

НОВОСИБИРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ГОСУДАРСТВЕННОГО И МУНИЦИПАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Хрестоматия: сборник статей
по вопросам управления персоналом организации
(учебное пособие для студентов всех форм обучения
по направлениям подготовки
38.03.04 «Государственное и муниципальное управление»,
38.03.03 «Управление персоналом»
43.03.01 «Сервис»)

ЧАСТЬ I

Новосибирск
2015

УДК 658.31
ББК 65.050.12
Упр 677

Издается в соответствии с планом учебно-методической работы НГАУ

Рецензенты: канд. экон. наук, доцент О.С. Ковалева, НГАУ

Управление персоналом: хрестоматия: сборник статей по вопросам управления персоналом организации: в 2 ч. Ч. I / Новосиб. гос. аграр. ун-т;
Сост. И.Э. Толстова, Г.А. Рехтина. – Новосибирск, 2015. - 129 с.

В Часть I хрестоматии включена 21 статья, посвященные вопросам управления персоналом современных организаций: правила составления трудового договора, деловая оценка персонала, адаптация персонала, мотивация организационного поведения, профессиональная карьера, работа с кадровым резервом. Рекомендуется в качестве учебного пособия по освоению курса «Управление персоналом», «Основы управления персоналом» студентам всех форм обучения по направлениям подготовки 38.03.04 – Государственное и муниципальное управление, 38.03.03 – Управление персоналом, 43.03.01– Сервис.

Рекомендовано методической комиссией факультета государственного и муниципального управления к изданию (протокол от 27.11.15 г. № 3).

©Рехтина Г.А., 2015
©Толстова И.Э., 2015
© Новосибирский государственный
аграрный университет, 2015

ВВЕДЕНИЕ

Современное управление организацией находится на этапе интеграции различных областей знаний. Это касается и вопросов, связанных с управлением персоналом. Диапазон мнений варьируется от полного отрицания важности организационно-экономических аспектов управления до рассмотрения взаимодействия организации и работника только с точки зрения социальной психологии. Исследователи сходятся в том, что роль человека в общественном производстве возрастает.

Управление персоналом приобретает сегодня особую значимость, так как оно позволяет обобщить и реализовать целый спектр вопросов адаптации индивида к внешним условиям, учета личностного фактора в построении системы управления персоналом организации.

Потребность в специалистах, обладающих современными глубокими знаниями в области управления персоналом, в настоящее время наиболее велика в системе управления отечественной экономикой, и в первую очередь в организациях ее основного звена, где происходят существенные изменения в управлении организацией в целом и системе управления персоналом в особенности.

К настоящему времени изданы фундаментальные учебники и монографии в области теории и методики управления персоналом. Однако остается дефицит учебной литературы, освещающей практический спектр вопросов по управлению персоналом, способной вооружить менеджеров и тех, кто ими готовится стать, профессиональными знаниями и практическими навыками.

В данном учебном пособии, имеющем форму хрестоматии, собраны тексты из журналов, рассматривающих актуальные вопросы из области управления персоналом.

В хрестоматии собрано 42 статьи разного объема и разного формата.

Содержание хрестоматии составлено в соответствии со структурой сборника упражнений по дисциплине «Управление персоналом». Оба пособия полезно рассматривать как единое целое (хотя каждый из них имеет самостоятельную ценность).

Мы надеемся, что данная хрестоматия восполнит дефицит учебной литературы в области изучения управления персоналом и позволит студентам успешнее осваивать программу одноименной учебной дисциплины.

ТРУДОВОЙ ДОГОВОР

ТРУДОВОЙ ДОГОВОР: БАЛАНС ИНТЕРЕСОВ

На семинаре «Трудовой договор: баланс интересов», который впервые состоялся 8-9 декабря 2008 г., слушателям был представлен новый подход к трудовому договору как универсальному правовому инструменту, помогающему сбалансировать интересы работодателя и работника.

В течение двух дней в ходе совместной работы участники семинара определяли, каким образом можно учесть интересы обеих сторон при заключении, изменении и прекращении трудового договора. Слушатели получили практические рекомендации: какие условия необходимо включить в трудовой договор, о чем следует договариваться при переводе работника на другую работу, как расстаться «по-хорошему», не допустив споров и конфликтов.

Особое внимание уделялось анализу противоречий интересов сторон трудового договора в тех или иных практических ситуациях. Отдельные рекомендации по согласованию интересов сторон мы публикуем для читателей «Справочника кадровика».

Правомерно ли при приеме на работу по просьбе работника установить определенный срок действия трудового договора?

Срочный трудовой договор должен заключаться в случаях, предусмотренных ч. 1 ст. 59 ТК РФ. В ситуациях, предусмотренных ч. 2 ст. 59 ТК РФ, определенный срок трудового договора может устанавливаться по соглашению сторон. Если же в момент заключения трудового договора основания, предусмотренные ст. 59 ТК РФ, отсутствуют, то срочный трудовой договор не может быть заключен, даже если на этом настаивает одна из сторон.

В подобной ситуации нужно объяснить работнику, что срок трудового договора устанавливается только в случаях, определенных ТК РФ или иными федеральными законами. Если предусмотренных законом причин нет, то заключается трудовой договор на неопределенный срок, а работник имеет право расторгнуть трудовой договор в любое время, предупредив об этом работодателя не позднее, чем за две недели или в иной срок, предусмотренный ТК РФ или федеральным законом.

Можно ли при заключении трудового договора получить у работника письменное согласие на предоставление его персональных данных третьим лицам, на привлечение к работе в выходные дни и к сверхурочной работе? Это было бы очень удобно, так как такое согласие действовало бы в течение всего срока трудовых отношений.

Статья 88 ТК РФ предусматривает правила передачи персональных данных работника. В частности, работодатель не должен сообщать персональные данные работника третьей стороне без письменного согласия работника, за исключением случаев, когда это необходимо в целях предупреждения угрозы жизни и здоровью работника, а также в других случаях, предусмотренных федеральными законами. Таким образом, по общему

правилу при возникновении необходимости сообщения персональных данных третьим лицам работодатель обязан получить письменное согласие работника. При приеме на работу, до подписания трудового договора, работник I должен быть ознакомлен под роспись с документами работодателя, устанавливающими порядок обработки персональных данных. Письменное же согласие на передачу персональных данных следует получать каждый раз, когда в этом возникает необходимость. Такой порядок работы с персональными данными устанавливается в целях защиты от неправомерного их использования или утраты.

В случаях, определенных ч. 2 ст. 99 ТК РФ, допускается привлечение работодателем работника к сверхурочной работе с его письменного согласия. Такое согласие следует получать тогда, когда возникают ситуации, предусмотренные законодательством, и они вызывают необходимость привлечения работника к сверхурочной работе.

Аналогично следует поступать и тогда, когда в случае необходимости выполнения заранее не предвиденных работ, от срочного выполнения которых зависит в дальнейшем нормальная работа организации в целом или ее отдельных структурных подразделений, возникает потребность привлечь работника к работе в выходные и нерабочие праздничные дни. В целом работа в выходные и нерабочие праздничные дни запрещается, а в исключительных случаях следует каждый раз получать письменное согласие работника на привлечение к работе в эти дни.

Работник ушел в отпуск с последующим увольнением. В последний день работы перед отпуском был оформлен приказ об увольнении, сделана запись в трудовую книжку, которая была выдана работнику, и произведен полный расчет. В течение отпуска работник заболел. Что делать в такой ситуации? Действуют ли общие правила о продлении отпуска на время нетрудоспособности и соответственно изменяется ли дата увольнения? Или мы ничего не меняем, а только оплачиваем больничный?

Подобные вопросы на практике возникают довольно часто, а в трудовом законодательстве однозначного ответа на них нет. Правила предоставления отпуска с последующим увольнением содержатся в ст. 127 ТК РФ, где говорится, что в этом случае днем увольнения считается последний день отпуска, а также правила отзыва работником заявления об увольнении. Статья же 124 ТК РФ, предусматривающая правила продления или перенесения ежегодного оплачиваемого отпуска, не содержит исключений для отпуска с последующим увольнением.

Таким образом, с одной стороны, отпуск с последующим увольнением - специфический случай предоставления отпуска, с его окончанием связывается и прекращение трудовых отношений, а с другой стороны, из общих правил продления отпуска на время временной нетрудоспособности работника нет исключений.

Думаем, что в подобных ситуациях необходимо руководствоваться общим правилом продления отпуска, вносить изменения в приказы о предоставлении отпуска и об увольнении, а также в трудовую книжку работника, производить

перерасчет сумм, причитающихся работнику при увольнении (с учетом оплаты больничного листа).

При этом считаем необходимым выяснить, желает ли работник, чтобы у него изменилась дата увольнения. Например, он мог договориться о поступлении на работу к другому работодателю или у него есть другие причины для того, чтобы не продлевать свой отпуск с последующим увольнением. В этом случае работодатель только примет больничный лист для оплаты, а в приказы и трудовую книжку работника изменения вноситься не будут.

Я недавно устроилась на работу, и срок испытания еще не истек. Работа у данного работодателя меня не устраивает по многим причинам, и я подала заявление об увольнении по собственному желанию. Руководитель организации также не скрывает своего недовольства результатами моей работы, однако заявление принимать отказывается, мотивируя тем, что я могу уволиться только тогда, когда сама найду другого работника на свою должность. Насколько правомерно такое поведение работодателя?

Как определено в ч. 4 ст. 71 ТК РФ, если в период испытания работник придет к выводу, что предложенная ему работа не является для него подходящей, он имеет право расторгнуть трудовой договор по собственному желанию, предупредив об этом работодателя в письменной форме за три дня. Действия работодателя в рассматриваемом случае незаконны, так как он обязан удовлетворить требование работника и расторгнуть трудовой договор по истечении срока предупреждения. В случае когда работодатель отказывается принимать заявление, работник может направить его заказным письмом с уведомлением о вручении и прекратить работу через три дня после получения заявления работодателем (эта дата будет указана в уведомлении).

В вашей ситуации работодатель готов расторгнуть трудовой договор, но у него имеются определенные условия, которые вы можете принять. Вполне вероятно, что вы сможете договориться с руководителем организации об увольнении по соглашению сторон в такие сроки и с такими условиями, которые устроят и вас, и работодателя. В этом случае вы оформите соглашение о прекращении трудового договора, условия которого ни одна из сторон не сможет изменить по своей инициативе.

Печатается по изданию: Коршунова Т.Ю. Трудовой договор: баланс интересов / Т. Ю. Коршунова, А.М Куренной // Справочник кадровика. – 2009. - № 1. - С. 61-64.

ДЕЛОВАЯ ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА

НЕАДЕКВАТНЫЙ КАНДИДАТ ИЛИ РАБОТОДАТЕЛЬ?

«Так надоело иметь дело с неадекватными соискателями, — жалуется на форуме кадровиков менеджер по персоналу. — То они опаздывают, то вообще на собеседования не являются, то чушь какую-то несут...» Конечно, не всегда приходится рассчитывать на пунктуальность и честность кандидатов, ищущих работу. Но ярлык «неадекватный» в отношении соискателей слышишь все чаще и чаще. С чем это связано? Отчего кандидаты стали странно вести себя на собеседованиях? И почему работодатель все чаще недоволен потенциальными кадрами?

Неадекватный кандидат: кто он и как с ним «бороться»?

Неадекватный кандидат — явление, действительно встречающееся, но не так часто, как об этом заявляют работодатели. Из своей практики, а это без малого одиннадцать лет работы в HR-менеджменте, могу сказать, что категорий «неадекватных кандидатов» не так уж и много.

Первый тип я называю «Молодо-зелено».

Суть этой категории отлично передает один из моих любимых анекдотов. Позволю привести его здесь «без купюр».

«В конце собеседования HR-менеджер спросил выпускника института:

— На какое стартовое жалованье вы рассчитываете?

Тот ответил:

— Около 125 тыс. долларов в год, в зависимости от других льгот.

HR-менеджер:

— Хорошо, что вы скажете по поводу 5-недельного основного плюс 14-дневного дополнительного отпуска, полной медицинской и стоматологической страховки, выплат в пенсионный фонд в размере 50% жалования и служебной машины марки «БМВ»?

Претендент выпрямился и сказал:

— Ничего себе! Вы, наверное, шутите?

HR-менеджер:

— Да, но вы первый начали».

Итак, «Молодо-зелено» — это вчерашние студенты, юные выпускники вузов, не отягощенные каким бы то ни было серьезным опытом работы, но обладающие большими и пока, увы, необоснованными амбициями. Собственно, вся их неадекватность сводится к совершенно необъективной материальной оценке своего труда, который они предполагают подороже продать потенциальному работодателю. Такие соискатели ищут работу с зарплатой от 50 тыс. рублей и выше. Откуда рождаются такие амбиции? Из нашей повседневной жизни. Все средства массовой информации трубят о «кадровом голоде», а полки книжных магазинов буквально завалены так называемой прикладной литературой «Как заработать миллион». Вокруг масса соблазнов, перед которыми устоять молодому и неокрепшему социально специалисту очень трудно.

А тут еще Петя, бывший однокурсник, вертит на пальце ключами от новенького «Лансера» и рассказывает, что в месяц зарабатывает «по шестьдесят штук». Как тут устоишь?

И наш недавний выпускник шлет резюме и «веселит» менеджеров по персоналу своими баснословными запросами. Но эта категория «неадекватных кандидатов» — одна из самых безобидных, на мой взгляд. Грамотному HR-менеджеру достаточно трех-пяти минут, чтобы привести кандидата «в чувство». Постройте беседу с таким соискателем «от денег». Он хочет 50 тыс. — отлично. Для нас это не проблема. Есть только один маленький вопрос: что он/она будет делать для компании такого, чего не сможет сделать другой соискатель, который хочет на той же позиции получать только 25 тыс. рублей? Уже через мгновение мы обсуждаем функционал, не дискутируя более о заработной плате.

Вторую категорию «неадекватных кандидатов» условно назовем «Звезда в шоке». Такие кандидаты, как правило, не опаздывают на собеседования. Они имеют опыт работы и даже очень неплохо представляют себе, что надо делать. На первый взгляд, это как раз ваш кандидат. Но стоит задать вопрос типа «А какие условия вам не подходят?» — и тут начинается «лейся, песня, на просторе». И выясняется столько подробностей профессиональной биографии, что диву даешься: как только трудовая книжка от записей не кончилась еще?

Приведу небольшой пример из практики. Одна моя коллега искала ассистента генерального директора. Условия вакансии предлагались почти сказочные: и заработная плата выше средней по рынку, и бонусы квартальные, и компенсация мобильного телефона, и к отпуску добавлены еще семь оплачиваемых календарных дней, и первые пять дней больничного — 100-процентная оплата за счет компании.

Пришел кандидат. Молодая женщина с опытом работы ассистентом у первых лиц компаний, с хорошим иностранным языком и пониманием того, какие функции выполняет личный ассистент. Но, как только был задан вопрос, «С каким руководителем вы не сможете работать?», мнение свое о кандидате моя коллега кардинально переменила. А все потому, что ответ был более чем откровенным. Дословно соискатель сказала следующее: «Я человек неконфликтный сама, но работать с неадекватным руководителем не хочу. К примеру, мой последний начальник постоянно был в неадеквате. Утром несу ему кофе. Он не проснулся еще, я еще сонная, начинаем-то в десять. Ну, пока кофе несу, чуть-чуть в блюдце разольется. Подумаешь, блюдце-то чистое. Он не пьет, просит новую чашку налить. И так почти каждый день. Или вот пришел он один раз с каким-то человеком. Звонит и просит воды принести. Я иду, несу один стакан. Он говорит: «Принесите еще стакан, пожалуйста», Я ему говорю: «Вы сначала этот выпейте». Так он потом ругался, что я субординацию не соблюдаю. А причем тут субординация? Я что, стаканы таскать нанималась?!»

Как избежать ошибки при выборе кандидата с таким back ground?

По большому счету, тоже нетрудно. Достаточно задать несколько вопросов. Например:

- В какой компании вы не сможете работать?

- Расскажите, пожалуйста, о какой-нибудь конфликтной ситуации, участником или свидетелем которой вы стали? Кто был прав в этой ситуации?

- Какие негативные черты характера были у вашего предыдущего начальника?

- Что вам не нравилось в отношениях с прежним работодателем?

Или приготовьте кейсы — ситуационные задачки, которые позволят понять, как потенциальный работник будет себя вести в той или иной рабочей ситуации. Кейсы лучше не доводить до абсурда, а составить приближенно к реалиям трудовых будней. А в качестве стрессогенного фактора можно добавить очень короткий промежуток времени выполнения задания или два противоречащих друг другу условия. Правда, интервьюеру тоже надо быть готовым к тому, что иногда он может услышать нелицеприятные комментарии о себе, компании, в которой работает, и стране, в которой живет. Но это вполне естественные издержки нашей профессии.

Третья категория — очень условная. Я называю ее «Опоздуну».

Они опаздывают на собеседование или не приходят вовсе. А если рекрутеру, отчаявшемуся дождаться, удастся дозвониться до такого соискателя, то в лучшем случае он услышит что-то вроде: «А, да. Я сегодня к вам подъехать не смогу. Я потом вам перезвоню». Эта категория к неадекватным, на мой взгляд, относится с большой натяжкой. Просто такие соискатели не отличаются пунктуальностью и ответственностью за свои действия. К кандидатам этого типа надо относиться как к данности, которая, увы, неизбежна. А потому мы, например, если соискатель на интервью не является в назначенное время, при этом не предупреждает нас об этом и не сообщает причин, просто пишем по электронной почте письмо, в котором благодарим его за резюме и предлагаем ему попробовать свои силы в следующий раз.

Работодатель: друг или враг?

Нет дыма без огня. И у работодателя, конечно, масса реальных поводов «сердиться» на кандидатов. Но всегда ли сам работодатель безупречен в своих отношениях с соискателями? Вошедшее в моду стресс-интервью прочно закрепилось у некоторых работодателей как метод верный и надежный. Причем проведением таких собеседований «грешат» не, только рядовые рекрутеры, но и топ-менеджеры, подбирающие себе заместителей и рядовых подчиненных. Но мало кто, к сожалению, задумывается об адекватности использования стресс-интервью как методики при подборе персонала.

Пришедшее в нашу российскую действительность с Запада стресс-интервью приняло у нашего работодателя гротескные формы и гиперболические черты. «Вот я, например, — хвастает один топ-менеджер из банковской сферы, - всегда шоковое интервью с подчиненными провожу.

Недавно смотрел человека на позицию начальника отдела кредитования юридических лиц. Попросил его в середине нашего разговора принести мне чашку чая из секретариата. А что, это он в своем отделе начальником будет, а мне нужен не «чистоплюй», а «мальчик на побегушках». Так тот вышел и больше не вернулся. А мне такой работник ни к чему».

Поражает не само стремление HR-менеджеров или линейных руководителей пользоваться инновационными методиками для отбора персонала. Нет. Это-то как раз похвально. Поражает тот факт, что, имея очень смутные представления о том, что это такое стресс-интервью, некоторые специалисты так активно пользуют его, чем не просто шокируют кандидатов, но в какой-то степени способствуют становлению массовой неадекватности участников рынка труда.

Но, пока не столкнешься с этой проблемой лично, вряд ли проникнешься всей парадоксальностью и трагикомичностью ситуации. Вообразите, вы профессионал, отлично знающий свое дело, пусть не руководитель, но досконально владеющий предметом своей деятельности. В один прекрасный день вы решаете сменить привычный офис и коллектив на новый по вполне банальным причинам — нужны деньги. Вы начинаете поиск, получаете приглашение на интервью — и наконец, уже сидите в переговорочной потенциального работодателя в ожидании своего интервьюера. За полтора часа беседы вам задали всего два вопроса по существу вашей работы, все остальные (а их было не меньше тридцати) касались критериев, по которым вы выбрали свою девушку, ваших сексуальных предпочтений, вашей не слишком спортивной физической формы. А в заключение вам вообще поставили диагноз, что вы лузер. В тридцать лет лазать с проводами от компьютеров по офису нормальный человек со здоровыми амбициями не может. И все бы нормально, устраивайся вы на работу в службу решения конфликтных ситуаций, кризисным управляющим или, на крайний случай, «выбивания долгов». Но вы системный администратор! Резонность использования таких крайних форм шокового интервью невозможно оправдать или объяснить. Это лишь прихоть того, кто возомнил себя пионером рекрутинга и новатором HR-мысли.

Стресс — интервью: кто кого?

Термин «стресс» (в психофизиологии) (от англ. stress — «напряжение») был предложен в 1936 г. канадским патофизиологом Г. Селье и означает напряжение неспецифических адаптационных механизмов организма, сопровождающееся комплексом защитных физиологических реакций в ответ на действие чрезвычайно сильных или длительно действующих раздражителей (стрессоров).

В клинической психологии под стрессом понимается функциональное состояние напряжения организма при действии на него разнообразных повреждающих факторов. Стресс-интервью вслед за давшим ему название термином «стресс» ставит своей целью проверку кандидата на стрессоустойчивость. А «повреждающими факторами» выступают как раз форма и содержание интервью, начиная от обстановки места, где будет

проходить собеседование, и заканчивая теми вопросами, которые будет задавать интервьюер. Как правило, специалисты, профессионально владеющие методикой стресс-интервью, ограничиваются следующими стрессогенными факторами:

1. Место и время собеседования. Достаточно предложить кандидату, вовремя пришедшему на собеседование, подождать минут тридцать. Правда, желательно при назначении собеседования сообщить соискателю, сколько времени займет интервью, уже включив туда время ожидания. Что касается места собеседования, то в Европе и Америке, например, интервью часто проходят в ресторанах, кафе или холлах гостиниц. Для нашей страны такая практика пока недостаточно распространена, но вполне применима. Таким образом, кандидат окажется в не самой привычной для себя обстановке. И если в практике подбора топ-менеджеров встречи с рекрутером в ресторане не новость, то для линейных менеджеров или просто специалистов само по себе это уже будет стрессором.

2. Формат интервью. Здесь могут быть два варианта: панельное интервью и групповое. Панельное интервью проводится несколькими интервьюерами. Это могут быть несколько сотрудников службы персонала, «сборная» компании, состоящая из специалистов отдела персонала и отдела, где открыта вакансия, или руководители разных служб, когда речь идет о закрытии нескольких вакансий, например ассистентов в разных отделах. С одной стороны, панельное интервью поможет «прощупать» кандидата с разных сторон, ведь, сколько интервьюеров, столько и типов вопросов. С другой стороны, кандидат, которого собеседуют сразу несколько человек, несомненно, будет поставлен в стрессовые условия. Что касается группового интервью, то этот вид предполагает как раз противоположное соотношение — рекрутер может быть один, а вот соискателей на этом собеседовании должно быть не менее трех. Для участников такого интервью это тоже стресс.

3. Содержание. Наконец, сами вопросы, которые задает рекрутер кандидату, могут быть стрессогенными. Для этого совершенно не обязательно опускаться до хамства, достаточно задавать не совсем удобные вопросы. К таким можно отнести вопросы «Вы зарабатываете столько, сколько реально стоите? Почему вы так думаете?» или «Вам столько-то лет (назовите реальный возраст кандидата), а вы все еще не руководитель, вы считаете себя неудачником? Почему — нет?» Кроме того, чтобы создать неудобные для кандидата условия, можно постепенно наращивать темп интервью. Для этого начинайте задавать свои вопросы вначале в обычном темпе, а с каждым новым вопросом давайте соискателю все меньше времени на раздумья. Иногда делайте паузу в две-три секунды и, не давая собеседнику ответить, задавайте следующий вопрос.

Претендент на вакансию не проситель и не должник работодателя. И грамотный работодатель, понимая всю важность своего имиджа и бренда на рынке труда, никогда не унижит себя некорректным отношением к своим соискателям. Короля делает свита, а работодателя — его сотрудники. Будь то стресс-интервью, тестирование на детекторе лжи или провокативное

собеседование, только профессионал, понимающий истинное значение этики отношений, может рассуждать о профессиональной пригодности кандидата или адекватности работодателя.

Печатается по изданию: Балашова Е. Неадекватный кандидат или работодатель? / Е. Балашова // Управление персоналом. - 2008. - №22. - С. 57-60.

О ТЕХНОЛОГИИ ПРОВЕРКИ РЕКОМЕНДАЦИЙ: ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ

Обсуждение сведений о работнике - особый тип интервью с рекомендателем. Оно должно проводиться с учетом общих правил, применимых к интервью делового характера, - в том, что касается этикета, соблюдения временных рамок и т.п. Рассмотрим специфические сложности, возникающие в ходе проверки информации.

Отказ обсуждать рекомендацию

В некоторых случаях рекомендатели под разными предлогами уклоняются от обсуждения отзыва о работнике (например, в США и Канаде обязать их к этому никто не может). Однако если претендент дал письменное согласие на проверку, уведомил об этом рекомендателя и с его согласия указал соответствующие данные в анкетах и иных документах, то напоминание об этом, как правило, настраивает рекомендателя на более ответственное отношение к своим словам. Иногда помогают напоминания о деловой солидарности. Следует также подчеркнуть, что речь будет идти о проверке документально подтвержденных фактов и обстоятельств и что мнение рекомендателя рассматривается как отражение его личных оценок, а не как официальная позиция организации, в которой он работает.

Существуют и другие способы договориться об интервью с рекомендателем, уклоняющимся от обсуждения данного им отзыва. Стоит предложить собеседнику самому выбрать наиболее удобное место и время для разговора, например, нередко можно получить согласие на звонок по домашнему телефону или в офис после окончания рабочего дня.

Практика показывает, что, в конечном счете, на интервью соглашается большинство рекомендателей, которые поначалу не шли на контакт. Однако бывает и так, что для этого потенциальному нанимателю приходится проявлять большую настойчивость. Стоит напомнить, что отказ от обсуждения может стать поводом для исключения работника из числа рассматриваемых кандидатур на вакансию. Или спросить о том, является ли такой отказ свидетельством того, что обещание поддержать рекомендацию было непродуманным шагом. В целом, результат во многом зависит от конкретных усилий проверяющего, от количества времени, которым он располагает, а также от наличия альтернативных источников информации о кандидате.

Правила проверки

Проведите, как минимум, три проверки. По сложившейся традиции, от претендента на вакансию требуют представить три отзыва, и большинство

специалистов считают это достаточным. Исследования показывают, что на одного кандидата приходится в среднем 2,7 проверки. Рекомендуется поступать следующим образом. Провести три обсуждения с основными рекомендателями, затем рассмотреть полученные результаты и, в случае обнаружения существенных «несстыковок» или невыясненных обстоятельств, провести дополнительные интервью.

Вовлекайте в процесс проверки самих кандидатов на вакансию. Их личное участие служит для рекомендателя дополнительным мотивом к ответственному отношению к своему отзыву о работнике.

Расширяйте круг рекомендателей. Это может оказаться полезным по ряду причин. Во-первых, один или более рекомендателей могут в нужный момент оказаться недоступными для контактов. Во-вторых, могут быть обнаружены существенные расхождения в отзывах и сведениях, полученных непосредственно от кандидата. В каждом из подобных случаев целесообразно провести дополнительные проверки для прояснения обстоятельств, вызывающих сомнения.

Самый простой способ узнать, от кого можно получить дополнительные отзывы, - обратиться к основным рекомендателям. Они, как правило, лучше всего осведомлены о том, кто еще из сотрудников хорошо знает работника, может рассказать о его профессиональных и личных качествах. К тому же, этот выбор источников информации будет, скорее всего, объективным, поскольку, в отличие от самого кандидата, у рекомендателей нет прямой заинтересованности в том, чтобы представить «все в наилучшем свете». При этом проверяющий должен уведомить обсуждаемого работника о поиске дополнительных источников информации и получить от него формальное согласие на установление прямых контактов с новыми рекомендателями.

Процедура проверки пройдет более конструктивно и быстро, если обе стороны будут иметь копию объявления о вакансии и иные сведения о ней, резюме кандидата (важно: проверяющий не имеет права передавать резюме кому-либо по собственной инициативе, поскольку в данном документе может содержаться конфиденциальная информация). Следует убедить претендента на вакансию в том, что, предоставив копию резюме рекомендателю, он может ускорить и облегчить процесс проверки.

Договариваясь об интервью, пошлите рекомендателю примерный или полный список вопросов. Таким образом, собеседник будет подготовлен к разговору и, скорее всего, более ответственно отнесется к обсуждению своего отзыва. Важный источник информации - характеристики, составленные и использованные для аттестации сотрудника. Напомните об этом и попросите ознакомить вас с их основным содержанием. Это не является противозаконным и неэтичным.

Слушайте внимательно и делайте заметки. Напомним, что задавать вопросы следует таким образом, чтобы способствовать подробным и развернутым ответам собеседника о его оценке профессиональных качеств обсуждаемого работника. И, наоборот, стоит реже задавать вопросы, предполагающие односложные ответы «да» или «нет». Обратите особое внимание на следующие моменты:

■ любой признак недоумения рекомендателя, вызванного той или иной информацией о работе, выполнявшейся кандидатом в прежней организации;

■ неуверенный тон, продолжительные паузы или существенные изменения в общей тональности разговора - все это свидетельствует о том, что собеседник не знает ответа на вопрос и (или) испытывает дискомфорт по поводу обсуждаемой темы;

■ особое волнение и уклончивые ответы - могут указывать на то, что те или иные сведения о кандидате были сфальсифицированы.

Вместе с тем, нужно учитывать, что все люди имеют собственную манеру общения, и некоторые говорят медленно и неуверенно в любых обстоятельствах. Поэтому весьма важно, чтобы проверяющий с самого начала интервью (до обсуждения сложных вопросов) прислушался к индивидуальной манере разговора рекомендателя. Это позволит обнаружитьстораживающие изменения в тоне собеседника, когда речь пойдет о «проблемных» темах.

Задавайте уточняющие вопросы. Любые неясности и «нестыковки», возникающие при обсуждении трудовой деятельности кандидата, требуют прояснения. Иногда достаточно просто спросить: «Не могли бы Вы рассказать об этом подробнее?» В других случаях придется задавать наводящие вопросы. При этом важно не «подсказывать» собеседнику ответ, а предоставить ему возможность изложить собственный вариант. Самое главное - узнать как можно больше конкретных подробностей. Иногда возникает необходимость перезвонить рекомендателю, чтобы уточнить сведения, поступившие из других источников.

Записывайте полученную информацию. Полагаться на собственную память не стоит, особенно, если обсуждается несколько кандидатур с большим числом рекомендателей. Целесообразно использовать специальную форму, в которой возле каждого вопроса есть место для нескольких вариантов ответа. У каждого из них должны быть обозначены дата и время разговора, информация о собеседнике. Как правило, такого рода форму составляют сотрудники кадровой службы.

Оценка результатов проверки

Прежде всего, нужно принять решение относительно того, можно ли считать полученную информацию достоверной, точной и полной. Возникшие несовпадения необходимо прояснить.

