**Тема:** Технологии управления персоналом.

**Теоретические вопросы по теме:**

1. Что такое набор кадров?
2. Что такое наём кадров?
3. Назовите источники найма персонала.
4. Перечислите преимущества и недостатки внутренних источников найма персонала.
5. Перечислите преимущества и недостатки внешних источников найма персонала.
6. Что такое отбор персонала?
7. Охарактеризуйте этапы отбора претендентов на вакантную должность.
8. Подбор и расстановка персонала.
9. Деловая оценка и аттестация персонала.
10. Перечислите и раскройте содержание этапов проведения аттестации персонала.
11. Понятие адаптации персонала.
12. Виды адаптации персонала.
13. Управление адаптацией персонала.
14. Организация обучения персонала.
15. Методы обучения персонала.
16. Понятие и этапы деловой карьеры.
17. Управление деловой карьерой.
18. Структура, принципы и порядок формирования резерва.
19. Планирование и организация работы с резервом кадров.

**Case-задания для демонстрации практических умений и навыков**

**Практическое задание №1.** «Набор персонала»

**Задание на практическую работу:**

1 Составьте объявление о приглашении на работу (на две должности в вашей организации).

2 Разработайте анкету для отбора будущих сотрудников (на две должности в вашей организации).

3 Разработайте план подготовки к собеседованию.

4 Разработайте план проведения отборочных тестов.

5 Проанализируйте результаты собеседования.

6 Разработайте бланк извещения кандидатов на должность о результатах собеседования.

**Методические рекомендации для выполнения практической работы:**

Прежде всего Вы должны решить, какие именно сотрудники Вам нужны и что от них требуется. Для этого необходимо проанализировать должностные инструкции для выбранных рабочих мест и составить перечень требований, предъявляемых к будущим сотрудникам. После этого следует принять решение о том, каким образом Вы будете приглашать на работу своих будущих сотрудников. Можно искать сотрудников с помощью своих друзей и знакомых; разместить соответствующее объявление на двери или в окне своей организации; поместить объявление о приглашении на работу в газете или журнале; обратиться в бюро по трудоустройству.

У Вас под рукой всегда должен иметься экземпляр должностной инструкции и требований к персоналу, чтобы в любой момент выслать их по почте или передать из рук в руки соискателю на должность вместе с анкетой для отбора персонала.

Если Вы собираетесь дать объявление в прессе, постарайтесь четко изложить в нем свои условия и требования, предъявляемые к соискателям на должность. Таким образом, Вы сможете уменьшить размер необходимой Вам печатной площади и, следовательно, сократить свои расходы, связанные с публикацией объявления.

Обязательно обратите внимание на то, чтобы Ваши условия и требования к персоналу были изложены в полном объеме. Если Вы устанавливаете определенные возрастные ограничения, это обязательно должно быть указано. То же самое относится и к опыту работы, уровню квалификации. Результативность Вашего объявления будет определяться количеством обратившихся к Вам соискателей.

Соискатели на должность могут связываться с Вами разными способами: по почте; по телефону; прийти к Вам в организацию.

Для принятия окончательного решения о приеме на работу одного из соискателей Вам потребуется собрать о нем определенную объективную информацию.

Большинство подобных анкет направлены на получение приблизительно одинаковой информации. Ниже в качестве примера приводится типичная анкета для отбора персонала.

Возможно, Вы захотите получить более подробную информацию о соискателе. Например, узнать: о состоянии его здоровья; о наличии водительского удостоверения; о его готовности работать сверхурочно; о его отношении к служебным командировкам. Подумайте, что именно может интересовать Вас в будущих сотрудниках. Если Вам требуются какие-то специфические данные, укажите их в приведенной ниже таблице. Вы можете включить все эти вопросы в свой вариант анкеты для отбора персонала.

АНКЕТА ДЛЯ ОТБОРА СОТРУДНИКА НА ДОЛЖНОСТЬ

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

Наименование организации\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Фамилия, имя, отчество:\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Дата и место рождения\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Домашний адрес:\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Телефон:\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Семенное положение:\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Дети:\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Образование, какое высшее учебное заведение было закончено и в каком году\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Специальность по диплому\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Следите за тем, чтобы соискатели указывали дату заполнения анкеты и ставили в конце свою подпись. В этом случае они будут нести юридическую ответственность за правильность изложенных в анкете данных.

