

# **Управление персоналом – ориентация на людей**

**Михайлина Хорозова,  
Операционный директор,  
Reikartz Хотел  
Менеджмент**

# ПРОБЛЕМЫ ПЕРСОНАЛА

---

## ОСНОВНАЯ ПРОБЛЕМАТИКА В ОТНОШЕНИЯХ С ПЕРСОНАЛОМ\* :

- НЕПРОФЕССИОНАЛИЗМ – 45%
- РАВНОДУШИЕ – 35%
- ЛЕНЬ – 25%

\* На основании опроса 15 руководителей высшего звена связанного с управлением персоналом

# НЕПРОФЕССИОНАЛИЗМ

---

СЛЕДСТВИЕ БЕЗОТВЕТСТВЕННОСТИ  
И ГЛУПОСТИ, ПОВЕРХНОСТНОГО  
АНАЛИЗА И НЕВНИМАТЕЛЬНОСТИ.  
ХАРАКТЕРИЗУЕТСЯ ИБД - ИМИТАЦИЯ  
БУРНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

# РАВНОДУШИЕ

---

СЛЕДСТВИЕ РАЗОЧАРОВАНИЯ И  
ПРИЧИНА БЕЗЫНИЦИАТИВНОСТИ.  
ИСПРАВИТЬ ПОЛОЖЕНИЕ ТАКЖЕ  
СЛОЖНО КАК ВОССТАНОВИТЬ  
ДОВЕРИЕ.

Может быть - как причиной, так и  
следствием!

# ЛЕНЬ

---

СЛЕДСТВИЕ ОТСУТСТВИЯ ИНТЕРЕСА  
К ДЕЙСТВИЯМ, ОТСУТСТВИЕ  
СТИМУЛА И ЦЕЛЕЙ В ДАННОЙ  
ОБЛАСТИ ИЛИ ДЕЛЕ, ОТСУТСТВИЕ  
ЖАЖДЫ К САМООБУЧЕНИЮ.

Может быть - как врожденной, так и  
приобретенной!

# МЕТОДИКА И СПЕЦИФИКА ЭТАПОВ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ С ПЕРСОНАЛОМ:

---



- МЕТОДИКА ОТБОРА
- ЭТАПЫ УЧАСТИЯ
- МОТИВАЦИЯ

# МЕТОДИКА ОТБОРА

---

- **СПЕЦИФИКАЦИИ НА ДОЛЖНОСТЬ**  
ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ, ПОВЕДЕНЧЕСКИЕ, ДУХОВНЫЕ И ФИЗИЧЕСКИЕ ПОКАЗАТЕЛИ
- **ТВОРЧЕСКОЕ ТЕСТИРОВАНИЕ**  
АНАЛИЗ НА ТАЛАНТЫ: ТВОРЧЕСКИЕ ИЛИ АКТЕРСКИЕ ДАННЫЕ,  
НЕСТАНДАРТНЫЕ МЕТОД И ПОДХОД К РАБОТЕ
- **ОБУЧЕНИЕ ИЛИ ORIENTATION**  
HANDBOOK – ПРИВЕТСТВИЕ, СВОД ПРАВИЛ И МНОЖЕСТВО ОТВЕТОВ, НА ПРОСТЫЕ ОТВЕТЫ
- **ТЕСТ ПО ОКОНЧАНИИ ОБУЧЕНИЯ**  
РЕГИОНАЛЬНЫЕ ОСОБЕННОСТИ ЛИЧНОСТИ, ПРИНЯТИЕ В КОЛЛЕКТИВ, МНЕНИЕ «ВНУТРЕННЕГО КЛИЕНТА», ПЛАН РАЗВИТИЯ СОТРУДНИКА

# МЕТОДИКА ОТБОРА СПЕЦИФИКАЦИЯ НА ДОЛЖНОСТЬ

	Position / Должность:		
	Department / Подразделение:		
<b>1. Физические показатели</b>  	возраст:		
	физические данные:		
	состояние здоровья:		
	внешний вид:		
<b>Критерий</b>	<b>Спецификация</b>	<b>Обязательно</b>	<b>Желательно</b>
	пол:		
	дополнительно:		
<b>2. Образование</b>	наличие диплома; дополнительные курсы и другие виды обучения		
	специальные знания и навыки		
<b>3. Дополнительные характеристики (специальные):</b>	знание иностранных языков (каких и уровень владения)		
	наличие водительских прав (категория, стаж вождения)		
	дополнительно:		
<b>4. Опыт работы:</b>	предыдущий опыт работы		
<b>5. Личные качества</b>	желательные		
	нежелательные		
<b>6. Комментарии:</b>			



