризма 2020 года были следующие причины:

— Продолжающееся увеличение числа посетителей и появление новых разрушительных действий (проживание, транспорт, услуги и т. д.);
— Расширение и увеличение воздействия туристической деятельности на муниципальную и столичную область;
— Обновление приобретенных обязательств в качестве ответственного и устойчивого назначения;
— Спрос на новые механизмы управления с большей опорой на общественность города;
— Необходимость интеграции туристической деятельности в инструменты городского управления;

Результатом этого процесса размышления стало определение стратегии туризма для Барселоны, которая была нацелена на обеспечение устойчивости поступательного развития, поощрения и ответственности за все действия, которые сегодня формируют город и нацеленные на его будущее развитие.

Стратегия туризма была разработана таким образом:

— Определены 5 основных областей: управление, управление туризмом, территориальная стратегия, рабочие места и предпринимательство, а также продвижение и маркетинг. Разработаны 80 стратегических задач.

— Определены 10 стратегических программ с указанием 30 направлений деятельности и 100 мер, которые должны отвечать стратегическим задачам.

ЗАДАНИЯ:

Ситуационная задача № 1. Наметьте стратегические линии, с учетом представленных проблем

Практика МСУ показывает, что исполнительная власть на местах сегодня отдалена от граждан, и они вынуждены добиваться правды в ходе многолетней переписки или в судебном порядке. В то же время, принять реальное участие в местном самоуправлении можно только путем выборов и референдумов, или путем публичных слушаний.

При этом, у МСУ уже накопилось множество нерешённых проблем. К социальным проблемам можно отнести — отсутствие качественного водоснабжения и уличного освещения, проблемы с вывозом твердых бытовых отходов, разрушенные очистные сооружения, отсутствие газовых и водопроводных сетей во многих поселениях.

К культурным проблемам — закрытие сельских клубов, отсутствие современных площадок для развития физкультуры и спорта, значимых культурных мероприятий, инфраструктуры для развития туризма, недостаточное финансирование некоммерческих общественных организаций посредством муниципальных грантов.

К градостроительным проблемам — отсутствие планов землепользования, отсутствие кадастрового учета дорог местного значения (в 95% случаев), отсутствие мест отдыха (парков, скверов и т. д.) или их разбитое и ветхое состояние. В сельских поселениях часто отсутствуют наименования улиц, и даже нумерация домов. Практически отсутствует благоустройство земель общего пользования.

Согласно официальной статистике, сегодня выделяются огромные средства на решение вопросов местного значения. Основной проблемой является непрозрачность бюджетной информации для гражданского контроля и трудный для восприятия формат её подачи.

При этом, очень часто, при муниципальных закупках имеют место — завышение стоимости работ и услуг, а также завышенные объёмы закупки товаров и материалов (в этом можно убедится проанализировав муниципальные программы многих муниципалитетов, и сравнив указанные в них затраты с ценами в обычных магазинах или в прайс-листах организаций, оказывающих соответствующие услуги).

Часть 2. УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

Основные функции управления персоналом

Управление человеческими ресурсами — это не просто исполнение функций отдела кадров. К современному отделу УЧР в организациях предъявляются требования опыта и знаний в таких областях, как менеджмент, психология, экономика, маркетинг, трудовое законодательство.

Сотрудники отдела УЧР должны помогать компании достигать поставленных целей через организацию процессов профессионального подбора персонала, а затем последовательного отслеживания их навыков и обучения новым навыкам, необходимым для выполнения задач.

Современный сотрудник по УЧР принимает участие в решении стратегических задач, стоящих перед компанией. Он работает в режиме многозадачности, отводя на обеспечение документооборота лишь маленький процент своего времени. Сотрудники по УЧР должны понимать, что обучение должно касаться не только рядовых работников компании, но и руководителей. Многие компании продвигают людей на управленческие позиции, исходя из их функциональной компетенции, несмотря на то, что у них недостаточные навыки коммуникации, отсутствие эмпатии, неразвитый эмоциональный интеллект.

Именно правильные решения в подборе и обучении персонала определяют успех компании. Умение находить и расставлять «правильных людей по правильным позициям», умение развивать и продвигать их. При этом затраты на подбор персонала должны быть минимальными, сотрудники должны быть мотивированы на выполнение своих трудовых функций (здесь используется оценка, мотивация, построение команды, обучение).

Существует понятие стратегия менеджмента УЧР, которая включает в себя миссию, видение, ценности и цели организации. Роль отдела УЧР в совершенствовании потенциала сотрудников, направленного на реализацию целей бизнеса, организации.

Современный отдел УЧР в организации выполняет не только функцию осуществления кадрового документооборота, а целый ряд других задач, представленных в следующей таблице:

Название функции управления персоналом	**Содержание функции**
Определение потребности в персонале	• Содержание задач в функциональном блоке • Планирование качественной потребности в персонале • Выбор методов расчета количественной потребности в персонале • Планирование количественной потребности в персонале
Обеспечение компании персоналом	• Получение и анализ маркетинговой (в области персонала) информации • Разработка и использование приемов и способов обеспечения потребности в персонале • Отбор и оценка персонала
Развитие персонала	• Планирование и реализация карьерного роста и служебных перемещений • Организация и проведение обучения
Использование персонала	• Определение содержания и результатов труда на рабочих местах • Производственная социализация • Адаптация персонала • Упорядочение рабочих мест • Обеспечение безопасности труда • Высвобождение персонала

Название функции управления персоналом	Содержание функции
Мотивация трудовой деятельности и поведения персонала	• Управление содержанием и процессом мотивации • Управление конфликтами • Использование монетарных побудительных систем: оплата труда, участие персонала в прибылях и капитале предприятия • Использование немонетарных побудительных систем: групповая организация и социальные коммуникации, стиль и методы руководства, регулирование рабочего места
Правовое и информационное обеспечение процесса управления персоналом	• Правовое регулирование трудовых взаимоотношений • Учет и статистика персонала • Информирование коллектива и внешних организаций по кадровым вопросам • Разработка кадровой политики

Источник: http://www. hr-portal. ru

Для роста бизнес-результатов важно, чтобы клиенты предпочли продукт компании, т. е. важна вовлеченность клиентов, желание сотрудничать с компанией, желание покупать услугу или продукт. Чтобы клиенты были вовлечены и лояльны к бренду и продукту компании, важно управлять вовлеченностью сотрудников. Это могут сделать только сильные, эффективные руководители с собственной высокой вовлеченностью.

Очень важно выстраивать четкие, понятные бизнес процессы, осознавая сильные стороны и конкурентные преимущества компании и сильные стороны людей, ту экспертизу, которая существует в компании в виде человеческого потенциала.