Типовая анкета для отбора будущего персонала позволяет Вам собрать необходимую объективную информацию о соискателях. С ее помощью Вы можете отобрать из числа имеющихся соискателей подходящего кандидата на вакантную должность.

Обязательно убедитесь в том, что у Вас будет достаточно времени, чтобы тщательно изучить заполненные анкеты и отобрать для собеседования подходящих кандидатов на указанную Вами должность.

Собрав все заполненные анкеты, внимательно просмотрите их и составьте список вероятных кандидатов на должность. Затем, по результатам собеседования, Вы сможете отобрать из их числа самого подходящего сотрудника.

Сравните заполненные соискателями анкеты с перечнем своих требований к персоналу. Обратите внимание на то, в какой степени ответы соискателей соответствуют выдвинутым Вами требованиям. Это первый отборочный тур. Может быть, уже на этом этапе Вам придется «отсеять» немало соискателей, поэтому от Вас потребуется подойти к изучению заполненных соискателями анкет очень ответственно. Внимательно отнеситесь к ключевым вопросам анкеты. Это может быть: соответствующий опыт работы или наличие определенных навыков; образование; возраст; уровень профессиональной подготовки или квалификации; письменные рекомендации.

Возможно, для Вас первостепенное значение будут иметь какие-нибудь другие пункты анкеты.

Если у Вас получился слишком длинный список вероятных кандидатов на должность, сократите его: Разборчив ли почерк соискателя? Все ли слова написаны грамотно? Как далеко от места будущей работы живет соискатель? Чем соискатель занимается в свободное от работы время? В какой степени предыдущая работа соискателя связана с Вашим бизнесом? Какую работу и в течение какого срока соискатель выполнял ранее? Правильно ли заполнена анкета соискателем? На все ли вопросы он дал ответы?

Окончательный список Ваших наиболее подходящих кандидатов не должен быть очень длинным. Разумеется, все зависит от Вашего вида бизнеса, однако оптимальный вариант - оставить, в конце концов, 4-5 кандидатов. Полезно было бы обобщить результаты анкетирования в единой сводной таблице.

Отобрав наиболее вероятных кандидатов на указанную Вами должность, свяжитесь с ними по почте или по телефону.

Попросите их принести с собой все материалы, имеющие непосредственное отношение к предлагаемой Вами работе. Например, это могут быть: характеристики-рекомендации; дипломы об окончании высшего учебного заведения; образцы выполненной ими работы; паспорт.

Не забудьте сообщить им дату и время собеседования, а также подробно объясните им, как лучше всего добраться до Вашего офиса.

К собеседованию обязательно нужно тщательно готовиться. Необходимо продумать свои действия на каждом из трех этапов, связанных с собеседованием: подготовка к собеседованию; собеседование; анализ результатов собеседования.

Нужно составить план действий. Начните с должности, на которую Вы ищете сотрудника. Четко определите круг вопросов, связанных с данной должностью.

Скорее всего, Вы будете проводить собеседование самостоятельно в своей организации. Если Вы никогда раньше не проводили собеседования, лучше всего проконсультироваться с людьми, имеющими подобный опыт.

Определите дату и время начала собеседования, составьте окончательный список кандидатов на должность и заблаговременно известите их о месте, дне и времени начала собеседования. В случае необходимости подробно объясните им, как до Вас удобней добраться.

Постарайтесь запланировать равное количество времени на каждое собеседование. Как правило, на каждое собеседование отводится примерно 30 минут.

Обязательно убедитесь в том, что кандидаты на должность знают: точное время; день; место собеседования.

Подготовьте специальную комнату для проведения собеседования, а также помещение, где кандидаты будут ждать своей очереди. Комната для проведения собеседования должна быть чистой. Желательно, чтобы обстановка носила неформальный характер.

Постарайтесь, чтобы во время собеседования Вам никто не мешал (в особенности обратите внимание на телефонные звонки).

Для каждого кандидата на должность подготовьте необходимые материалы: анкету; объявление о приглашении на работу; требования, предъявляемые к персоналу; должностную инструкцию.

Теперь настало время подумать о тех вопросах, которые Вы будете задавать соискателям.

Запишите их в приведенной ниже таблице. Всегда задавайте вопросы, начинающиеся со слов «что», «где», «когда», «почему», «кто», «как». В противном случае соискатели будут отвечать на вопросы достаточно односложно: «да» или «нет».

Лучше всего проводить собеседование неформально, но по строго определенному плану. Ваша задача - разговорить кандидатов.