Если не удалось связаться с одним или двумя из основных рекомендателей, не следует отказываться от дальнейших попыток проверить данные о кандидате. Это может позволить недобросовестным работникам использовать сфальсифицированные сведения и отзывы. Правильным будет продолжить поиски рекомендателей, с которыми можно установить контакт. Не забывайте вовлекать в этот процесс самих претендентов на вакансию - они непосредственно заинтересованы в том, чтобы не оказаться в числе исключенных из рассмотрения кандидатур.

Несовпадения в полученных сведениях. Небольшие расхождения между данными, предоставленными самим претендентом, и поступившими на него отзывами, не должны вызывать беспокойства. Незначительные «нестыковки»

обычно связаны с индивидуальными особенностями людей, различиями в их оценке значимости тех или иных фактов и обстоятельств и т.п. Настораживать должны как раз очень похожие отзывы: это может свидетельствовать о том, что в их основу положен вариант, составленный самим претендентом на вакансию.

Существенные расхождения в данных, полученных из разных источников, следует устранить путем повторного обращения к рекомендателям. Если все внешние отзывы во многом не совпадают с самооценкой кандидата - это серьезная причина для того, чтобы усомниться в его добросовестности или способности к адекватному восприятию себя.

Доверие к источникам информации. Один или два вопроса о характере рабочих взаимоотношений между кандидатом и рекомендателем, а также о продолжительности срока их совместной деятельности следует задать в самом начале разговора. Рекомендатель должен формально подтвердить свою должность и место работы на тот период времени, к которому относится отзыв. Главное же - детально расспросить собеседника о тех функциях, которые выполнял работник. Недобросовестный рекомендатель, как правило, ограничивается общими и расплывчатыми суждениями или вовсе не отвечает на конкретный вопрос (ответ на который можно проверить).

Соотношение позитивных и негативных оценок. Если в отзывах на кандидата обнаружилось небольшое число замечаний негативного характера, это не должно ставить под сомнение общую позитивную оценку, если таковая подтверждается остальными фактами и свидетельствами. Для нанимателя важно с самого начала определиться с тем, какие именно сведения о кандидате должны рассматриваться как безусловная причина для отказа в трудоустройстве. Такая информация должна быть, конечно же, достоверно подтверждена.

Выводы

В кратком виде основные рекомендации сводятся к следующему:

1. Если руководителю важно подобрать наилучшую кандидатуру на вакансию, ему следует активно участвовать в проверке информации о будущем сотруднике, тщательно инструктировать кадровиков и находиться с ними в тесном контакте в течение всего периода подбора.

2. Добивайтесь правильного выбора рекомендателей из числа тех руководителей и коллег, которые действительно хорошо осведомлены о трудовой деятельности претендентов. Последние должны этому активно содействовать.

3. Предложите кандидатам с самого начала дать письменное согласие на проверку сведений об их квалификации и трудовой деятельности. Как показывает практика, это дисциплинирует и делает более ответственными всех участников проверки.

4. Не полагайтесь только на письменные отзывы рекомендателей они нередко составляются по шаблону и (или) самим кандидатом на вакансию.

5. Старайтесь лично побеседовать с бывшим начальником и коллегами оцениваемого работника. Используйте рекомендуемые технологии организации и проведения проверочного интервью.

6. Просите бывших руководителей ознакомить вас с содержанием характеристик, использовавшихся при аттестации работника. Это не является

противозаконным и неэтичным, коль скоро обсуждение не выходит за рамки таких тем, как квалификация и компетентность сотрудника, его отношение к обязанностям поведение в рабочее время.

Печатается по изданию: Немова Л. О технологии проверки рекомендаций: зарубежный опыт / Л. Немова // Справочник по управлению персоналом . – 2007. - №5. - С. 118-121.

ПРОВЕРКА ПОДЛИННОСТИ ДОКУМЕНТОВ СОИСКАТЕЛЯ

К сожалению, не редкость, когда работодателю приходится убеждаться в недобросовестности соискателя. Последствия предоставления недостоверной информации могут быть непредсказуемыми. Были случаи, когда это приводило к полной парализации компании.

Существует два основных пути проверки потенциального сотрудника: самостоятельная или с привлечением сторонних сил, организаций, детективов и т.д. Самостоятельная проверка позволяет сэкономить средства, но вероятность получить недостоверную и неактуальную информацию при этом возрастает.

Между тем безопасность - это комплекс организационно-технических мероприятий, требующий постоянного финансирования, и далеко не каждая компания готова постоянно обновлять собственные информационные базы, а также тратить средства на доступ к дополнительным ресурсам. Поэтому основная обязанность по проверке поступающей информации ложится на работника (как правило, инспектора отдела кадров), осуществляющего прием документов новых сотрудников, которые следует изучать как можно внимательнее.

Основные способы фальсификации документов

Рассмотрим наиболее часто встречающиеся способы фальсификации документов, предъявляемых при заключении трудового договора (а значит и обмана работодателя).

Первый способ - несоответствие или замена листов. Это относится к документам на бумажном носителе, состоящим из нескольких листов. Подделка определяется по несовпадению серии и номера на последующих страницах. Наиболее часто встречается в паспортах и трудовых книжках. На практике бывают случаи, когда сам бланк паспорта настоящий, и только печать и штамп о регистрации - поддельные. В данном случае распознать фальшивку может только профессионал.

Второй способ - переклейка, замена фотографии. Определяется по выдавленным буквам на паспорте, фотографии, отклеившейся по краям, размытой печати, наслаивающимся друг на друга буквам - все это типичные признаки подделки. В таких случаях может использоваться полная замена фотографии; монтаж фотоснимка с сохранением части прежней фотографии, содержащей оттиск печати; перенос на подложку одной фотографии части эмульсионного слоя другой и т.д.

Третий способ, к которому прибегают недобросовестные соискатели, - дописка сведений. Осуществляется путем внесения на свободное место в первоначальном тексте документа новой информации. Определить подлог можно по несоответствию почерка, цвета чернил, наличию потертостей, несостыковкам границ текста.

Четвертый вид фальсификации документа - подделка регистрации. Определяется нечеткостью штампа регистрации, а также несоответствием адреса регистрации гражданина и территории, на которой производит регистрацию государственный орган.

Пятый способ обмана работодателя - подделка бланков. При проверке документов, изготовленных на бланках, необходимо обращать внимание на размеры и формат документа, особенности скрепления листов (например, скрепка или нитка - если речь идет о сброшюрованных документах), плотность бумаги, обложку (материал, используемый при ее изготовлении) и т.п. Кроме того, следует смотреть на формы, размеры шрифтов, расположение текста на бланке (расстояние от краев листа, других надписей и т.п.). И, наконец, необходимо проверять наличие всех элементов системы защиты; к ним относятся все индивидуальные особенности партии бланков личных документов. Обычно бланки печатаются либо отдельным тиражом, либо, если речь идет о нескольких партиях, с соблюдением единого набора систем защиты, единообразного макета. Отсутствие одного из них - явный признак фальсификации.

Шестой способ - подделка штампа, печати. Осуществляется методом рисования на самом документе, с помощью самодельного клише или путем копирования подлинного оттиска на поддельный документ. Отсканированную печать определить довольно просто, взглянув на нее через десятикратное увеличительное стекло. Сразу будет видно, что изображение сформировано не штемпельной краской, а состоит из множества мелких точек желтого, красного (пурпурного) и голубого цвета. Наиболее явно распечатку выдают красные (пурпурные) точки, которые нельзя обнаружить в оттиске подлинной печати. Подделка печатей со сложным рисунком по неоднородности цвета выявляется еще более явно. Кроме того, распечатанный оттиск выглядит на всех документах одинаково, в то время как оттиски, проставленные с помощью клише печати, имеют видимые отличия. Особенно это заметно при обработке комплекта документов, заверенных одной печатью. Необходимо обращать внимание и на основные элементы печатей и штампов.

Нередки случаи, когда документ о регистрации по месту жительства, выданный, например, в 2006 г., заверен печатью с буквами «СССР».

Несмотря на то, что методы защиты документов постоянно совершенствуются, такие элементы защиты, как защитная сетка, рельефная печать, люминесцентные метки, микропечать, преодолеваются в кратчайшие сроки. К тому же проверки документов по большей части все равно осуществляются визуально, а человеческое зрение имеет свои пределы. Чтобы выявить подделку, обязательно надо знать установленные государством образцы бланков, а для этого достаточно иметь образец подлинного документа.

Настоящий бланк не должен отличаться высокой четкостью и детальностью изображения, фоновой сетки, печатей и штампов. Настоящая печать не имеет идеально ровных краев, обязательно есть расплывчатости, непропечатанности, яркость цвета неравномерна - где-то светлее, где-то темнее, а оттенок цвета один и тот же, т.е. если печать синяя, то она не должна содержать каких-либо других оттенков - зеленых, черных и т.д. На рисунках, участках штрихов печатей не должно быть ступенчатости и отдельных точек (пикселей). Буквы должны иметь вдавленности, образующиеся от типографской печати и от проставления штампов. Изображения должны быть стойкими и не размазываться при смачивании водным раствором спирта или дихлорэтаном.

Цитируем закон

Статья 327. Подделка, изготовление или сбыт поддельных документов, государственных наград, штампов, печатей, бланков

1. Подделка удостоверения или иного официального документа, предоставляющего права или освобождающего от обязанностей, в целях его использования либо сбыт такого документа, а равно изготовление в тех же целях или сбыт поддельных государственных наград Российской Федерации, РСФСР, СССР, штампов, печатей, бланков - наказываются ограничением свободы на срок до трех лет, либо арестом на срок от четырех до шести месяцев, либо лишением свободы на срок до двух лет.

2. Те же деяния, совершенные с целью скрыть другое преступление или облегчить его совершение, - наказываются лишением свободы на срок до четырех лет.

3. Использование заведомо подложного документа наказывается штрафом в размере до восьмидесяти тысяч рублей или в размере заработной платы или иного дохода осужденного за период до шести месяцев, либо обязательными работами на срок от ста восьмидесяти до двухсот сорока часов, либо исправительными работами на срок до двух лет, либо арестом на от трех до шести месяцев.

Состояние рынка поддельных документов

В целом рынок поддельных документов условно можно разделить на три сектора. К первому относится подделка паспортов, миграционных карт, бланков регистрации - это самый выгодный «бизнес». Второй сектор, наиболее стабильный и постоянный, включает незаконную помощь в регистрации транспортных средств, а также продажу фальшивых сопутствующих документов. К третьему сектору относятся образовательные документы. Несмотря на стабильность спроса, круг клиентуры этого сектора рынка весьма узкий.

Все вышеперечисленные документы - паспорт, трудовую книжку, точно так же, как и фальшивую биографию, - может купить себе каждый, у кого для этого имеется достаточно денег.

Кстати сказать

Например, цена поддельного паспорта гражданина РФ колеблется от 40 до 150 тыс. руб. Все зависит от региона и качества исполнения, а самая высокая цена идет за подлинник. Ежегодно сотрудники милиции изымают более 25 тыс. поддельных российских паспортов, не говоря уже о дипломах. Количество

фальшивок настолько велико, что уголовные и за подделку документов и использование заведомо поддельных документов возбуждаются лишь в исключительных случаях. Купить диплом вуза РФ нового образца стоит порядка 30 тыс. руб., «красный» диплом примерно на 10 тыс. дороже. За проведенный диплом доктора наук (с занесением в реестр) нужно заплатить около 300 тыс. руб., цены на свидетельства о браке, рождении, смерти колеблются от 20 до 30 тыс. руб.

Как избежать подлога

Сегодня многие российские компании перенимают опыт зарубежных стран и более строго подходят к проверке потенциальных сотрудников. К сожалению, с каждым годом круг возможностей в этом плане сужается, что вносит существенные затруднения в работу кадровиков. Ранее существовал ряд приказов МВД РФ, прямо разрешающих сбор информации о конкретных лицах. Одним из таких нормативных актов был приказ министра внутренних дел РФ от 24.11.94 №319, разрешающий Главному информационному центру МВД России, информационным центрам МВД, УВД предоставлять на договорной основе информацию банковским учреждениям и юридическим лицам, действующим в сфере кредитно-денежных отношений. Сейчас же многие нормативные правовые акты отменены!

Более того, с 1 января 2007 г. вступил в силу Федеральный закон от 27.07.06 № 152-ФЗ «О персональных данных», четко определивший основные понятия, порядок доступа, хранения и условия обработки персональных данных. Закон оставляет исключительную привилегию по сбору и проверке сотрудников и необходимой документации за правоохранительными органами, а для работодателя доступ ограничен. Однако предусмотрены и свои исключения. Так, согласно п. 2 ст. 10 указанного Закона проверка допускается, если субъект персональных данных дал согласие в письменной форме на их обработку. Соответственно, имея данное согласие на руках, можно открыто обращаться в любые компании (организации), специализирующиеся на такого рода проверках.

В настоящее время зарегистрировано достаточное число компаний, предлагающих услуги по информационному сопровождению.

Услуги одних агентств основываются просто на сборе информации посредством приобретенного доступа к базам ФНС России, Росстата, ФКЦБ России (ФСФР России) и т.д. С их помощью можно оперативно получать выписки из ЕГРЮЛ, финансовую отчетность, данные ВЭД (внешнеэкономической деятельности) и другие регистрационные данные. Другие агентства анализируют информацию, полученную не только из баз, но и из различных дополнительных информационных ресурсов.

Безусловно, окончательный выбор варианта проверки и оценка возможностей потенциального сотрудника ложатся на плечи работодателя. Тем не менее, оценить важность и необходимость данного шага, а также возможность провести проверку своими силами - этот вопрос в компетенции сотрудников отдела кадров.

Мнение эксперта

Когда работодатель вправе отказать гражданину в приеме на работу

При решении вопроса о заключении трудового договора с конкретным лицом работодатель должен строго выполнять требования законодательства о предоставлении каждому равных возможностей трудоустройства без какой-либо дискриминации, т.е. прямого или косвенного ограничения прав, установления прямых или косвенных преимуществ в зависимости от пола, расы, цвета кожи, национальности, языка, происхождения, имущественного, семейного, социального и должностного положения, возраста, места жительства (в т.ч. наличия или отсутствия регистрации по месту жительства или пребывания), отношения к религии, политических убеждений, принадлежности или непринадлежности к общественным объединениям.

Вместе с тем работодатель самостоятельно, под свою ответственность принимает необходимые кадровые решения, в т.ч. по подбору персонала. Закон не обязывает его заполнять вакантные должности немедленно по мере их возникновения. Заключение трудового договора с конкретным лицом, ищущим работу, - право, а не обязанность работодателя.

Отказ в заключение трудового договора допускается, если он обоснован обстоятельствами, связанными с деловыми качествами работника. Под деловыми качествами понимается способность работника выполнять определенную трудовую функцию с учетом наличия соответствующей профессии, специальности, квалификации, а также личностных качеств: состояния здоровья, определенного уровня образования, опыта работы и т.п. Работодатель вправе предъявить лицу, претендующему на вакантную должность, и иные требования, необходимые в силу специфики работы, например владение одним или несколькими иностранными языками, способность работать на компьютере (п. 10 постановления Пленума Верховной Суда РФ от 17.03.04 № 2 «О применении судами Российской Федерации Трудового кодекса Российской Федерации»).

Деловые качества лица, принимаемого на работу, оцениваются, прежде всего по представленным им документам. Обнаружение в представленных документах подлога может послужить основанием к отказу в приеме на работу.

К документам, подложность которых может стать основой для отказа в заключение трудового договора, относятся те, которые лицо, поступающее на работу должно предъявить работодателю (ч. 1 ст. 65 ТК РФ). Это паспорт или иной документ, удостоверяющий личность, трудовая книжка (за исключением случаев, когда трудовой договор заключается впервые или работник поступает на работу на условиях совместительства), страховое свидетельство государственного пенсионного страхования, документы воинского учета - для военнообязанных лиц, подлежащих призыву на военную службу, документ об образовании, квалификации или наличии специальных знаний - при поступлении на работу, требующую специальных знаний или специальной подготовки. В отдельных случаях предусматриваться необходимость предъявления дополнительных документов, предусмотренных ТК РФ, иными федеральными законами, указами Президента РФ и постановлениями Правительства РФ. Закон

запрещает требовать от лица, поступающего на работу, какие-либо документы кроме перечисленных.

Представление подложных документов при поступлении на работу может преследовать цель сокрытия обстоятельств, которые препятствуют заключению трудового договора с данным работодателем. К таким обстоятельствам относятся отсутствие требуемого образования, квалификации или работы, наличие медицинских противопоказаний, лишение права занимать соответствующую должность по приговору суда, дисквалификация или иное административное наказание, исключающее ложность исполнения данным образом обязанностей по трудовому договору, другие обстоятельства, предусмотренные федеральными законами. Подложные документы могут представляться и в иных целях, например для приобретения преимуществ перед другими претендентами на должность или для получения дополнительных льгот на работе.

Увольнение работника в случае представления подложных документов

В том случае если факт представления работодателю подложных документов обнаружится после заключения трудового договора, работник может быть уволен по инициативе работодателя - по п. 11 ч. 1 ст. 81 ТК РФ. При этом не имеет значения, сколько времени прошло с момента заключения трудового договора.

Согласно правилам, действующим на государственной гражданской службе (п. 7 ч. 1 ст. 37 Федерального закона от 27.07.04 № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации»), увольнение гражданского служащего может последовать не только в случае представления им при приеме на службу (заключении служебного контракта) подложных документов, но и если обнаружится факт представления заведомо ложных сведений без признаков подлога документов. Как представление заведомо ложных сведений могут быть расценены, например: сообщение ложных сведений в анкете, заполняемой при поступлении на службу; передача работодателю резюме, содержащего ложные данные о предыдущей трудовой деятельности лица, поступающего на службу.

В отношении иных работников, с которыми заключается трудовой договор, действующая редакция ТК РФ не допускает возможности увольнения в связи с представлением работодателю при заключении трудового договора заведомо ложных сведений, если отсутствует факт подлога документов. Поэтому представление недостоверных сведений в резюме, подписанном лицом, поступающим на работу, не может послужить основанием для расторжения заключенного трудового договора по п. 11 ч. 1 ст. 81 ТК РФ. Однако если представление заведомо ложных сведений (без признаков подлога документов) привело к нарушению установленных правил заключен трудового договора и нарушение этих правил исключает возможность продолжения работы, работник подлежит увольнению по п. 11 ч. 1 ст. 77 ТК РФ.

Конкретные случаи, когда трудовой договор должен быть расторгнут по данному основанию, определены в ч. 1 ст. 84 ТК РФ. Поскольку при этом

нарушение установленных правил приема на работу было допущено по вине работника, работодатель не обязан предлагать ему другую работу, и выходное пособие работнику не выплачивается (ч. 3 ст. 84 ТК РФ).

Печатается по изданию: Рогачева Е.Ю. Проверка подлинности документов соискателя / Е.Ю. Рогачева // Справочник кадровика. - 2008. - № 10. - С. 84-89.

КАК ОЦЕНИТЬ КАНДИДАТА ПРИ ПОДБОРЕ. СОВЕТЫ ПО ФОРМИРОВАНИЮ «ЗОЛОТОГО ФОНДА»

Как известно, чаще всего именно затраты на персонал являются выраженной статьей расходов любой компании. А в этой статье расходов большая доля приходится на тот период, когда вакансия только образована, а сотрудники отдела персонала тратят массу времени и усилий на поиск кандидатов, просмотр резюме, собеседования. Но даже принятое решение о выходе кандидата часто не гарантирует того, что после получения нескольких зарплат сотрудник оправдает ожидания компании. И дело здесь не в отсутствии опыта работы или образования и даже не в том, что было плохо проведено собеседование, а в том, что определенные качества сотрудника оказались несовместимыми с ожиданиями работодателя, культурой компании и особенностями работы. Такой исход для компании втрое накладен, так как, несмотря на затраченные ресурсы на поиск, обучение и оплату первых месяцев, компания вновь оказывается «у разбитого корыта».

Как же можно уже на этапе собеседования определить наличие у кандидата тех качеств, которые не позволят работодателю получить от его работы в компании ожидаемое?

1. Оценка профиля качеств

Как знает любой специалист по рекрутменту, желательно перед началом собеседования составить список качеств, которым должен соответствовать кандидат. Однако не все включают в этот список и те качества, которым он не должен соответствовать ни в коем случае. При этом нужно постараться сформулировать данные качества максимально нейтрально или даже позитивно. Например, при подборе кандидата на одну из вакансий помимо таких качеств, как пунктуальность, умение работать с большим объемом информации, были включены такие качества, как:

- креативность;
- амбициозность;
- умение по-новому подойти к решению всем известной проблемы;
- стремление найти новый творческий подход к решению типовых задач.

При этом четыре последних качества не позволяли бы их носителю долго и продуктивно работать на той вакансии, о которой идет речь.

Если кандидата попросить оценить в той или иной форме выраженность у себя данных качеств, которые при первом приближении выглядят весьма

позитивно, то станет понятно, насколько он склонен себе их приписывать и ценить. А это уже немало для того, чтобы сделать соответствующие выводы.

2. Открытые вопросы про будущее

Кандидаты, как правило, настроены на рассказы о доблестном прошлом. Помимо этого бытует мнение, что каждый из нас несет ответственность за свое прошлое, но не несет ответственности за свое будущее, так как оно еще не наступило и является лишь плодом мечты и воображения. Именно вопросы о будущем, о целях, об идеальной работе и ее параметрах бывают максимально познавательны для выяснения скрытых потребностей кандидата.

3. Метод заданных ситуаций

Этот прием все чаще встречается в процессе собеседований и является весьма прогностичным. Перед собеседованием помимо значимых качеств и тех качеств, которые вы хотели бы отсеять, задается гипотетическая ситуация и кандидату предлагается описать наиболее продуктивный, на его взгляд, способ поведения в ней. Особенно этот метод хорош на наш взгляд в трех случаях:

1. когда эффективность будущего работника будет зависеть от качества проводимых им коммуникаций;
2. когда необходимо исключить такие качества кандидата, как склонность к конфликтам;
3. когда речь идет об управленческих навыках и в компании существует и поддерживается определенная управленческая культура.

В первом случае ситуация должна касаться переговорного процесса, и ее можно попробовать разыграть с кандидатом в режиме on-line. Способность договариваться и сам стиль переговоров практически невозможно создать искусственно. Как правило, видны все достоинства и недостатки переговорной компетентности.

Во втором случае задается ряд конфликтных ситуаций, и кандидата просят создать модели продуктивного поведения в них. Одни начинают «давить» ситуацию, стремясь уничтожить противника, другие начинают демонстрировать сдувание с партнера по переговорам и конфликту пылинки. Самое главное — чтобы тот, кто использовал этот метод, не понаслышке был знаком с реально конструктивным методом решения конфликтных ситуаций или знал, что считается эффективным поведением в конфликте в данной корпоративной культуре.

В третьем случае важно понимать, какой стиль управления будет для данной компании желательным. Например, в ситуации, когда руководитель оказывается перед тем, что сотрудник не справился с поставленной задачей, заранее не предупредив об этом руководителя, предлагаемые кандидатом решения руководителя могут быть связаны с:

- увольнением;
- обратной связью;
- наказанием;

- демонстрацией остальным сотрудникам норм и правил недопустимого поведения;
- использованием ситуации для развития сотрудника;
- использованием ситуации для формирования его мотивации и приверженности и т.д.

Однако верное решение диктуется здесь не столько правилами менеджмента, сколько корпоративными нормами управленческой работы, которое в каждой компании является собственным уставом.

4. Заглянуть в мотивацию

Данный феномен известнее психологам еще со времен Фрейда под названием «проекция» и уже успел обрасти рядом анекдотов. Когда человек трактует поступки другого, он, как правило, склонен приписывать ему собственную мотивацию. Заготовленный заранее случай с просьбой определить причину поступков персонажей позволяет не только узнать больше о характеристиках кандидата, но и заглянуть в его мотивацию. Конечно, использование ситуаций предъявляет особые требования к тому, чтобы посредством их выявлялись важные для компании-работодателя моменты. Так, ситуации могут иметь разный желательный ответ в зависимости от того, что ждет от своего кандидата компания.

5. Рассказ о достижениях и сложностях

Этот банальный прием часто несправедливо забывается. Тем не менее, заставить кандидата говорить, больше опираясь на свои эмоции, а не на заготовленный сценарий, проще всего, когда речь идет о чем-то, что его действительно задевает — о достижениях и сложностях.

И те и другие маркируют области, которые человек оценивает как успешные или проблемные для себя. Часто именно эти вопросы проясняют, что каждый считает своим успехом и как выглядят ситуации, апеллирующие к отсутствующим качествам.

Особенно внимательным стоит быть со следующей парадигмой: «Все успехи — плод моего тяжелого труда, усилий и талантов, а все проблемы — тайные происки недоброжелателей, плохих ситуаций, форс-мажоров». Такая система оценки говорит о том, что перед вами тот, кто стремится все успехи приписать себе, а во всех бедах винить окружающий мир.

Именно тот, кто честно признается в собственных внутренних недоработках, связанных с проблемами и собственными задачами, направленными на их разрешение, на наш взгляд, будет «золотым фондом» компании.

6. Отражение в зеркале времени

Одним из наиболее эффективных инструментов оценки реальной эффективности сотрудника (особенно если его работа связана с управлением) является соответствие структуры его работы тем целям, которые стоят перед ним. Эта оценка предполагает анализ недельного хронометража работы и оценки того, насколько дела, составившие неделю, позволяют продвигаться в достижении стоящих перед сотрудником целей. Это в текущем режиме. А при собеседовании не пренебрегайте вопросом о том, как обычно был

построен рабочий день сотрудника на прошлой работе (попросите описать его с высокой долей точности, до минут) или неделя (здесь возможна детализация до часов). Это бывает, как правило, очень показательным. Начнем с того, что будут те, кто не сможет воспроизвести типичный рабочий день. То есть не сотрудник управлял своим временем, а скорее наоборот — поток событий захватывал человека и повелевал им.

Много даст и ответ на вопрос о том, как данный распорядок дня позволял сотруднику справляться с поставленными задачами.

Следующим шагом может быть моделирование рабочего дня или недели по отношению к будущим задачам.

Еще одним шагом (для окончательного отсева ситуативно-зависимых и бездельников) является вопрос об отношении к системе оценки эффективности работы на основе хронометража. Те, кто является действительно продуктивным сотрудником, вряд ли смутится от такой системы оценки, тогда как те, кто предпочитает смешивать работу и личные дела, могут сразу приуныть. Не обязательно в реальности применять такую систему (хотя, на наш взгляд, компании, которые практикуют выборочный хронометраж, имеют лучшие шансы по сравнению с теми, кто к данному инструменту равнодушен).

7. Явки, номера, телефоны...

И, конечно, желательно спросить кандидата о том, кто бы мог его рекомендовать. Как правило, стоит спросить о 2-3 таких рекомендателях. Не стоит пренебрегать этим проверенным методом. Ведь любой человек приходит в компанию хорошо; а вот уходят из компаний по-разному.

Так что традиционное «как встретили и как проводили» является еще одним гарантом того, что потраченные на подбор и оценку усилия позволят компании найти именно того, кто будет лучшим ее сотрудником.

Печатается по изданию: Колосова М. Как оценить кандидата при подборе. Советы по формированию «Золотого фонда» / М. Колосова // Управление персоналом. - 2008.- № 4. - С. 32-34.

СИСТЕМНАЯ ОЦЕНКА КАНДИДАТОВ НА ОСНОВЕ ЗАПОЛНЕНИЯ КАНДИДАТАМИ ТИПОВЫХ АНКЕТ РАБОТОДАТЕЛЯ (Оптимизация работы менеджера по подбору персонала)

Не секрет, что за последнее время перед отделами персонала все чаще стоит вопрос подбора не «готовых» специалистов на вакантную должность, а поиск на рынке труда кандидатов с определенными личными качествами. Когда параметры определяются по типу: «Пол неважен, образование желательно высшее (причем гуманитарное или техническое — уже не столь существенно, и важен, только определенный культурный уровень), целеустремленность, коммуникабельность, умение работать самостоятельно» и так далее. Сегодня требования по многим должностям

звучат именно так — как перечень общих компетентностей и умений кандидатов.

В этих условиях задача HR-менеджера определять общие компетентности и умения кандидатов. Но каким образом, на основании чего HR-менеджер может оценить эти самые компетентности и умения кандидата?

На основании:

- резюме кандидата;
- поведения кандидата на собеседовании;
- результатов психологических и иных тестов;
- анкеты, заполненной кандидатом.

В действительности же часто бывает так:

> кандидат не может представить резюме, или даже если соискатель представляет резюме, то всегда стоит подвергать сомнению все, что в резюме написано, включая даже тот факт, что свое собственное резюме составлялось самим кандидатом;

> у HR-менеджера может не быть возможности выделить на собеседования с кандидатами более 5-10 минут, а то и вообще ни минуты (например, когда текущих вакансий в найме столько, что собеседования проводятся только с кандидатами топ-позиций);

> тестирования не проводятся по причине того, что любого рода психологические и иные тесты требуют от отдела подбора персонала немалых дополнительных затрат на обработку и оформление результатов тестирования;

> остаются заполненные кандидатами анкеты работодателя.

И данная работа будет посвящена способам формирования и анализа анкет, позволяющих вскрывать определенные компетентности и общие навыки соискателей. Введу основные положения.

Утверждение 1: Форма заполнения анкеты кандидатом позволяет получить информацию о личностных характеристиках кандидата.

Утверждение 2: Можно анализировать существующие анкеты кандидатов или, более того, специально формировать анкеты, чтобы определять следующие характеристики кандидатов:

- Пунктуальность,
- Аккуратность
- Исполнительность и умение работать в качестве подчиненного
- Внимательность
- Замкнутость и уровень аутичности
- Обучаемость и уровень IQ
- Категоричность
- Конфликтность
- Ведущие базовые конструкты (по Дж. Келли)
- Культурный уровень и языковая компетентность

Утверждение 3: Специально сформированные анкеты и навык их анализа позволяет сократить время работы HR-менеджера на этапе

первичного отбора кандидатов в 60 раз: с 15 минут первичного собеседования до 30 секунд анализа анкеты кандидата.

Как правило, анкеты работодателей:

- состоят из вопросов: личные данные, предыдущие места работы, умения и навыки (работа на ПК, специализированные программы, владение языками, навыки вождения автомобиля), желаемый уровень заработной платы и дополнительные вопросы;
- отличаются только в части дополнительных вопросов;
- в размере от 1 до 4 страниц.

Для анализа пунктуальности, аккуратности, исполнительности и т.д. (см. Утверждение 2 выше по тексту) я не стану предлагать нагружать анкеты дополнительными тестовыми вопросами, которые потребуют увеличить объем привычных анкет. Используем и доработаем имеющиеся анкеты и вопросы.