Отдел УЧР однозначно влияет на вовлеченность сотрудников и через вовлеченность сотрудников влияет на вовлеченность клиентов, и участвует в построении бизнес процессов. Очень важно, чтобы ценности, которые составляют основу корпоративной культуры, были не просто описаны, а стали рабочим инструментом и основой всех процессов, которые есть в компании. Ну и конечно, отдел УЧР влияет на то, какие люди приходят в компанию, как раскрывать потенциал людей и направлять его на достижение бизнес целей.

В организациях, где есть пространство для творчества, где рабочие места стимулируют сотрудников на генерацию идей и инициативу, где есть места, которые позволяют ощущать комфорт стимулируют сотрудников инициировать новые идеи и участвовать в новых проектах.

Все это позволяет сотрудникам влиять на вовлеченность клиентов. Когда сотрудники понимают цели компании, когда они сопричастны целям компании, когда ценности компании совпадают с ценностями самого человека, тогда они движутся к достижению целей компании.

Совместный труд в организации должен строиться на доверии и надежности, уважении и справедливости, на духе товарищества и непредвзятости. Учитывая человеческий фактор, возможно сделать человеческий ресурс компании максимально продуктивным.

Очень важно соединить ценности, которыми живет компания с теми ценностями, которыми живут сотрудники. Ценность начинает работать только тогда, если она внедрена в каждый процесс, на каждом этапе.

Есть несколько показателей, которые позволяют понять, работают ли ваши ценности. Если в компании инициатива исходит от людей, а не сверху, если у сотрудников есть готовность работать сообща и продуктивно, а в компании постоянно действует поддерживающая среда, то это означает, что сотрудники компании будут готовы рекомендовать свою компанию, свой продукт своим близким людям, друзьям и знакомым. Задача отдела УЧР — создавать и поддерживать нужную среду и культуру,

в которой эти ценности будут проявляться в том виде, в котором они и должны проявляться в компании.

Ситуационная задача:

Кризис корпоративной культуры

Микрокредитная компания X, далее МКК, придерживается принципов и целей микрокредитования. Целью микрофинансовых организаций является осуществление доступных услуг по микрофинансированию для преодоления бедности, повышения уровня занятости, содействия развитию предпринимательства и социальной мобилизации населения Кыргызской Республики.

МКК X позиционирует себя как социально ответственную компанию.

- Руководителем компании был представлен план на выдачу кредитов;
- При неисполнении плана предполагалось применять дисциплинарные взыскания.

Сотрудники были вынуждены вести агрессивную политику продаж и навязывать услуги и продукты клиентам, хотели они того или нет, и это было явным нарушением заявлений компании о ценностях и миссии. Те сотрудники, которые открыто заявили о нарушениях были уволены за это. Заявление о ценностях компании выглядит отлично на бумаге, ценности отражены в каждом разговоре, решении, взаимодействии с клиентами. Утверждается, что «наши ценности в основе каждого продукта и услуге».

Компания, которая на бумаге создала ценности, но не смогла жить в соответствии с ними. Люди верят в реальные ценности, а не в заученные фразы. На практике, озвученные публично ценности компании очень сильно отличались от того, что действительно поощрялось.

Последствия:

- Результат, который показал положительные финансовые показатели на начальный период: огромное количество выдач кредитов, увеличение портфеля, был кратковременным.
- Сотрудники начали выдавать некачественные кредиты, чтобы вписаться в установленные руководством квоты и планы.

- Огромное количество сотрудников были уволены руководством или пожелали уволилиться сами.

Вопросы:

1. Как Вы думаете является ли компания X социально ответственной?
2. Необходимо ли было применять дисциплинарные взыскания, считаете ли Вы этот способ эффективным?
3. Считаете ли Вы, что действия руководства компании соответствуют заявленной миссии — преодоление бедности, повышение уровня занятости, содействие развитию предпринимательства и социальной мобилизации населения Кыргызской Республики?
4. Считаете ли вы, что цель руководства компании достигнута?

Ответы:

1. и 3. Компания X не является социально ответственной, так как не соответствует своей миссии; агрессивно навязывает свой продукт, при этом загоняя клиентов в долговую яму; сотрудники вынуждены работать сверхурочно, лишь бы выполнить план; некачественно выданные кредиты и неплатежеспособные клиенты.
2. Дисциплинарные взыскания применяются условиях неправильно поставленных целей, что приводит в демотивации сотрудников.
3. Результат был достигнут на краткосрочный период, который привел к кризису на долгосрочный период: компания потеряла главный ресурс — обученные кадры, получила некачественный портфель с высоким уровнем просроченных платежей, в результате увеличения выданных кредитов получила клиентов, которые оказались неплатежеспособными.

Подобный подход довольно распространен в силу неразвитой или разрушенной культуры организации, когда есть громкие заявления о миссии и ценностях, но реальная ситуация другая. Она оставляет после себя раздавленных, циничных работников.

Для того чтобы построить правильные отношения с сотрудниками компания должна на самом деле быть социально ответственной организацией и придерживаться правил, соблюдение которых позволяет сотрудникам чувствовать себя на своем месте и трудиться на благо общего дела.

В Европе инвесторы уделяют особое внимание социальному инвестированию (англ. Social investment), что обозначает общее название различных практик вложения ресурсов с целью достижения положительного социального эффекта. Такие компании называются социально-ответственными. Этому способствуют:

— Определение и мониторинг социальных целей
— Приверженность руководства и сотрудников социальным идеям
— Ответственное отношение к клиентам
— Обеспечение соответствия продуктов, услуг, моделей обслуживания и предпочтениям клиентов.
— Баланс социальных и финансовых результатов
— Ответственное отношение к сотрудникам

Социальная ответственность в отношении к сотрудникам проявляется в том, что:

— сотрудники получают заработную плату выше прожиточного минимума;
— прием на работу в организации осуществляется с учетом соблюдения принципа равных возможностей и равного отношения. независимо от гендерных различий, этнической принадлежности, расы, возраста, инвалидности и происхождения, религии, сексуальной ориентации или инфицированности ВИЧ/СПИД;
— ведется анализ рисков для здоровья и безопасности сотрудников, проводятся регулярные тренинги по предотвращению рисков;
— анализируются и регистрируются несчастные случаи на производстве;
— создаются благоприятные условия для инвалидов, например, установка пандусов; эргономическое оборудование;
— ведется документация по процедуре приема на работу, особенно женщин и их продвижения по службе на руководящие должности;
— проводится и анализируется уровень удовлетворенности сотрудников;

— отслеживается коэффициент текучести кадров, в том числе и в зависимости от уровня квалификации сотрудников;
— сотрудники имеют право на обучение и повышение квалификации;
— соблюдается корпоративная культура;
— имеется открытая система жалоб и предложений, и соблюдается конфиденциальность;
— не ущемляются права работников.

В Кыргызской Республике, социально ответственными организациями являются почти все международные организации, в которых социальная ответственность и прозрачность организации указываются в учредительных документах.