Расскажите соискателю о том, чем занимается Ваше предприятие. С этой целью можно иметь перед глазами письменный вариант тезисного изложения этого вопроса.

Постарайтесь подробно описать будущую работу соискателя. Для начала задавайте ему несложные вопросы. Например, попросите собеседника рассказать о его последней работе.

Не следует задавать соискателю те вопросы, которые лишь подтверждают его анкетные данные. Это стоит делать лишь в том случае, если у Вас есть вопросы по анкете.

Постарайтесь косвенными путями выяснить, почему Ваш собеседник отказался или хочет отказаться от своей нынешней работы.

Внимательно слушайте соискателя. В процессе собеседования делайте для себя письменные пометки на листе бумаги.

Если какие-либо ответы соискателя вызывают дополнительные вопросы, смело задавайте.

Если собеседник с трудом подбирает слова, не торопите его: ему следует говорить больше Вас.

Расскажите соискателю о перспективах его работы и условиях трудового соглашения.

Когда собеседование будет близиться к концу, спросите кандидата на должность, нет ли у него вопросов к Вам. Выясните, чего соискатель ожидает от предлагаемой работы.

Затем заканчивайте собеседование. Сообщите кандидату, когда будут известны окончательные результаты собеседования.

Во время собеседования с помощью определенных тестов довольно легко проверить профессиональные знания и навыки соискателей на должность. Порой собеседник старается выдать желаемое за действительное, сознательно завышая уровень своих способностей.

Оценить результаты собеседования Вы можете с помощью специальной таблицы. Она даст Вам возможность: выделить ключевые моменты собеседования; сравнить всех кандидатов на должность.

Под «ключевыми моментами собеседования» понимаются: уровень общей подготовки и квалификации; опыт работы; профессиональные знания и навыки; личные черты характера; общее впечатление.

Вы можете оценить всех кандидатов на должность, используя определенную шкалу.

Теперь, основываясь на результатах собеседования и тестирования, Вы можете остановить выбор на наиболее подходящем кандидате на должность.

Можно сообщить одному из кандидатов о приглашении к Вам на работу непосредственно в том месте, где проходило собеседование. Или же можно сообщить ему о своем решении через день-два по почте или телефону.

В любом случае победившему кандидату принято вручать официальное письменное приглашение на указанную Вами должность. Часто отобранный Вами кандидат на должность не предпринимает никаких шагов и не уходит с предыдущей работы до тех пор, пока не получит от Вас официального письменного приглашения.

Если победивший кандидат на должность подтвердит свое намерение перейти к Вам на работу, свяжитесь с другими соискателями на должность и сообщите им о результатах собеседования.

Можно послать победившему кандидату проект Вашего трудового договора (контракта).

Подписав его, победивший кандидат официально примет Ваши условия трудового контракта.

Что Вам делать в том случае, если Вы передумаете до того, как победивший кандидат приступит к исполнению своих обязанностей? В этом случае Вы можете сообщить ему, что Ваше предложение потеряло свою силу, или же написать ему новое письмо, в котором будут изложены другие условия Вашего трудового соглашения.

**Практическое задание №2.** «Адаптация персонала и его оценка»

**Задание на практическую работу:**

1 Составьте план действий, связанных с введением в должность новых сотрудников

2 Определите круг общих вопросов, связанных с введением в должность нового сотрудника и частных вопросов.

3 Разработайте план контроля и оценки работы нового сотрудника.

4 Разработайте план оценки результатов работы сотрудников и его этапы проведения.

**Методические рекомендации для выполнения практической работы:**

Если с самого начала не объяснить новому сотруднику все, что связано с его должностью, он замучает Вас бесконечными вопросами. Он будет тратить на это не только свое, но и Ваше время.

Без соответствующего плана введения в должность Вы будете объяснять все новому сотруднику нечетко и непоследовательно, касаясь то одной, то другой стороны его будущей деятельности. В результате этого какие-то важные моменты могут быть упущены из виду, не исключены и ошибки. Бессистемное, нелогичное введение в должность обернется впоследствии неэффективной работой нового сотрудника.

Всего этого можно избежать в том случае, если Вы с самого начала четко, ясно и последовательно объясните новому сотруднику, что он должен делать.

В результате Вы:

- избавите нового сотрудника от необходимости задавать слишком много вопросов;

- существенно снизите степень риска, связанного с неправильными действиями нового сотрудника из-за незнания каких-либо вопросов;

- сможете застраховаться от таких ошибок, которые могут обернуться для Вас в будущем большими материальными убытками и опасностями;

- поможете новому сотруднику почувствовать свою сопричастность к общему делу;

- дадите возможность новому сотруднику быстрее войти в работу и добиться максимальной степени эффективности его трудовой деятельности.