# МЕТОДИКА ОТБОРА ТВОРЧЕСКОЕ ТЕСТИРОВАНИЕ

---

- **Myers-Briggs Type Indicator (MBTI)** - ТЕСТ НА ТИПОВЕДЕНИЕ ИЛИ ОЦЕНКА ЛИЧНОСТНЫХ ФАКТОРОВ (проводится отделом персонала)
- **СИТУАЦИОННОЕ ТЕСТИРОВАНИЕ**  
ТЕСТИРОВАНИЕ НА ПОВЕДЕНЧЕСКИЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ В РАЗНЫХ СИТУАЦИЯХ ПРИЗНАННЫЕ ОПРЕДЕЛИТЬ СТЕПЕНЬ ВНУТРЕННЕЙ КУЛЬТУРЫ (проводится руководящим составом высшего звена)
- **ЛИЧНАЯ БЕСЕДА**  
РАЗГОВОР С НЕПОСРЕДСТВЕННЫМ РУКОВОДИТЕЛЕМ НА ЛИЧНОСТНОЕ ВОСПРИЯТИЕ, ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ КАЧЕСТВА, ЕДИНЕНИЕ ЦЕЛЕЙ И ОПРЕДЕЛЕНИЕ ТАКТИКИ ВЗАИМООТНОШЕНИЙ (проводится непосредственным руководителем)

# МЕТОДИКА ОТБОРА ОБУЧЕНИЕ

---

- **HANDBOOK**

СВОД ПРАВИЛ, ОПИСАНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ,  
ОСНОВНЫЕ ОТВЕТЫ И ПРИВЕТСТВИЕ РУКОВОДИТЕЛЯ

- **ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ ОБУЧЕНИЕ**

ПЕРВОНАЧАЛЬНОЕ ОБУЧЕНИЕ НА РАБОЧЕМ МЕСТЕ ПО  
МЕТОДУ - ВВЕДЕНИЕ В ДОЛЖНОСТЬ ПОД КОНТРОЛЕМ  
БОЛЕЕ ОПЫТНОГО СОТРУДНИКА (КОЛЛЕГИ), ИЗУЧЕНИЕ  
СТАНДАРТОВ РАБОТЫ

- **КРОСС - ТРЕНИНГ**

ОБУЧЕНИЕ ПО ВСЕМ ОСНОВНЫМ ЛИНЕЙНЫМ  
СПЕЦИАЛЬНОСТЯМ ДЛЯ ВЫЯВЛЕНИЯ СКРЫТОГО  
ПОТЕНЦИАЛА

# МЕТОДИКА ОТБОРА ТЕСТ ПО ОКОНЧАНИИ ОБУЧЕНИЯ

---

- **СТАНДАРТНОЕ ТЕСТИРОВАНИЕ**

ТЕСТ НА ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ ЗНАНИЯ, ЗНАНИЯ СТАНДАРТОВ, ТЕХНОЛОГИЙ И ПРОЦЕДУР

- **ИСПЫТАТЕЛЬНЫЙ СРОК**

МНЕНИЕ «ВНУТРЕННЕГО КЛИЕНТА», МНЕНИЕ РУКОВОДИТЕЛЯ, НЕЗАВИСИМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ТЕСТИРОВАНИЯ (ОТ 3-х ДО 6-ти МЕСЯЦЕВ)

- **БЕСЕДА С РУКОВОДИТЕЛЕМ**

ОСНОВА ДЛЯ СОСТАВЛЕНИЯ ПЛАНА РАЗВИТИЯ СОТРУДНИКА, ОСНОВНЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ РАБОТЫ, РЕЗУЛЬТАТОВ И ЦЕЛЕЙ СОТРУДНИКА НА ПРЕДПРИЯТИИ

---

ВСЕ ЭТИ ЭТАПЫ ПОЗВОЛЯЮТ НОВОМУ  
ЧЕЛОВЕКУ НЕ ПОТЕРЯТЬСЯ В НОВОЙ  
ДЛЯ НЕГО СРЕДЕ!