Пунктуальность

Если добавить в анкету: во-первых, заполняемый соискателями пункт «Дата заполнения анкеты» и, во-вторых, при описании прошлого опыта работы пункт «Дата приема и дата увольнения (с точностью до месяца)», можно в дальнейшем оценивать склонность соискателя быть пунктуальным. Если соискатель не заполняет ни одного из этих 2 пунктов, можно утверждать, что для соискателя абсолютно неважен фактор времени, и, следовательно, такому человеку не может быть свойственна пунктуальность — будь то приход вовремя на встречу или выполнение работы в срок.

Предыдущие места работы:

Дата приема и увольнения (с точностью до месяца)	Организация	Должность	Обязанности

Аккуратность

Уровень аккуратности соискателей можно анализировать на основе любой уже используемой анкеты, однако можно и специально организовать способ проверки аккуратности соискателей. Для этого необходимо специально ввести в анкету 1-2 табличные формы вопросов с минимальными объемами для заполнения кандидатом ответов в ячейках этих таблиц.

При анализе необходимо обратить внимание на то, заполняет ли соискатель ответы точно в указанные для этого клеточки (1) или же выходит за поля, или, более того, пишет, невзирая на указанные поля, поверх таблицы, как если бы ее вообще не было (2). И тогда в случае (1) мы можем с уверенностью утверждать о более высоком уровне аккуратности соискателя, чем в случае (2). Следовательно, для должностей, требующих аккуратной работы в точно заданных рамках (будь то работа с документами или с некоторыми

техническими приборами), предпочтение нужно отдать соискателям, заполнившим ответы в точно указанных таблицей рамках.

Исполнительность и умение работать в качестве подчиненного

Для анализа исполнительности и умения работать в качестве подчиненного требуется проанализировать анкету соискателя по следующим критериям:

- а) процент оставленных без ответа вопросов;
- б) точность исполнения задач анкеты;
- в) процент исчерпывающих развернутых ответов на открытые вопросы анкеты.

Если в анкете соискателя 0% оставленных без ответа вопросов, высокая точность исполнения задач анкеты, и более 80% исчерпывающих развернутых ответов на открытые вопросы — можно заявлять, что соискателю свойственно быть исполнительным.

Если же помимо заполнения анкеты по каждому вопросу все ответы даны точно в соответствии с задачей вопроса (если требуется подчеркнуть, то кандидат подчеркивает; если требуется поставить галочку, то ставит галочку; если требуется написать «Да» или «Нет», пишет «Нет» полностью, а не ставит прочерк) и к тому же в анкете на каждый открытый вопрос дан обстоятельный, подробный, исчерпывающий ответ, можно также говорить, что кандидату помимо умения подчиняться свойственно и быть подчиненным. Быть более успешным именно в роли подчиненного.

Итак, для проверки с помощью анкеты таких характеристик, как исполнительность и умение работать в качестве подчиненного, необходимо предусмотреть в анкете:

- 3-5 открытых вопросов, а также
- ряд вопросов с точной формулировкой, как именно должен быть представлен ответ (1-2 вопроса).

(*) Пример открытого вопроса: Вы хотели бы, чтобы Вашим руководителем был:

Мужчина.

Почему? _____

Женщина.

Почему? _____

Вам все равно.

Почему? _____

Пример вопроса с точной формулировкой того, какой ответ ожидается от соискателя:

Образование (учебное заведение, дата поступления и окончания, специальность) _____

Внимательность

Для анализа внимательности кандидатов достаточно проанализировать:

- а) процент точно, по смыслу вопроса, сформулированных ответов на сложносоставные вопросы;
- б) процент точно исполненных заданий анкеты.

Здесь необходимо, так же как и в случае анализа исполнительности, обратить внимание на процент точно исполненных заданий анкеты, только соотнести уже не с формальным заполнением по каждому пункту, а с логикой заполнения. Насколько каждый ответ кандидата соответствует логике вопроса.

(**) Пример сложносоставного вопроса, позволяющего проверить соответствия ответа кандидата логике вопроса:

Расставьте приоритеты 1, 2, 3 и т.д. На первых местах поставьте те качества, которые вы цените в отношении с начальством:

- ☐ строгость
- ☐ взаимопонимание
- ☐ общение
- ☐ умение принять быстрое и правильное решение в экстремальной ситуации
- ☐ доброта
- ☐ забота о подчиненных
- ☐ учет вашего мнения, жесткость в общении

Если соискатель заполняет ответ на этот вопрос только от 1 до 3, то он явно демонстрирует собственную невнимательность. Если заполнит от 1 до 8, то продемонстрирует достаточно высокую степень внимательности. Из опыта применения данного вопроса в анкетах, относительно высокую внимательность показывают не более 60% соискателей, отвечающих на этот вопрос.

Для оценки внимательности кандидата можно составить и другие вопросы, воспользовавшись уже проверенной схемой построения вопроса: «Оцените что-то 1, 2, 3 и т. д. На первые места поставьте то, что вы цените в отношении определенной деятельности: и далее перечень (от 5 до 10 пунктов)».

Замкнутость, уровень аутичности

Уровень замкнутости и — в выраженном варианте — аутичности можно определять, анализируя ответы соискателей по 2 критериям:

- а) расположение написанного кандидатом текста в отношении к объему для заполнения;
- б) анализ ответов кандидата на вопросы, требующие от кандидата рефлексии того, будет ли понятен заполненный ответ «читателю» его анкеты.

Для анализа по этим пунктам предлагаю использовать стандартные разделители Word в виде «квадратиков» для Списков как в примерах (*) и (**) и размер шрифта 10.

Что позволяют эти простые на первый взгляд детали оформления анкет?

Во-первых, замкнутые и аутичные соискатели будут заполнять подобные квадраты либо мелким зачеркиванием, не выходя за рамки квадратов, либо иными значками, также не выходящими за границы квадратов.

Во-вторых, для вопросов по типу (**) кандидаты стереотипно воспринимают «квадратики» как то место, в котором и необходимо записать ответ, то есть стараются разместить ответ внутри квадрата. А размер шрифта 10 не позволяет сделать запись внутри квадрата таким образом, чтобы она легко прочитывалась. И тогда получаем: если кандидат не обладает достаточной рефлексивностью в ситуации общения, он стереотипно впишет ответы поверх этих маленьких квадратиков, и результат однозначно будет не прочитываем. Если же кандидат достаточно рефлексивен, то, уже заполнив квадратик, постарается выделить цифры дополнительно — обвести поверх или вписав новые рядом.

Довольно часто с помощью вопроса (**) возможно отсеять еще на этапе анализа анкет до 20% соискателей на должности «продавцов-консультантов» по причине недостаточной для должности коммуникативной компетентности, ведь именно для этих должностей одним из определяющих эффективность работы качеств будет высокий уровень рефлексии собственных действий при общении с потенциальными покупателями.

Обучаемость и уровень IQ

Использование сложносоставных вопросов и вопросов с логическими конструкциями-индикаторами по типу «и т. д.» — как в примере (**) — позволяет анализировать обучаемость и уровень IQ кандидатов.

Так, типичным способом ответа кандидатов, чей уровень IQ позволит работать только на «конвейерного типа» работах со стандартным повторяющимся набором действий, при ответе на вопрос (**) вообще выделяют ответы тремя галочками, тем самым демонстрируя сразу комплекс:

- во-первых, IQ ниже среднего;
- вторых, отсутствие рефлексии того, как воспринимается их собственное поведение другими.

А в итоге из этого следует, что такой кандидат будет показывать низкую обучаемость как при вхождении в должность, так и в дальнейшей работе.

Категоричность

При анализе категоричности кандидатов необходимо обратить внимание на:

- а) выраженность нажима на стержень при письме (чем сильнее нажим, тем больше будет выражена категоричность кандидата);
- б) размер «галочек» при заполнении квадратиков, предназначенных для пометок (чем больше размер «галочек» и других пометок кандидата, тем категоричнее кандидат при формулировке своего мнения).

Конфликтность

Проанализировав степень нажима и относительный размер ответов «Нет» относительно другого текста соискателя, можно определить уровень конфликтности соискателя. Чем больше нажим при заполнении анкеты, чем крупнее, отчетливее — написаны выделяющимся из остального текста образом — ответы «Нет», тем выше уровень конфликтности.

Ведущие базовые конструкты (по Дж. Келли)

Использование различного рода открытых вопросов позволяет определить тип базовых конструктов соискателей.

Примеры таких вопросов:

1. Назовите одно наиболее ценное, на ваш взгляд, качество, которым должен обладать ваш руководитель _____

2. Назовите одно наиболее ценное, на ваш взгляд, качество, которым должен обладать ваш подчиненный? _____

Как можно анализировать ответы соискателей?

Во-первых, оценка скудости количества ведущих конструктов: если соискатель на оба вопроса отвечает одним вариантом ответа, например «ум», мы можем предположить скудость количества ведущих конструктов соискателя (1), и если к тому же определим по соискателю невысокий уровень IQ, то предположение (1) можно считать верным.

Во-вторых, анализ соответствия ожидаемых от кандидата по должности базовых конструктов демонстрируемым соискателями и отсеv, соответственно, не подходящих.

Пример: если соискатель на ответственную техническую должность выделяет ценным качеством руководителя «взаимопонимание», а ценным качеством подчиненного «общение», ясно, что приоритеты такого соискателя не лежат в поле производственных достижений. И, если по должности в существующих условиях тип кандидата с приоритетами в области межличностных отношений нежелателен, то при наличии еще каких-то «отрицательных» по отношению к требованиям вакантной должности характеристиках можно определить кандидата как неподходящего.

Культурный уровень и языковая компетентность

Анализируя культурный уровень и языковую компетентность соискателей на основе заполненных анкет, необходимо обращать внимание на:

- а) анализ логики изложения;
- б) анализ развернутости речи кандидата;
- в) анализ знаков препинания;
- и, естественно,
- г) анализ орфографических ошибок.

Для письменной речи свойственна большая, чем устной речи, оформленность и развернутость, и поэтому, если при письменном ответе соискатель демонстрирует косноязычие и нелогичность высказываний, то гарантированно можно утверждать, что и в устной речи такой соискатель будет демонстрировать подобную косноязычие и нелогичность.

Включение в анкеты одного-двух вопросов, требующих для ответа формулировки сложных высказываний, позволяет уже на этапе анализа анкетного материала с высокой точностью отсеять кандидатов недостаточного культурного уровня и языковой компетентности требуемые по должности.

Пример такого вопроса: Если вы продавец, а ваш покупатель не покупает товар из-за его высокой цены, как вы поступите?

- ☐ немного снизите цену;
- ☐ не будете уговаривать клиента, мотивируя это солидностью вашей фирмы;
- ☐ ваш вариант

Дифференциация требований к анкетам

В зависимости от специфики должности следует дифференцировать требования к анкетам кандидатов.

Пример 1: Если при анализе анкет соискателя на должность рядового технического специалиста обнаружится его склонность быть замкнутым (некоторая аутичность соискателя), эта черта человека не должна становиться определяющей при выборе, а должна быть отнесена в разряд незначимых для выполнения обязанностей по должности характеристик.

Пример 2: Секретари должны быть максимально исполнительными, поэтому при анализе анкет соискателей на должность секретаря мы отнесем в группу «интересных кандидатов» тех, чьи анкеты на 100% подробно заполнены по каждому вопросу. Тогда как подобная «дотошная» исполнительность и рвение выражать все вплоть до подробностей (!) для соискателей, претендующих на топ-менеджерские должности, должна оцениваться отрицательно, ведь излишне погружающийся в подробности руководитель вряд ли будет успешен в плане общего руководства.

Требования к анкетам компетентных секретарей, требования к анкетам эффективных руководителей, требования к анкетам грамотных технических специалистов — это всякий раз различные требования. И одни и те же характеристики кандидатов могут быть обязательными для одной должности, неприемлемыми для другой должности или незначимыми для третьего вида должностей.

Естественно, что все перечисленные способы оценки тех или иных качеств кандидатов не могут дать точных количественных оценок по каждому кандидату в отдельности. Однако при закрытии вакансий в 99,99% случаев приходится выбирать подходящих кандидатов из некоторой группы соискателей. И тогда относительное ранжирование кандидатами между собой по значимым личностным характеристикам, компетентностям или общим навыкам становится часто достаточным (!) средством для отсева менее подходящих соискателей. На практике таким образом возможно объективно отсеять в среднем до 70% анкет, оставив для более качественного анализа в рамках собеседования только 30% кандидатов, что значительно облегчает работу HR-менеджера.

Печатается по изданию: Савицева Г. Системная оценка кандидатов на основе заполнения кандидатами типовых анкет работодателя / Г. Савицева // Управление персоналом. – 2008. - № 5. - С. 15-19.

ПРИЕМ НА РАБОТУ: ШАГ ЗА ШАГОМ

Трудовой кодекс РФ предусматривает два различных порядка приема на работу, в зависимости от того, предшествует ли фактический допуск к работе письменному оформлению трудовых отношений или нет. В этом номере мы рассмотрим «классический» порядок приема на работу, когда трудовой договор заключается и подписывается сторонами до фактического допущения к работе. Итак, все собеседования пройдены, достойный кандидат отобран, устная договоренность о работе достигнута. Начинаем оформление.

Этап 1 Направление кандидата на обязательный предварительный медицинский осмотр (обследование) в случаях, предусмотренных законодательством

По смыслу ст. 69 ТК РФ обязательный предварительный медицинский осмотр (обследование) при заключении трудового договора должны проходить следующие граждане:

1) лица, не достигшие 18 лет;

2) лица в случаях, предусмотренных ТК РФ:

2.1) работники, принимаемые на тяжелые работы и на работы с вредными и (или) опасными условиями труда, а также на работы, связанные с движением транспорта;

2.2) работники организаций пищевой промышленности, общественного питания и торговли, водопроводных сооружений, лечебно-профилактических и детских учреждений, а также некоторых других работодателей;

3) иные лица в случаях, предусмотренных иными федеральными законами. В силу ч. 4 ст. 213 ТК РФ у отдельных работодателей в случае необходимости по решению органов местного самоуправления могут вводиться дополнительные условия и показания к проведению обязательных медицинских осмотров (обследований).

В ряде случаев при поступлении на работу требуется прохождение обязательного психиатрического освидетельствования. Его должны проходить лица, претендующие на работу, в частности, связанную с источниками повышенной опасности, работающие в условиях повышенной опасности.

Шаг 1. Оформляем направление на медицинский осмотр (психиатрическое освидетельствование)

В направлении на медицинский осмотр (обследование) указываются: причины направления кандидата на медосмотр; вредные, опасные вещества и производственные факторы, которые будут оказывать на него воздействие в процессе работы.

В направлении на психиатрическое освидетельствование указываются: вид деятельности и условия труда работника, предусмотренные Перечнем медицинских психиатрических противопоказаний.

Форма направления на медицинский осмотр (психиатрическое освидетельствование) законодательством не предусмотрена. Как правило, направление составляется на бланке письма.

Шаг 2. Регистрируем направление на медицинский осмотр

После подписания направления на медицинский осмотр полномочным представителем работодателя, ответственным за выдачу направлений, документ регистрируется в Журнале регистрации исходящих документов.

Шаг 3. Выдаем кандидату на работу направление на медицинский осмотр (психиатрическое освидетельствование)

Медицинский осмотр (обследование) проводится в месячный срок с момента обращения лица. Психиатрическое освидетельствование проводится в срок не более 20 дней с даты обращения лица в комиссию.

Шаг 4. Получаем от кандидата на работу медицинские заключения и оцениваем его результаты

Лицу, прошедшему предварительный медицинский осмотр (обследование) и признанному годным к работе с вредными, опасными веществами, производственными факторами, выдается заключение.

Если поступающему на работу лицу работа с вредными, опасными веществами и производственными факторами противопоказана, копия заключения клинико-экспертной комиссии пересылается работодателю в трехдневный срок, а оригинал выдается на руки.

Письменное решение комиссии о прохождении лицом обязательного предварительного психиатрического освидетельствования выдается ему в течение трех дней после его принятия. В этот же срок работодателю направляется сообщение о дате принятия комиссией решения и дате выдачи его лицу, направленному на такое освидетельствование.

Дальнейшее оформление приема на работу возможно только в том случае, если лицо, поступающее на работу, признано годным для выполнения соответствующей работы.

Этап 2. Получение от кандидата на работу необходимых документов

Лицо, поступающее на работу, обязано предъявить работодателю документы, предусмотренные ст. 65 ТК РФ.

1 Паспорт или иной документ, удостоверяющий личность, предъявляет любое лицо при заключении трудового договора.

2 Документ об образовании, о квалификации или наличии специальных знаний предъявляют лица, поступающие на работу, требующую специальных знаний или специальной подготовки.

3 Документы воинского учета предъявляют военнообязанные и лица, подлежащие призыву на военную службу. Такими документами являются: удостоверение гражданина, подлежащего призыву на военную службу, - для призывников; военный билет (временное удостоверение, выданное взамен военного билета) - для военнообязанных.

После получения перечисленных выше документов делаем следующие шаги:

Шаг 1. Проверяем подлинность предъявленных документов

Шаг 2. Переносим необходимые сведения в личную карточку работника (форма №Т-2) (см. Этап 7)

Шаг 3. В необходимых случаях, например при оформлении личных дел, снимаем с документов копии, заверяем их и помещаем в дело (см. Этап 8)

Шаг 4. Возвращаем документы лицу, поступающему на работу

4.Страховое свидетельство государственного пенсионного страхования.

Вариант 1. Лицо поступает на работу не впервые

Действия работодателя - см. выше.

Вариант 2. Лицо поступает на работу впервые

Шаг 1. Оформляем страховое свидетельство

При заключении трудового договора впервые свидетельство государственного пенсионного страхования по форме, утв. постановлением Правления Пенсионного фонда РФ от 31.07.06 №192п, оформляется работодателем.

Шаг 2. Переносим необходимые сведения в личную карточку работника (форма №Т-2) (см. Этап 8)

Шаг 3. В необходимых случаях, например при оформлении личных дел, снимаем с документа копию, заверяем ее и помещаем в дело (см. Этап 8)

Шаг 4. Выдаем оформленное страховое свидетельство работнику

5. Трудовая книжка

Вариант 1. Лицо поступает на работу не впервые

Предъявление трудовой книжки при поступлении на работу является обязательным для всех работников, кроме лиц, принимаемых на работу по совместительству, работников, поступающих на работу впервые, или лиц, у которых трудовая книжка отсутствует по определенным причинам.

Шаг 1. Получаем у лица, поступающего на работу, трудовую книжку

Шаг 2. Регистрируем принятую от лица, поступающего на работу, трудовую книжку в Книге учета движения трудовых книжек и вкладышей в них

В Книге учета движения трудовых книжек и вкладышей в них, которая ведется кадровой службой или другим подразделением, оформляющим прием и увольнение работников, в день приема на работу регистрируется трудовая книжка, принятая от работника.

Шаг 3. Помещаем трудовую книжку на хранение

Работодатель должен обеспечить хранение трудовых книжек в целях обеспечения их сохранности. Трудовые книжки хранятся отдельным массивом, как правило, в несгораемом шкафу или сейфе.

Вариант 2. Лицо поступает на работу впервые

Работодатель обязан оформить трудовую книжку работнику, принятому на работу впервые. Трудовая книжка впервые поступающему на работу должна быть оформлена не позднее недельного срока со дня приема на работу

Шаг 1. Пишем заявку в бухгалтерию о предоставлении бланка трудовой книжки

Бланки трудовой книжки и вкладыша в нее хранятся в бухгалтерии как документы строгой отчетности (оприходованы в Приходно-расходной книге по учету бланков трудовой книжки и вкладышей в нее, которая ведется по

форме, утв. приказом Минтруда России №69) и выдаются лицу, ответственному за ведение трудовых книжек, по его заявке.

Шаг 2. Получаем бланк новой трудовой книжки в бухгалтерии

За оформление трудовой книжки с лица, поступающего на работу впервые, взимается плата в размере стоимости бланка трудовой книжки.

По окончании каждого месяца лицо, ответственное за ведение трудовых книжек, обязано представить в бухгалтерию организации отчет о наличии бланков трудовой книжки и вкладыша в нее и о суммах, полученных за оформленные трудовые книжки и вкладыши в них, с приложением приходного ордера кассы организации.

Шаг 3. Оформляем титульный лист трудовой книжки

В трудовую книжку при ее оформлении вносятся следующие сведения о работнике:

а) фамилия, имя, отчество, дата рождения (число, месяц, год) - на основании паспорта или иного документа, удостоверяющего личность;

б) образование, профессия, специальность - на основании документов об образовании, о квалификации или наличии специальных знаний (при поступлении на работу, требующую специальных знаний или специальной подготовки).

Шаг 4. Получаем подпись работника на титульном листе трудовой книжки

После указания даты заполнения трудовой книжки работник своей подписью на первой странице (титульном листе) трудовой книжки заверяет правильность внесенных сведений.

Шаг 5. Подписываем титульный лист трудовой книжки

Первую страницу (титульный лист) трудовой книжки подписывает также лицо, ответственное за выдачу трудовых книжек, после чего ставится печать работодателя.

Шаг 6. Вносим сведения об оформленной трудовой книжке в Книгу учета движения трудовых книжек и вкладышей в них

В Книге учета движения трудовых книжек и вкладышей в них трудовая книжка регистрируется в день оформления.

Шаг 7. Помещаем трудовую книжку на хранение

Вариант 3. Лицо поступает на работу не впервые, но трудовой книжки в связи с ее утратой или повреждением не имеет и просит работодателя оформить новую трудовую книжку

Часть 5 ст. 65 ТК РФ предусматривает: в случае отсутствия у лица, поступающего на работу, трудовой книжки в связи с ее утратой, повреждением или по иной причине работодатель обязан по письменному заявлению этого лица оформить новую трудовую книжку.

Если лицо, поступающее на работу, не имеет трудовой книжки в связи с ее утратой, повреждением или по иной причине и желает оформить не новую трудовую книжку, а дубликат прежней, то с такой просьбой он должен обратиться к последнему работодателю (на предыдущее место работы)

Шаг 1. Получаем заявление лица, поступающего на работу, о выдаче новой трудовой книжки

В заявлении лицо, поступающее на работу, должно отразить причины отсутствия у него трудовой книжки.

Шаг 2. Пишем заявку в бухгалтерию о предоставлении бланка трудовой книжки

Шаг 3. Получаем бланк новой трудовой книжки из бухгалтерии

Шаг 4. Оформляем титульный лист новой трудовой книжки

Шаг 5. Получаем подпись работника на титульном листе новой трудовой книжки

Шаг 6. Подписываем титульный лист новой трудовой книжки

Шаг 7. Вносим сведения в Книгу учета движения трудовых книжек и вкладышей в них

Шаг 8. Помещаем трудовую книжку на хранение

Этап 3. Ознакомление работника с локальными нормативными актами и коллективным договором

При приеме на работу (до подписания трудового договора) работодатель обязан ознакомить лицо, поступающее на работу, с правилами внутреннего трудового распорядка, иными локальными нормативными актами, непосредственно связанными с трудовой деятельностью работника, коллективным договором. Закон не устанавливает форму и порядок ознакомления работника с необходимыми документами работодателя. Установлены только два основных требования: ознакомление должно производиться под роспись и до момента подписания трудового договора.

Выполнить это требование можно следующими способами:

1. Приложить к каждому локальному нормативному акту работодателя и коллективному договору листы ознакомления, на которых работники будут проставлять визы ознакомления, включающие личную подпись, дату ознакомления и расшифровку личной подписи.

2. Оформить специальный Журнал ознакомления работников с локальными нормативными актами и коллективным договором.

3. Составить перечень документов, с которыми должен быть ознакомлен работник, довести до сведения работника каждый документ, оформить визы ознакомления под названиями документов. В дальнейшем приложить оформленный перечень к трудовому договору, заключенному с работником, указав (от руки) дату и номер договора.

Этап 4. Оформление трудового договора в письменной форме

Шаг 1. Составляем текст трудового договора

Общепринятой унифицированной формы трудового договора нет. Трудовой договор, соглашения к нему составляются в письменном виде по форме, разработанной работодателем, в двух экземплярах.

Необходимо обратить внимание на обязательное наличие в трудовом договоре следующих реквизитов:

- вид документа;
- место составления договора;
- реквизиты сторон договора - работодателя и работника, включая: наименование работодателя, адрес, телефон, идентификационные реквизиты

(ИНН/КПП, ОКПО); паспортные данные работника.

Содержательная часть трудового договора должна соответствовать требованиям ст. 57 ТК РФ. Трудовой договор должен содержать все условия, обязательные для включения в него, в нем могут предусматриваться дополнительные условия, не ухудшающие положение работника по сравнению с установленными нормативными правовыми актами, коллективным договором, локальными нормативными актами работодателя.

Шаг 2. Подписываем трудовой договор

Трудовой договор должен быть подписан обеими сторонами трудовых отношений. Реквизит Подпись состоит: из должности, личной подписи представителя работодателя с расшифровкой и даты подписания им трудового договора; подписи работника, ее расшифровки и даты подписания им договора. Проставление оттиска печати работодателя обязательным не является.

Шаг 3. Регистрируем трудовой договор

Подписанный работником и работодателем трудовой договор регистрируется кадровой службой в специальной учетной форме с оформлением реквизитов Дата регистрации и Регистрационный номер.

Шаг 4. Передаем экземпляр трудового договора работнику

Получение работником экземпляра трудового договора должно подтверждаться его подписью на экземпляре трудового договора, хранящемся у работодателя. Для этого необходимо, чтобы работник после подписания сторонами трудового договора и его регистрации сделал отметку о том что ему вручен экземпляр трудового договора, расписался и проставил дату получения экземпляра договора.

Шаг 5. Направляем экземпляр трудового договора в дело

Экземпляр трудового договора работодателя оформляется для хранения в отдельное дело или в случае ведения личных дел подшивается в личное дело работника.

Этап 5. Издание приказа о приеме на работу

Прием на работу оформляется приказом (распоряжением) работодателя, изданным на основании заключенного трудового договора. Приказ (распоряжение) о приеме работника на работу имеет унифицированные формы № Т-1 и № Т-1а (утв. постановлением Госкомстата России от 05.01.04 № 1).

Шаг 1. Составляем проект приказа

В приказ о приеме на работу на основании трудового договора вносятся сведения: дата приема на работу, структурное подразделение и должность (специальность, профессия), условия приема на работу и характер работы, размер оклада и надбавки, срок испытания, если оно установлено при заключении трудового договора.

Шаг 2. Подписываем приказ у руководителя

Шаг 3. Регистрируем приказ

Приказ (распоряжение) о приеме на работу необходимо зарегистрировать в Журнале регистрации приказов по личному составу. Соответствующий регистрационный номер и дата-регистрации проставляются на приказе.

Шаг 4. Объявляем работнику приказ под роспись

Приказ работодателя о приеме на работу объявляется работнику (под роспись) в трехдневный срок со дня фактического начала работы.

Шаг 5. Направляем приказ в дело

Приказы по личному составу хранятся отдельно от приказов по основной деятельности. О направлении приказа о приеме на работу в дело проставляется отметка в левом нижнем углу приказа.

Этап 6. Внесение записи о приеме на работу в трудовую книжку работника

Трудовые книжки должны вестись на каждого работника, проработав у данного работодателя свыше пяти дней, в случае, когда работа является для него основной. Записи в трудовые книжки работников производятся на основании Правил ведения и хранения трудовых книжек, изготовленных бланков трудовой книжки и обеспечения ими работодателей и Инструкции по заполнению трудовых книжек.

Запись в трудовую книжку о приеме на работу вносится следующим образом:

1) В графе 3 раздела «Сведения о работе» трудовой книжки в виде заголовка указывается полное наименование работодателя, а также сокращенное наименование (при его наличии).

2) Под этим заголовком в графе 1 ставится порядковый номер вносимой записи, а в графе 2 указывается дата приема на работу.

3) В графе 3 делается запись о принятии в структурное подразделение с указанием его конкретного наименования (если условие о работе в конкретном структурном подразделении включено в трудовой договор), наименования должности (работы), специальности, профессии с указанием квалификации.

4) В графу 4 заносятся дата и номер приказа (распоряжения) или иного решения работодателя, согласно которому работник принят на работу

Этап 7. Оформление личной карточки работника

На всех работников, с которыми заключен трудовой договор, заполняется личная карточка. Унифицированная форма № Т-2 личной карточки работника утверждена постановлением Госкомстата России от 05.01.04 № 1.

Шаг 1. Заполняем личную карточку

При заполнении личной карточки информация должна вноситься во все ее части, включая зоны кодирования. Коды проставляются в соответствии с общероссийскими классификаторами: предприятий и организаций (ОКПО), объектов административно-территориального деления (ОКАТО), информации о населении (ОКИН), специальностей по образованию (ОКСО), профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов (ОКПДТР).

Информация в личную карточку вносится работником кадровой службы на основании подлинных документов, предъявленных работником при заключении трудового договора. Так, на основании документов заполняется раздел I «Общие сведения» личной карточки.

Отдельные сведения могут быть внесены в карточку со слов работника, а также из автобиографии или личного листка по учету кадров, если работодателем

предусмотрено ведение личных дел (см. Этап 8). Например, со слов работника может заполняться информация о состоянии в браке и составе семьи.

Шаг 2. Подписываем личную карточку

Вторая страница формы № Т-2 закрывается подписью работника кадровой службы.

Шаг 3. Получаем подпись работника в личной карточке

Работник расписывается на второй странице формы №Т-2.

При оформлении приема на работу вносится запись в раздел III «Прием на работу и переводы на другую работу» личной карточки. При этом работник должен расписаться в личной карточке в графе «Личная подпись владельца трудовой книжки».

Шаг 4. Регистрируем личную карточку

Работодатель должен вести Книгу (журнал) учета личных карточек, которая имеет срок хранения 75 лет. Книга не имеет установленной формы.

Шаг 5. Направляем личную карточку в дело

Личные карточки работников хранятся в службе кадров отдельным массивом. Как правило, для хранения личных карточек используют отдельные коробки, в которых карточки стоят по алфавиту для систематизации и облегчения поиска.

Этап 8. Оформление личного дела, если ведение личных дел предусмотрено работодателем

Личное дело - это совокупность документов, содержащих наиболее полные сведения о работнике и его трудовой деятельности.

Первоначально в личное дело группируются документы, оформляющие процесс приема на работу. В состав документов личного дела, как правило, входят: внутренняя опись, дополнение к личному листку по учету кадров, личный листок по учету кадров, автобиография, копии документов работника.

Шаг 1. Оформляем внутреннюю опись документов личного дела

Внутренняя опись оформляется при заведении личного дела и дополняется сведениями о поступивших в дело документах на протяжении всего периода работы. Форма внутренней описи нормативными актами не предусмотрена.

Шаг 2. Оформляем личный листок по учету кадров и помещаем его в дело

Личный листок по учету кадров разрабатывается в произвольной форме работодателем. Личный листок заполняется работником от руки, без сокращений, исправлений и помарок.

Работник кадровой службы, принимая от работника заполненный личный листок, проверяет полноту его заполнения и правильность указанных сведений, их соответствие предъявленным работником личным документам.