Конкретный порядок действий, связанных с введением в должность, будет зависеть от должности нового сотрудника.

Вам потребуется показать новому сотруднику производственное или служебное помещение, а также решить ряд естественных административно-технических вопросов. Необходимо объяснить новому сотруднику: где можно пообедать; где и когда можно выпить чай или кофе; где что находится в Вашем помещении; можно ли у Вас курить и где; где находится туалет; когда, где и как будет выплачиваться зарплата; кому и каким образом следует сообщать о болезни или вынужденном отсутствии на рабочем месте (например, секретарю по телефону); где можно поставить автомобиль (если в этом есть необходимость); что делать в случае возникновения пожара.

Этот перечень можно было бы продолжить. Запишите те пункты, которые имеют самое непосредственное значение для Вашей организации.

Вводя нового сотрудника в должность, может быть, имеет смысл еще раз напомнить ему основные условия трудового договора. Вы, скорее всего, затрагивали эти вопросы во время собеседования. Речь идет: об оплате труда; о материальном стимулировании; о вычетах из зарплаты; о времени работы; о сверхурочной работе; об отпуске; о компенсации расходов; о праздничных днях; об оплате больничных листов; о соблюдении трудовой дисциплины; об особых условиях и характере работы.

Прежде, чем посвящать нового сотрудника в детали его работы, расскажите ему о своей деятельности в целом. Новому сотруднику наверняка полезно будет узнать: чем занимается Ваше предприятие; какие виды товаров или услуг оно предлагает; кто относится к числу Ваших клиентов; как работает Ваше предприятие в целом и почему Вы проводите данную хозяйственную политику; какой имидж Вы хотите создать своему предприятию (например, является ли Ваше предприятие традиционным, или же оно разрабатывает новые технологии); что представляют собой Ваши конкуренты, и за счет чего Вам удается опережать их; что Вы думаете о деятельности и что ждете в связи с этим от своих сотрудников; какие отношения и традиции сложились в Вашем трудовом коллективе.

Теперь новый сотрудник может задавать Вам интересующие его вопросы. Не забудьте рассказать новому сотруднику об основных правилах внутреннего распорядка. Обязательно объясните ему, на чем основаны данные правила.

Постарайтесь записать те основные вопросы, на которые необходимо обратить внимание нового сотрудника.

Теперь давайте обратим внимание на более частные вопросы.

Вы помогли новому сотруднику составить общее представление о деятельности своего предприятия. Теперь настал момент показать Вашему новому сотруднику его место в структуре Вашего предприятия. Иными словами, новый сотрудник должен четко знать свой участок работы.

Если его работа связана с использованием сложного или опасного оборудования, необходимо познакомить сотрудника с правилами техники безопасности. Ответственность за это ложится в первую очередь на Вас.

Может быть, на первых порах новый сотрудник будет набираться опыта. В этом случае нужен такой человек, к которому новый сотрудник может обратиться в случае необходимости, задать интересующие его вопросы. Если Вы нанимаете только одного или двух новых сотрудников, Вы, наверное, и сами сможете о них позаботиться.

Введение в должность нового сотрудника занимает от одного дня до нескольких недель. Сразу после введения в должность новый сотрудник должен приступить к исполнению своих хотя бы основных служебных обязанностей.

Не следует забывать о том, что сначала все ему будет в новинку. Не теряйте нового сотрудника из поля своего зрения. Хотя при введении в должность новый сотрудник получил минимум необходимой для работы информации, все же будьте готовы к дополнительным вопросам. Пусть новый сотрудник не боится лишний раз задать интересующий его вопрос.

Оказывайте новому сотруднику постоянную помощь и поддержку. Он гораздо лучше будет справляться со своими должностными обязанностями, если почувствует себя частью единой команды.

Запишите основные параметры работы нового сотрудника (например, уровень квалификации, стиль работы с клиентами, соблюдение трудовой дисциплины) и отметьте, насколько он соответствует указанным параметрам.

Это поможет Вам оценить качество работы нового сотрудника. Кроме того, Вам сразу станет ясно, как именно необходимо направлять трудовую деятельность нового сотрудника.