Многие микрофинансовые компании начали работу с инструментами по внедрению социальной ответственности организации.

По мнению Европейской комиссии, быть социально ответственной коммерческой организацией в условиях высокого уровня развития европейской экономики и благосостояния населения — значит не ограничиваться соблюдением законодательно установленных требований и обязательств, а инвестировать в человеческий капитал, окружающую среду и отношения со всеми заинтересованными сторонами (stakeholders), что является залогом устойчивого развития коммерческой организации, повышения инновационного потенциала и конкурентоспособности.

Стратегия управления человеческими ресурсами

В каждой компании должна быть выработана стратегия управления персоналом. Стратегическое управление человеческими ресурсами (УЧР) — это термин, означающий интегрированный подход к разработке стратегий УЧР, которые дают организации возможность достичь своих глобальных целей.

Под стратегией управления человеческими ресурсами понимается генеральный план действий по достижению стратегических

целей организации за счет эффективного формирования, освоения и развития человеческих ресурсов с учетом изменения состояния внешней среды.

Ниже представлена система стратегического менеджмента по персоналу.

Во многих организациях используется система KPI (Key Performance Indicators) — ключевые показатели эффективности. Ключевой показатель эффективности (KPI) — это измеримое значение, которое демонстрирует, насколько эффективно компания достигает своих целей. Организации используют KPI для оценки их успеха в достижении целей.

Выбор правильных KPI будет зависеть от особенностей вашей организации или отдела, деятельность которого вы хотите отслеживать. Каждый отдел будет использовать разные типы KPI для измерения успеха на основе конкретных целей и задач.

У менеджеров по персоналу есть много данных, охватывающих статистику сотрудников, производительность и юридические вопросы, которые они должны отслеживать и стабилизировать.

После того, как вы выбрали ключевые показатели, вам нужно будет отслеживать эти ключевые показатели эффективности в режиме реального времени. Отслеживание KPI может быть выполнено с помощью программного обеспечения.

Менеджеры по персоналу дают следующие советы потенциальному кандидату на занятие вакансии от сотрудника отдела УЧР во время собеседования:

— следует привлечь внимание потенциального работодателя и доказать, что вы именно тот человек, который ему нужен.

Почти все сотрудники отделов УЧР сталкиваются с такой проблемой: кандидаты не умеют правильно составлять резюме. Сотрудники отделов УЧР ежедневно получают огромное количество резюме разного формата, часто составленные по шаблону из интернета. Взгляд сотрудников отделов УЧР сразу падает на оформление резюме. Резюме, это первое представление о кандидате. Правильно составленное резюме поможет вам пройти

с первого этапа отбора на второй этап — собеседование, где вы можете продемонстрировать свои профессиональные навыки и получить работу.

Следуйте простым правилам, изложенным ниже:

1. Ваше резюме должно быть четко структурировано, аккуратно оформлено.

   Контакты: Укажите номер телефона, электронную почту. Также можно указать skype адрес. Необязательно указывать место проживания.

   Фото: Фото не является обязательным критерием. Можно прикрепить фото, если вы подаете на вакансию, где внешний вид является одним из важных критериев отбора.

   Возраст: указывать возраст необязательно, так как не по полу и возрасту принимают на работу грамотные сотрудники отделов УЧР. Только если в объявлении о вакансии есть возрастные ограничения, в этом случае стоит указывать возраст. Достаточно указать возраст, а не дату своего рождения. В международных организациях действует политика против дискриминации по половому признаку, возрасту и расовой принадлежности.

   Если вы считаете, что на определенную должность вы не подходите по возрастным критериям, но считаете, что у вас есть квалификация и опыт, то не указывайте свой возраст. Ваша цель попасть на собеседование.

2. Содержательность и краткость. Для резюме достаточно одного листа формата А4. Да это возможно, если уменьшить шрифт и вместить в правильные таблицы. Сотрудникам отделов УЧР удобнее читать и видеть всю информацию на одной странице. Не превращайте резюме в выписку из трудовой книжки. Важна только информация касательно объявленной вакансии. Хронологически лучше начинать с настоящего времени, так как сотрудникам отделов УЧР интереснее ваше настоящее профессиональное положение. Не надо начинать свое резюме с вашего образования, так как интересен ваш опыт, а не образование.

3. Цель резюме — заинтересовать вашего потенциального работодателя.
4. Соответствие должностных позиций. В вашем резюме сотрудникам отделов УЧР должно быть легко найти конкретную информацию, а также ответы на вопросы по основным пунктам и требованиям, указанным в объявлении о вакансии. Составляйте резюме, ориентируясь, в первую очередь, на эти пункты. Например, если вы подаете на вакансию кредитного специалиста, то не стоит указывать, что вы ранее работали в должности администратора в ресторане.
5. Соответствие вашего должностного уровня объявленной вакансии. Часто бывает так, что имея огромный опыт в той или иной сфере, кандидат не приглашается на собеседование. Кандидат, который работал на руководящих должностях, рано или поздно откажется от должности линейного сотрудника, так как его опыт больше того, который требуется, заработная плата не соответствует его ожиданиям, работа становится не интересной и просто приведет к увольнению по собственному желанию.
6. Стиль написания должен демонстрировать вашу готовность достигать результатов. В резюме вам следует использовать такие слова, как: выполнил, инициировал, достиг, разработал, организовал, внедрил и т. д.
7. Пишите правду. Не приписывайте себе опыт работы, если по факту его нет, или он составлял всего месяц, а вы написали — год. Если в вашей профессиональной деятельности есть определенные пробелы или вы не соответствуете по нескольким пунктам, то сделайте акцент на своих достоинствах и не упоминайте о своих недостатках. Если вы не были официально трудоустроены, а имели временную или разовую работу, это стоит включить в резюме, но только если она непосредственно связана с вашей специальностью или вакансией, на которую претендуете.
8. Акцент на важнейших навыках или успехах на предыдущей работе.

9. Напишите, почему вам интересна данная вакансия, что мотивирует вас и что вдохновляет.
10. Разместите ваше резюме в нескольких специализированных интернет-порталах. Регулярно обновляйте информацию. Если резюме не будет обновляться достаточно долгое время, его посчитают неактуальным.
11. Отправляйте ваше резюме тогда, чтобы сотрудники отделов УЧР получили его в числе первых и утром. Обычно люди приходят на работу и начинают проверять почту не с первых сообщений, а с последних.

Для успешного прохождения собеседования следует соблюдать dress code, принятый в данной организации и не опаздывать. Вас попросят рассказать о себе, обычно это делают для того, чтобы создать первый контакт с кандидатом. Во время собеседования лучше рассказывать о своих достижениях на предыдущих позициях. Естественно, все ваши достижения были достигнуты совместно с командой, рабочей группой, поэтому старайтесь использовать «МЫ», а не «Я». Тем самым, вы покажете свою способность работать в коллективе и в команде.