Шаг 3. Оформляем дополнение к личному листку по учету кадров и помещаем его в дело

Дополнение к личному листку по учету кадров для внесения последующих изменений в сведения о работнике разрабатывается в произвольной форме работодателем. Дополнение к личному листку по учету кадров заполняется работником кадровой службы после проверки

правильности и полноты заполнения личного листка по учету кадров и помещается в дело первым документом, после внутренней описи документов личного дела.

Шаг 4. Оформляем автобиографию и помещаем ее в дело

В автобиографии содержится краткое описание в хронологической последовательности основных этапов жизни и деятельности работника. Автобиография составляется работником в произвольной форме, как правило, от руки, без исправлений и помарок.

В автобиографию включается следующая информация: фамилия, имя, отчество, дата и место рождения, сведения о родителях, полученное образование, с какого времени началась трудовая деятельность, участие в общественной работе и выборных органах, отношение к воинской обязанности, наличие правительственных наград, поощрений, сведения о составе семьи, домашний адрес и телефон, дата составления биографии, подпись работника.

Шаг 5. Помещаем в личное дело заверенные копии документов работника

Копии документов работника, включаемые в состав личного дела, должны быть заверены в установленном порядке. Например, копия помещаемого в личное дело приказа о приеме на работу должна иметь отметку о заверении копии.

Шаг 6. Регистрируем личное дело

В целях обеспечения сохранности личных дел их регистрируют в Книге учета личных дел (п. «д» ст. 358 Перечня типовых управленческих документов), разрабатываемой по усмотрению работодателя.

Этап 9. Воинский учет

Работодатель обязан вести воинский учет граждан.

На основании п. 27 Положения о воинском учете, утв. постановлением Правительства РФ от 27.11.06 №719, воинский учет граждан ведется по личным карточкам работников (форма Т-2) на основании военного билета или временного удостоверения, выданного взамен военного билета, если гражданин пребывает в запасе, и удостоверения гражданина, подлежащего призыву на военную службу.

Шаг 1. Проверяем документы воинского учета

Работник, ответственный за ведение воинского учета, проверяет при приеме на работу наличие отметок в паспорте гражданина РФ о его отношении к воинской обязанности, наличие и подлинность основных документов воинского учета, а также подлинность записей о них, отметок о постановке на воинский учет по месту жительства, наличие мобилизационных предписаний. Во временных удостоверениях следует проверять и срок их действия.

Шаг 2. Заполняем раздел II «Сведения о воинском учете» личной карточки работника (форма №Т-2)

Личная карточка работника заполняется на основании записей в основных документах воинского учета, при этом необходимо уточнять сведения о семейном положении, об образовании, о месте жительства (пребывания)

гражданина, другие сведения и военно-учетные признаки принимаемых на воинский учет граждан.

Инструкцией Генерального штаба Вооруженных сил РФ по ведению воинского учета в организациях предусмотрен Порядок заполнения раздела II «Сведения о воинском учете» личных карточек форм № Т и № Т-2ГС на граждан, пребывающих в запасе, и граждан, подлежащих призыву на военную службу. Раздел II должен вестись аккуратно, без помарок и неустановленных сокращений, четким и разборчивым почерком. Записи должны производиться чернилами, шариковыми, гелиевыми и другими ручками черного или синего цвета, а отметки о проведении сверки с документами воинского учета военных комиссариатов - простым карандашом.

Шаг 3. Оформляем сведения о приеме на работу гражданина, подлежащего воинскому учету, для направления в военный комиссариат

Для учета места работы и должности военнообязанного гражданин работодатель в двухнедельный срок направляет в соответствующий военный комиссариат сведения о гражданине, подлежащем воинскому учету и принятому на работу. В таком сообщении, направляемом в военные комиссариаты по месту жительства или месту пребывания гражданина, указываются воинское звание, фамилия, имя, отчество, год рождения, военно-учетная специальность, состав семьи и место жительства гражданина, дата приема на работу и должность, а также полное наименование организации, ее адрес и номера телефонов военно-учетного подразделения (работника, ответственного за воинский учет).

Форма направления сведений предусмотрена в приложении № 9 к Методическим рекомендациям по ведению воинского учета в организациях, разработанным Генеральным штабом Вооруженных сил РФ в 2007 г. Сведения оформляются на бланке письма.

Шаг 4. Подписываем сведения о приеме на работу гражданина, подлежащего воинскому учету, для направления в военный комиссариат

Сведения о приеме на работу гражданина, подлежащего воинскому учету, подписываются руководителем организации и лицом, ответственным за военно-учетную работу.

Шаг 5. Регистрируем сведения о приеме на работу гражданина, подлежащего воинскому учету, для направления в военный комиссариат

Документ регистрируется в Журнале регистрации исходящих документов.

Шаг 6. Направляем сведения о приеме на работу гражданина, подлежащего воинскому учету, в военный комиссариат

Этап 10. Проведение инструктажа по охране труда

Для всех поступающих на работу лиц работодатель обязан проводить инструктаж по охране труда, организовывать обучение безопасным методам и приемам выполнения работ и оказанию первой помощи пострадавшим.

Шаг 1. Проводим вводный инструктаж по охране труда

Вводный инструктаж по охране (безопасности) труда должен проводиться со всеми поступающими на работу без исключения. Вводный инструктаж выполняется специалистом по охране труда или работником, на

которого возложены эти обязанности, по программе, разработанной на основе законодательства с учетом специфики деятельности, утвержденной работодателем.

Шаг 2. Вносим сведения о проведении вводного инструктажа по охране труда в регистрационную форму

О проведении вводного инструктажа делают запись в Журнале регистрации вводного инструктажа с обязательной подписью инструктируемого и инструктирующего с расшифровкой подписей и с указанием даты проведения инструктажа.

Шаг 3. Проводим первичный инструктаж на рабочем месте

Первичный инструктаж на рабочем месте проводится до начала самостоятельной работы с вновь принятыми работниками. Первичный инструктаж проводится не для всех работников. Перечень профессий и должностей работников, освобождаемых от первичного инструктажа на рабочем месте, утверждает работодатель.

Шаг 4. Вносим сведения о проведении первичного инструктажа на рабочем месте в регистрационную форму

О проведении первичного инструктажа работников, не освобожденных от него, работник, проводивший инструктаж, делает запись в Журнале регистрации инструктажа на рабочем месте с обязательной подписью инструктируемого и инструктирующего с расшифровкой подписей и с указанием даты проведения инструктажа.

Этап 11. Допущение работника к работе

Работник обязан приступить к работе со дня, определенного трудовым договором. Если в трудовом договоре не определен день начала работы, то работник должен приступить к работе на следующий рабочий день после вступления трудового договора в силу.

Этап 12. Включение сведений о работнике в табель учета использования рабочего времени

Работодатель обязан вести учет времени, фактически отработанного каждым работником.

Для учета фактически отработанного работником времени применяется табель учета рабочего времени и расчета оплаты труда (форма №Т-12) или табель учета рабочего времени при автоматизированной обработке учетных данных (форма №Т-13), утв. постановлением Госкомстата России от 05.01.04 №1.

В табель рабочего времени вносятся следующие сведения: номер по порядку (в структурном подразделении, на которое заполняется табель), фамилия, инициалы, должность, табельный номер (из приказа о приеме на работу), отметки о явках и неявках на работу (с первого дня, с которого работник обязан приступить к работе).

Печатается по изданию: Потапова А.В. Прием на работу: шаг за шагом /А.В. Потапова, Л.А. Педченко // Справочник кадровика. - 2008. - № 10. - С. 36-61.

АССЕССМЕНТ-ЦЕНТР СФЕРЫ УСЛУГ

Технология ассесмент-центра зависит от уровня выполняемых сотрудниками заданий и стоящей перед экспертами цели. Обычно облегченные процедуры оценки применяются на этапе подбора. Более сложные кейсы создаются с учетом специфики конкретной должности, а также целей бизнеса и профессиональной деятельности сотрудника на ближайшую перспективу.

Разработка Ассесмент-центра

В конце 2004 г. руководство компании «КорпусГрупп Столица» поставило перед сотрудниками отдела оценки и аттестации персонала задачу разработать ассесмент-центр. Привлечение внешних подрядчиков, специализирующихся на проведении этой процедуры, требует существенных материальных затрат - от 2000 до 15000 (для ключевых руководителей) долл. США. Создание же собственного продукта, не уступающего рыночному, обошлось бы меньшими расходами. Также подразделения-заказчики ставили задачу провести оценку без применения аттестации и в кратчайшие сроки. И уже в марте 2005 г. состоялась первая оценочная сессия специалистов по продажам.

Разработке ассесмент-центра предшествовали аттестационные заседания. На них часто возникали «нестыковки» и даже парадоксальные ситуации. Например, в ходе оценки коммуникативных компетенций специалист по продажам убеждал членов комиссии в наличии актерских способностей, а его непосредственный руководитель говорил, что никогда этого в подчиненном не замечал. Между тем, именно процедура ассесмента дает возможность человеку наглядно продемонстрировать имеющиеся качества экспертам.

В период разработки и внедрения ассесмент-центра сотрудники группы оценки и аттестации персонала проанализировали весь доступный научный материал об этой процедуре. В результате самостоятельно сформировали бизнес-процесс, включающий основные этапы работы с программой (см. рисунок) и последующее предоставление отчета о мероприятии.

Поскольку ассесмент - это определенная технология, то в целом порядок его проведения в «КорпусГрупп» аналогичен алгоритмам программ, представленным на рынке. Различаются они только нюансами, поскольку процедура адаптируется под конкретную организацию.

Подготовка проекта занимает от нескольких дней (если это незначительная корректировка ранее использовавшейся программы оценки) до полутора месяцев. Сроки варьируются в зависимости от функционала и уровня должности, для которой разрабатывается программа. Непосредственно проведение ассесмента длится от нескольких часов до нескольких дней.

За период с марта 2005 г. по сентябрь 2006 г. в компании было реализовано 16 программ ассесмент-центра для таких категорий персонала, как управляющие, администраторы, менеджеры по продажам, начальники управлений, сотрудники дирекции по маркетингу и продажам, шеф-повара. Для составления программ было привлечено 34 самых опытных работника



компании, которые выступили консультантами по функциональным направлениям деятельности.

В настоящее время процедура организуется один-два раза в месяц по запросу руководителей подразделений для отдельных категорий административно-управленческого и производственного персонала. Сроки проведения устанавливаются в ходе тактического планирования. Могут быть и внеплановые задачи, их целесообразность определяется по согласованию с директором по персоналу. Всего в компании ежегодно оцениваются от 300 до 350 сотрудников, из них 20% - с помощью ассессмент-центра.

Проведение Ассессмент-центра

Во время подготовки к проведению ассессмент-центра специалисты собирают предварительную информацию о деятельности и достижениях сотрудников, проблемных моментах в их работе (см. прил. 2). Сведения пополняются из следующих источников:

- результаты интервью с непосредственными руководителями оцениваемых и коллегами из смежных подразделений;
- анализ отзывов непосредственных начальников;
- результаты оценки компетенций.

Дополнительно с сотрудниками проводят структурированные интервью по компетенциям, которые включают ситуационные вопросы, связанные с различными, в том числе гипотетическими, рабочими ситуациями. К примеру: «Представьте, что в обеденное время на раздаче клиент разбил стакан, и его

осколки попали в лотки с пищей. Каковы ваши действия?» - вопрос для администраторов предприятия питания. Таким образом, оценивается способность быстро и самостоятельно принимать решения. На интервью акцент делается в первую очередь на компетенциях, которые предполагается оценить в ходе ассессмент-центра.

Перед ассессментом проводится также психологическая диагностика сотрудников. Методическая база зависит от целей исследования. Как правило, в нее включается «Майерс-Бриггс», мотивационный профиль личности, тест Томаса, КОТ, УСК и пр. При этом основное внимание уделяется мотивационной сфере личности сотрудника, его интеллектуальным способностям, а также умению адаптироваться в трудовом коллективе (коммуникации, конфликты и пр.). Для руководителей дополнительно могут быть применены методики, направленные на оценку менеджерских навыков, стиля управления трудовым коллективом, например, методика К. Л. Вилсона «Цикл управленческих умений». Ее можно использовать вместо метода «360 градусов» для отдельных категорий руководящего персонала. При оценке работников с узкой специализацией (например, водителей) используются тесты на внимание, реакцию, память и пр. Все эти методики общедоступны, и их можно найти в любом сборнике по психодиагностике.

Следующий этап - непосредственное проведение ассессмент-центра. Как правило, оценочные задания имеют вид:

- групповых упражнений (групповая дискуссия, деловая игра);
- ролевых игр;
- индивидуальных деловых упражнений или кейсов.

Содержание оценочных заданий формируется на основе анализа деятельности специалистов, занимающих ту или иную позицию, и интервью с экспертами. В первую очередь оцениваются компетенции (как правило, наиболее существенные или проблемные). В основе большей части заданий лежат ситуации, приближенные к реальным (см. прил. 1).

Для специалистов более высоких позиций используются абстрактные ситуации, не имеющие прямого отношения к их профильной деятельности (связанные с анализом, прогнозированием, стратегическим мышлением).

Задания ассессмент-центра могут быть применены и для оценки одной компетенции. Например, с помощью ролевой игры выявляется способность разрешать проблемные ситуации: во время выполнения сотрудником упражнения можно увидеть, насколько эффективно он действует, оказавшись в сложном положении, может ли он менять стиль поведения в зависимости от целей и задач, найти новые пути решения проблемы.

Пример

Вы ведете переговоры с компанией «Сластена» по поводу организации банкета в честь дня рождения ее директора Джона Пудинга. Представитель организации сообщил, что готов заключить договор с вами, однако есть обязательное условие: в меню должно быть включено любимое блюдо г-на Пудинга - горькое шоколадное фондю с грушами в сиропе. Задание: добиться подписания договора при условии, что в типовом меню указанное блюдо не предусмотрено.

Соответственно, в этой игре второе задание – добиться включения в меню шоколадного фондю. Некоторые компетенции оцениваются в упражнении косвенным образом, например, о степени устойчивости к большим нагрузкам можно судить по поведению сотрудника на протяжении всего ассессмент-центра

У специалистов по продажам оцениваются коммуникабельность, стиль общения, навыки презентации и др. У руководителей – умение организовать деятельность подчиненных, грамотно распределить время и силы, «заразить» настроением, «повести» за собой и пр.

Обычно на одну должность приходится два индивидуальных деловых и одно-два письменных упражнения, одна групповая игра с презентацией решения, две ролевые игры. По завершении выполнения всех заданий наблюдатели (специалисты по оценке персонала) и эксперты (наиболее опытные сотрудники по направлениям деятельности) обсуждают зафиксированные в бланках наблюдения результаты каждого сотрудника и совместно принимают окончательное решение. Они делают заключение о работе оцениваемой группы и каждого человека в отдельности. Участникам ассессмента предоставляется обратная связь, даются рекомендации по профессиональному развитию и необходимости прохождения определенного обучения.

Результаты внедрения

Внедрение ассессмент-центра позволило существенным образом снизить затраты на обучение персонала. Результаты оценки помогли руководителям выявить проблемные зоны каждого работника. Планируя обучение на следующий год, они выбирали программы под развитие конкретных знаний, умений и навыков. При этом инициатива исходила от руководителя подразделения, а не тренинг-менеджера. Выросло число сотрудников, прошедших внешнее обучение и показавших во время оценки высокие результаты по компетенциям, необходимым в их работе.

В настоящее время процедура ассессмента включена в систему оценки персонала, как один из главных составляющих ее элементов.

Приложение 1

Задание для специалистов по продажам

Ролевая игра «Презентация коммерческого предложения»

Знания - корпоративные требования в области проведения презентаций (какие предписанные действия должен выполнить).

Умения - проводить переговоры, договариваться с заказчиком, продавать услугу.

Навыки - презентация, самопрезентация, коммуникация.

Компания ЗАО «Трубостроитель» - лидер рынка черной металлургии г.Н. Численность персонала завода - 1500 человек (работа в 3 смены). В последнее время в организации возникли проблемы с обеспечением сотрудников обедами: в столовой предлагается однообразное меню, средняя цена обеда - 45 руб., дотации нет, 60% рабочих предпочитают приносить еду с собой.

Необходимо провести презентацию коммерческого предложения вашей компании. На встрече будут присутствовать начальник АХО, помощник генерального директора, его заместитель по общим вопросам и директор по развитию. Из беседы с помощником гендиректора вы выяснили, что в компанию обратилась фирма «Шаурма Групп», давний прямой конкурент вашей организации.

Задание:

1. Определить, кто из присутствующих на презентации является лицом, принимающим решения в компании.
2. Провести презентацию коммерческого предложения вашей фирмы.
3. Условиться о сроках заключения договора.

План организации ассессмент-центра

№ п./п	Задача	Ответственный исполнитель	Сроки исполнения	Планируемый результат
1	Определение целей и задач	Руководитель и специалист группы оценки и аттестации персонала		Цели и задачи
2	Мониторинг профессиональных требований			Профессиональные требования
3	Разработка критериев оценки по имеющимся системам концепций			Критерии оценки
4	Разработка анкет для оценки сотрудников	Руководитель и специалист группы оценки и аттестации персонала, консультант из подразделения, для которого планируется процедура оценки		Анкеты оценки
5	Встреча с руководителями отдела продаж	Руководитель и специалист группы оценки и аттестации персонала		Проблемные моменты в деятельности подразделений
6	Разработка структуры ассессмент-центра			Структура, количество участников, практические задания, кейсы
7	Планирование ресурсов для проведения ассессмент-центра			Количество требуемых ресурсов для организации и проведения
8	Формирование программ ассессмент-центра (техническое задание)	Руководитель и специалист группы оценки и аттестации персонала, консультант из подразделения, для которого планируется процедура оценки		Программа проведения
9	Подготовка распоряжения о проведении оценки	Руководитель и специалист группы оценки персонала		Распоряжение
10	Проведение ассессмент-центра	Руководитель и специалист группы оценки и аттестации персонала, консультант из		Данные оценки

		подразделения, для которого планируется процедура оценки		
11	Подготовка отчетной справки	Руководитель и специалист группы оценки и аттестации персонала		Анализ результатов в отчете
12	Подготовка индивидуальных заключений сотрудникам, прошедшим оценку, с рекомендациями в план профессионального развития			Индивидуальные заключения
13	Согласование отчетной справки, представление обратной связи сотрудникам			Согласованные отчет, акт приемки-сдачи работы, отзыв руководителей, представлена обратная связь сотрудникам
14	Корректировка индивидуальных планов сотрудников (включение рекомендаций в план профессионального развития)			Согласованные и утвержденные планы

Печатается по изданию: Зыков О. Ассесмент-центр сферы услуг / О. Зыков // Справочник по управлению персоналом. - 2007. - № 7. - С. 53-58.

ОЦЕНКА УРОВНЯ РАЗВИТИЯ АДАПТАЦИОННЫХ СПОСОБНОСТЕЙ ЛИЧНОСТИ

АДАПТАЦИЯ: СТРОИМ ВМЕСТЕ

Управление персоналом, как область деятельности, отличается от других сфер (рекламы, бухгалтерского учета и т. п.) тем, что в ней участвуют руководители всех подразделений организации. Какой бы большой ни была служба персонала, ряд функций управления работниками может выполняться только их непосредственным начальником. Одна из его обязанностей - адаптация новых сотрудников.

Дефицит квалифицированных кадров на рынке труда - сегодня реальность для всех отраслей и регионов России. В этой ситуации особенно остро стоит вопрос не только подбора сотрудников, но и их удержания. Не секрет, что сейчас квалифицированный кандидат получает от работодателей одновременно несколько предложений, часто равноценных. На собеседовании рекрутер, грамотно презентовав компанию, может убедить соискателя сделать выбор в пользу своей фирмы, но на этом подбор не заканчивается: впереди - адаптация, во время которой новый сотрудник может и изменить свое решение.

Завершенным процесс подбора можно считать только после адаптации новичка в компании. Срок ее часто совпадает с испытательным периодом, или превышает его, - все зависит от индивидуальных особенностей сотрудника и принятой на предприятии системы адаптации. Психологическое привыкание длится не менее полугода.

Разумеется, руководитель ожидает, что новичок быстро войдет в курс дел и вольется в коллектив. Реализовать эти прогнозы можно, создав и внедрив программу адаптации. Традиционно разработка различных программ для сотрудников поручается специалистам службы персонала, т.к. они компетентны в данной сфере и могут подготовить качественный документ, организовать и внедрить необходимые процедуры (обучение, наставничество и т.п.). Тем не менее, будет ошибкой ограничить круг тех, кто создает программы адаптации, только кадровиками. Даже самый опытный менеджер по персоналу не может в подробностях знать и самостоятельно контролировать работу всех отделов компании. К формированию системы адаптации необходимо привлекать и линейных руководителей.

На практике специалисты по человеческому ресурсу часто сталкиваются с нежеланием начальников подразделений заниматься подготовкой документов, касающихся адаптации. Они объясняют это нехваткой времени, сомневаются в целесообразности подробного описания процесса («Все и так понятно, что тут писать!»).

Когда решение о создании системы адаптации уже принято, менеджер по персоналу должен выступать как инициатор создания рабочей группы, в которую кроме него войдут и начальники подразделений. В зону его ответственности

входит организация взаимодействия внутри этой группы, методическое обеспечение и координация всех процедур создания системы. От кадровика требуется умение провести ее «PR-кампанию» среди линейных руководителей, чтобы совместная работа над данным вопросом рассматривалась ими не как дополнительная нагрузка, трата времени и сил, а как возможность повлиять на ситуацию с персоналом и в своем подразделении, и в компании в целом. Сам процесс создания системы адаптации может быть любым: совещания с обсуждением предложенного проекта, «мозговой штурм» с последующим оформлением возникших идей в стройную систему или другой вариант работы над проектом, принятый в организации.

Очень важно понимание значимости всего происходящего руководителями подразделений. Конечно, проще, если кадровик сам проведет опросы под конкретную задачу, сформирует проект документа и организует его обсуждение, а потом окончательно его доработает. Однако участие в создании системы адаптации линейных менеджеров позволяет не только разделить с ними ответственность за полученный результат, но и существенно упростить второй этап - внедрение этой системы в компании. Именно руководители являются проводниками всех нововведений на местах - в своих подразделениях, они хорошо знают, о чем идет речь и, участвуя в создании системы, осознают важность ее внедрения, относятся к ней лояльно, более того, готовы активно ее использовать, т.к. понимают влияние успешной и быстрой адаптации сотрудника на конечный результат работы всего отдела. Руководители также могут делегировать такое важное направление, как наставничество, кому-то из самых опытных своих подчиненных.

Контролирует адаптацию нового сотрудника служба персонала, т.к. успешность этого этапа - один из факторов, влияющих на общий результат деятельности кадрового отдела. В компаниях, где работают десятки тысяч человек, ответственность за адаптацию сотрудника ложится на его непосредственного начальника.

На конкретном примере

В туристическом холдинге VKO Group изначально ответственность за коллектив подразделения - эффективность, профессионализм и соответствие характеристик целям и задачам компании - возложена на его непосредственного начальника. Все руководители холдинга знают, что одна из их основных функций - это управление персоналом, т.к. сотрудники - главный ресурс в туристическом бизнесе. Оценка деятельности линейного менеджера за год включает и показатели эффективности работы с кадрами. Благодаря этому, а также тому, что в компании постоянно создаются проектные рабочие группы из начальников подразделений холдинга и командный труд представляет собой сильную сторону корпоративной структуры, привлечение управленцев к участию в проектах службы персонала с адекватным распределением ответственности не встречает сопротивления. И руководители, и кадровики работают вместе, потому, что у них общие цели.

Как пример сотрудничества службы персонала и менеджеров холдинга рассмотрим готовящуюся к внедрению Программу адаптации (см. табл. 1), в которую входит План обучения новичков и План подготовки наставников.

Таблица 1

Программа адаптации нового сотрудника в компании

№	Задача	Ответственный	Срок исполнения
1	Подготовка «Папки новичка»	HR-менеджер	
2	Подготовка рабочего места нового сотрудника	Непосредственный руководитель	
3	Постановка задач новому сотруднику на период испытательного срока		
4	Критерии оценки итогов испытательного срока	HR-менеджер, непосредственный руководитель*	
5	Введение в компанию: знакомство новичка с необходимыми документами (корпоративными правилами, положениями, инструкциями и т.п.), правила взаимодействия с другими подразделениями, коллегами, ответы на вопросы		
6	Обучение новых сотрудников	HR-менеджер	
7	Определение наставника для новичка, постановка задачи	Непосредственный руководитель	
8	Обучение наставников	HR-менеджер	
9	Система мотивации наставников	HR-менеджер, непосредственный руководитель*	
10	Информационная и эмоциональная поддержка во время испытательного срока	HR-менеджер	
11	Контроль промежуточных результатов нового сотрудника и обратная связь	Непосредственный руководитель	
12	Оценка итогов испытательного срока и принятие решения		

* Основная ответственность лежит на непосредственном руководителе, функция HR-менеджера – методическая, консультационная

Примером эффективного сотрудничества линейного руководства и службы персонала, а также разделения ответственности между ними выступает действующая система обучения новичков в постоянно растущем подразделении холдинга - сети туристических агентств ВКО Клуб.

В связи с запланированным открытием большого количества новых офисов продаж велика потребность в сотрудниках. На работу приглашается персонал двух категорий: молодые, перспективные люди с активной жизненной позицией и желанием развиваться, но, как правило, без опыта работы и необходимого уровня квалификации; а также опытные менеджеры по продажам.

И те, и другие должны пройти первоначальную подготовку. Ежегодно разрабатывается и утверждается план обучения сотрудников. Ответственность за его реализацию в каждом подразделении холдинга несет один из топ-менеджеров при консультативной поддержке специалиста службы персонала. В самом

процессе обучения принимают участие (как преподаватели и консультанты) руководители отделов.

Как пример: программа обучения новичков - помощников менеджера по туризму (см. табл. 2). Эта должность - первая ступень в профессиональной карьере, на данную позицию принимают людей с высшим образованием, но без опыта работы, поэтому требуется первоначальная подготовка. Обучение - важная часть адаптационного процесса. В ходе его новички узнают о корпоративной культуре, истории фирмы, принятой системе взаимодействия между отделами, перспективах карьеры и т.д. («Добро пожаловать в ВКО»), получают базовые знания по популярным направлениям (Турция, Хорватия, Испания, Греция), осваивают навыки работы с документами, информацией, взаимодействия с туроператорами («Технический инструментальный менеджера»), навыки продаж («Технологии активных продаж»).

Таблица 2

Учебный график обучения новых сотрудников

Дата	Учебное мероприятие	Продолжительность	Мероприятия проводит
03.05.07	«Добро пожаловать ВКО»	10.00-12.00	Директор по персоналу
	Семинар «Турция» (1 занятие)	12.30-17.00	Директор офиса продаж
04.05.07	Семинар «Технический инструментальный менеджера»	12.00-14.00	Начальник административного отдела
	Семинар «Хорватия»(3 занятия)	15.00-18.30	Директор офиса продаж
05.05.07	Тренинг «Технологии активных продаж» (1 занятие)	10.30-18.30	Тренинг - менеджер
06.05.07	Тренинг «Технологии активных продаж» (2 занятие)	10.30-18.30	
07.05.07	Семинар «Испания» (2 занятия)	10.30-14.30	Директор мини-сети туристических агентств
	Тренинг «Технологии активных продаж» (3 занятие)	15.30-18.30	Тренинг – менеджер
08.05.07	Семинар «Греция» (4 занятия)	10.30-14.30	Директор мини-сети туристических агентств
	Тренинг «Технологии активных продаж» (4 занятие)	15.30-18.30	
15.05.07	Экзамен	В течение дня в соответствии с графиком	Экзаменационная комиссия

Из представленного графика видно, что руководители принимают в учебном процессе самое непосредственное участие. Они заинтересованы в том,

чтобы сотрудники обладали стандартным набором знаний и навыков, готовы передать им свой практический опыт.

За организацию обучения отвечает менеджер по персоналу, за подготовку отдельных семинаров - руководители.

Еще одна важная часть вводного обучения, способствующая успешной адаптации, - наставничество (см. табл. 3). В этом направлении ответственность

Таблица 3

Программа подготовки наставников

№	Задача	Ответственный	Срок исполнения
1	Разработка Положения о наставничестве	HR-менеджер	
2	Разработка системы мотивации для наставников	Руководители подразделений, HR-менеджер	
3	Подбор потенциальных наставников		
4	Оценка претендентов	HR-менеджер	
5	Семинар-тренинг «Эффективный наставник»	Тренинг-менеджер	
6	Методическая поддержка наставников	HR-менеджер	
7	Оценка работы наставников	Руководители подразделений, HR-менеджер	

распределяется между кадровиком (разработка и организация процесса, выбор и обучение наставников, методическое сопровождение их работы, консультирование), руководителем подразделения (назначение наставников, их мотивация, постановка задач и контроль результатов) и самим наставником (курирование и обучение новичка, постановка задач, контроль работы и ее результатов в период адаптации) руководители

Печатается по изданию: Захарова З. Адаптация: строим вместе / З. Захарова // Справочник по управлению персоналом. – 2007. - № 8. – С. 35-39.

РАСПРЕДЕЛЕНИЕ РОЛЕЙ В ПОДБОРЕ, НАСТАВНИЧЕСТВЕ И АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА

Организации, как правило, не обходятся без подбора, адаптации и наставничества персонала. Все это позволяет эффективно решать часть вопросов по управлению сотрудниками. Однако при внедрении данных процессов, для грамотного их осуществления, изначально необходимо распределить роли и ответственность между руководителями департаментов и кадровой службой.

Подбор персонала

В эффективном подборе персонала немалую роль играет положительный имидж компании, подкрепленный реальными заслугами перед собственными сотрудниками, а также участие всех заинтересованных сторон в привлечении

кандидатов. При высокой конкуренции на рынке труда особое значение приобретает умение, как кадровика, так и линейного менеджера, «продать вакансию».

Многие руководители считают, что закрытие вакансии - это дело целиком департамента управления персоналом. Однако это ошибочное мнение. Если в компании возникла «нездоровая» (высокая) текучесть кадров, одной из ее причин может быть неправильный подход к подбору персонала, а именно, нечеткое распределение зон ответственности между руководством и кадровым отделом.

В частности, роль службы персонала заключается в организации системы найма сотрудников (поиск, представление претендентов руководителю); отбор кандидатов по резюме в соответствии с требованиями; проведение первичного собеседования и организация вторичного; оповещение кандидата о принятом решении.

Линейный руководитель должен, понимая, что ресурсы рынка труда по некоторым профессиям ограничены, внимательно рассмотреть кандидатуру и дать качественную обратную связь специалисту службы персонала. Кроме того, он проводит вторичное собеседование (не затягивая его сроки), на котором предоставляет новичку полную информацию о вакансии, старается обрисовать его перспективы, понять мотивацию и, взвесив все обстоятельства, принимает решение по представленному кандидату.