Не исключено, что Ваш новый сотрудник может не иметь опыта работы в данной области или же не иметь опыта работы вообще. В этом случае необходимо учесть данное обстоятельство и соответствующим образом составить план действий, связанных с введением в должность нового сотрудника.

Вы должны помнить о том, что то, чем ему придется заниматься у Вас, довольно сильно будет отличаться от того, чему его учили в школе или высшем учебном заведении или же от того, чем он занимался ранее. В данном случае от Вас потребуется определенная доля терпимости и понимания. Обязательно нужно запастись терпением: элементарные, на Ваш взгляд, вещи могут оказаться абсолютно незнакомыми для выпускника средней школы или вчерашнего безработного. В связи с этим процесс введения нового сотрудника в должность может существенно растянуться во времени.

Вместе с тем, Вам, может быть, придется проявить жесткость и строгость, чтобы раз и навсегда искоренить у нового сотрудника те вредные привычки и замашки, которые могут неблагоприятно сказаться на развитии Вашего предприятия и создать сложности в отношениях с клиентами и деловыми партнерами.

Вы можете принять на работу выпускника средней школы при условии, что он после работы будет заниматься на специальных курсах обучения основам предпринимательства. Кроме того, можно выделить для заочной учебы нового сотрудника определенное время в течение рабочего дня, чтобы он мог посещать одно из высших учебных заведений, повышая уровень своего образования.

Все это потребует времени и денег, однако в результате Вы будете иметь более квалифицированного и лучше подготовленного сотрудника.

Что Вы станете делать, если Вам придется брать на работу выпускника.

Непременно используйте свой жизненный опыт, общаясь с новыми сотрудниками. Чем скорее новый сотрудник поймет, что от него требуется, что и как он должен делать, тем скорее Вы увидите плоды его работы. Это именно то, что Вам нужно. В этом случае весьма велика вероятность того, что новый сотрудник быстро найдет свое место в структуре Вашего предприятия и станет одним из активных и полезных членов трудового коллектива.

Вначале Ваш новый сотрудник будет прилагать максимум усилий и стараний, наслаждаясь предоставленной ему свободой. Однако со временем, если Вы не будете постоянно общаться с новым сотрудником, он будет работать уже по инерции, без прежнего энтузиазма. Его настроение обязательно передастся клиентам и коллегам и в конечном итоге крайне отрицательно скажется на развитии Вашей организации.

Вы будете думать, что вся беда - в плохом сотруднике.

Вспомните, когда Вы последний раз откровенно обсуждали с сотрудниками результаты их работы, намечали план действий на будущее. Если Вы хотите получить более объективную информацию на этот счет, можно попросить кого-нибудь постороннего задать Вашим сотрудникам всего один вопрос: Доволен ли начальник результатами Вашей работы? Если последуют ответы: «не знаю», «наверное» или «наверное, да, но я не уверен», - значит, Ваш бизнес в опасности.

Один из возможных вариантов активизации работы персонала - найти время для регулярных встреч с каждым из Ваших сотрудников для обсуждения результатов его работы. В крупных компаниях подобные действия называются «оценка результатов работы персонала», «обзор выполненной работы» и т.д.

Ваша главная цель - повысить эффективность работы предприятия, используя информацию, связанную с трудовой деятельностью Вашего персонала.

Во время таких встреч с персоналом никогда не следует делать выговоры своим сотрудникам или же давать какие-либо обещания, которые связаны с событиями, имевшими место ранее. Делать выговор или давать обещание нужно сразу после того, что произошло. Не откладывайте это на будущее! На встрече нужно обсуждать вопросы, связанные с текущей ежедневной работой сотрудника. Иными словами, Вы должны выяснить:

- как сотрудник выполняет свои должностные обязанности;

- как он должен выполнять свои должностные обязанности.

Какую реакцию персонала может вызвать Ваше предложение «обсудить» результаты текущей работы?

Представьте возможную реакцию трех своих сотрудников. Реакция Ваших сотрудников может быть неодинакова: недоверие, враждебность, любопытство, озабоченность, удивление и др.

Готовясь к предстоящему обсуждению, продумайте следующие вопросы:

- цель предстоящей встречи;

- работа, выполняемая данным сотрудником на Вашем предприятии (постарайтесь на каких-нибудь конкретных примерах показать сотруднику, что именно, на Ваш взгляд, он делает неправильно);

- что представляет собой данный сотрудник (уровень его подготовки, опыт работы, уровень квалификации, стиль работы с клиентами, перспективы его деловой карьеры и т.д.);

- время встречи (возможно, у Вас масса срочных дел, которыми Вы вынуждены заниматься самостоятельно вместо того, чтобы подключить к этому своих сотрудников, которые просто не в состоянии справиться с этими вопросами из-за отсутствия соответствующей подготовки. Для успешного развития Вашей организации жизненно необходимо повысить эффективность работы Вашего персонала. Поэтому Вам просто необходимо выкроить время для встреч со своими сотрудниками.)