Старайтесь не пересказывать свое резюме, а рассказать о том, чем вы занимались согласно той вакансии, на которую вы подаете. Рассказывайте о том, что вы не указали в резюме. Вы можете не торопиться и, следовательно, выстроить логику вашего «рассказа о себе». Будьте готовы к наводящим вопросам, и не стоит нервничать, так как они задаются для определения вашего поведения в стрессовых ситуациях. Когда вы говорите неправду, это заметно и вам могут задать дополнительные вопросы, тем самым еще больше запутав вас же в вашем обмане.

Сотрудники отделов УЧР будут задавать вопросы о причинах увольнения, причинах частой смены работы, о конфликтных ситуациях на предыдущей работе. Грамотный кадр не будет отзываться плохо о своем руководителе. Никогда не говорите плохо о своих бывших коллегах, о предыдущей работе.

При собеседовании вы также можете задавать вопросы членам комиссии, конечно если они имеют смысл в контексте в ходе собеседования.

Примерные вопросы, которые используют в свое практике сотрудники отделов УЧР:

— Какими тремя критериями вы себя охарактеризуете? Как характеризуют вас Ваши подчиненные?
— По каким причинам вы выбрали эту должность?
— Расскажите о трех ситуациях в вашей профессиональной деятельности, в которых вы не добились успеха?
— Что вы будете делать, если увидите, что ваш коллега подделывает отчет?
— Опишите самого хорошего и самого плохого начальника.
— Почему вы хотите работать в этой компании?
— Какой тип людей вас разочаровывает?
— Как вы думаете, в чем заключаются важнейшие качества, которые требуются в данной должности?
— Где вы видите себя через 5 лет в нашей компании.
— Почему мы должны принять именно вас?
— Были ли случаи в вашей работе, когда руководство перепоручало выполнение рабочей задачи другим сотрудникам, считая, что вы не очень результативно справляетесь с ее выполнением?
— Какой зарплаты вы заслуживаете? Почему?
— Сколько времени вам потребуется для того, чтобы внести вклад в развитие компании?
— Опишите ситуацию, когда ваша работа подвергалась критике.
— Если вы квалифицированный кадр, почему вы еще не нашли работу?
— Предпочитаете ли вы работать больше с компьютером или с людьми?
— Назовите свои три недостатка.

— Ваши действия в ситуации, когда руководитель вас недооценивает в работе и не хочет принимать ваши предложения.
— С чем связана частая смена места работы?
— Вы чаще спорите или соглашаетесь, почему?
— С чего вы начнете работу?

Сотрудники отделов УЧР анализируют следующие моменты:
— Предпочитаемые отношения в коллективе, действия в конфликте, отношение к работе в команде.
— При каком стиле руководства сотрудник наиболее эффективен.
— Какие ценности он считает наиболее важными.
— Каким образом и в каком направлении кандидат планирует дальше развиваться.
— Насколько самостоятелен и обучаем кандидат.

Часто случается так, что хороший сотрудник, приходя на работу в хорошую компанию, в скором времени может уйти. Чтобы этого не происходило, необходимо отработать процесс адаптации персонала. Адаптация персонала в организации является частью Стратегии УЧР.

Иногда приходится слышать от руководителей: «Он уже две недели работает, а продажи не растут, даже есть некоторое падение». Такие выводы говорят о некомпетентности руководителя, который не понимает, что для нового сотрудника необходимо время для адаптации.

Выделяют 4 этапа адаптации персонала:
— Оценка уровня подготовленности работника. На этом этапе необходимо выяснить, доводилось ли новому человеку работать в подобных условиях, знаком ли он со схемой организации труда, принятой в компании. Не стоит путать это с профессиональным опытом как таковым или с наличием специальных знаний.
— Общая ориентация включает знакомство с порядком работы и структурой компании, корпоративными правилами

и ценностями, традициями и историей организации, представление новичка коллегам — если возможно, то в неформальной обстановке. Все это необходимо сделать в первую неделю на новом рабочем месте.

Можно вручить сотруднику пакет «Добро пожаловать». Пакет может включать приветственное слово Генерального директора, структуру компании, общую информацию о компании, миссии и целях компании, правила трудового распорядка, правила выхода в отпуск, контактные данные сотрудников, принципы корпоративной культуры, принципы кадровой политики и тд. Также можно провести ориентационный тренинг. Этот тренинг должен проводиться для каждого нового сотрудника без исключения. Обычно этот тренинг проводит специалист.

— Действенная ориентация. На этом этапе полученные знания применяются на практике и новый сотрудник включается в работу и жизнь коллектива. Очень важно контролировать этот процесс и получать обратную связь, чтобы точно знать, что новый работник все понял, разделяет ценности компании и не испытывает сложностей с соблюдением ее правил, нашел общий язык с коллегами и руководством.

Сотрудники отделов УЧР должны составить инструктаж для каждого отдела и согласовать с руководителями отделов, это позволит познакомиться и создать первый контакт между работниками. Каждый отдел будет знать, чем они занимаются, как отделы будут взаимодействовать друг с другом.

Руководитель, который играет важную роль в адаптации персонала, должен объяснить, по каким критериям будет оценен сотрудник по окончании испытательного срока.

— Функционирование — завершающий этап, во время которого преодолеваются все трудности и сотрудник на 100% включается в свою деятельность.

Руководитель должен определить объем работы нового сотрудника с первых же дней, при этом наблюдая и сопровождая

рекомендациями. Часто руководители не делегируют свои полномочия новым сотрудникам, опасаясь ошибок. Новому сотруднику дают совсем неинтересные задания стажера. Это заблуждение приводит к тому, что сотрудник теряет интерес к работе и чувствует себя вне команды.

Следует отметить, что введение нового сотрудника в организацию, получение оптимальных результатов в нужные сроки, удержание его в компании — долгий, непростой и дорогостоящий процесс, но качественно сделанные инвестиции в ваш персонал дадут хорошие результаты. Грамотный руководитель делает ставку на долгосрочный период.

Типичные ошибки, которые происходят при адаптации персонала:

1. Невыполнение обещаний по размеру заработной платы сотрудника.
2. Не созданы оптимальные условия новому сотруднику.
3. Не проведена ориентационная стадия вхождения в компанию нового сотрудника.
4. Не объяснены правила организации на момент адаптации и критерии, по которым будет оценен новый сотрудник.
5. Крайне сжатые сроки выполнения задания.
6. Завышенные ожидания работодателя по отношению к новому сотруднику в первые месяцы испытательного срока.
7. Отсутствие обратной связи сотрудник-работодатель.
8. Блокирование информации для нового сотрудника в период испытательного срока.
9. Отсутствие делегирования полномочий со стороны руководителя.