В целом, служба персонала отвечает за поиск претендентов, организацию их собеседований с руководителями. Начальник департамента - за отбор кандидатов, принятие окончательного решения, а также за уход сотрудника во время испытательного срока при условии, что ему не было уделено в этот период должного внимания.

Адаптация

Успех адаптации сотрудника зависит от взаимодействия обеих сторон - и самого новичка, и компании. Цель этой процедуры - способствовать тому, чтобы работник начал разделять корпоративные принципы, понял миссию и структуру предприятия. В это время сотрудник должен получить достоверную информацию об организации и отделе, в котором он работает, познакомиться с коллективом, сформировать профессионально необходимые качества и т.п.

В ходе адаптации департамент управления персоналом знакомит нового сотрудника с историей развития компании.

Руководитель в большинстве случаев не располагает временем для интенсивного общения с новичком. Однако его обязанность - организовать рабочее место, познакомить с ключевыми специалистами, которые помогут найти необходимую информацию в ходе работы, объяснить корпоративные принципы. Он должен четко разъяснить должностные обязанности, помочь в освоении новых для него функций, для чего назначить наставника/куратора. Более плотное общение с одним из коллег поможет сотруднику быстрее «акклиматизироваться», приспособиться к рабочей атмосфере и ритму организации. Кроме того, ответственность руководителя - определение конкретных целей и задач сотрудника на испытательный период, контроль их исполнения на каждом из этапов работы, корректировка деятельности в ходе адаптации.

Наставничество

«Прикрепление» наставника к пришедшему сотруднику поможет ему избежать ошибок в начале работы в компании. При этом новичок получает возможность перенимать опыт человека, хорошо знающего организацию и все технологии, и принципы деятельности в ней. С наставником адаптация у нового сотрудника проходит быстрее и продуктивнее, с самого начала он понимает заинтересованность компании в нем. Также данная процедура помогает в снижении текучести кадров, уменьшая количество увольнений во время или сразу после испытательного срока. Однако такой эффект возможен только при проведении грамотной политики в области наставничества (материальном поощрении или наказании наставника по итогам прохождения испытания новичком).

Система наставничества разрабатывается специалистами службы персонала совместно с руководителями подразделений. Они же определяют сотрудников, которые могут быть наставниками.

В целом, обязанность службы персонала - познакомить работника с наставником; ответственность руководителя - «закрепить» его за новичком, а также курировать процесс наставничества.

Оптимизация кадровых процессов - неотъемлемая часть ответственности службы персонала, т.к. именно ее специалисты хорошо знают обо всех сложностях подбора, адаптации и наставничества. В то же время для более эффективной работы необходимо четко выделить и распределить зоны ответственности руководства и департамента управления персоналом.

Печатается по изданию: Какинская Т. Распределение ролей в подборе, наставничестве и адаптации персонала / Т. Какинская // Справочник по управлению персоналом. – 2007. - № 8. – С. 29-30.

НЕ ДОВЕРЯЙТЕ АДАПТАЦИЮ ЗВЕЗДАМ

Даже если мы подберем болт нужной величины и размера, его надо вкрутить до конца, иначе он будет болтаться и не скреплять механизм. Также и с сотрудниками, надо не только отбирать, но и вписывать их в компанию.

По сути, конечной целью адаптации является экономия времени для Компании - чтобы сотрудник как можно быстрее начал выполнять предназначенную ему работу, решать поставленные задачи и, как следствие, приносить Компании прибыль. Но помимо этого адаптация является отличным инструментом для повышения лояльности сотрудника и уровня его мотивации. Неправильный подход может напрочь отбить желание работать в компании, что, как правило, стоит очень дорого и для сотрудника, и для работодателя.

По большому счету, адаптация начинается еще с момента первого собеседования. Как встретили кандидата, в каком ключе проходило интервью: в форме допроса (что, к сожалению, встречается во многих организациях) или же это была встреча равноправных партнеров — деловые переговоры, в которых каждая из сторон выясняет для себя, насколько интересно данное предложение. Ведь не

только Вы оцениваете кандидата, но и он решает, взвешивает, «примеряет» вакантную должность на себя. Информация о Компании, условиях работы, материальной компенсации, личности руководителя, особенностях корпоративной культуры должна быть предоставлена как можно более полно. Ни в коем случае нельзя скрывать информацию, какой бы негативной она ни была. Когда человек выходит на работу и видит, что реальность кардинально отличается от того, что он ожидал, о какой мотивации может идти речь? Не секрет, что, к сожалению, многие сотрудники не получив того, о чем говорили на собеседовании, продолжают искать работу во время испытательного срока. Вина за подобные увольнения лежит в полной мере, как на работодателе, так и на соискателе, который неправильно оценил свои потребности.

Прежде чем делать предложение о работе (оффер), нужно полностью донести информацию о позиции, на которую претендует кандидат. Функциональные обязанности должны быть озвучены до того момента, когда он выйдет на работу, даже если он говорит, что ему все ясно. Задачи, которые ставит руководство, должны быть понятны и реальны для исполнения. Со стороны компании должно быть понимание того, что задачи, которые хочет решить руководство, будут выполнены данным сотрудником. Когда эти этапы будут позади, можно будет начинать процесс трудоустройства кандидата.

Очень важен первый рабочий день сотрудника в Компании. Каждый из нас был в роли новичка и испытывал состояние «Белой вороны». Что лучше - когда Вас встречают, показывают офис, дарят разные приятные корпоративные мелочи, обеспечивают необходимой информацией, знакомят с сотрудниками, приглашают на полностью оборудованное рабочее место? Или когда ограничиваются суховатым «Коллеги, познакомьтесь, это Вася» и оставляют Вас один на один с неприветливым офисным миром, рождающим чувство неловкости и кучу вопросов в голове — как непроходимо глупых, так и всеобъемлюще глобальных. Полноценная информация, которой должен располагать сотрудник, это не только должностные обязанности, трудовой договор, пожарная безопасность и т.д. Прежде всего, это внимание со стороны руководителя, наставника или HR. Есть в компаниях «звезды», так называемые лучшие сотрудники. Они могут быть очень эффективны в одних процессах, но быть не эффективны в других. Поэтому когда на Вас, как на руководителя, выпадает ответственность назначать наставника, лучше это доверить сотруднику, который работает давно, и заслужил доверие со стороны коллектива.

Любому человеку, будь то курьер или топ - менеджер, первое время необходима поддержка. Новые лица, новая обстановка, новое оборудование и ресурсы — сейчас это все «чужое». И единственное лицо, которое он узнает из этой пока еще серой и безликой для него массы — HR. Человек, который принимал его на работу, который, да простят меня читатели за пафосность, участвовал в его судьбе. Жаль, что в некоторых компаниях участие HR-подразделения заканчивается на процессе выхода человека на работу. Мы забываем, что существует три этапа в процедуре HR: поиск, отбор, адаптация.

Роль персональщика в процессе адаптации сложно преуменьшить. HR должен знать ответы на все вопросы новичка, даже на те, которые еще не возникли. Первые месяцы HR является проводником нового сотрудника, его папой-мамой, его учителем и Большой Советской энциклопедией. Для линейного руководителя новый сотрудник, прежде всего, является предметом оценки, для коллег - предметом для обсуждений, и только менеджер по персоналу считает его своим «чадом», которое нуждается в опеке и поддержке. Поэтому процесс адаптации, как ни крути, просто обязан взвалить на свои хрупкие плечи именно HR.

Хорошо, если в Компании есть система адаптации. Плохо, если она превращается в формальность или отсутствует совсем. План введения в должность, устав, правила внутреннего распорядка, приказы и распоряжения руководства - все это замечательно. Но если ограничиваться только кипой макулатуры, которую первые несколько дней бедный сотрудник изучает в одиночестве, это ничего, кроме красных глаз и ошалевшего от избытка информации состояния, ему не даст. Информация должна поступать порционно и своевременно. Ведь он может так и не узнать, какие задачи сейчас решает его отдел, какие стратегические планы у Компании, и как зовут ту симпатичную блондинку за соседним столом. Максимум общения - вот девиз продуктивной адаптации.

Не зря в адаптации все более широко применяется наставничество и коучинг. Но и здесь нельзя отказывать себе в логике: выбирая наставника, следует остановиться пусть не на самом опытном, но на самом лояльном Компании сотруднике. Выяснить, кто из отдела может грамотно вписать сотрудника в коллектив, можно только получая обратную связь от тех, кто уже прошел испытательный срок у Вас в компании. Нет ничего губительней, чем вечно недовольный, непонятый и обиженный наставник или, что еще хуже, «звезда», которая все знает и все умеет, на этом мы остановимся подробнее ниже. Людям свойственно подражать друг другу, поэтому, если не хотите множить, безусловно, ценных, но сложных сотрудников, доверьте новичка более покладистому и спокойному наставнику. Не всякий хороший «продажник» может хорошо научить продавать. Надо разделять обязанности и доверять их лучшим в своем секторе.

По сути, кто такой сотрудник-«звезда»? Это человек, который выводит компанию в положительный баланс или тащит ее ко дну, расстраивая коллектив? Многие управленцы, увидев количественный результат от человека-«звезды» в финансовом плане или в привлеченных им клиентах, не обращают внимания на то, как к нему относятся внутри коллектива. Безусловно, его вклад в дело неоценим, но с другой стороны, это может быть корень всех бед внутри компании. Руководитель, пытаясь размножить «звезд», может назначать их же и в наставники, а коллективу может не понравиться это клонирование. Не обращая внимания на недоработанные испытательные сроки, он продолжает доверять «звезде», ведь часто оценка персонала оценивается в деньгах, которые он приносит компании. Для руководителя непройденный испытательный срок значит, что отдел подбора

не того принял, хотя он тут вовсе не причем. Если взглянуть на проблему со стороны, то мы можем разглядеть положительные и отрицательные стороны участия «звезд» в адаптационном периоде.

Рассмотрим несколько примеров участия «звезды» в адаптационном периоде нового сотрудника. Начнем с отрицательных факторов.

1. Не всегда, как мы уже писали выше, хороший специалист может научить тому, что он может хорошо делать сам. В большинстве случаев, бывает недостаточно только показывать цифры и результаты, иногда нужно разжевывать информацию, в особенности для нового сотрудника. Вначале не главное показать цифры и результаты, к которым он должен стремиться, ему нужно разъяснить весь процесс работы, ну а после уже говорить о требуемых показателях.

2. Хороший сотрудник, как правило, человек, заточенный на результат («звезда» - это тот человек, который перевыполняет норму и ставит планки для своих коллег). Не всегда руководству нужны результаты, иногда нужно настраивать компанию изнутри и тут уже сложно отследить КПД сотрудника. Работа предприятия состоит на 80 процентов из процессов и методологии. «Звезды» только в процессах не уживаются, им нужен драйв. В большинстве случаев выживают другие люди, которым нужен процесс, а не результат. Когда в методологии или в любом другом процессном отделе появляется «звезда», коллектив, живший монотонно, может ее просто не принять. Тем более, когда она начнет вводить новых сотрудников в курс дела, и, как правило, смотря в зеркало. Она, учитывая только свой взгляд на работу, может не состыковаться с мнением коллектива о том, как должен внедряться новый сотрудник. Воспитать и научить человека, который будет перевыполнять поставленные планы, можно, но как это отразится на работе коллег, которые привыкли работать в собственном режиме? Тут может быть два варианта, либо все начнут выполнять поставленные планы, или просто выживут новичка из коллектива. В таких отделах должен заниматься адаптацией человек, понимающий работу отдела, а не заикленный на собственных результатах. Модернизация в работе коллектива нужна, но надо это делать своевременно и последовательно.

3. «Звезда», достигая больших результатов и получая немислимые премии, может повлиять не только как человек - «планка результата», но и как недостижимый для коллектива показатель. Сотрудники не всегда умеют равняться на «звезд», для них это может оказаться непосильно. А когда она начнет участвовать в адаптационных процессах, могут появиться проблемы из-за невыполненных планов новичками, так как она, в первую очередь, показывала на своем примере. Ведь не каждый может привести компанию к нужным результатам. Есть сотрудники, которые не приносят максимальную прибыль, а приносят среднюю (это 90 процентов от коллектива). Поэтому, вклад «звезды», конечно, огромен, но костяк всегда приносит больше пользы и прибыли для компании.

4. Имидж работодателя — это большая часть сотрудников, а не звездная! Бывают примеры, и не редко, когда один человек олицетворяет

компанию, например: Билл Гейтс, Стив Джобс и Ларри Пейдж с Сергеем Брином. Но в нашей стране пока таких примеров мало и основная часть корпоративной культуры идет изнутри компании, то есть от большинства ее сотрудников. Есть реальные ценности в компании, и они воспитывались годами. Изменения в корпоративной культуре могут, как положительно сказаться, так и отрицательно. Не всегда «звездный» сотрудник предан корпоративной культуре. В большинстве своем «звезды» — это индивидуалисты, и они не могут предать те реальные ценности, которые были в компании. В данном процессе должен участвовать сотрудник, который будет носителем стандарта и духа компании.

Положительные стороны участия «звезды» в адаптации есть.

Это может послужить хорошим примером для нового сотрудника в достижении высоких результатов. Конечно, «звезда» может быть разносторонним человеком и хорошо вписываться в коллектив, но мне кажется, это уже Лидер. По большому счету, управлять должен лидер, а приносить прибыль компании и приводить новых клиентов должны «звезды». Пожалуй, основной критерий, который заставляет руководителей рисковать и назначать в наставники «звезд», — желание создать себе армию «звезд». Но на практике это сложно воплотить.

Очень эффективен вводный тренинг «Welcome» — максимально полный рассказ о Компании: ее структуре, целях, планах, конкурентах, сотрудниках, корпоративной культуре. Но и здесь должны присутствовать мера и объективность. Если, надув щеки, расписывать статус и крутизну Компании, сотрудник, вместо того чтобы подумать: «Как же мне повезло, что я сюда попал!», может закрыться и почувствовать себя гадким утенком на фоне прекрасных лебедей. Но приводить примеры о лучших результатах и достижениях нужно, только так можно поставить планку для сотрудника.

Еще один важный аспект в процессе адаптации — «доступ к телу» руководителя — Генерального Директора или владельца бизнеса. Многие сотрудники, особенно сильные и опытные специалисты, приходя в Компанию, видят ее совершенно под другим углом, и у них возникает множество мыслей и идей, которыми они спешат поделиться с самым главным человеком в Компании. Линейный руководитель не сможет удовлетворить эту потребность новичка. Понятно, что минуты первого лица Компании на вес золота, но хотя бы встреча по итогам адаптации обязательно должна состояться. Причем, чем меньше официоза, тем лучше. Вариантов масса: утренний кофе с руководителем, встреча «в поле», совместное посещение какой-либо выставки и т.п.

О некоторых основных процессах адаптации мы спросили у Натальи Добровольской, менеджера по персоналу Отдела корпоративного развития Департамента недвижимости концерна «КРОСТ».

*Как можно понять, что кандидат точно не адаптируется
у Вас в компании?*

— Это можно и нужно понять еще в процессе первого собеседования. Существует 3 важных составляющих, которыми грамотный рекрутер ни в коем случае не должен пренебрегать.

1. Хочет ли кандидат работать именно в Вашей Компании? Или ему все равно где, все равно кем, лишь бы больше платили?

2. Может ли кандидат решать те задачи, которые необходимы для этой должности? Обладает ли он необходимым уровнем компетенций для выполнения этой работы?

3. Соответствует ли кандидат корпоративной культуре и духу Компании?

Если первые два пункта можно выяснить при помощи разных методов подбора (структурированное интервью, кейсы, профтесты, ассесмент-центр и т.д.), то с оценкой соответствия корпоративной культуре дело обстоит сложнее. В этом случае HR очень часто полагается на собственную интуицию, а это чревато ошибкой. Как же определить — «наш» это сотрудник или «не наш»? Один из действенных методов — составить список качеств идеального кандидата для Вашей Компании. Включить туда внешний образ, модель поведения, любимый вид отдыха, стиль работы, реакцию на критику и т.д. И просто проставить плюсы там, где есть неоспоримые соответствия. Для правильного составления «портрета» можно взять общие черты нескольких рядовых сотрудников. Главное, не забывать, что время идет и мир меняется, как и ценности в нем. Портрет идеального сотрудника тоже со временем нужно менять или добавлять в него коррективы!

Когда у сотрудника начинается процесс адаптации?

- В полной мере процесс адаптации начинается в первый рабочий день. Новичок приходит в Компанию уже как полноправный сотрудник, член команды, винтик в огромном механизме, без которого невозможна бесперебойная и эффективная работа. И чем быстрее этот винтик «притрется» к остальным деталям, поймет свою роль в рабочем процессе, тем быстрее он сможет начать работать наравне со всеми, в одном ритме и на одной волне.

Первый день очень важен как для сотрудника, так и для Компании. Задача HR — в этот день — помочь сотруднику понять, что теперь он неотъемлемая часть коллектива, ответить на множество вопросов, рассказать о Компании, ее целях, планах, проектах и перспективах.

Лучше всего посвятить первый день организационным моментам: провести экскурсию по офису, представить новичка коллективу, показать рабочее место. Рассказать о структуре Компании, о каждом отделе, его функциях и задачах; о том, какие традиции существуют в Компании, какова ее корпоративная культура; какая форма общения существует внутри коллектива.

Если между HR-ом и новым сотрудником изначально сложились доверительные отношения, то новичок сам задаст интересующие его вопросы, сделает вслух какие-то выводы. Если же по каким-то причинам (например,

при отборе на вакантную должность проводилось стресс-интервью) сотрудник не может воспринимать менеджера по персоналу как союзника, тогда придется сложнее. Важно уметь предвидеть некоторые вопросы и, не дожидаясь их, давать исчерпывающий ответ. «Разрешено ли приходить по пятницам в джинсах?», «Где находится курилка?», «Можно ли пить чай на рабочем месте?» — эти и другие подобные вопросы кажутся мелкими и несерьезными, но, как известно, большое складывается из мелочей. Кроме того, каждый из нас очень боится попасть в неловкую ситуацию, и понятно, что, задавая подобные вопросы, человек просто хочет застраховать себя от недоразумений.

На что стоит обратить внимание при первой встрече на собеседовании?

- При первой встрече мы оцениваем кандидата, его внешний вид, особенности поведения, профессиональные данные и личностные качества. Очень важно не попасть во власть первого впечатления, уйти от стереотипного восприятия и быть максимально объективным.

На мой взгляд, в первую очередь, следует понять истинную мотивацию кандидата. Почему он уходит с предыдущего места работы? Что в работе ему нравилось, а что не приносило никакого удовлетворения? Каковы его приоритеты при выборе места работы? Выяснив мотивацию, HR сможет понять, способна ли Компания обеспечить сотрудника всем необходимым для того, чтобы он смог долго и плодотворно работать на благо организации. Для кого-то важны только деньги — таким людям будет невозможно работать без бонусной системы поощрения — и вскоре их результаты могут существенно ухудшиться. Для других на первом месте стоит возможность обучения внутри Компании — такие люди охотно будут посещать интересные тренинги и семинары, и их лояльность к Компании будет только укрепляться. Третьи хотят дополнительных льгот для сотрудников - для них нет ничего заманчивей льготного отдыха или скидки на фитнес.

Также важно выяснить «настрой» сотрудника: надолго ли он придет? Готов ли он работать в напряженном ритме, в режиме многозадачности? На что ориентирован этот человек - на процесс или результат?

И третье, на что стоит обратить внимание при оценке кандидата - насколько он соответствует корпоративной культуре Компании. Важно выяснить круг его интересов, увлечений. Как он любит отдыхать? В какой атмосфере и обстановке привык работать? Допустим, человек много лет проработал в спокойной, тихой атмосфере. У него был отдельный кабинет, работа шла в спокойном режиме, без авралов и каких-либо изменений. Утром он неспешно выпивал чашечку кофе, листая деловую прессу. Выходные он посвящал семейному очагу, его телефон послушно молчал, не отвлекая хозяина от приятных домашних дел. И вдруг он попадает в Компанию, в которой все противоположно тому, к чему он привык. Офис - в стиле «open air» - все друг друга видят. Директор сидит напротив менеджера, звонят многочисленные телефоны, жужжат факсы, стрекочут принтеры... Все громко между собой переговариваются, ругаются, смеются. Чашка с кофе на

рабочем столе равносильна преступлению. На выходных все вместе едут играть в пейнтбол, мобильный телефон может зазвонить в два часа ночи (директор сейчас в Нью-Йорке на совещании, и ему срочно понадобились последние финансовые показатели).

Новый сотрудник в шоке. Он чувствует себя так, словно попал в Зазеркалье, или ему снится кошмарный сон.

Оказавшись в новых условиях, человек испытывает стресс. Но если ему придется из-за новой работы менять свои многолетние привычки и принципы, свою систему работы, скорее всего, он не выдержит. Никакие блага не заставят взрослого, сформировавшегося специалиста «ломать» себя под Компанию.

Какое внимание следует уделять новым сотрудникам и сотрудникам, которые выросли внутри компании, но не адаптировались к новой должности?

— Новым сотрудникам требуется максимум внимания, они нуждаются в нем больше, чем кто бы то ни было. Помимо внимания, новичку требуется поддержка — как информационная, так и просто человеческая. Но не стоит относиться к новому сотруднику как к неоперившемуся птенцу: сюсюкаться, уговаривать и контролировать каждый его шаг. Простое общение, равноправный диалог помогут ему больше, нежели отношение к нему, как к первокласснику. Не следует нарушать его личное пространство и быть его тенью. Дайте сотруднику побыть одному, не ограничивайте его свободу.

Роль HR-а — помочь сотруднику понять коллектив и Компанию, посмотреть на жизнь коллег изнутри. А дальше — начинается процесс введения в должность, который менеджер по персоналу просто курирует, вмешиваясь лишь в исключительных случаях. Важно вовремя «отпустить» сотрудника, перепоручив процесс адаптации наставнику или линейному руководителю.

Что касается людей, которые выросли внутри Компании, здесь со стороны HR-а тоже необходима позиция наблюдателя. Такому сотруднику тоже бывает нелегко: коллеги не всегда позитивно воспринимают чье-то, пусть даже заслуженное, повышение. Такому сотруднику приходится вновь завоевывать авторитет в кругу своих коллег, прежде всего, результатами своей работы. В большинстве случаев человек справляется с такой проблемой самостоятельно, но иногда ему требуется поделиться с кем-то своими переживаниями, получить совет или объективную оценку своих возможностей. Вот тут-то в игру вступает HR. Иногда вовремя оказанная поддержка просто бесценна, главное - подобрать нужные слова и расставить правильные акценты. Совсем необязательно для этого иметь степень кандидата психологических наук; достаточно просто знать особенности каждого сотрудника, понимать, «где у него кнопка». Для хорошего менеджера по персоналу это непреложная истина.

Также очень важно не пропустить тот момент, когда у сотрудника наступает «неосознанная компетентность», т.е. на этой должности он достиг

всех мыслимых и немыслимых высот, знает абсолютно все и готов идти дальше. Если такого сотрудника «передержать», ему становится скучно, и рано или поздно он начнет искать новые пути для своего дальнейшего развития, к сожалению, уже не в вашей Компании.

Поэтому HR всегда должен иметь возможность донести свое мнение до руководителя. Прислушается ли руководитель — это уже вопрос профессионализма менеджера по персоналу и уровня доверия руководства.

Как не допустить промашек в адаптационном периоде?

- Единственный способ — постоянно поддерживать обратную связь с новым сотрудником. Любая проблема, если ее вовремя обнаружить, может быть разрешена. Кроме того, необходимо помнить, что адаптация — это, прежде всего, обучение. Следует обратить внимание на особенности новичка. Не секрет, что все мы разные: кто-то воспринимает информацию на слух, кто-то зрительно. Одни быстро схватывают новое, другим требуется несколько больше времени для усвоения материала. Индивидуальный подход к каждому новому сотруднику — вот секрет успешной адаптации.

Какие временные рамки адаптации у линейного персонала и топ-менеджмента?

- Безусловно, все зависит от Компании и должности сотрудника. В среднем, это от полутора до 2 месяцев для линейного персонала и около трех месяцев для управленческих позиций. Иными словами - это половина испытательного срока, во время которого, как все мы знаем, новый сотрудник должен еще и успеть зарекомендовать себя как грамотный специалист.

Для топ-менеджмента установить какие-то рамки невозможно, поскольку здесь все очень индивидуально и зависит от разных факторов, начиная от структуры Компании и системы подчинения и заканчивая положением Компании на рынке и теми задачами, которые должен решить данный специалист в данный промежуток времени.

Как можно понять, что адаптация прошла не очень хорошо?

- Если сотрудник не наладил взаимодействие с коллегами, если он отстранен, замкнут, не понимает, чего от него хотят.

Если коллектив не принял его: над ним подшучивают, его критикуют, игнорируют, отказывают в помощи.

Ну а самый главный индикатор успешного «боевого крещения» - отзывы руководства.

Если сотрудник по каким-то показателям не устраивает руководителя (не выполняет поручения, неправильно расставляет приоритеты, создает конфликтные ситуации и т.п.) - в этом случае человек, либо некомпетентен, либо все еще чувствует себя «новичком», которому все простят и от которого требуют невозможного. И в том, и в другом случае вина вполне справедливо ложится на плечи менеджера по персоналу. Подбор и адаптация - целиком и полностью его обязанность, которую он просто обязан выполнить на 5 с плюсом. Некоторые HR-ы необоснованно считают, что если «вакансия закрыта» и человек вышел на работу, они свою миссию выполнили. Это

ошибочное мнение. Не зря ведь в кадровых агентствах работа рекрутера закончена только тогда, когда сотрудник прошел испытательный срок. Подбор и адаптация неразрывно связаны между собой. Помогайте новичку, ведите его за руку, общайтесь с ним, с его коллегами, с его руководителем. Тогда можно будет вовремя заметить тревожный сигнал и исправить ошибку.

Основные и частые причины неудачной адаптации в Компании?

- Основная причина одна: несоответствие ожидаемого с действительным. Если кандидат нарисовал в своей голове одну картинку (разумеется, не без помощи HR-а), а реальность совсем не такая или не совсем такая (что абсолютно тождественно), он может почувствовать себя обманутым, его лояльность уменьшается, а мотивация падает. В лучшем случае адаптация будет проходить с негативными эмоциями, в худшем — человек покинет Компанию во время испытательного срока.

Некорректное поведение коллег также может создать препятствие на пути новичка. Особенно сложно, если коллектив разделен на группы или, что еще хуже, начальством поощряются интриги и «доносы». Известный факт, что интриги в коллективе — одна из причин поиска новой работы для специалистов всех уровней. Когда любой сотрудник, включая руководящий состав, готов прийти на помощь новичку, он чувствует себя уверенней и быстрее «вливается» в новый коллектив.

Большой поток информации является одной из причин неудачной адаптации. Понятно, что, чем раньше новый сотрудник войдет в курс дела, тем быстрее он сможет приносить пользу компании, но во всем должна быть мера. Информация должна поступать разумно и структурированно, под чутким контролем опытного сотрудника или линейного руководителя, чтобы новичок смог задать все интересующие его вопросы.

Замечательно, если в Компании существует четко прописанный «План введения в должность». Например, сотруднику рекламного отдела совершенно не обязательно изучать кадровое делопроизводство, так же, как менеджеру по продажам осваивать ArchiCAD.

Как можно определить момент, когда сотрудник уже полностью адаптировался к Компании и к своим обязанностям?

- Самый первый признак того, что сотрудник адаптировался — это его естественное поведение. Он знает, куда деть руки, он больше не хмурит брови, не хихикает смущенно, у него появилась своя кружка, какие-то важные для него мелочи на рабочем столе.

Он уверенно ведет себя с коллегами, внятно здоровается с начальством, высказывает свое мнение, его стали узнавать клиенты. Он делится опытом с другими сотрудниками, проявляет инициативу, вносит свои предложения. Если менеджер по персоналу в период адаптации поддерживал обратную связь с сотрудником, он поймет это даже быстрее, чем сам сотрудник.

Какой из методов адаптации является, на Ваш взгляд, хорошим и современным?

— Не существует рецепта от всех болезней. Также не существует идеальной системы адаптации, которая подошла бы любой Компании.

Единственное, что можно порекомендовать, для того чтобы любая адаптация была наиболее эффективной.

1. Встреча сотрудника, решение организационных вопросов.
2. Вводный тренинг или исчерпывающий рассказ о Компании.
3. План введения в должность (план взаимодействия с каждым отделом в процессе адаптации).
4. Взаимодействие с сотрудниками (наставничество или коучинг), общение с руководителем.

В чем плюсы и минусы адаптации, когда она доверена самому лучшему сотруднику («звезде») в компании?

— Сложно говорить об этом, не имея практического опыта применения «звездного» сотрудника в адаптационном процессе. Но, тем не менее, они («звезды») есть, и это никто не будет отрицать. Как они могут повлиять, можно предположить.

Плюсы их участия в адаптации: на них равняются, к их результатам стремятся, они могут научить делать работу на «Отлично».

Минусы участия в адаптации: «звезды» могут продублировать самих себя, что не всегда нужно; они не могут не уделить должного внимания деталям ввода человека в работу; они не всегда хорошо ладят с коллективом; затрачивать их время на адаптацию нового сотрудника, мне кажется, не оправданно дорого, лучше обучить этим процессам специального человека.

Кто должен проводить процесс адаптации?

— Проводить процесс адаптации должен, безусловно, HR, но участвовать в нем должны все сотрудники.

Буквально за какой-то месяц ситуация в мире изменилась кардинально. Раньше компания искала сотрудников, теперь сотрудник компанию. Многие предприятия сбрасывают «жирок», даже хорошим кандидатам говорят: «Прощай». В такой ситуации HR-подразделения не хотят обращать внимание на то, адаптировался сотрудник или нет. Его замена уже стучится в двери, и, возможно, кандидат будет стоять дешевле и быть квалифицированней. Пришла эпоха дешевых и хороших кандидатов, в области финансов и строительства точно. В период финансовой нестабильности нужно больше уделять внимания заявлениям руководителей компаний. У многих сотрудников — как в финансовой, так и в других сферах, есть большие опасения быть уволенными. Новостные порталы исписаны фразами о сокращении на предприятиях. Понимание того, что ты можешь быть следующим на увольнение, пугают и заставляют открывать доступ к своему резюме в Интернете. Поэтому, стоит больше уделять внимания информации, которую публикуют на внутренних ресурсах компании. Она должна поддерживать сотрудников и настраивать на рабочие процессы. Если увольнение сотрудника неизбежно, надо об этом говорить тогда, когда это решение будет окончательным. Сидение на чемоданах не может благоприятно сказываться на рабочем КПД сотрудника. Нельзя упускать из виду вновь пришедшего сотрудника, даже если за окном финансовый кризис и на место нового сотрудника стоит очередь. Он может принести

пользу компании быстрее, если мы не забудем помогать ему в адаптационных процессах.