- личный характер встречи, исключение внешних факторов, мешающих ее проведению;

- предоставление сотруднику возможности подготовиться к данной встрече (ознакомьтеего со списком вопросов, которые, по Вашему мнению, следует обсудить во время предстоящей встречи). Например: что он думает о своей работе; что мешает повысить эффективность его работы; в каких вопросах он все еще полностью не разобрался; что ему нравится в его работе, а что - нет; какая помощь ему требуется от Вас.

Смысл Ваших встреч с персоналом заключается в установлении нормальных рабочих отношений с каждым сотрудником. Чистый лист бумаги пригодится для пометок, которые будут напоминать Вам, о чем Вы договорились во время встречи с сотрудником.

Поскольку Вы будете проводить подобные встречи постоянно, можно соответствующим образом оформить Ваш лист бумаги, проведя поля, сделав соответствующие заголовки и подзаголовки.

Чтобы разговор получился честным и откровенным, необходимо установить соответствующий контакт со своим сотрудником и достичь взаимопонимания.

Если между Вами сложились хорошие взаимоотношения, обсуждение должно пройти гладко и результативно. Если у Вас с кем-либо натянутые отношения, постарайтесь в ходе беседы изменить ситуацию к лучшему.

Лучше всего проводить встречу в такой день, когда у сотрудника будет хорошее настроение. Если же накануне Ваш сотрудник получил выговор за плохую работу, разговор у Вас может не получиться.

В начале встречи объясните своему сотруднику, какова цель данного мероприятия и зачем все это нужно.

Затем дайте возможность сотруднику рассказать о себе и о своей работе.

Если набраться терпения и до конца выслушать рассказ сотрудника, то, может быть, удастся добиться от него оценки результатов собственной работы.

Может случиться так, что оценка сотрудником результатов собственной работы будет существенно отличаться от Вашей оценки его трудовой деятельности. Например, он может считать, что по горло занят с утра до вечера и прекрасно справляется со своими обязанностями. Вы же полагаете, что он тратит слишком много времени на одни вопросы и уделяет недостаточно времени другим, не менее важным вопросам.

Как Вы поступите в этом случае во время обсуждения? Ниже запишите свои соображения по этому поводу.

Может быть, в этом случае стоит поставить перед Вашим сотрудником какие-то конкретные задачи на ближайшее время и проконтролировать процесс их выполнения. Нужно ставить перед сотрудником такие задачи, чтобы по результатам их выполнения можно было судить о качестве работы данного сотрудника. Кроме того, с их помощью Ваш сотрудник будет знать, в каком направлении ему следует работать.

Не стоит расписывать все до мелочей, но необходимо определить основные параметры предстоящей работы. Это касается, в частности, сроков, качества и стоимости работы.

Для сотрудников малого предприятия нет необходимости разрабатывать сложную систему оценки результатов работы. Однако если Вы хотите повысить эффективность работы своего персонала, каждый сотрудник должен знать, что именно и как он должен делать.

Имеет смысл периодически подводить итоги проделанной Вашими сотрудниками работы, напоминая им о том, что и как нужно делать дальше.

Закончить встречу бывает труднее, чем ее начать. Лучше всего завершать обсуждение в тот момент, когда Вы почувствуете, что Вам удалось рассмотреть большинство намеченных вопросов, Ваш сотрудник понял, что от него требуется, и Вы согласовали с ним программу дальнейших действий.

Можно договориться с сотрудником о времени следующей встречи и наметить круг вопросов, которые Вам предстоит обсудить.

Не забудьте поблагодарить своего сотрудника за участие в данной встрече, а также скажите ему, что возлагаете на него большие надежды.

В случае необходимости можно записать на бумаге план действий с указанием сроков выполнения работы, конкретных мероприятий, а также определенных производственных или служебных нормативов.

Один экземпляр этого плана передайте Вашему сотруднику, другой - оставьте для контроля у себя

Если все будет сделано правильно, Вы добьетесь улучшения работы своего персонала и наладите со своими сотрудниками стабильные деловые отношения.