Создание сплоченного коллектива высокопрофессиональных специалистов, работающих на благо общей цели и собственного процветания, — это непрекращающийся процесс. Даже если собрана отличная команда и созданы условия для работы, наступает момент, когда сотрудники теряют интерес к выполняемым обязанностям или уходят из компании. Причины могут

быть самыми разными, но суть кроется в одном — в недостатке мотивации. Мотивацией являются меры, направленные на повышение заинтересованности сотрудников в профессиональной деятельности, имеющие материальную и нематериальную основу.

В каждой компании должен быть разработан План развития кадров: кадровый резерв и система карьерного роста. Что такое кадровый резерв? Это группа сотрудников, прошедших предварительный отбор (оценку) и обладающих необходимым потенциалом для выполнения обязанностей на новом участке работы в определенные сроки. Кадровый резерв в основном используется в коммерческих структурах, при этом многие государственные, политические и общественные организации также создают его для решения своих задач.

Цель формирования кадрового резерва:

— предотвратить возможность кризисной ситуации, в случае увольнения сотрудника, занимающего ключевую позицию;
— обеспечить компанию резервом высокопрофессиональных кадров;
— удержать и мотивировать талантливые кадры;
— снизить затраты и время на подбор кадров;

Формирование кадрового резерва, это сложный процесс который требует временных затрат:

1. Выявление должностей, находящихся в зоне риска, происходит с помощью определенных критериев, например:
   - анализ рынка труда в регионе;
   - оценка количества кандидатов, способных занять освободившееся место;
   - анализ ценности данной позиции для предприятия;
   - оценка текущей ситуации с персоналом на месте (возраст, лояльность, готовность к инновациям и т. д.).
2. Создание профиля должности: после анализа данных выводится профиль, которому должен соответствовать кандидат на вакансию.

3. Оценка и последующий отбор кандидатов проводятся с использованием нескольких показателей эффективности сотрудника. В большинстве случаев сопоставляются данные, полученные путем оценки (аттестации) по текущей выполняемой деятельности.
4. Составление индивидуальных планов развития (ИПР) проводится с учетом имеющихся потребностей и стратегии организации. ИПР помогает распределить временные ресурсы и понять, как достичь поставленной цели. Процесс обучения планируется так, чтобы, участвуя в различных семинарах, выполняя сложные проекты, стажируясь, получая обратную связь, занимаясь чтением литературы и дополнительным образованием, сотрудник, зачисленный в кадровый резерв, смог развить именно те навыки и умения, которые важны для перехода на новую должность.
5. Назначение на новую должность и составление нового индивидуального плана развития.

В рамках исследований, авторы книги «Война за таланты», Эд Майклз, Хелен Хэндфилд-Джонс и Бет Экселрод, выдели 5 важных факторов для развития персонала:

1. выбор «установки на талант» (взять курс на управление талантами);
2. создание выигрышного ЦПС (ценностное предложение для сотрудников);
3. изменение рекрутинговой стратегии;
4. постоянное развитие сотрудников организации;
5. дифференциация и утверждение работников.

Авторы книги также используют терминологию как:

— Талант — интегральное качество работника, включающее в себя: внутренние способности, знания, опыт, интеллект, характер, а также мотивацию к обучению и росту.

— Резерв Талантов — группа работников, обладающих талантом, способных решать сложные бизнес-задачи, демонстрирующих свой потенциал в дальнейшем занять ведущие руководящие позиции.

— Управление Талантами — целенаправленная деятельность руководства по созданию, укреплению, развитию и удержанию резерва талантов.

Компания, ориентированная на привлечение и удержание талантов, должна иметь возможность делать свои предложения не просто выгодными, но и привлекательными. А для этого нужно знать ожидания работников и уметь отвечать этим ожиданиям.

Если в вашей организации отсутствует программа кадрового резерва, то это приведет к тому, что талантливые кадры покинут вас, а вы потеряете время на обучение и инвестиции в них. Не забывайте о том, что кадровый резерв и система управления карьерного роста является искусством управления. «Искусство управления состоит в том, чтобы не позволять людям состариться в своей должности».

Ниже приведены всевозможные ошибки, которые приходилось наблюдать в своей практике, на основании чего руководители и сотрудники отделов УЧР при оценке персонала, создают кадровый резерв.

— Эффект ореола: оценка сотрудника, с ориентацией на какую-то одну характеристику, которая перевешивает все остальные. Снижает объективность оценки и не дает возможности принимать взвешенные решения по ее итогам (к примеру, работу продавца нельзя оценивать только по объему продаж).
— Ошибки контраста: средний сотрудник получает высокую оценку, если он оценивается после слабых участников, или низкую, если он идет после нескольких сильных. Искажают общую картину по группе участников.
— Эффект края: в памяти руководителя остается только последний период (неделя, день) работы.
— Сильный разброс оценок, обусловленный чрезмерной критичностью или лояльностью менеджера. Ставит под сомнение готовность менеджера нести ответственность за процедуру оценки.

— Основная тенденция: ошибка, противоположная предыдущей — менеджер старается избегать крайних оценок.
— Ошибка основной тенденции: большая часть участников оценивается средним баллом, поэтому невозможно принять решения по результатам оценки. Оценка не дает возможности отличить хороших сотрудников от средних или плохих.
— Гало-эффект, или предвзятость: особенности личности «затмевают» результаты. Например, замкнутому, не слишком приятному человеку может быть занижена оценка, тогда как коммуникабельный, установивший хорошие отношения в коллективе сотрудник получит завышенные оценки.
— Фаворитизм: сотрудники, к которым руководитель относится с симпатией, получают завышенные оценки.
— Ореол коллектива: если отдел работает нерезультативно, это не значит, что все сотрудники работают плохо.
— Социальные стереотипы: пол, раса, национальность, возраст, семейное положение могут влиять на объективные оценки.
— Снисходительность: большинство участников оценивается высоко. Приводит к принятию таких решений, которые негативно скажутся на мотивации сотрудников, на их стремлении работать с полной отдачей.
— Высокая требовательность: большинство участников получают низкие оценки. Влияет на отношение персонала к своей работе и подрывает веру сотрудников в справедливость решений, принимаемых руководством.
— Ошибочный эталон: члены комиссии и непосредственные руководители оцениваемых имеют разное представление об «идеальном работнике». Затрудняет работу оценочной комиссии и выработку единого решения.

Создавайте кадровый резерв и избегайте вышеперечисленных ошибок при составлении кадрового резерва. Задача сотрудников отделов УЧР — оценить объективно работу каждого сотрудника

и обеспечить правильную карьерную лестницу или трамплин для их дальнейшего развития.

Мотивация труда сотрудников

Мнение о приоритете материальной мотивации и ее большей эффективности, по сравнению с нематериальной, не всегда оправдано, хотя материальная мотивация имеет определенные преимущества. В частности, она является наиболее универсальной, так как, вне зависимости от занимаемого положения, работники больше ценят денежные поощрения и возможность распоряжаться полученными средствами.