ОН НЕ ЧУВСТВУЕТ СЕБЯ БРОШЕННЫМ И  
ЗНАЕТ КУДА И С КАКИМ ВОПРОСОМ  
МОЖНО ОБРАТИТЬСЯ.

ЭТО ТАКЖЕ ПОЗВОЛЯЕТ ЕМУ  
ИЗБЕЖАТЬ ОШИБОК ИЛИ СВЕСТИ ИХ К  
МИНИМУМУ

# ЭТАПЫ УЧАСТИЯ

---

- **APPRAISAL- ОЦЕНОЧНОЕ СОБЕСЕДОВАНИЕ**

2 РАЗА В ГОД ОБЯЗАТЕЛЬНОЕ СОБЕСЕДОВАНИЕ С РУКОВОДИТЕЛЕМ ДЛЯ ОПРЕДЕЛЕНИЯ ИЛИ КОРРЕКЦИИ ЦЕЛЕЙ И РЕЗУЛЬТАТОВ СОТРУДНИЧЕСТВА, ПОДВЕДЕНИЕ ИТОГОВ И ПОСТАНОВКА НОВЫХ ЗАДАЧ. СОСТАВЛЕНИЕ ПЛАНА РАЗВИТИЯ И ОЦЕНКА ЕГО ВЫПОЛНЕНИЯ

- **АНКЕТИРОВАНИЕ**

ЕЖЕГОДНО СРЕДИ ВСЕХ СОТРУДНИКОВ ПРОВОДИТСЯ СВОЕГО РОДА РЕФЕРЕНДУМ ИЛИ АНКЕТИРОВАНИЕ – ОПРОС СОТРУДНИКОВ ПО РАЗЛИЧНЫМ КРИТЕРИЯМ

# ЭТАПЫ УЧАСТИЯ

---

- **ВНУТРЕННИЙ РЕЗЕРВ**

СОТРУДНИК САМОСТОЯТЕЛЬНО МОЖЕТ ПОДАТЬ ЗАЯВКУ НА ВНЕСЕНИЕ ЕГО В СПИСОК ВНУТРЕННЕГО РЕЗЕРВА. СОТРУДНИКИ, ВОШЕДШИЕ В ЭТОТ СПИСОК ИМЕЮТ ПЕРВООЧЕРЕДНОЕ ПРАВО НА ПРОДВИЖЕНИЕ КАК ВНУТРИ ОТДЕЛА, ТАК И В ДРУГИХ ОТДЕЛАХ

- **ВЗРАЩИВАНИЕ ИНИЦИАТИВ**

НАПИСАНИЕ СОБСТВЕННОГО ПРОЕКТА ИЛИ ПЛАНА ВНЕДРЕНИЯ КАКОГО-ЛИБО ПРЕДЛОЖЕНИЯ ПО УЛУЧШЕНИЮ РАБОТЫ ПРЕДПРИЯТИЯ ЯВЛЯЕТСЯ ВОЗМОЖНОСТЬЮ ДЛЯ ФОРМИРОВАНИЯ СОБСТВЕННОЙ КАРЬЕРЫ

# ЭТАПЫ УЧАСТИЯ

---

- **РАЗДЕЛЕНИЕ ОТВЕТСТВЕННОСТИ**

С СОТРУДНИКОМ ЗА ПРИНЯТЫЕ ИМ РЕШЕНИЯ, ЭТО ВОЗМОЖНОСТЬ ЗАСЛУЖИТЬ УВАЖЕНИЕ НЕ ТОЛЬКО У ОДНОГО СОТРУДНИКА, НО И ПОВЫСИТЬ ДОВЕРИЕ У ВСЕГО ПЕРСОНАЛА

- **РЕГУЛИРОВАНИЕ НАГРУЗОК**

НАУКА О РАВНОМЕРНОЙ ЗАГРУЗКЕ, КАК ТОЧЕК ПРОДАЖ, ТАК И ПЕРСОНАЛА. В ПЕРВОМ СЛУЧАЕ ПОЛИТИКА ОГРАНИЧЕНИЙ, ВО ВТОРОМ ТЕХНОЛОГИЯ СОСТАВЛЕНИЯ ГРАФИКОВ РАБОТ