Помните, что «потребность быть значимым» еще никто не отменял, посему — уделите максимум внимания новичку, и отдача не заставит себя ждать.

Каждый новый сотрудник — это еще один алмаз в Вашей коллекции. Придайте ему соответствующую огранку, и он засияет так, что Ваши конкуренты ослепнут, а Вы станете еще богаче и могущественней.

Печатается по изданию: Тимошенко М. Не доверяйте адаптацию звездам / М. Тимошенко // Управление персоналом. – 2008. - № 23 (201). – С. 57-63.

КАК ОЦЕНИТЬ РАБОТУ НАСТАВНИКА?

В условиях кадрового дефицита в компаниях становятся необходимыми программы адаптации новых сотрудников. Ключевую роль в этом процессе играют наставники. Наставники это высокопрофессиональные сотрудники в своей области, обладающие способностью передавать информацию другим людям. Как правило, наставники вырастают внутри организации, и их также необходимо обучать, развивать у них специфические компетенции наставника, а также мотивировать. Для реализации этих задач необходимо построить систему оценки наставника.

Построение системы оценки наставников.

Описание обязанностей наставника

Первым делом необходимо определить обязанности наставника.

Как правило, в процессе адаптации новичка участвует непосредственный руководитель, служба персонала и наставник. Зоны ответственности должны быть четко определены и прописаны в положении об адаптации или положении, о наставничестве.

В дополнение к положению можно использовать памятку наставника — документ, в котором, в отличие от положения, обязанности описаны не в общих формулировках, а подробно: что конкретно и в какой период времени должен делать наставник, какую информацию предоставлять сотруднику, какие проводить мероприятия.

Например, если в положении написано: «Наставник оказывает новому сотруднику всестороннюю помощь и поддержку в осуществлении текущей повседневной деятельности: помогает заводить новые контакты и строить взаимоотношения, консультирует в профессиональной области».

То в памятке изложено более конкретно:

«в первый рабочий день:

Познакомить нового сотрудника с коллегами.

Ознакомить с должностной инструкцией.

Показать столовую и вместе сходить на обед.

Познакомить с корпоративным порталом и со следующими документами: телефонный справочник сотрудника, справочник нового сотрудника.

Ознакомить с задачами и функциями данного отдела/подразделения».

Практическая польза 2-х этих документов - положения о наставничестве и памятки наставника вместе в том, что в положении необходимо многое описать: ответственности разных отделов по отношению к новому сотруднику, процедуру оценки и мотивацию наставника, а если еще детально описывать обязанности наставника, то положение может получиться перегруженным. Детальное же описание обязанностей просто необходимо, потому что наставник четко должен представлять, что от него требуется, по каким критериям он будет оценен и за что получит вознаграждение, и это как раз можно реализовать в памятке наставника.

Обязанности наставника описаны, но как определить эффективно ли он работал? Что ему необходимо улучшить в своей работе? И самое главное, как объективно оценить работу наставника и привязать результаты оценки к размеру вознаграждения?

Оценка работы наставника

Довольно распространенный критерий оценки эффективности работы наставника — это успешность прохождения испытательного срока нового сотрудника. Его обязательно нужно иметь в виду, но такой подход не оставляет возможности оценивать наставника по его заслугам, ведь успешность прохождения испытательного срока — это также заслуга самого работника.

Для того чтобы оценить наставника, нужно проконтролировать — действительно ли он выполнял все свои обязанности качественно и в срок.

Критерием оценки в этом случае будет выполнение обязанностей, перечисленных в памятке наставника в должном объеме и в срок.

Методом оценки наставника мы выбрали анкетирование сотрудника и руководителя, которое проводится по окончании испытательного срока.

Как составлять вопросы анкеты

Все требования к наставнику, обязанности, сроки выполнения, описанные в памятке наставника, закладываются в вопросы анкеты.

Чтобы исключить субъективизм оценки, вопросы анкеты должны быть составлены таким образом, чтобы они описывали факты, поведение наставника, которое можно наблюдать в действительности и которое можно измерить. То есть в формулировках вопросов не должно быть описания мыслительных процессов (думает, размышляет), чувств и отношений (относится доброжелательно, проявляет заботу и т.д.)

Рассмотрим на примере:

♦ требование к наставнику - «проводить встречу с новым сотрудником каждый день в течение 30 минут» переформулируем в вопрос: «Как Вы можете охарактеризовать периодичность общения с наставником?»

Для вопроса формируем варианты ответов:

- ♦ определяем высокоэффективное поведение;
- ♦ допустимое поведение;
- ♦ допустимое поведение но, малоэффективное;
- ♦ неприемлемое поведение;

♦ отсутствие поведения.

Варианты ответов - это шкала, по которой мы будем оценивать эффективность работы наставника, для этого каждому варианту назначаем балл. См. таблицу ниже.

Сотрудник и руководитель заполняют анкеты, выбирая подходящий вариант ответа.

Типы поведения	Варианты ответов	Баллы
Высокоэффективное поведение	Каждый день	5
Допустимое поведение	2-3 раза в неделю	4
Допустимое поведение, но малоэффективное	Один раз в неделю	3
Неприемлемое поведение	2-3 раза в месяц	2
Отсутствие поведения	Вообще не встречались	1

Обработывая анкету, мы каждому варианту присваиваем балл согласно шкале, созданной к каждому вопросу.

Дальше подсчитываем среднее значение (сумму всех оценок делим на их количество). По полученной итоговой оценке мы будем определять мотивацию наставника согласно шкале мотивации.

Балл*	Размер вознаграждения (руб.)
5	2 000
4,0-4,9	1 800
3,0-3,9	500
2,0-2,9	100
1,0-1,9	0

*шаг может быть любой: 0,5 балла, 1 балл и т.д.

В инструкции по заполнению анкеты, для того чтобы снизить вероятность получения завышенных оценок акцент лучше сделать не на оценке работы наставника, а на просьбе поделиться опытом вхождения в компанию с целью улучшения процесса адаптации. Как правило, после прохождения испытательного срока сотрудники очень лояльны к компании и готовы работать на улучшение деятельности в ней, а значит, и откровенно делиться как положительными, так и отрицательными моментами, а свежее видение поможет выявить возможные проблемные места.

Примеры вопросов анкеты, которую заполняет сотрудник

Уважаемый сотрудник!

Эта анкета необходима для того, чтобы улучшить в нашей компании адаптацию новых сотрудников. На период испытательного срока Вам был назначен наставник.

Ответьте на вопросы, как строилось Ваше взаимодействие с наставником.

1. Как можете охарактеризовать периодичность общения с наставником (отметьте подходящий вариант или напишите свой)?

- 2 - 3 раза в неделю.
- Один раз в неделю.
- 2 - 3 раза в месяц.
- Вообще не встречались.

2. Какое время в среднем в неделю у Вас уходило на общение с наставником?

- 3,5 - 2,5 часа в неделю.
- 2,5 - 2 часа в неделю.
- 1,5 часа в неделю.
- 1 час в неделю.
- 0 минут в неделю.

3. С кем из сотрудников Вас познакомил наставник в первый рабочий день?

Познакомил с сотрудниками Вашего подразделения и с сотрудниками других подразделений (общение с которыми происходит постоянно по роду деятельности).

- Познакомил со всеми сотрудниками Вашего подразделения.
- Познакомил только с некоторыми сотрудниками подразделения.
- Познакомил практически со всеми, но не в первый рабочий день.
- Ни с кем не знакомил.

4. Как строилось Ваше общение с наставником (оцените в процентном соотношении, когда Вы были инициатором общения и когда он)?

ВЫ	НАСТАВНИК
-20%	- 80%
-30%	- 70%
-60%	- 40%
-70%	- 30%
-80%	- 20%

5. Всегда ли наставник мог дать ответы на Ваши вопросы?

- Да, всегда.
- Да, практически всегда.
- Да, часто.
- Да, но редко.
- Нет.

6. Давал ли Вам наставник обратную связь по результатам работы, говорил о том, что Вы делаете правильно, неправильно, что можно улучшить?

- Да, каждый раз после окончания задания.
- Да, раз в неделю, вне зависимости от окончания задания подводил итог.
- Да, раз в месяц.

- Да, но реже чем раз в месяц.
- Нет.

Примеры вопросов анкеты, которую заполняет руководитель
Уважаемый руководитель!

Эта анкета необходима для того, чтобы улучшить процесс адаптации и наставничества новых сотрудников в нашей компании. К Вашему новому сотруднику был прикреплен наставник на период испытательного срока.

Ответьте, пожалуйста, как строилось взаимодействие наставника с новым сотрудником.

1. Наставник охотно берется обучать нового работника.

- Да, всегда.
- Да, практически всегда.
- Да, часто.
- Да, но редко.
- Нет.

2. Производительность сотрудника в период совмещения основной функции с функциями наставничества не страдает за счет правильного планирования рабочего времени.

- Да, всегда.
- Да, практически всегда.
- Да, часто.
- Да, но редко.
- Нет.

3. Наставник регулярно сообщает об успехах нового сотрудника.

- Да, всегда.
- Да, практически всегда.
- Да, часто.
- Да, но редко.
- Нет.

4. Ежемесячный отчет по итогам работы нового сотрудника наставник предоставлял в срок.

- Да, всегда.
- Да, практически всегда.
- Да, часто.
- Да, но редко.
- Нет.

5. Наставник спланировал план обучения для нового сотрудника на период испытательного срока.

- Да, всегда.
- Да, практически всегда.
- Да, часто.
- Да, но редко.
- Нет.

Для того чтобы получить информацию не только количественную, но и качественную, в анкете можно использовать открытые вопросы. Полученная по

ним информация структурируется и доносится до наставника в режиме рекомендаций.

Примеры открытых вопросов

1. Как Вы считаете, какой информацией должен был поделиться с Вами наставник, для того чтобы облегчить Ваше вхождение в должность?

2. Ваши предложения по работе наставника.

Также Вы можете ставить задачу получения более развернутой обратной связи о работе наставника. В этом случае мы рекомендуем дополнительно проводить устное интервью с новым сотрудником с использованием вопросов анкеты, а также открытых вопросов

Печатается по изданию: Ляхова Е. Как оценить работу наставника? / Е. Ляхова // Управление персоналом. – 2008. - № 19 (197). – С. 24-27.

МОТИВАЦИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ

ВОСЕМЬ ПРАВИЛ ЭФФЕКТИВНОЙ МОТИВАЦИИ, ИЛИ КАК ПРАВИЛЬНО МОТИВИРОВАТЬ ПЕРСОНАЛ

Шокирующая, но беспощадная статистика, утверждающая, что текучесть рядовых сотрудников и менеджеров низшего звена составляет 100-150% в год, является реальностью. Конечно, это характерно, прежде всего, для Москвы и для торговли. И этому есть несколько объяснений:

- > Москва избалована избытком рабочей силы;
- > работодатель хочет быстрой (мгновенной) отдачи от персонала;
- > на рынке труда бытует миф, что деньги решают все.

Данная статистика — это результат отношения работодателя к своему персоналу. По большому счету, выходит, что персонал — это обуза, лишнее, ненужное звено, которое только мешает работе. Получается (парадокс!), что будет лучше, если б его вообще не было. Ходит без дела, что-то просит, на работу опаздывает, работать не хочет, одевается небрежно, хамит клиентам и т. д. и т. п. Поэтому и отношение к нему такое же. Из-за переизбытка рабочей силы никто и не думает о том, как удержать работника. Заявление на стол — и до свидания. Найдем новых работников. Вон их сколько!

Более того, нередко ситуации, когда человека берут на испытательный срок (3 месяца), заведомо снижая ему зарплату на это время, и даже не думают о заключении с ним долгосрочных отношений. Затем человека увольняют как не выдержавшего испытательного срока, на его место берут другого на тех же условиях, и все повторяется по кругу. Берут третьего, четвертого и т. д. Какая экономия на зарплате! Временные отношения, временные работники, временная работа... Временное становится законом! Но, как известно, ничего нет постоянного временного. Оттого и текучесть выше всяких норм и правил.

Кого-то это устраивает, но до определенного времени, кого-то — нет. И тогда работодатель начинает думать: так в чем же дело? Вроде бы плачу не меньше, чем в среднем на рынке для этой категории работников, а они уходят. Нахожу новых работников, и эти опять уходят. Вроде бы и работники неплохие, но что-то их не устраивает. Что же делать?

Персонал – главный актив

Повышение эффективности деятельности предприятия, от которой зависит рост производства, рост качества жизни и рост ВВП (главные задачи современности), да и вообще работа предприятия, невозможны без персонала. Персонал — это главный актив предприятия. Без персонала орудия труда мертвы. Как бы не были совершенны технология и оборудование, какой бы отлаженной не была автоматизированная система, без людей, без их знаний и подготовки, без желания и умения трудиться, без должной мотивации и достаточного стимулирования все это или не работает, или не дает адекватной отдачи. Поэтому человек — это ключевое звено на любом предприятии. А мотивация и стимулирование человека являются главными показателями, характеризующими эффективность работы этого ключевого звена. Недаром

мотивация и стимулирование сегодня выходят на первое место в системе управления персоналом. И руководители, похоже, начинают это понимать.

Поэтому вполне закономерен вопрос к работодателю: а знаете ли вы, чем живет этот ваш главный актив — ваш персонал? Что его волнует, чем он озабочен, как он оценивает вашу систему стимулов?

Соотношение «мотивы - стимулы»

Начнем с азов. Что такое мотив и что такое стимул? Что такое мотивация и что такое стимулирование?

Напомним, что *мотивы* — это *внутренние побудители* отдельного человека-работника (индивидуальные мотивы), группы людей (групповые мотивы) или коллектива (коллективные мотивы). Короче, мотив — это то, что движет человеком и людьми.

Понятие «мотивация» используется в смысле формирования индивидуальных, групповых и коллективных мотивов. Под мотивацией также понимают процесс влияния стимулов на мотивы для получения требуемого уровня мотивации.

В свою очередь, относительно отдельного работника, группы или коллектива стимулы выступают как внешние побудители в труде, деятельности и работе, которые ему адресует предприятие. А система стимулирования определяется и конструируется на предприятии исходя из его возможностей, целей и уровня профессионализма руководителей.

Исходя из такого понимания мотивов и стимулов, а также соответственных систем мотивации и стимулирования имеют место различные их соотношения, определяющие правила управления в текущей практике предприятия.

Правило первое: чем больше система стимулирования соответствует мотивации работника, группы, коллектива, тем сильнее ее действие и тем выше эффективность действия стимулов.

Правило второе (обратное): чем меньше система стимулирования соответствует мотивации работника, группы, коллектива, тем слабее ее действие и тем ниже эффективность действия стимулов.

Главная беда российского работодателя заключается в том, что выявление этого соотношения (парадокс!) базировалось и продолжает базироваться на внутреннем ощущении руководителя мотивации своего персонала. Это ощущение основывается на следующих элементах:

- > на видении отношения работников к труду, выполнения своих задач и функций;
- > на оценке количественных и качественных результатов труда;
- > на восприятии различных высказываний работников относительно существующей системы стимулирования, и прежде всего оплаты труда.

Никто или почти никто не думал и не хочет думать, что персонал тоже может иметь свое мнение, что у него тоже могут быть свои мотивы и свои интересы, что он тоже может по-своему оценивать адресованную ему систему стимулирования и пр. Таким образом, на сегодняшний момент актуальным способом снижения текучести персонала является решительный переход от

ощущения мотивационной среды к ее систематическому измерению и изучению и совершенствованию на этой базе системы стимулирования предприятия. В этой связи возникает новое правило управления.

Правило третье: не верь руководителю, который мотивацию своего персонала основывает на личных ощущениях. Верь информации, полученной от первоисточника. Наладь систему сбора и обработки информации по измерению и анализу уровня мотивации непосредственно от работников, группы, коллектива.

Здесь важнейшим условием является индивидуальный подход и персональное отношение к работнику. Каждый человек индивидуален. Каждый по-разному оценивает те или иные стимулы. У каждого свои мотивы. Чтобы их вычислить, надо «залезть» в его душу. Сумейте найти подход к человеку, чтобы понять, чем он дышит, что его волнует, где его главные струны. И тогда вы лучше поймете, кто перед вами. Поняв это, вам будет проще наладить контакт с человеком, проще построить процесс управления через сотрудничество.

Главный тезис заключается в том, что персонал — это не серая масса, а набор индивидуумов, то есть индивидуальностей. Распознайте их. Отсюда новое правило.

Правило четвертое: все люди разные, имей к каждому человеку индивидуальный подход, а чтобы он был эффективен, пойми индивидуальную мотивацию каждого работника.

Как измерить мотивацию?

Живейший интерес вызывают вопросы практического измерения уровня мотивации и определения индивидуального (группового, коллективного) мотивационного баланса. Мотивационный баланс — это соотношение между мотивацией (что привлекает, что движет работником) и антимотивацией (что отталкивает, что вызывает негативное отношение). Методики практического измерения уровня мотивации позволяют от ощущений перейти к реальным цифрам. На базе таких измерений возможно системное формирование мотивационной статистики персонала и ее изучение.

Поскольку это наше ноу-хау, мы не хотели бы давать конкретную методику измерения уровня мотивации в данной статье. Такие методики известны, их немало. Суть их заключается в цифровом определении индивидуального уровня мотивации и мотивационного баланса конкретного человека с учетом ряда факторов:

- > условий труда;
- > организации труда;
- > интереса к содержанию выполняемой работы;
- > психологического климата в коллективе;
- > стиля вышестоящего руководства;
- > уровня профессионализма руководителей;
- > перспектив существования предприятия.

Затем по группе работников определяется средний уровень групповой мотивации как среднеарифметическое суммы индивидуальных уровней мотивации работников, составляющих группу (отдел, участок, цех), и по

коллективу работников определяется коллективный уровень мотивации (крупное подразделение, филиал, предприятие).

Хотелось бы остановиться на следующем. При измерениях мотивации для получения сопоставимых результатов важно пользоваться одной методикой. Отсюда новое правило.

Правило пятое: при измерениях уровня мотивации пользуйся одной методикой. Это даст возможность сформировать мотивационную статистику и получить результаты, сопоставимые во времени, что позволит сделать вывод о динамике изменения уровня мотивации и действенности тех или иных способов стимулирования.

И еще важнейшим моментом является преодоление психологического барьера между работником и руководителем при измерениях уровня мотивации. К сожалению, часто бывает так, что работники замыкаются и не дают объективной информации, боясь обидеть руководителя, чтобы не вызвать, не дай Бог, негативного отношения к себе. И поэтому при измерениях, проводимых руководителем (вышестоящей инстанцией), часты искажения, и картинку рисуют по принципу «Чего изволите?». Понятно, что такая информация далека от реальности и не может быть положена в основу анализа мотивации.

Поэтому лучше эту непростую работу поручить третьей незаинтересованной стороне, перед которой работнику будет проще раскрыться. Это может быть консалтинговая компания, которой на принципах аутсорсинга может быть поручена работа по измерению и анализу уровня мотивации персонала. Отсюда новое правило.

Правило шестое: для получения достоверных данных доверь работу по изменению и анализу уровня мотивации персонала третьей стороне, перед которой будет проще раскрыться работнику, группе, коллективу.

Что касается частоты измерений, то оптимальным является интервал 1 раз в квартал. Это позволит расчленить оценки поквартально и отследить эффективность способов стимулирования применительно к выполнению квартальных плановых заданий.

Как использовать результаты анализа мотивации?

Задачи, стоящие перед третьей стороной, которой поручено измерение уровня мотивации персонала, могут быть следующие:

1) систематическое измерение и изучение мотивации работников различных подразделений предприятия;

2) оценка эффективности используемых на предприятии систем и методов стимулирования труда;

3) разработка предложений по совершенствованию системы стимулирования применительно к различным категориям работников предприятия;

4) определение и внедрение новых методов стимулирования труда;

5) обоснование новых систем оплаты труда применительно к разным категориям работников предприятия;

6) формирование статистики по уровню мотивации персонала и оценкам системы стимулирования с последующим использованием информации для разработки стратегии по развитию мотивации и системы

стимулирования персонала;

7) изучение опыта отечественных и зарубежных предприятий по оценке мотивации и применению различных методов стимулирования.

Итак, мы измерили уровень мотивации, определили мотивационный баланс. Дальнейшая наша задача — это получение оценок работниками применяемой системы стимулирования. Важно понять, как тот или иной уровень мотивации связан с применяемой системой стимулирования. При получении таких оценок мы должны понять, как работник (индивидуально) оценивает конкретные методы стимулирования, применяемые на предприятии. Причем отдельно оцениваются:

- > методы материального стимулирования;
- > методы социального пакета;
- > методы морального стимулирования;
- > методы организационного стимулирования.

Эти оценки нам необходимы для получения полной картины, связывающей уровень мотивации персонала с системой его стимулирования. Без этой связи говорить о полноценном развитии мотивационной системы на предприятии невозможно, поскольку мы практически не можем повлиять на мотивацию (сложно поменять что-либо у человека в голове), но зато мы можем изменить систему стимулирования, максимально приближая ее к мотивации. Отсюда новое правило.

Правило седьмое: перейди от измерения уровня мотивации персонала к оценкам применяемой системы стимулирования, полагая, что установленная связь между ними позволит создать действенную систему стимулов, адекватную уровню мотивации.

Вот только теперь мы собрали всю необходимую информацию для перехода к конструктивной части работы, а именно — к созданию предложений по совершенствованию систем мотивации и стимулирования персонала. Здесь также нужно максимально использовать пожелания работников. Для этого соберите предложения, что каждый из них хотел бы добавить к существующей системе стимулирования. Проанализируйте полученные пожелания, объедините их, выберите самые востребованные, сопоставьте их с мотивами работников и смело выходите с предложениями к руководству. Успех вам обеспечен! Такая система точно будет работать!

Что в ней особенно важно? Очень важным считается разделение мотивационной системы на мотивы (что побуждает) и антимотивы (что отталкивает). Практика показывает, что смысл совершенствования системы стимулирования заключается в «совершенствовании от антимотивов». Поэтому важнейшим инструментарием является получение информации об антимотивах. Для человека гораздо важнее не усилить плюсы, а нивелировать или даже ликвидировать минусы. Это более действенный инструмент, дающий мощный положительный эффект. Отсюда новое правило.

Правило восьмое (последнее): при совершенствовании системы стимулирования упор делай на устранении антимотивов и антистимулов, как

более действенным способе повышения эффективности системы стимулирования.

Часто возникает вопрос: а возможно ли на практике достигнуть состояния, когда стирается грань между стимулами и мотивами и, соответственно, система стимулирования равна системе мотивации? Да, возможно. Это идеальный случай, и на некоторых малых предприятиях, где человек больше открыт по уровню своей мотивации и руководство заинтересовано в повышении эффективности деятельности, удастся добиться такого равенства. Таким образом, для малых предприятий эта тема особенно актуальна и востребована.

Обычно нарушает такое равновесное состояние так называемая положительная динамика индивидуальной мотивации (рост мотивации), на которую оказывают влияние самые различные факторы, существенными из которых являются изменения в личной жизни работника — женитьба, замужество, появление ребенка, потребности в улучшении жилищных условий и др.

Управление персоналом по результатам измерения мотивации

Измерение уровня мотивации и оценка системы стимулирования позволяют по-новому взглянуть на своих работников. Как мы уже говорили, все люди разные. Но один и тот же человек по-разному себя ведет на разных работах. Просто одна работа ему, как говорится, в кайф, а другая — нож к горлу. На одной работе стимулы как-то согласуются с его внутренними мотивами, а на другой — нет. И работодатели также по-разному оценивают своих работников.

Вообще в каждом человеке есть внутренние весы, на которых он как бы взвешивает, с одной стороны, мотивы и стимулы (позитив), а с другой — антимотивы и антистимулы (негатив). И в зависимости от того, что перевешивает, он ведет себя на работе. Так и работодатель оценивает его как работника.

При этом в зависимости от соотношения мотивы-антимотивы (М и АМ) и стимулы-антистимулы (С и АС) мы можем работников мысленно разбить на следующие категории:

идеальный работник, у которого мотивы и стимулы существенно перевешивают антимотивы и антистимулы;

хороший работник, у которого мотивы и стимулы просто перевешивают антимотивы и антистимулы;

средний работник, у которого мотивы и стимулы уравниваются антимотивами и антистимулами;

плохой работник, у которого уже антимотивы и антистимулы перевешивают мотивы и стимулы;

никудышный работник, у которого антимотивы и антистимулы существенно перевешивают мотивы и стимулы.

Предположим, недовольство со стороны работника стимулами, обусловленное накопившимся в нем перевесом антимотивов над мотивами, переходит какую-то психологическую грань. Работник начинает искать,

находит и в итоге переходит на новое место работы, где его мотивационный баланс (как он надеется) будет иным: мотивы «перевесят» антимотивы и, соответственно, стимулы — антистимулы.

Однако если не доводить дело до «точки кипения», когда уже обратный ход невозможен, то эту ситуацию можно рассчитать в результате регулярных измерений уровня мотивации и в упреждающем порядке принять определенные меры для ее исправления. А именно нужно подумать над стимулами, чтобы нейтрализовать антимотивы и антистимулы. Естественно, при условии, что это ценный работник, который нужен работодателю. Но ведь можно сделать и наоборот. Для неценного работника можно ужесточить систему стимулов, и тогда он сам уйдет, облегчив процедуру его увольнения.

Таким образом, благодаря изменениям в системе стимулирования человека можно «перемещать» по приведенной таблице как справа налево, так и слева направо. В первом случае мы идем навстречу работнику и повышаем уровень его мотивации, во втором — наоборот, понижаем.

Примеры обработки результатов анализа мотивации

Проводя от компании ООО «Регул-Консалт» практический консалтинг или семинары-тренинги на предприятиях, мы не просто учим людей новым подходам, но и идентифицируем их проблемы и в первом приближении создаем программы решения выявленных проблем.

Далее в качестве примеров приведем разноплановые результаты работ на промышленных предприятиях различного профиля:

- а) на предприятии крупного бизнеса (назовем его ПКБ) и
- б) на предприятии среднего бизнеса (назовем его ПСБ).

Оба предприятия являются довольно характерными для России.

1. На предприятии ПКБ был проведен анализ уровня мотивации участников семинара-тренинга по девяти мотивационным факторам. Оценка уровня мотивации производилась по 9-балльной шкале, где 1 — наименьшая оценка (низкий уровень), а 9 — наивысшая оценка (высокий уровень). В диагностике приняли участие 30 человек, что составляет примерно треть от общего числа данной категории работников. Поэтому полученные результаты можно считать репрезентативными.

Подсчет среднеарифметических величин оценок показал следующую картину (факторы расставлены по мере убывания оценок). См. таблицу ниже.

Фактор мотивации	Оценка
Интерес к содержанию выполняемой	7,0
Перспективы существования предприятия	6,8
Возможность самореализации	6,4
Психологический климат в коллективе	6,0
Организация труда	6,0
Уровень профессионализма	5,4
Стиль вышестоящего руководства	5,2

Условия труда	5,2
Оплата труда	5,0

Как видим, на первом месте по уровню групповой мотивации оказался интерес к содержанию выполняемой работы, а оплата труда вопреки всем ожиданиям оказалась на последнем месте. Вот такой расклад!

Думаю, что полученные результаты совсем не исключение. И это понятно. Для человека важны, прежде всего, интересная работа, перспективы предприятия, возможность самореализации, а оплата и условия труда вторичны. Бытующий миф, что деньги решают все, действительно является мифом. Для настоящей «привязки» работника деньги стоят далеко не на первом месте. Поэтому и мечутся люди с места на место. Ну, какой, скажите, интерес стоять за прилавком. Какая уж тут самореализация? Идут туда (за прилавок) от безысходности, оттого, что идти фактически больше некуда, оттого, что надо на что-то жить и кормить семью. Но так же быстро и уходят. Ищут что-то более интересное. Ищут возможности самореализации. Вот это и надо учитывать работодателю. Сделайте работу интересной. Добавьте ей красоты. Подберите людей, которым эта работа наиболее подходит по мотивации. Ну а там, где это учесть невозможно, приходится смириться с огромной текучестью. Для этих предприятий и категорий работников такая текучесть — норма.

Что же касается антимотивов, то ведущими антимотивами-антистимулами слушателей на предприятии ПКБ являются:

1. «тяжелый стиль» вышестоящих руководителей;
2. большие переработки, когда рабочий день достигает 10-12 часов и более;
3. высокий уровень ответственности при большой сложности работы.

Эти антимотивы сами подсказывают, куда направить усилия для их нейтрализации.

4. На предприятии ПСБ была сделана оценка системы стимулирования, входе которой были выявлены две основные проблемы. Рассмотрим каждую в отдельности.

Первая болевая проблема — это неэффективное стимулирование персонала.

Среднеарифметические оценки методов системы стимулирования на предприятии выглядят следующим образом (по 5-балльной оценочной шкале):

- > методы материального стимулирования — 3,2;
- > социальный пакет — 3,5;
- > методы морального стимулирования — 1,3.

Таким образом, суммарная среднеарифметическая оценка всей системы стимулирования составляет 8,0 при максимально возможной оценке 15 баллов. Если перевести в проценты, то система стимулирования удовлетворяет работников на 53%, то есть примерно наполовину. Как вы думаете, этого достаточно для эффективной работы? Очевидно, что нет.

Поэтому участникам было предложено дать предложения по совершенствованию системы стимулирования, которые бы им лично позволили кардинально нивелировать антимотивы и антистимулы. Предложения участников распределились следующим образом (расположены по частоте повторения).

По совершенствованию методов материального стимулирования:

1. введение доплаты за стаж работы на предприятии (15 человек);
2. использование системы премирования по итогам работы за год (12 человек);
3. изменение существующей системы премирования (8 человек);
4. переход к формуле заработной платы: базовый оклад (гарантированный) плюс переменная бонусная часть за индивидуальные и/или групповые (по подразделению) результаты работы, с большей первой частью (6 человек);
5. возможность приобретения акций предприятия (4 человека).

По совершенствованию социального пакета:

1. предоставление беспроцентной или малопроцентной ссуды (14 человек);
2. доплата за здоровый образ жизни (12 человек);
3. оплата санаторно-курортного лечения (12 человек);
4. оплата пользования мобильным телефоном (4 человека);
5. компенсация за использование личного автомобиля в служебных целях (4 человека).

Особое замечание по социальному пакету — на предприятии этот пакет включает 26 методов, но до конкретного работника доходит незначительная часть (2-3 метода), то есть в основном этот пакет предназначен для топ-менеджеров, а для линейного персонала он носит декларативный характер. Следовательно, необходимо сделать методы этого пакета более доступными для всех, что может повысить их эффективность.

По совершенствованию методов морального стимулирования:

1. объявление благодарности в различных публичных формах — в приказе, на собрании, в заводской печати и т. д. (16 человек);
2. награждение ценным подарком (7 человек);
3. вручение почетной грамоты (4 человека);
4. «метод меню» или выбор работником метода поощрения из предлагаемого перечня (3 человека);
5. именные поощрения (2 человека).