В некоторых случаях работники даже готовы променять методы нематериального поощрения на их денежный эквивалент. Дело в том, что действие инструментов нематериальной мотивации предполагает определенные ограничения: если абонемент в фитнес-центр в качестве поощрения можно использовать только по назначению, то его денежный эквивалент — по своему желанию.

Одним из самых распространенных способов материальной мотивации являются квартальные или ежемесячные премии и премия за выслугу лет. Основной прирост процента надбавки за выслугу лет приходится на первые годы работы в компании, когда работник эффективно трудится на благо компании и старается максимально реализовать свой потенциал.

С другой стороны, есть риск, что спустя 2—3 года сотрудник, по тем или иным причинам, захочет поменять место работы. Наибольшая стабильность наблюдается у персонала, проработавшего на компанию более 5 лет, тем более что к этому времени надбавка за выслугу лет уже составляет серьезные суммы.

Однако, присутствует и такой эффект, что такие сотрудники, которые проработали более 5 лет, поднялись по карьерной лестнице, теряют интерес к работе, так как считают, что уже все знают. Таких сотрудников согласно корпоративной культуре в компании Google называют Гиппопотамами. В компании придерживаются мнения: ***Не слушайте гиппопотамов (HiPPO).***

Гиппопотамы — одни из самых опасных животных, они передвигаются быстрее, чем вы думаете, и способны смять (или перекусить надвое) любого на своем пути. Столь же опасным в компаниях является и мнение самого высокооплачиваемого сотрудника — HiPPO (от англ. Highest Paid Person's Opinion) [1].

Авторитет человека должен зависеть от качества его идей и их воплощения, а не от чего-либо другого. Поэтому если есть такие «звезды» в компании, то их надо передвигать на другие позиции, чтобы они участвовали в развитии других отделов, возможно имели бы и другие обязанности. Тогда, они не потеряют интерес к работе и будут развиваться дальше.

Нередко практикуется выдача «премий-призов» — денежного вознаграждения, получаемого сотрудником спонтанно за какие-либо успехи. Есть мнение, что эффект неожиданности должен еще больше вдохновить сотрудников, однако это только вносит путаницу, так как работник перестает понимать, почему в одном случае он получил премию, а в другом — нет. По этой причине лучше поставить в известность сотрудников о тех конкретных ситуациях, когда предусмотрена выдача премиальных. С другой стороны, если премия становится атрибутом ежемесячного дохода (к примеру, как у работников промышленных предприятий), то это также слабо мотивирует их на повышение эффективности труда.

Следующий способ материальной мотивации наиболее распространен в сфере торговли и оказания различных услуг. Это процент от выручки, суть которого заключается в том, что заработок работника не имеет четко обозначенного предела, а зависит от профессионализма работника и его способности стимулировать продажу товаров или услуг.

Некоторые компании, делающие ставку на квалификацию своих сотрудников, в качестве материальной мотивации предусматривают иной способ — премию за профессионализм. Это поощрение назначается по результатам аттестации, оценивающей

[1] Источник: http://trends.skolkovo.ru. За кулисами Google: как привлечь лучших.

результаты работы работника и его соответствие занимаемой должности.

В число материальных стимулов также входят различные бонусы, однако их фиксированная сумма нередко становится демотивацией. Фиксированная сумма выплаты не способствует желанию приумножить достигнутый результат, так как размер денежного вознаграждения все равно не изменится.

Для высшего управленческого звена предусмотрено дополнительное вознаграждение, выдаваемое за его вклад в улучшение общих финансовых или хозяйственных показателей, таких как снижение издержек, повышение общей прибыли, и пр. Бонусы могут быть не только личными, но и командными.

Командный бонус представляет собой премиальное вознаграждение группы за достижение определенных целей (к примеру, увеличение продаж). При начислении бонусов следует учитывать, что поощрение одного отдела может быть оправдано в конкретных случаях, но для повышения общих показателей этого недостаточно. Все структуры организации, так или иначе, связаны между собой, и поощрение только одной из них может демотивировать другую.

Следует отметить, что при всей эффективности и универсальности денежного поощрения, только материальная мотивация не принесет желаемого результата. Члены любого коллектива — это люди с разными жизненными ценностями и установками. Более того, материальное поощрение рассчитывается на основании результатов выполненной работы и может варьироваться даже у людей, занимающих одинаковое положение в служебной иерархии. Все это нередко вызывает недовольство и мало способствует созданию здоровой атмосферы в коллективе. Во многих случаях просто необходима некая моральная компенсация и уравновешивающий фактор, в роли которого выступают методы нематериального поощрения.

Что касается нематериальной мотивации, то основная сложность применения систем нематериальной мотивации заключается в том, что для каждого конкретного коллектива необходима определенная корректировка стандартных схем.

Существуют общие принципы, действенные в большинстве случаев, однако, чтобы мотивация была действительно эффективной, следует подстраивать ее под интересы конкретных работников. Получается, что сколько людей — столько и способов мотивации следовало бы предусмотреть, так как даже восприятие одной и той же ситуации у работников совершенно разное. Для одного сотрудника весомой мотивацией может служить словесное поощрение начальства, а для другого это выглядит естественным признанием его хорошей работы.

Индивидуализация системы и способов мотивации, конечно же, не представляется возможной, особенно если в подчинении находится большое количество сотрудников. По этой причине многие руководители ограничиваются усредненными моделями мотивации, с учетом того положения, которое занимает работник, и его основных потребностей.

Наиболее простые схемы применимы к работникам низшего звена, выполняющим какие-либо вспомогательные функции. С увеличением степени ответственности сотрудника растут требования к эффективности его работы, соответственно, особое внимание уделяется мотивации управленческого звена компаний.

Для менеджеров среднего и высшего звена обычно вырабатываются свои методы мотивации (как материальной, так и нематериальной), так как от их организаторских способностей напрямую зависит работа других людей.

Системы мотивации для людей, занимающих разную ступень должностной иерархии, должны быть различны и по той причине, что в зависимости от продвижения по служебной лестнице, у человека меняются и критерии к мотивации.

Если механизмы поощрения постоянно варьируются без каких-либо оснований, это будет дезорганизовывать работу сотрудников и вызывать недовольство.

Цель нематериальной мотивации достаточно проста: повысить заинтересованность сотрудника в своей работе, которая отразится на повышении производительности труда и, соответственно, на увеличении прибыли компании. Нематериальная мотивация

в виде участия в совместных корпоративных мероприятиях способствует формированию здоровой атмосферы в коллективе, что также отражается на общей работоспособности персонала и на его желании внести свой вклад в общее дело.

Однако помимо формального подхода к использованию нематериальной мотивации лишь с целью последующего получения прибыли, многие руководители делают основную ставку на воспитание корпоративного духа в коллективе и на повышение самооценки сотрудников.