# ЭТАПЫ УЧАСТИЯ

---

- **ПОЛИТИКА «ОТКРЫТЫХ ДВЕРЕЙ»**

ФИЗИЧЕСКАЯ ГОТОВНОСТЬ К ДИАЛОГУ, ПОДДЕРЖКА И СОПРОВОЖДЕНИЕ ОТДЕЛА ПЕРСОНАЛА – ОСНОВА ТРАДИЦИЙ

- **ЕЖЕДНЕВНЫЕ И ЕЖЕНЕДЕЛЬНЫЕ СОБРАНИЯ**

ДЛЯ ТОГО ЧТО БЫ ОНИ БЫЛИ ЭФФЕКТИВНЫМИ СЛЕДУЕТ ЕЖЕДНЕВНО СОБИРАТЬ НЕ ВЕСЬ ПЕРСОНАЛ, А ТОЛЬКО СМЕНУ РАБОТАЮЩУЮ СЕГОДНЯ В ПОДРАЗДЕЛЕНИЯХ ОБСЛУЖИВАНИЯ. ЕЖЕНЕДЕЛЬНО НУЖНО СОБИРАТЬ ТОЛЬКО УПРАВЛЯЮЩИЙ СОСТАВ, А ОБЩЕЕ СОБРАНИЕ ПЕРСОНАЛА – ПО МЕРЕ НЕОБХОДИМОСТИ



# МОТИВАЦИЯ

---

МОТИВАЦИОННАЯ ПОЛИТИКА  
ПРЕДПРИЯТИЯ ЭТО НЕ ТОЛЬКО  
УНИКАЛЬНЫЙ ПРОДУКТ.

МОТИВАЦИЯ НЕ МОЖЕТ ПРИНЕСТИ  
РЕЗУЛЬТАТЫ ЕСЛИ ОНА ВНЕДРЕНА  
НА СЫРУЮ, НЕ ПОДГОТОВЛЕННУЮ  
ПОЧВУ – ВАМ НЕ ПОВЕРЯТ!

# МОТИВАЦИЯ

---

1. ДОСТУПНОСТЬ
2. ОЩУТИМОСТЬ
3. ПОСТЕПЕННОСТЬ
4. МИНИМИЗАЦИЯ РАЗРЫВА МЕЖДУ РЕЗУЛЬТАТОМ И ПООЩРЕНИЕМ
5. СОЧЕТАНИЕ МАТЕРИАЛЬНЫХ И МОРАЛЬНЫХ ФАКТОРОВ

# ПРАВИЛА МОТИВАЦИИ

1. Похвала эффективнее порицания и неконструктивной критики.
2. Поощрение должно быть осязаемым и желательно незамедлительным (минимизация разрыва между результатом труда и его поощрением).
3. Непредсказуемые и нерегулярные поощрения мотивируют больше, чем ожидаемые и прогнозируемые.
4. Постоянное внимание к работнику и членам его семьи – важнейший мотиватор.
5. Людям нравятся победы, поэтому чаще давайте людям почувствовать себя победителями.
6. Поощряйте за достижение не только основной цели, но и промежуточных.
7. Не ущемляйте самоуважение других, предоставляйте им возможность «сохранить лицо».
8. Большие и редко кому достающиеся награды обычно вызывают зависть, небольшие и частые – удовлетворяют большинство.
9. Разумная внутренняя конкуренция – двигатель прогресса.

# РЕЗУЛЬТАТЫ

---

СПЛОЧЕНИЕ КОЛЛЕКТИВА  
СЕМЕЙНЫЕ ТРАДИЦИИ  
ДРУЖБА КОНКУРЕНТОВ

# Профессиональные награды – одна из самых действенных форм мотивации

## СОГЛАСОВАНИЕ ЗАКАЗА

Название изделия Награда "Ко дню туризма" Заказчик (организация) Совет по туризму  
Габаритные размеры 41x83 мм Фамилия \_\_\_\_\_  
Подпись \_\_\_\_\_  
Количество 500 шт. Принят вар. № 3

## ИЗОБРАЖЕНИЕ(эскиз)

Реверс

М-б 2:1