Общее организационно-техническое предложение заключается в предельной персонализации методов социального пакета и морального стимулирования. Для этого предлагается ведение персонального «Досье стимулирования» на каждого работника, в котором будут фиксироваться все примененные к нему методы социального пакета и морального стимулирования, а также намечаться (планироваться) новые методы. Ведение таких досье позволит иметь и использовать сводную статистику по

социальному пакету и моральному стимулированию в разрезе подразделений и предприятию в целом.

Вторая болевая проблема — это высокая текучесть персонала.

Данная проблема имеет комплексный характер и, по мнению участников, в первую очередь обусловлена двумя группами факторов — кадровых и организационных.

Среди кадровых факторов участниками выделены:

1. «застывшая» система стимулирования, не отвечающая нынешним реалиям;
2. обесценивание кадров по целому ряду причин;
3. неадекватность социально-психологического климата ожиданиям работников;
4. необходимость повышения уровня подготовки персонала основного производства;
5. несовершенство технологии подбора кадров.

Среди организационных факторов участниками выделены:

1. чрезмерно централизованное принятие оперативных решений применительно к управлению производственными подразделениями;
2. неотработанные процедуры взаимодействия между различными подразделениями в процессе выполнения ими своих задач;
3. перегруженность задачами и обязанностями руководителей подразделений, а также практика их «бесконечной» корректировки;
4. неполная совместимость плановых показателей с требованиями к качеству производимой продукции;
5. чрезмерная лимитация материалов, используемых в производственном процессе.

По мнению участников семинара, наиболее действенными мерами по снижению текучести персонала на предприятии являются следующие.

Во-первых, разработка и практическая реализация кадровой политики, которая бы включала: цели и задачи развития персонала; совершенствование системы стимулирования; социальные программы; улучшение условий труда и повышение квалификации кадров.

Во-вторых, рационализация системы и процессов внутризаводского управления для повышения его оперативности, персональной ответственности, а также улучшения взаимодействия между подразделениями.

В-третьих, разработка и использование специальной программы для повышения заинтересованности молодых специалистов в длительной трудовой деятельности на предприятии и противодействия «сманиванию» кадров.

В-четвертых, разработка и принятие «Этического кодекса предприятия». Введение в штат психолога.

В-пятых, улучшение условий труда и быта путем создания на рабочих местах более комфортных зон, а также применения современных средств индивидуальной защиты.

В-шестых, обучение руководителей всех уровней и специалистов по проблемам мотивации и стимулирования персонала, включая диагностику текущего состояния и определение мер по совершенствованию методов стимулирования персонала.

Фактически это «скелет» готовой программы развития мотивации и совершенствования системы стимулирования для ПСБ. Как видим, поняв и оценив мотивацию персонала, можно правильно подойти к построению эффективной системы его стимулирования.

Печатается по изданию: Жданкин Н. А. Восемь правил эффективной мотивации, или как правильно мотивировать персонал / Н. А. Жданкин // Управление персоналом. - 2008. - № 3. - С. 32-39.

ИССЛЕДОВАНИЕ УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ СОТРУДНИКОВ

В 2005 г. руководство компании «Промед Экспортс Пвт. Лтд.» совместно с отделом персонала приняло решение ввести регулярную оценку удовлетворенности сотрудников (Employee Satisfaction Survey). Основные цели данной процедуры, по мнению первых лиц, следующие:

- повышение удовлетворенности персонала работой;
- снижение текучести кадров;
- выяснение мотивационных предпочтений людей;
- выявление основных проблем и причин недовольства сотрудников.

Достижение этих целей должно было привести к созданию оптимальных условий для максимально эффективной работы каждого человека в компании.

По сути, такая систематическая оценка позволяет выяснять и отслеживать аспекты деятельности предприятия, которые нравятся сотрудникам, а также те, что вызывают недовольство, дискомфорт, снижают результативность и, в конце концов, приводят к уходу ценных специалистов. Оценка также позволяет отделу персонала обоснованно вести переговоры с руководством о необходимости изменений в организации труда работников, т.к. на помощь кадровику в данном случае приходят цифры.

В представительстве компании большинство сотрудников работают в разных городах, далеко друг от друга, поэтому было принято решение проводить оценку один раз в год на общем собрании представительства. Тогда как для персонала московского офиса оценка проводится дважды в год (в июне и ноябре) с тем, чтобы оперативно отслеживать мотивационные тенденции и реакцию на проводимые изменения.

На основании июньской оценки 2005 г. отдел персонала в свои годовые цели (Quality Objectives) включил и те, которые касаются повышения удовлетворенности сотрудников своей работой. Окончательное измерение происходило в мае 2006 г.

Подготовка опроса

Перед отделом персонала представительства встала задача создания анкеты для проведения первичного исследования - измерения удовлетворенности

трудом. Было принято решение, что она будет стандартной и не должна изменяться до финального тестирования в конце года. После этого в нее могут быть внесены коррективы с учетом полученного опыта и обратной связи от сотрудников, но основные разделы анкеты и способ ее заполнения останутся теми же - для обеспечения сопоставимости результатов всех опросов. В связи с этим к формированию анкеты пришлось отнестись максимально серьезно.

В первую очередь предстояло понять, о каких именно аспектах работы руководство компании хочет знать мнение персонала. В итоге, управленцы выбрали следующие параметры: коллеги, начальник, деятельность, развитие, оценка достижений, условия работы, организация и руководство, оплата труда, режим, защищенность рабочего места, ясность задач, социальный пакет. Все эти аспекты наиболее полно характеризуют деятельность, и с помощью их оценки можно понять, что именно сотрудникам нравится, а что - нет.

Следующим был вопрос обработки полученных результатов для обеспечения их достоверности. Этим занимается отдел персонала в течение месяца после сбора анкет. Данные сводятся в общие таблицы и представляются руководству в виде презентации, где показывается общее отношение сотрудников к каждому параметру работы. Кроме того, указываются наиболее значимые для людей аспекты, а также предлагаются общие выводы и рекомендации отдела персонала по улучшению ситуации (если это необходимо).

За основу опросника была взята анкета по изучению организационных условий, удовлетворенности трудом и профессиональным развитием, составленная профессором университета г. Мюнхена, доктором А. Майером (A. Maier). Эта анкета была выбрана потому, что она отличается полнотой, к тому же, используя ее, легче анализировать результаты исследования. С помощью данного опросника также можно измерить социально-психологический климат в коллективе и некоторые элементы организационной культуры. Анкета профессора Майера учитывает как объективные характеристики труда, так и их субъективное восприятие. При этом само построение и содержание ее соответствует российскому социально-психологическому пониманию удовлетворенности трудом и взаимоотношениями по вертикали и горизонтали. На основании результатов опроса может быть построена иерархия мотивов деятельности сотрудников и обозначены приоритеты профессионального развития. При этом применение и обработка анкеты не требует специального оборудования или компьютерных программ. Еще одна отличительная особенность опросника А. Майера - возможность внесения в него любых дополнительных шкал и параметров, которые интересуют работодателя или исследователя.

Таким образом, стандартная анкета была модифицирована под нужды компании и сделана максимально адекватной тем задачам, которые стоят перед отделом персонала и руководством.

Отдел персонала представительства «Промед Экспортс Пвт. Лтд.» внес следующие изменения в анкету А. Майера:

1. Добавлены некоторые субблоки в первый блок, которые представлялись достаточно важными («Мои достижения», «Рабочая нагрузка», «Задачи

подразделения», «Моя личная жизнь», «Режим работы»; в 2006 г. в связи с особым вниманием организации к Системе управления деятельностью был внесен субблок по оценке этой системы, а также работы кадрового отдела). При этом менеджер по персоналу ориентировался на мнение сотрудников, полученное им из частных бесед, аттестационных листов и интервью с теми, кто увольнялся из компании.

2. Добавлены еще три блока:

- оценка социального пакета, предоставляемого организацией. Работникам предлагалось оценить все его компоненты и дать характеристику: «Для меня достаточно», «Мне не достаточно», «Так же, как в других компаниях», «Хуже, чем в других компаниях», «Лучше, чем в других компаниях», «Не имеет для меня значения», «Не относится ко мне». При этом нужно было выбрать лишь один из вариантов - наиболее подходящий. Если какой-то компонент социального пакета не распространялся на сотрудника, ему предлагалось выбрать ответ «Не относится ко мне», а также отметить, какие еще льготы он считает необходимым включить в социальный пакет для его позиции;

- оценка оборудования, предоставляемого для работы (его достаточность, качество, что еще нужно для более эффективного труда);

- ранжирование критериев оценки некоторых параметров из первого блока («Коллеги», «Начальник», «Условия труда», «Деятельность», «Организация и руководство», «Заработная плата»). Данная часть анкеты была введена для того, чтобы понять, что же наиболее значимо для сотрудников в том или ином аспекте их деятельности в организации. Например, было предложено проранжировать следующие критерии параметра «Коллеги»: готовность прийти на помощь, делиться информацией, дружелюбие, сплоченность, профессионализм, принадлежность к одному социальному и культурному слою общества.

Стандартная анкета состоит из трех блоков: оценка аспектов трудовой деятельности, их ранжирование по значимости, общие сведения о заполнявшем опросник человеке. Адаптированная под компанию анкета стала состоять из пяти основных блоков:

1. Оценка аспектов трудовой деятельности по критериям.
2. Оценка социального пакета.
3. Ранжирование аспектов деятельности по их значимости для сотрудника.
4. Ранжирование критериев (по значимости) оценки аспектов деятельности.
5. Общие сведения о сотруднике, заполнявшем анкету.

Проведение анкетирования

Первичный опрос проводился среди всех сотрудников предприятия, собравшихся на ежегодное совещание. Всем предложили анкеты (см. приложение), объяснили цели их заполнения и важность этого исследования для компании в целом и для каждого сотрудника в частности: получение объективной информации об условиях работы, перспективах профессионального и личностного роста, оценка некоторых других аспектов организационного развития. При этом подчеркивалось, что на основании полученных ответов могут быть приняты

решения, касающиеся сложившейся ситуации, таким образом, каждый работник может повлиять на развитие компании и на улучшение условий своего труда.

Опрос проводился анонимно, что позволило людям чувствовать себя свободно и отвечать откровенно. Тем не менее, все желающие могли подписать анкету, если считали это необходимым. При обработке результатов подсчитывались средние баллы по каждому вопросу.

По итогам входного анкетирования выяснилось, какие аспекты деятельности и условий труда особенно значимы для большинства работников, а также что вызывает у них недовольство, а что удовлетворяет и они хотели бы сохранить в организации. В частности, оказалось, что приоритетом для персонала при выборе или смене работы является зарплата, далее - непосредственное руководство, взаимоотношения с коллегами. Среди общих выводов первого анкетирования можно отметить, что наибольший негатив вызывала оплата труда, предоставление необходимого для работы оборудования, социальный пакет, обучение в компании.

Преодоление негатива

Всем главам подразделений были представлены итоги исследования. После этого собраны предложения по коррекции ситуации, в данном случае упор делался на нематериальные аспекты. На основании результатов анкетирования и обсуждения с начальниками отделов руководство компании разработало ряд мер по повышению удовлетворенности персонала трудом:

1. Пересмотрена заработная плата.
2. Выработана политика, позволяющая адекватно обеспечивать людей оборудованием, необходимым для деятельности.
3. Увеличен социальный пакет, причем в него были добавлены именно те опции, которые сотрудники оценили как наиболее им необходимые.
4. Расширены возможности проведения внутрикорпоративного обучения.
5. Стало гораздо больше внимания уделяться профессиональному и карьерному росту работников.

Результаты повторного исследования

Результаты принятых мер были оценены сначала в московском офисе представительства в ноябре 2005 г., а затем на общем собрании в мае 2006 г.

По итогам повторного общего исследования было обнаружено, что в целом удовлетворенность работой у сотрудников повысилась на 15%, причем этот рост отмечен практически по каждому параметру. Приоритеты персонала тоже изменились. Так, больше внимания стало уделяться не столько материальным или человеческим аспектам (заработная плата, непосредственный руководитель, коллеги), сколько содержанию деятельности, возможностям профессионального и карьерного роста, оценке достижений. Это говорит о том, что базовые и социальные нужды стали удовлетворяться в большей мере и появились потребности более высокого порядка. Поэтому компания поставила перед собой задачу развития сотрудников.

По результатам вторичного исследования в конце 2006 г. было обнаружено также, что качественные цели по повышению удовлетворенности трудом были организацией за год достигнуты.

Принципы проведения исследования

Исследование удовлетворенности трудом стало одной из постоянных процедур, проводимых в компании, поэтому были выработаны принципы ее проведения:

1. Регулярность.
2. Своевременность обработки анкет, обсуждение итогов с руководством.
3. Представление полученных данных всему персоналу с указанием тех мер, которые будут предприняты для устранения выявленных недоработок. Для всех сотрудников московского офиса кадровый отдел проводит небольшую презентацию результатов исследования, на которой все желающие могут высказать свои комментарии или задать вопросы. В регионы информация высылается руководителям, а те знакомят с ней своих подчиненных, и также делают свои предложения и замечания.
4. Внесение в анкету дополнительных блоков с целью выявления отношения персонала к тем аспектам, которые организация в настоящее время считает приоритетными. Например, в последнем исследовании, в связи с тем, что в компании активно внедряется Система управления деятельностью, был включен блок, посвященный ей, а также тому, как оценивают ее сотрудники.
5. Исследование не проводится сразу же после значительных организационных изменений.
6. Принятые по результатам исследования решения претворяются в жизнь, их эффективность оценивается.

На данный момент в компании было проведено четыре исследования удовлетворенности трудом. Можно утверждать, что эта процедура - эффективный инструмент мониторинга и своевременной коррекции ситуации в организации. Руководство считает, что условия труда подчиненных должны соответствовать их требованиям. Это позволяет им сконцентрироваться именно на работе и своем развитии внутри компании, а не фокусироваться на недовольстве и жалобах, а также поиске иной работы. Исследование дает не индивидуальные, а массовые статистические данные, что позволяет проводить ожидаемые большинством сотрудников изменения и удовлетворять их потребности. Разумеется, руководство не забывает и о персоналиях, в этом направлении компания разрабатывает процедуры управления талантами.

Фрагмент анкеты «Исследование удовлетворенности сотрудников»

Уважаемый сотрудник!

Задача нашего исследования - получение информации об условиях работы в нашей компании, перспективах вашего профессионального и личностного роста и оценка некоторых других сторон организационного развития. От точности и откровенности ваших ответов будут зависеть результаты всего анкетирования и возможности улучшения ситуации и решения проблемных вопросов.

Вы можете сохранять анонимность, поэтому информация, которой вы делитесь, останется строго конфиденциальной и будет обрабатываться в общем массиве данных. Тем не менее, если вы хотите, можете указать свою фамилию и имя в конце анкеты.

После заполнения разделов опросника убедитесь, что вы ничего не пропустили.

Анкета состоит из 5 основных блоков, каждый из которых сопровождается кратким комментарием по заполнению. Если у вас есть вопросы, можете задать их в личном порядке во время заполнения.

БЛОК I

Дайте, пожалуйста, оценку вашей работы в настоящее время (например, в отношении ваших коллег, условий труда и т.д.). Выражайте только ваше личное мнение!

Понятно, что в любой работе есть хорошие и плохие стороны. Ответьте, пожалуйста, что вы думаете о ней в целом. Не размышляйте долго - первая реакция, как правило, наиболее точная. Не забудьте отметить вариант в каждой строке!

Пример

МОЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

23. мне нравится	<input checked="" type="checkbox"/> Да	<input type="checkbox"/> Скорее да	<input type="checkbox"/> Скорее нет	<input type="checkbox"/>
Нет				
24. скучная	<input type="checkbox"/> Да	<input type="checkbox"/> Скорее да	<input type="checkbox"/> Скорее нет	<input type="checkbox"/>
Нет				

МОИ КОЛЛЕГИ

1. упрямые	<input type="checkbox"/> Да	<input type="checkbox"/> Скорее Да	<input type="checkbox"/> Скорее нет	<input checked="" type="checkbox"/> Нет
2. готовы помочь	<input checked="" type="checkbox"/> Да	<input type="checkbox"/> Скорее Да	<input type="checkbox"/> Скорее нет	<input type="checkbox"/> Нет
3. часто ссорятся	<input type="checkbox"/> Да	<input type="checkbox"/> Скорее Да	<input type="checkbox"/> Скорее нет	<input checked="" type="checkbox"/> Нет
4. дружелюбные	<input type="checkbox"/> Да	<input checked="" type="checkbox"/> Скорее Да	<input type="checkbox"/> Скорее нет	<input type="checkbox"/> Нет
5. симпатичные	<input type="checkbox"/> Да	<input checked="" type="checkbox"/> Скорее Да	<input type="checkbox"/> Скорее нет	<input type="checkbox"/> Нет
6. сплоченные	<input type="checkbox"/> Да	<input checked="" type="checkbox"/> Скорее Да	<input type="checkbox"/> Скорее нет	<input type="checkbox"/> Нет
7. ленивые	<input type="checkbox"/> Да	<input type="checkbox"/> Скорее Да	<input checked="" type="checkbox"/> Скорее нет	<input type="checkbox"/> Нет
8. приятные	<input type="checkbox"/> Да	<input checked="" type="checkbox"/> Скорее Да	<input type="checkbox"/> Скорее нет	<input type="checkbox"/> Нет
9. неспособные	<input type="checkbox"/> Да	<input type="checkbox"/> Скорее Да	<input checked="" type="checkbox"/> Скорее нет	<input type="checkbox"/> Нет
10. того же социального и	<input checked="" type="checkbox"/> Да	<input type="checkbox"/> Скорее Да	<input type="checkbox"/> Скорее нет	<input type="checkbox"/> Нет

МОЙ НАЧАЛЬНИК

Подразумевается ваш непосредственный начальник (стоящий на одну ступень выше, чем вы, который может давать вам распоряжения, контролировать вас)

11. несправедливый	<input type="checkbox"/> Да	<input type="checkbox"/> Скорее Да	<input type="checkbox"/> Скорее нет	<input checked="" type="checkbox"/> Нет
12. активный	<input type="checkbox"/> Да	<input checked="" type="checkbox"/> Скорее Да	<input type="checkbox"/> Скорее нет	<input type="checkbox"/> Нет
13. внимательный	<input type="checkbox"/> Да	<input checked="" type="checkbox"/> Скорее Да	<input type="checkbox"/> Скорее нет	<input type="checkbox"/> Нет
14. вежливый	<input type="checkbox"/> Да	<input checked="" type="checkbox"/> Скорее Да	<input type="checkbox"/> Скорее нет	<input type="checkbox"/> Нет
15. разбирается в своем деле	<input type="checkbox"/> Да	<input checked="" type="checkbox"/> Скорее Да	<input type="checkbox"/> Скорее нет	<input type="checkbox"/> Нет

16.проявляет заботу о подчиненных	<input type="checkbox"/> Да	<input type="checkbox"/> Скорее Да	<input checked="" type="checkbox"/> Скорее нет	<input type="checkbox"/> Нет
17.порядочный	<input type="checkbox"/> Да	<input checked="" type="checkbox"/> Скорее Да	<input type="checkbox"/> Скорее нет	<input type="checkbox"/> Нет
18.пользуется симпатией окружающих	<input type="checkbox"/> Да	<input checked="" type="checkbox"/> Скорее Да	<input type="checkbox"/> Скорее нет	<input type="checkbox"/> Нет
19.вызывает доверие	<input type="checkbox"/> Да	<input checked="" type="checkbox"/> Скорее Да	<input type="checkbox"/> Скорее нет	<input type="checkbox"/> Нет
20.плохо информирует	<input type="checkbox"/> Да	<input checked="" type="checkbox"/> Скорее Да	<input type="checkbox"/> Скорее нет	<input type="checkbox"/> Нет
21.выслушивает мнение подчиненных	<input type="checkbox"/> Да	<input type="checkbox"/> Скорее Да	<input checked="" type="checkbox"/> Скорее нет	<input type="checkbox"/> Нет
22.придирчивый	<input type="checkbox"/> Да	<input type="checkbox"/> Скорее Да	<input checked="" type="checkbox"/> Скорее нет	<input type="checkbox"/> Нет
23.устанавливает теплые отношения в коллективе	<input type="checkbox"/> Да	<input checked="" type="checkbox"/> Скорее Да	<input type="checkbox"/> Скорее нет	<input type="checkbox"/> Нет
24.конфликтный	<input type="checkbox"/> Да	<input type="checkbox"/> Скорее Да	<input checked="" type="checkbox"/> Скорее нет	<input type="checkbox"/> Нет
25.под его руководством приятно работать	<input type="checkbox"/> Да	<input checked="" type="checkbox"/> Скорее Да	<input type="checkbox"/> Скорее нет	<input type="checkbox"/> Нет
26.всегда оказывает поддержку в работе	<input type="checkbox"/> Да	<input type="checkbox"/> Скорее Да	<input checked="" type="checkbox"/> Скорее нет	<input type="checkbox"/> Нет
27.Высоко профессионален	<input checked="" type="checkbox"/> Да	<input type="checkbox"/> Скорее Да	<input type="checkbox"/> Скорее нет	<input type="checkbox"/> Нет

Блок II

Как вы оцениваете социальный пакет, предоставляемый компанией сотрудникам? Поставьте «галочку» в графе с вариантом ответа, который вам кажется наиболее правильным. Если какой-то из компонентов социального пакета к вам не относится, поставьте «галочку» в графе N/A.

Компонент соц. пакета	Достаточно	Не достаточно	Так же как в др. компаниях	Хуже, чем в др. компаниях	Лучше, чем в др. компаниях	Не имеет для меня значения	N/A
План кафетерия	+						
Оплата мобильного телефона		+					
Оплата проезда			+				
Организация питания		+					
Корпоративные мероприятия			+				
Организация обучения		+					
Схема внутренних рекомендаций сотрудников	+						
Вакцинация							+
Страхование от несчастного случая							+

Что, на ваш взгляд, необходимо включить в социальный пакет, предоставляемый компанией сотрудникам, занимающим вашу позицию? Отметьте варианты или предложите свой ответ.

- Оплата проезда +
- Оплата питания +
- Предоставление автомобиля
- Оплата посещения спортивного зала
- Оплата мобильного телефона и т.д.

Блок III

В предыдущих блоках анкеты вы ответили на вопросы о ваших коллегах, начальнике, заработной плате и т.д. Вероятно, не все эти сферы одинаково важны для вас, поэтому мы просим проранжировать их по значимости.

Скорее всего, вы придадите некоторым аспектам работы большое значение, чем остальным. Насколько важны для вас ее отдельные стороны (деньги, содержание деятельности, коллеги)?

Пожалуйста, распределите 120 баллов по 12 сферам. Это означает, что чем больше баллов вы отдадите одной области, тем более значима она для вас. Если какая-либо сфера вам совсем не важна (не влияет на ваше решение о выборе места работы), то дайте ей 0 баллов. Можете распределить все баллы так, как хотите, однако их должно быть не более 120, и вы должны распределить их все!

Сферы	Ваше окончательное распределение баллов
Коллеги	5
Начальник	5
Деятельность	5
Условия труда	10
Организация и руководство	15
Мое развитие	20
Оплата труда	20
Защищенное рабочее место	10
Режим работы	5
Социальный пакет	10
Совместимость работы с личной жизнью	5
Оценка достижений	10

Блок IV

Ниже перечислены параметры, по которым люди чаще всего выбирают работу. Каждый из них характеризуется несколькими критериями. Проранжируйте их по значимости для выбора работы по данному параметру. Наиболее важному критерию нужно присвоить ранг-1 далее - по убывающей. Таким образом, если параметр характеризуется 8 критериями, у наименее значимого будет ранг - 8. Не присваивайте при оценке одного параметра (например, «деятельность») один и тот же ранг сразу нескольким критериям. Пожалуйста, не пропускайте параметры и критерии!

А. Деятельность (содержание, рабочие задачи)

- ☐ Интересность 1
- ☐ Самостоятельность 10
- ☐ Ответственность 2
- ☐ Перспектива 9
- ☐ Вызывает уважение 8
- ☐ Соответствие способностям 3
- ☐ Соответствие образованию 7
- ☐ Соответствие квалификации 6

- ☐ Видимый результат 4
- ☐ Возможность осуществить собственные идеи 5

Б. Условия работы (окружающая среда)

- ☐ Удобство 6
- ☐ Чистота 5
- ☐ Спокойствие 7
- ☐ Тишина 4
- ☐ Комфорт 8
- ☐ Хорошее техническое оснащение 3
- ☐ Не вызывают усталость 2
- ☐ Не вредят здоровью 1

В. Организация и руководство (как устроена компания в целом, как охарактеризовать сотрудничество подразделений, предписания и правила, планирование и информация, общая политика предприятия)

- ☐ Сильная организация и руководство 1
- ☐ Интерес руководства к мнению сотрудников 6
- ☐ Обеспечение информацией 5
- ☐ Прогрессивность 7
- ☐ Возможность участвовать в обсуждении проблем организации 2
- ☐ Хорошая атмосфера 4
- ☐ Ощущение собственного комфорта 8
- ☐ Хорошее планирование деятельности «наверху» 3

Г. Коллеги

- ☐ Готовность прийти на помощь 1
- ☐ Дружелюбие 2
- ☐ Сплоченность 3
- ☐ Профессионализм 5
- ☐ Готовность делиться информацией 4
- ☐ Принадлежность к тому же культурному и социальному слою общества 6

Д. Начальник (непосредственный руководитель)

- ☐ Справедливость 2
- ☐ Активность 4
- ☐ Внимание 5
- ☐ Порядочность 6
- ☐ Хорошо информирует сотрудников 7
- ☐ Выслушивает мнение 8
- ☐ Строгость 9
- ☐ Профессионализм 1
- ☐ Забота о подчиненных 3

Е. Заработная плата

- ☐ Соответствует отдаче 3
- ☐ Соответствует уровню зарплаты, предлагаемой для данной должности на рынке труда

1

- ☐ Адекватна ответственности 2
- ☐ Это средняя зарплата, выплачиваемая в компании 5
- ☐ Соответствует зарплате, выплачиваемой в компании сотрудникам со сходной должностью и обязанностями 4

БЛОК V

В заключение сообщите некоторые сведения о себе.

Ваш возраст

Ваша должность

Ваш пол

Ваше семейное положение

Печатается по изданию: Подгородниченко Н. Исследование удовлетворенности сотрудников / Н. Подгородниченко // Справочник по управлению персоналом. - 2007. - № 9. - С. 50-59.

ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ КАРЬЕРА

ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ В ПРОЦЕССЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Повышение квалификации является взаимообусловленным процессом, оказывающим влияние, как на эффективность труда, так и на качество кадрового потенциала компании, что находит проявление в следующем:

- в процессе обучения происходит повышение способности персонала адаптироваться к изменяющимся экономическим условиям, что обеспечивает организации повышение ценности находящихся в ее распоряжении человеческих ресурсов;

- обучение работников позволяет организации более успешно решать проблемы, связанные с новыми направлениями деятельности и поддерживать необходимый уровень конкурентоспособности, что находит проявление в повышении качества обслуживания клиентов и эффективности труда персонала, сокращении издержек и т. п.;

- повышение квалификации сопровождается ростом приверженности персонала своей организации, а также снижением текучести кадров;

- обучение позволяет поддерживать и распространять среди сотрудников основные ценности и приоритеты организационной культуры, пропагандировать новые подходы и нормы поведения, призванные поддерживать организационную стратегию.

В свою очередь, работник в процессе обучения получает следующие преимущества:

- расширение карьерных перспектив как внутри, так и за пределами организации;

- более высокую удовлетворенность своей работой;

- повышение самооценки;

- повышение квалификации и профессиональной компетентности.

Таким образом, повышение квалификации работников в современных условиях становится неотъемлемой составляющей процесса управления организацией.

Однако российский опыт показывает, что для подавляющего числа компаний до недавнего времени было характерно явно недостаточное внимание к обучению персонала. Это связано, прежде всего, с тем, что обучение работников не рассматривается компаниями как один из самых значительных ресурсов в повышении эффективности их работы.

Вместе с тем современная система бизнес-образования исходит из того, что качество обучения персонала для любой организации самым непосредственным образом связано с качеством управления, а значит, и с эффективностью работы компании, и с уровнем ее конкурентоспособности. Особенно возрастает роль обучения в условиях организационных изменений, когда старые подходы к работе, старые управленческие схемы не только становятся менее действенными, но часто оказывают отрицательное

воздействие на эффективность труда. В то время как повышение квалификации, как и приобретение знаний, навыков и умений, позволяет достичь цели за более короткий срок, поскольку направлено на последовательное совершенствование профессиональных знаний и рост мастерства по имеющейся у работника профессии. Особенность повышения квалификации состоит еще и в том, что слушатели, уже обладая определенными знаниями и практическими навыками выполнения работ, могут в силу этого критически относиться к учебному материалу, стремясь получить именно то, что им, прежде всего, нужно для производственной деятельности.

Осознание компаниями важности обучения персонала составляет основу для последующего формирования внутренней системы повышения квалификации. Этому должно способствовать выявление потребностей в обучении на основании оценки персонала, что позволяет:

- выявить основной «разрыв» в компетенциях сотрудников между настоящим и требуемым для эффективной работы уровнями;
- оценить уровень профессиональной компетенции;
- выявить перечень знаний, навыков, которыми необходимо овладеть;
- выявить убеждения, мешающие эффективно работать;
- определить в целом направление развития.

Цель оценки персонала - определение соответствия текущего профессионального уровня и личностно-мотивационных характеристик, а также потенциала сотрудников задачам стратегического развития компании. Реализация проведения оценки персонала включает такие составляющие, как: постановка целей; планирование; процедура оценки персонала (в том числе оценки подчиненного, оценки руководителя); мотивация персонала; обучение и развитие.

Следующим этапом должен стать выбор форм обучения персонала. Алгоритм выбора формы обучения должен базироваться в следующей цепи взаимосвязанных ступеней:

Проблема - Цель обучения - Целевая аудитория - Форма обучения.

Объективно в системе обучения компании должен соблюдаться баланс между внутренним и внешним обучением. Мера того и другого определяется индивидуально для каждой компании по целому комплексу факторов: состояние рынка, на котором работает компания; особенности корпоративной культуры компании; актуальная ситуация в организации.

Современный рынок образовательных услуг предоставляет компаниям возможность выбора между внешней и внутренней формами обучения

Внешнее обучение позволяет компании через консультантов, экспертов в своей области, получать новые знания, апробированные технологии, опыт многих компаний в виде практического «сухого остатка». Кроме того, на таких семинарах и тренингах у участников есть возможность общения в своей профессиональной среде. Сотрудники разных компаний «примеряют» на себя опыт друг друга, завязывают деловые и неформальные контакты.