Методы нематериальной мотивации могут применяться к конкретному сотруднику либо реализовываться в безадресном формате. К адресной нематериальной мотивации относится, в частности, поздравление сотрудника с днем рождения от руководства и членов коллектива. Это могут быть также различные формы поощрения в виде подарков по важному поводу и материальная помощь в случаях тяжелой болезни или смерти родственников сотрудника. К адресной мотивации относится также словесное поощрение работника за качественно выполненную работу.

Практика показывает, что оценка работы, прозвучавшая из уст руководителя, очень позитивно отражается на лояльности и общем рабочем настрое работника. Также руководителям не надо забывать о том, что не следует сравнивать одного сотрудника с другим, что часто допускают неопытные руководители.

Особенно важна адресная нематериальная мотивация для новых сотрудников, еще не успевших привыкнуть к методам работы руководителя и к коллективу. Поощрение может быть высказано как при личной беседе, так и на общем собрании членов коллектива. Следует учесть, что адресная мотивация конкретных сотрудников не должна входить в привычку, так как это снизит эффективность ее воздействия, а также не быть излишне субъективной.

Если сотрудники постоянно слышат похвалу в отношении одних и тех же своих коллег, то это никак не способствует повышению их заинтересованности в работе. Методами адресной нематериальной мотивации руководителям следует пользоваться очень осторожно, чтобы не создавать неравенства в коллективе.

К безадресной мотивации относится проведение совместных корпоративных мероприятий, а также предоставление различных льгот — социального пакета. На сегодняшний день соцпакет является одним из самых эффективных способов мотивации сотрудников: это организация бесплатного питания, медицинская страховка, оплата транспорта и мобильной связи, льготные или бесплатные путевки в санаторий по состоянию здоровья, а также возможность повысить квалификацию или пройти обучение за счет организации.

К методам нематериальной мотивации можно отнести создание оптимальных условий труда для сотрудников: установку нового компьютерного оборудования, создание удобных рабочих зон для персонала, улучшение дизайна помещений, установку современных систем кондиционирования и отопления.

К безадресной мотивации относят выдачу всему персоналу спецодежды, в зависимости от выполняемой работы, а также различной атрибутики фирмы при проведении мероприятий (к примеру, футболок с логотипом фирмы).

К основным недостаткам применяемых методов нематериальной мотивации можно отнести усредненный подход к работникам без учета индивидуальных потребностей. По всей видимости, многими работодателями значимость нематериальной мотивации еще до конца не осознана, любой думающий руководитель обязательно должен серьезно подойти к этому вопросу. Ведь причины неудач организации порой кроются не в ошибочных экономических расчетах, а в недостаточной мотивации сотрудников компании.

Правовые аспекты трудовых отношений

Обязательное содержание трудового договора:

— Дата и место заключения
— Реквизиты сторон
— Рабочее место
— Наименование должности
— Дата начала работы

— Срок действия трудового договора
— Режим работы
— Права и обязанности работника и работодателя
— Условия оплаты труда
— Достоверные характеристики условий труда, компенсации и льготы работникам за работу в тяжелых, вредных или опасных условиях
— Подписи сторон

Для заключения договора необходимо:
— Заявление от работника.
— Документы, подтверждающие статус и соответствующее образование, паспорт, трудовая книжка, военный билет.
— Трудовой договор.
— Приказ о приеме на работу, с ознакомлением работника.

Прекращение трудового договора. Часто в организациях работников просят или вынуждают писать заявление по собственному желанию. А причиной является то, что работодатель не хочет выплачивать причитающееся выходное пособие и компенсацию. Это является нарушением, о котором работники даже и не задумываются или не знают своих прав. Существует специальная процедура сокращения численности работников при реорганизации предприятия.

Вы должны знать, что:
1. Работник должен быть уведомлен о своем сокращении за месяц в письменной форме.
2. При сокращении штатов преимущественное право сохранить за собой рабочее место имеет работник с более высоким профессиональным уровнем.

На госслужащих распространяется положение, где учитывается возраст и количество иждивенцев:
— В случае увольнения работнику должно быть выплачено выходное пособие в размере двухмесячной средней зарплаты.

— В течение 10-дней со дня издания приказа об увольнении необходимо встать на учет в службе занятости.
— Предоставив справки, подтверждающие статус безработного в течение двух месяцев, вы имеете право потребовать выплаты в размере двойной среднемесячной зарплаты. В качестве компенсации, положены 4 компенсации.
— Для госслужащих, выходное пособие выплачивается в размере средней трехмесячной зарплаты, также такая же сумма положена в течение следующих трех месяцев. Для госслужащих данное пособие выплачивается вне зависимости от того, стоит ли человек на учете или нет.
— Жалобы, касающиеся незаконного увольнения, должны быть представлены в течение месяца. Заявления по нарушениям ТК КР по другим фактам в течение трех месяцев.

При поступлении на работу, подписав трудовой договор, обратите внимание на испытательный срок, который не должен превышать трех месяцев, а для руководителей не более шести месяцев. Если Вы не прошли испытательный срок, вы должны уведомить за три дня до окончания испытательного срока.

Также часто работодатели ссылаются на то, что сотрудник не соответствует занимаемой должности. Для этого необходимо закрепить увольнение соответствующими документами, такими как аттестация или акт, подтверждающий, что сотрудник не справляется со своими обязанностями и допускает нарушения.

Работодателю запрещено из личных соображений отправлять подчиненных в отпуск без содержания, если он не объявил о производственном кризисе.

При увольнении, если Вы уже ознакомились с приказом об увольнении, запросите копию приказа. Работодатель обязан выдать трудовую книжку и сделать окончательный расчет по заработной плате в тот же день увольнения.

Распространены случаи, когда работодатель тянет время с возвратом трудовой книжки, ссылаясь на то, что не сданы материальные ценности и не заполнен обходной лист. В данном

случае работодатель может столкнуться с выплатой пени в размере 0,5% от суммы задолженности.

Нарушение трудовых отношений влечет за собой ответственность, однако возможностью отстаивать свои законные права пока редко кто пользуется.

Трудовой договор может быть расторгнут согласно следующим статьям ТК КР:

— Соглашение сторон. Статья 80 ТК КР
— Истечение срока ТРУДОВОГО ДОГОВОРА. Статья 81 ТК КР
— Инициатива работника. Статья 82 ТК КР
— Инициатива работодателя. Статья 83 ТК КР
— Перевод работника по его просьбе или с его согласия на работу к другому работодателю или переход на выборную (работу) должность
— Обстоятельства, не зависящие от воли сторон. Статья 88 ТК КР
— Отказ работника от перевода на другую работу, вследствие состояния здоровья, в соответствии с медицинским заключением. Статья 75 ТК КР, часть 3.

Любое прекращение Трудового договора по инициативе работодателя должно сопровождаться письмом уведомлением о прекращении трудовых отношений заранее, в сроки, которые указаны в ТК КР.

Нельзя увольнять если:

1. Сотрудник находится в отпуске или взял больничный лист.
2. Сокращение штата и увольнение, а затем прием на эту же должность другого работника.
3. Неправильное оформление документов об увольнении. Например, нет уведомления и ознакомления с ним работника об окончании истечения срока трудового договора. Срочный трудовой договор становится бессрочным, если заранее нет уведомления о его окончании или уведомления о непрохождении испытательного срока.

4. Не документированы нарушения работника.
5. Расторжение трудового договора с беременными женщинами. Расторгнуть трудовой договор возможно, только если причина — это ликвидация организации и истечение срока трудового договора.
6. Запрещено расторгать трудовой договор с женщинами, имеющими детей в возрасте до 3-лет, с одинокими матерями, имеющими детей в возрасте до 14 лет (детей инвалидов до 18-лет).

Что нельзя вносить в трудовую книжку.

На практике довольно часто работники задают вопросы:

— Заносятся ли в трудовую книжку записи о дисциплинарном взыскании?
Дисциплинарные взыскания не вносятся в трудовую книжку, они подшиваются только в личное дело сотрудника.

— Надо ли вносить в трудовую книжку записи об отпуске по беременности и родам и об отпуске по уходу за ребенком или как еще мы называем — о декрете.
Отпуск по беременности и родам, по уходу за ребенком не вносятся в трудовую книжку.

В любой организации должно быть правильно построенное делопроизводство и четко определены должностные обязанности каждого сотрудника.

Этапы построения кадрового делопроизводства:

— Определить ответственных лиц за ведение кадрового делопроизводства.
— Организовать «рабочий стол» кадровика:
— Сформировать нормативно — правовую базу для ведения кадрового учета, специальную литературу, образцы бланков и порядок их заполнения.
— Решить с руководством вопрос о приобретении программы, в которой будете вести кадровый учет.

— Изучить нормативную базу о КДП и учредительные документы организации, а также фактическое состояние дел в кадровом учете.
— Все документы должны соответствовать учредительным документам организации и не иметь противоречий.
— Определить лиц, ответственных за документы.
— Назначить ответственных за хранение и ведение учета трудовых книжек. Издать приказ об ответственных лицах за разработку внутренних документов.
— Составить перечень обязательных документов.
— Необходимо проверить правильность оформления приема и назначения руководителя компании.
— ТК КР — Заключение трудового договора с руководителем организации устанавливается на срок, установленный учредительными документами.
— Составить штатное расписание, разработать Правила внутреннего трудового распорядка и другие локальные нормативные акты.
— Обратите внимание, что штатное расписание имеет унифицированную форму, а не произвольную, с указанием по применению и заполнению.
— Разработать типовой бланк трудового договора, который будет заключаться с работниками.
— Трудовой договор не должен противоречить законодательству, в нем должны содержаться условия, согласно СТ 54 ТК КР.

Документы необходимые для ведения кадровой работы:

1. Штатное расписание
— Статья 54 ТК КР
— Постановление Нацстаткомитета КР от 4 августа 2003 года № 22 «Об утверждении унифицированных форм первичной учетной документации по учету труда и его оплаты,

материалов, малоценных и быстроизнашивающихся предметов, продукции и товарно-материальных ценностей в местах хранения и указаний по их применению и заполнению», «Альбом унифицированных форм первичной учетной документации. Учет труда и его оплаты».

2. Правила внутреннего распорядка (Ст. 144 ТК КР)
3. График отпусков (Ст. 128 ТК КР; Постановление Нацстаткомитета КР от 4 августа 2003 года № 22 «Об утверждении унифицированных форм первичной учетной документации по учету труда и его оплаты, материалов, малоценных и быстроизнашивающихся предметов, продукции и товарно-материальных ценностей в местах хранения и указаний по их применению и заполнению», «Альбом унифицированных форм первичной учетной документации. Учет труда и его оплаты»; Постановление Правительства КР от 31 декабря 2010 года № 346 «Перечень типовых управленческих документов, образующихся в деятельности учреждений, организаций, предприятий, с указанием сроков хранения).
4. Трудовой договор (Статья 53—58 ТК КР; Постановление Правительства КР от 12 марта 1999 года № 145 «Об утверждении примерных форм трудового договора и записки об отпуске»; Постановление Правительства КР от 31 декабря 2010 года № 346 «Перечень типовых управленческих документов, образующихся в деятельности учреждений, организаций, предприятий, с указанием сроков хранения»).
5. Трудовые книжки (Статья 65 ТК КР).
6. Книга учета движения трудовых книжек и вкладышей в них.
7. Приходно-расходная книга по учету бланка трудовой книжки и вкладыша в нее.
8. Табель учета использования рабочего времени (Статья 107 ТК КР).
9. Личные карточки.
10. Личные дела (Статья 64 ТК КР).
11. Приказы о приеме на работу составляются по форме, утвержденной Нацстаткомитетом КР (формы Т1 и Т1а) с указанием

по применению и заполнению. Приказ о приеме на работу должен быть подписан в 3-х дневный срок. На приказе обязательно должна быть подпись работника об ознакомлении. Приказы о переводе, увольнении, предоставлении отпусков, применении дисциплинарных мер, командировании должны регистрироваться в Книге учета приказов.

ИСТОЧНИКИ И ЛИТЕРАТУРА:

1. Стратегический план мэрии Барселоны по развитию туризма. http://bit. ly/2h3ZuUr.
2. Большая советская энциклопедия. — М., Советская энциклопедия. 1969—1978.
3. *Ведута Е. Н.* Стратегия и экономическая политика государства. — М., 2002.
4. Стратегическое территориальное планирование: зарубежный опыт и российская практика. — СПб., ООО «Селеста», 2007.
5. Бедность и благосостояние домохозяйств в Ленинградской области. По результатам выборочного опроса домохозяйств в апреле 2005 г. / под общей ред. к. э. н., Л. Н. Овчаровой — СПб., ООО «Селеста», 2007.
6. The role of Human resource management in corporate social responsibility» report for Canada industry, Coro Standberg, 2009.
7. *Дэйв Ульрих.* Эффективное управление персоналом, новая роль Эйчар менеджера в организации, — Гарвард бизнес скул пресс, — Москва 2007.
8. *Маклаков А. Г.* Профессиональный психологический отбор персонала. Теория и практика: Учебник для вузов.
9. *Chloe Guillot-Soulez.* La gestion des ressources humaines», 10 edition, 2017.
10. http://www. cerise-spi4. org/, Управление социальным воздействием, микрофинансовые организации, инструмент SPI4.
11. http://www. greatplacetowork. net Лучшие рабочие места в мире.

Объем 3,5 п.л.
Тираж — 130 экз.

Издательство «Нео Принт»