Внутреннее корпоративное обучение за счет взаимодействия сотрудников конкретной компании дает следующие эффекты:

- Каждый сотрудник осознает опыт компании, ее конкурентные преимущества.

- Происходит смещение накопленных знаний и умений с индивидуального уровня конкретного сотрудника на групповой уровень всей компании, что позволяет каждому сотруднику развивать и усиливать конкурентные преимущества компании в своей ежедневной деятельности.

- В процессе корпоративного обучения возникает возможность планирования развития нужных компании компетенций сотрудников, формирование навыков поведения.

- Внутреннее обучение за счет эффекта групповой синергии позволяет вырабатывать стимулы для развития и движения вперед каждого сотрудника, а также компании в целом.

- Корпоративное обучение позволяет сохранять и передавать стандарты управления, общения, традиции компании.

- Важнейшим эффектом внутреннего обучения является ускорение адаптации новых сотрудников, что позволяет реально экономить временные и финансовые ресурсы компании.

Вместе с тем одним из сдерживающих факторов развития системы повышения квалификации является экономия на затратах организации по управлению персоналом. Этот фактор оказывает существенное влияние на политику компаний в части развития ее персонала. Однако, стремясь к максимальной экономии, компании не используют все имеющиеся в арсенале системы повышения квалификации ресурсы. Так, малозатратным и эффективным способом повышения квалификации персонала являются внутренние тренинговые программы. Среди современных форм повышения квалификации внутри организаций в последнее время значительно повышается роль корпоративных тренингов.

Корпоративный тренинг представляет собой подготовку и развитие навыков персонала для эффективной работы в конкретной организации. Конечная задача корпоративного тренинга - вклад в рост прибыли компании, повышение эффективности ее работы.

Корпоративный тренинг принципиально отличается от обучения в рамках бизнес-образования, которое направлено на то, чтобы заложить общие представления об основных областях и способах ведения бизнеса. В повседневной практике компаний нет необходимости знакомить сотрудников с основами, историей, обзорами развития различных подходов, моделей и методов работы. Обычно организация может позволить себе оторвать от работы и направить на обучение своих сотрудников лишь на короткое время. Отсюда типичная продолжительность тренинга - от одного до пяти дней.

Как показывает практика, основу выбора тренинговых программ составляет уровень проблем и потребностей организации, откликом на

которые выступает конкретный тренинг. В зависимости от этого тренинговые программы подразделяются по следующим уровням:

Ситуативный (индивидуальный) уровень относится к тем потребностям, которые связаны с навыками конкретных сотрудников или менеджеров организации. Для решения проблем этого уровня достаточно обучить конкретных людей, развить их навыки. Например: навыки работы секретаря, навыки презентации, основы личной эффективности и т. д.

Системный уровень относится к тем потребностям, которые не ограничиваются обучением отдельных сотрудников и связаны с взаимодействием внутри компании. Например: управление конфликтами, решение проблем и т. д.

Стратегический уровень относится к тем потребностям, которые не ограничиваются ни обучением отдельных сотрудников, ни взаимодействием в компании, но относятся к стратегии развития организации, ее положению в социально-экономической среде. Например: развитие корпоративной культуры, стратегическое планирование.

При одной и той же тематике тренинга его уровень может быть разным в зависимости от особенностей организации. Для некоторых компаний тренинг по работе с клиентами может быть подчинен задаче выстроить общие стратегические ориентиры, перейти от ориентации на продукт к ориентации на клиента и обслуживание, соответственно, уровень тренинга выходит далеко за рамки ситуативного (индивидуального).

Опыт показывает, что наибольший эффект приносят не отдельные тренинговые курсы, какими бы подходящими не были их названия, а программы развития менеджмента, адаптированные для потребностей конкретной организации. Внутрифирменное обучение заметно отличается по направленности от школьного или вузовского. Знания и умения носят не общий (общеобразовательный или профессионально-образовательный) характер; они непосредственно направлены на повышение эффективности производственной деятельности. Корпоративный тренинг максимально конкретен, при этом направленность корпоративного обучения функциональна: его задача - поддержать и повысить результативность организации. Таким образом, особенности корпоративного тренинга определяются его прикладной направленностью.

В зарубежной деловой культуре существует традиция регулярного корпоративного тренинга. Исследования, проведенные в 3200 американских компаниях, показали, что увеличение на 10% расходов на тренинг персонала дают прирост производительности труда в 8,5%, в то время как такое же увеличение капиталовложений дает прирост производительности только в 3,8%.

В российских условиях обращение к «учебному режиму» нередко происходит в экстренных, напряженных обстоятельствах, обстановке организационных изменений. Вместе с тем и российская практика позволяет выделить эффективность данной формы корпоративного обучения, поскольку корпоративный тренинг может выступать как инструмент

организационных изменений, где обучение выполняет инновационную, преобразующую роль в деятельности организации. При этом руководство принимает решение, о проведении тренинга исходя из потребностей в управлении изменениями.

Чтобы достичь результатов для организации, корпоративный тренинг не ограничивается собственно обучением. Это комплексная работа, которая включает: анализ потребностей организации в тренинге; разработку тренингового предложения; создание (дизайн) программы обучения и подготовку учебных материалов; проведение обучения; оценку и возможное последующее сопровождение результатов тренинга.

Таким образом, реальные преимущества использования корпоративного тренинга в управлении персоналом организации находят проявление в следующем:

1. Приоритеты корпоративного тренинга, его направленность и содержание зависят от состояния организации, ее стабильности или нестабильности, ее текущих и перспективных задач.

2. Роль и место корпоративного тренинга, его подготовка и проведение отражают общий подход к задачам обучения в организации, поддерживающую или инновационную направленность обучения.

3. В организациях, функционирующих и развивающихся в относительно стабильном состоянии, корпоративный тренинг имеет поддерживающий характер, направлен на поддержание и повышение эффективности работы персонала, обслуживает потребности руководства организации в управлении результативностью.

4. В условиях организационных изменений корпоративный тренинг выступает как инструмент преобразований, направлен на поддержку развития организации, обслуживает потребности руководства организации в управлении изменениями.

5. Корпоративный тренинг, стимулирующий и поддерживающий организационные изменения, имеет инновационный характер.

6. Инновационное обучение в масштабах организации можно использовать как средство управляемого преобразования имеющегося опыта сотрудников и организации.

Печатается по изданию: Кальперис И. Повышение квалификации в процессе управления персоналом / И. Кальперис // Управление персоналом. – 2007. - № 7. – С. 56 – 58.

НАУЧИТЬ УЧЕНОГО: ПЕРЕПОДГОТОВКА И ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ РАЗВИТИЕ ДЕЙСТВУЮЩИХ СПЕЦИАЛИСТОВ МЕТОДОМ ИНТЕГРИРУЮЩЕГО ТРЕНИНГА

Каждый, кому приходилось решать задачи по развитию или переподготовке сотрудников, имеющих хотя бы небольшой опыт деятельности, мог сталкиваться при организации и проведении этих мероприятий с рядом проблем. Затруднения, которые возникают в процессе профессионального развития действующих специалистов, во многом отличаются от тех, которые встают при первоначальной профессиональной подготовке новичков. Фактором, который в наибольшей степени влияет на процесс и результаты профессионального развития той и другой категории, очевидно, является наличие или, соответственно, отсутствие собственного профессионального опыта. Анализируемый в статье парадоксальный факт заключается в том, что профессиональный опыт обучаемого, вопреки распространенному даже среди специалистов мнению, может не только способствовать, но и препятствовать эффективному профессиональному развитию.

Вполне понятно, почему отсутствие опыта может негативно отразиться на результатах обучения. Без соотнесения получаемой новой информации с собственным опытом молодому специалисту трудно получить полное наглядное представление об изучаемых предметах, явлениях и действиях. Новая информация, не вступая в четкие ассоциативные связи с имеющимися элементами опыта, хуже воспринимается, закрепляется и систематизируется. В результате начинающему сотруднику трудно конкретизировать полученные знания в необходимых действиях, особенно если ситуация профессиональной деятельности выходит за пределы сценария, отработанного в ходе обучения. Кроме того, мотивация к обучению у начинающих специалистов без опыта в процессе их профессиональной подготовки определяется исключительно уровнем их общего интереса к профессиональной деятельности, часто зависит от мастерства обучающего поддерживать эту мотивацию и характера материала, точнее, его субъективной привлекательности для обучаемого. У начинающих нет познавательных потребностей, определяемых проблемами деятельности. В силу отсутствия четких представлений о деятельности у них нет установок, что тот или иной материал не будет им нужен, и они обращают внимание на все, что не дает им возможности регулировать свое внимание и сосредотачиваться на наиболее важных блоках информации, выделяя их в общем потоке.

В практике закрепились основные рецепты повышения эффективности профессионального развития лиц без опыта деятельности. Использование в обучении принципов наглядности, закрепления передаваемых знаний в элементах деятельности, системности предоставления материала и обратной связи способно во многом компенсировать указанные выше ограничения,

которые накладывает отсутствие профессионального опыта. Ограничения же, накладываемые наличием опыта, известны не так хорошо. Часто они даже не осознаются заказчиками и участниками профразвивающих мероприятий, не говоря уже об их учете в организации и методике обучающе-развивающих процессов.

Основной целью данной статьи является освещение ограничений, накладываемых профессиональным опытом обучаемых на возможности их профессионального развития, а также анализ путей преодоления этих ограничений и раскрытие содержания интегрирующего тренинга как метода эффективного профессионального развития сотрудников, имеющих профессиональный опыт.

Препятствующие эффективному профессиональному развитию факторы, порождаемые профессиональным опытом обучаемых, можно условно разделить на группы, выделив две важнейшие:

1. Мотивационные факторы, влияющие на направленность и силу познавательной активности обучаемых. К негативным мотивационным факторам, которые могут формироваться под влиянием приобретенного профессионального опыта, можно отнести: завышенную самооценку, стремление к поддержанию имиджа, чувство безопасности и самоуспокоенности.

Лица, склонные к завышению самооценки, но не имеющие профессионального опыта, вынуждены признавать собственную профессиональную несостоятельность и, как следствие, необходимость повышения собственного профессионального уровня. Хотя некоторые обучаемые и заявляют о том, что они много знают о деятельности в связи с тем, что много «видели, слышали, читали», тем не менее, их несложно замотивировать к обучению, указав на их собственную несостоятельность и продемонстрировав несколько элементов профессиональной деятельности, которые могут вызвать у них интерес. Если у обучаемого есть хотя бы небольшой личный опыт, он может давать ему основания иметь неадекватно высокую самооценку, бравировать этим опытом перед коллегами, не видеть необходимости в повышении собственного профессионального уровня и демонстрировать эту позицию другим обучаемым. Причем подобное отношение и поведение скорее зависит от личных качеств обучаемого, чем от объема его опыта. Иногда более опытные сотрудники, ориентированные на собственное профессионально-личностное развитие демонстрируют большую заинтересованность и вовлеченность в процесс обучения, чем малоопытные.

Многие обучаемые ошибочно полагают, что опытный и квалифицированный специалист — это тот, кто знает все и не нуждается в дальнейшем обучении и развитии. Даже имея интерес, они не демонстрируют его, желая сохранить имидж «специалиста» в кругу коллег, боятся проявить вопросы и действиями свою некомпетентность хоть в чем-то.

Наличие опыта добавляет сотрудникам уверенности. Так как сотрудник знает, что сможет выполнить свою работу хотя бы на минимальном

«безопасном» уровне, и с ним ничего плохого не случится. А чувство беспокойства, так же как и интерес, иногда может быть двигателем к приобретению новых знаний и развитию. Также наличие опыта часто сопряжено с определенными достижениями, послужным списком, который многими обучаемыми считается достаточным для «почивания на лаврах» и освобождающим их от необходимости стремиться к чему-то еще.

2. Вторая группа ограничивающих факторов, связанных с наличием профессионального опыта, — познавательные факторы, влияющие на способность обучаемых к восприятию, переработке и усвоению информации. К таким факторам в первую очередь можно отнести такие, как: стереотипизация, отсутствие субъектной проблемности в восприятии ситуаций профессиональной деятельности, утрата восприимчивости и гибкости, неэффективные профессиональные убеждения и взгляды на деятельность и себя в ней.

Большинство людей стремятся максимально сохранять свою энергию и время, в том числе и в сфере профессиональной деятельности. Но эти затраты на начальной и последующей стадиях профессиональной деятельности неодинаковы. Лица, начинающие профессиональную деятельность, вынуждены экспериментировать, идти на риск, так как пока не способны прогнозировать эффективность различных своих действий. Они вынуждены интенсивно развиваться, чтобы достичь приемлемых результатов. Ситуация, складывающаяся на начальном этапе деятельности, заставляет их проявлять внимательность, бдительность и гибкость. Такой стиль поведения является очень затратным с точки зрения психофизических и временных ресурсов человека. С накоплением профессионального опыта специалист научается выделять в деятельности существенные и малозначительные факторы, начинает быстрее и точнее воспринимать возникающие ситуации, приобретает способность к прогнозированию результатов тех или иных своих действий. В общем, научается достигать максимальных результатов, затрачивая минимум ресурсов. Анализ каждой сложившейся в профессиональной деятельности ситуации заменяется ее распознаванием, то есть сличением с чем-то ранее знакомым. После этого без особых размышлений сотрудник строит свою деятельность так, как по его сложившемуся убеждению обычно нужно действовать в подобной ситуации. Специалист выделяет для себя и привыкает использовать наиболее эффективные и наименее затратные для него способы деятельности, индивидуально удобные для него. Таким образом, у человека со временем формируется определенное профессиональное мировоззрение, которое включает в себя представления, убеждения и мнения о том, какие ситуации могут сложиться в профессиональной деятельности и как надлежит действовать в той или иной ситуации. Это явление называется стереотипизацией профессиональной деятельности. От восприятия реальной ситуации деятельности специалист в различной степени переходит на восприятие ее субъективной модели, которая может быть весьма далека от реальности. Со временем профессиональные стереотипы могут значительно

вытеснить механизм оценки ситуации и принятия решений, действующий у новичков, максимально полно и эффективно учитывающий все факторы реальной действительности. Укрепление профессиональных стереотипов может приводить к игнорированию очевидных фактов, не вписывающихся в модель. Таким образом, в постоянно меняющихся условиях деятельности ее эффективность может резко снижаться. Это не мешает профессиональным стереотипам крепнуть. Как иллюстрация показательны заблуждения средневековых медиков — людей, которые были опытными практикующими врачами и желали пациентам выздоровления, которое иногда наступало и приписывалось врачами их «правильным» методам, в то время как неудачи списывались на другие — «неудачные» обстоятельства. Подумайте, кому было бы проще усвоить современные медицинские знания и методы: неопытным студентам-медикам или опытным докторам того времени, убежденным в своем профессионализме историей своей личной профессиональной «успешности»?

Стереотипизация, безусловно, является важным и до определенного момента полезным механизмом адаптации к деятельности. Но во всех видах деятельности, где существует разнообразие, например в любой деятельности, связанной с общением, стереотипизация обязательно имеет свою негативную оборотную сторону. Со временем полезные и «экономные» стереотипы могут выйти из-под контроля специалиста до такой степени, что он уже не сможет отказаться от их использования по своему усмотрению, даже если ситуация явно не вписывается в их рамки. Специалист теряет мыслительную и поведенческую гибкость, способность взглянуть на ситуацию с другой стороны и принять наилучшее решение. Описанные явления не могут сформироваться при отсутствии опыта, и хотя отдельным специалистам, нацеленным на постоянное профессионально-личное развитие, удастся избежать негативных последствий стереотипизации, в большинстве случаев она снижает эффективность обучения. В первую очередь опыт ограничивает познавательные способности обучаемых в восприятии и усвоении новизны, особенно если новая информация не вписывается в существующие профессиональные стереотипы.

Сталкиваясь с описанными выше мотивационными и познавательными проблемами многие тренеры и руководители пытаются преодолеть их за счет усиления давления и силового внедрения, прогрессивных с их точки зрения методов и технологий, однако эти попытки чаще всего не оправдывают себя по следующим причинам:

1. Поддаться давлению для лиц, сопротивляющихся обучению в силу озабоченности имиджем, может значить потерять лицо, поэтому они будут просто вынуждены также удвоить свои усилия по сопротивлению, для лиц с завышенной самооценкой сопротивление также неплохой шанс для самоутверждения в коллективе;

2. Давление может создать желание избежать неприятностей, и по этой причине многие сотрудники могут имитировать познавательную активность для тренера или руководителя, однако в этом случае мы не можем

рассчитывать на самостоятельную активность в развитии и объективную обратную связь о ходе и результатах обучения, без чего качественное профессионально-личностное развитие затруднительно;

3. Человек больше всего верит тому, что он сам видел, делал, испытывал. Информация, строящаяся на личном опыте, имеет приоритет перед информацией, не строящейся на нем и тем более не согласующейся с личным опытом. Поэтому попытки дать готовую модель, не основанную на опыте обучаемого, по школьному принципу, не дает результатов, так как опытные сотрудники в отличие от школьников, у которых нет личного опыта, достаточного для построения собственных суждений, эти суждения, убеждения, понятия и взгляды уже имеют. Они уже самостоятельно удовлетворили познавательную потребность и не горят желанием отказываться от того, что они наработали, и принимать передаваемую систему методов работы и профессиональных взглядов в готовом виде. Профессиональные взгляды и технологии взаимоопределяют друг друга. Каждая технология профессиональной деятельности имеет в своей основе некоторое видение этой деятельности, представление о ней, ряд профессиональных убеждений. Именно с позиции данного видения, данных представлений о профессиональной среде, профессиональных целях и инструментах технология является обоснованной, целесообразной и наиболее эффективной. Та же технология при других взглядах на профессиональную деятельность и ее ключевые элементы может казаться неоправданной и абсурдной. В практике обучающе-развивающих мероприятий, такие рассогласования между имеющейся у обучаемых и передаваемой информацией часто выражается в таких заявлениях обучаемых, как: «Этого не может быть», «Это не сработает». Их может не убеждать опыт удачного использования внедряемых технологий в других организациях, так как собственный опыт является гораздо более значимым аргументом, несмотря на все его ограничения. «У нас совсем другие условия», «Это не для нас», «В нашей деятельности это бесполезно». Налицо смысловой барьер, вызванный различиями в видении деятельности у передающего и принимающего опыт лица, профессиональные представления которого не совпадают с профессиональными представлениями, на основе которых создавалась изучаемая технология деятельности.

Таким образом, заказчики и исполнители обучающе-развивающих мероприятий оказываются в затруднительном положении.

В этом случае интегрирующий подход является одним из наиболее продуктивных с точки зрения преодоления негативного влияния познавательных и частично мотивационных факторов, обусловленных наличием у обучаемых профессионального опыта. А интегрирующий тренинг выступает как инструмент, способный не только преодолеть ограничения, создаваемые профессиональным опытом обучаемых, но и активно использовать его для интенсификации их профессионального развития.

Основное положение теории интегрирующих тренингов заключается в том, что полученный опыт используется человеком неравномерно из-за

избирательности внимания и различных эффектов познавательной деятельности: «установки», «первого впечатления» и других, имеющих большое значение, особенно на начальном этапе деятельности. В связи, с чем у профессионала может формироваться искаженное восприятие профессиональной действительности, на основании которого могут приниматься неэффективные решения и строиться неэффективное профессиональное поведение. Смысл интегрирующего тренинга в том, чтобы на основе актуализации неучтенных или игнорируемых личностью ценных элементов опыта сделать профессиональное мировоззрение и восприятие профессиональной действительности (деятельности, ее элементов, факторов, результатов и себя в ней) более объективным. Это позволит повысить адекватность оценки профессиональных ситуаций и эффективность поведения в профессиональной среде.

Таким образом, профессиональный опыт в ходе интегрирующего тренинга не только не выступает как преграда для развития специалиста, но и выступает его закономерной основой.

Каковы же отличительные особенности, структура и механизмы интегрирующего тренинга?

Организация и методика проведения интегрирующего тренинга ориентированы на постоянное обращение обучаемых к их собственному опыту, который не был ранее достаточно учтен при формировании взглядов на деятельность, к собственному критическому суждению и собственным оценкам обучаемых. Правильная организация интегрирующего тренинга позволяет обучаемым самим прийти к адекватным выводам и, осознав неэффективность существующих профессиональных убеждений, взглядов, подходов и методов работы, отбросить их, обнаружить реально существующие в деятельности проблемы и собственные ограничения, сформировать внутреннюю мотивацию к обучению и открыть для себя новые профессиональные перспективы, активно включиться в процесс профессионального саморазвития, не опасаясь за свой профессиональный статус в коллективе. Обучаемые через привлечение внутренних ресурсов (ситуаций, эмоций, наблюдений, мыслей, имеющихся в опыте) способны прийти к более глубокому и всестороннему осознанию деятельности и ее результатов, новым выводам, сформировать у себя новое, более эффективное профессиональное мировоззрение и вооружиться более эффективными технологиями деятельности.

Структурно интегрирующий тренинг включает в себя помимо стандартных динамических частей тренинга следующие рабочие части: мотивирующая или дестабилизирующая, поисковая, реинтегрирующая, стабилизирующая.

Ограничения, накладываемые наличием опыта, включают в себя как важный системообразующий компонент некоторую устойчивость и стабильность психического состояния обучаемого по отношению к ситуации обучения. Именно поэтому первая рабочая часть тренинга направлена на дестабилизацию эмоциональной, мотивационной и познавательной сфер

обучаемых. Она должна привести к разрушению чувства уверенности и равновесия. Это достигается за счет создания провокационных ситуаций в тренинге, за счет поиска и использования ситуаций из опыта, обучаемого, вводящих его в растерянность, недоумение, противоречия, в результате чего обучаемый может ощутить потребность в устранении противоречий, усилении своего профессионального потенциала, поиске ответов на возникшие вопросы. В отличие от традиционной психодинамической фазы группового конфликта, конфликт, вызывающий дестабилизацию, должен, прежде всего, инициироваться у обучаемых как внутриличностный. Хотя фаза может сопровождаться и внешними противоречиями, возникающими в ходе обмена противоречивым опытом участников группы. Большой объем работы на этой фазе может составить диагностика, поиск и актуализация вытесненного из сознания обучаемыми «забытого» отрицательного эмоционального опыта, связанного с профессиональной деятельностью. Внутриличностные конфликты должны отслеживаться тренером, лица, особо остро их переживающие, должны получать от тренера и группы эмоциональную поддержку, для формирования глубокого доверия и предотвращения защитного избегания тренингового процесса.

Задача поисковой части — дать ответы на возникшие познавательные потребности обучаемых. Источником ответов на вопросы является в первую очередь собственный опыт участника и опыт других участников группы. Основным психологическим механизмом достижения необходимых результатов в поисковой фазе тренинга является актуализация опыта участников. Актуализация — это появление и временное доминирование в фокусе внимания человека элементов индивидуального опыта (сознания), влияющее на восприятие мира, себя в нем и принятие решений. Актуализация осознаваемых, но не используемых элементов опыта достигается концентрацией внимания и обращением памяти к искомым элементам опыта. Актуализация неосознаваемых элементов опыта достигается преодолением защитных механизмов личности путем «инсайта» на фоне мотивационного (и эмоционального) напряжения. Актуализированный элемент опыта становится системообразующим для восприятия ситуации, оказывая решающее влияние на формирование оценок и принятие решений. Элемент опыта можно считать актуализированным, если он по силе воздействия на оценку действительности и регуляцию поведения превысил влияние ранее доминировавших элементов сознания, в связи, с чем мировосприятие и поведение человека изменилось. Роль тренера на этой фазе тренинга заключается в том, чтобы помочь участникам обнаружить необходимый им опыт. Основным инструментом работы тренера выступают вопросы, направляющие участников в поиске, фокусирующие внимание участников на тех или иных аспектах ситуации, позволяющие им поменять угол зрения, оценить ту или иную ситуацию из опыта с точки зрения тех или иных важных факторов и критериев. Реже в случае необходимости, если обучаемые некоторое время не могут сработать продуктивно, тренер может прибегать к выражению экспертной оценки мнений участников тренинга

или даже вынесению на обсуждение тех или иных вариантов. Однако указанные техники, особенно последнюю, целесообразно использовать только в самых затруднительных ситуациях, которые воспринимаются обучаемыми как тупиковые. Предпочтительно, чтобы обучаемые самостоятельно приходили к открытиям, так как это укрепит их уверенность, замотивирует и позволит больше доверять полученным результатам в последующем.

Задача участников на реинтегрирующей фазе тренинга — взвешенно оценить весь обнаруженный в ходе поисковой фазы опыт с точки зрения его полезности и применимости, сопоставить его с теми элементами опыта, на которых строились взгляды на профессиональную деятельность раньше, и скорректировать эти взгляды с учетом результатов, полученных на поисковой фазе. В результате разрушенные взгляды участников на профессиональную деятельность вновь приобретает целостность, связанность и логичность. Однако формирующиеся связи и логика уже учитывают и вновь осознанный обучаемым полезный профессиональный опыт, в результате чего взгляды обучаемого на деятельность становятся более обоснованными и объективными. В интегрирующей фазе участники получают возможность переработать актуализированную информацию, переосмыслить заново деятельность, уложить в голове полученные ими ответы на свои запросы. В то же время тренером обеспечиваются условия для свободной коммуникации между всеми участниками, включая самого тренера. Участники тренинга получают необходимую для наилучшей интеграции вновь актуализированного опыта обратную связь.

Последняя из рабочих фаз тренинга — стабилизирующая. Она имеет целью закрепление того видения профессиональной деятельности и тех ее технологий, которые были сформированы и освоены в ходе тренинговой работы. Это осуществляется в ходе гипотетического и практического применения реструктурированного профессионального опыта под контролем тренера. Обучаемые пытаются применять новые взгляды и методы в смоделированных ситуациях профессиональной деятельности и «в поле». Эти попытки обязательно сопровождаются обратной связью. В результате экспериментальных попыток обучаемые не только закрепляют, но также могут продолжать развивать сформированное на предыдущей фазе свое видение деятельности. Также на данной фазе для закрепления может использоваться поиск обучаемыми в их опыте тех ситуаций деятельности и примеров из профессиональной практики, когда полученный ими в ходе тренинга опыт мог бы быть применим.

Хотя указанные фазы или рабочие части интегрирующего тренинга выделены весьма условно, соблюдение именно такой последовательности по результатам наблюдений дает наилучший эффект.

Можно отметить еще ряд особенностей интегрирующих тренингов и дать рекомендации по их применению.

Наиболее благоприятный для обучения момент с точки зрения оптимального объема профессионального опыта — начальный этап

деятельности, когда у обучаемого уже имеется набор ярких впечатлений о деятельности, которые еще не устоялись и не систематизировались. В этой ситуации человек внимателен и восприимчив одновременно. В этот момент целесообразно попытаться дать начинающему сотруднику правильное системное видение деятельности, которое могло бы объяснить и объединить полученные профессиональные впечатления.

Так как опыт каждого участника тренинга уникален, у тренера есть некоторые рецепты, заготовки, которые он может предложить участникам, но нет изначально определенного единого шаблона, которой они все обязательно должны усвоить. Характер достижений участников в ходе интегрирующего тренинга очень индивидуален. Каждый имеет возможность поработать именно с его личными причинами неэффективности и вынести из тренинга именно то, в чем он больше нуждается, и в то же время то, что он готов усвоить на том уровне профессионального развития, на котором он находится. Поэтому интегрирующий тренинг допускает участие в одной группе различающихся по объему профессионального опыта и способностей участников. В этом заключается одна из наиболее сильных сторон интегрирующего тренинга.

Главная цель интегрирующего тренинга заключается не в формировании умений и навыков деятельности, а в создании базы для их эффективного усвоения на основе глубокого понимания сущности используемых приемов, а также в формировании у обучаемого объективных представлений о целесообразности применения того или иного навыка или приема в различных ситуациях профессиональной деятельности.

В целом интегрирующий тренинг может быть применен практически во всех ситуациях работы с элементами профессионального опыта, например для работы, с неэффективными профессиональными убеждениями.

Для иллюстрации можно привести знакомое многим профессионалам, связанным с общением, руководителям и особенно тренерам убеждение о наличии «не берущихся» (можно встретить массу и других эпитетов людей, которые ни в коем случае не купят) клиентов. В это понятие каждый вкладывает что-то свое, описание какого-то особо неудобного и затратного для данного сотрудника типа клиента. Механизм формирования этого неэффективного в профессиональном плане убеждения может быть различным. Чаще всего начинающий сотрудник слышит о таких клиентах от более опытных, которые, говоря о них, вкладывают в это понятие что-то свое. Начинающие пытаются выявить таких клиентов и, столкнувшись с неудачей, наконец, получают «подтверждение» этому убеждению, формируя в своем сознании свой тип «не берущегося» клиента, который зачастую сильно расходится с представлениями тех, кто рассказывал новичку об этом явлении. Более простой вариант — это формирование убеждения на основе ограниченного опыта, когда новичок, потерпев поражение, поспешно делает выводы и заранее капитулирует каждый раз, наблюдая у нового клиента признаки, которые он при своей первой неудаче связал с «трудностью». В конце концов, такое убеждение может сформироваться даже в связи с тем, что

какой-либо тип клиентов ассоциируется у сотрудника с определенным известным ему лицом и необоснованно наделяется неблагоприятными чертами этого лица, в связи, с чем снижается настроенность сотрудника на успех и результат.

Тренер в ходе даже непродолжительного общения может выявить неэффективные профессиональные убеждения участников и, разрушив их, привести обучаемых в необходимое состояние поиска. Обучаемый способен отказаться от своих неэффективных профессиональных убеждений, осознав при помощи тренинга непродуктивные источники и механизмы их формирования, осознав их ограниченность и необъективность по отношению ко всему имеющемуся у человека опыту. Даже тот факт, что в ходе создания портрета такого клиента у участников тренинга получаются совершенно разные описания, заставляет их задуматься над правильностью своих убеждений и в последующем изменить их на более эффективные.

В заключение можно отметить, что теоретические основы интегрирующих тренингов были разработаны в психологии еще в 60-х годах, однако в нашей стране метод не был технически разработан и долгое время не применялся, но в настоящее время имеет широкие перспективы во всех сферах, где ставятся задачи профессионального развития специалистов с опытом работы.

Печатается по изданию: Горностаев С. Научить ученого: переподготовка и профессиональное развитие действующих специалистов методом интегрирующего тренинга / С. Горностаев // Управление персоналом – 2008. - № 4. - С. 71-76.

ТРЕНИРОВКА НА РАБОЧЕМ МЕСТЕ

Всем менеджерам по персоналу, которые когда-либо организовывали обучающие мероприятия, наверняка знакома такая ситуация: тренинг состоялся, участники оценивают его как интересный и полезный и обещают, что обязательно будут использовать полученные знания в работе. А дальше все остается по-прежнему. Никаких изменений в поведении сотрудников и объективных показателях их деятельности не замечается. Получается, что тренинг прошел по принципу: «собрались - поучились - разошлись - забыли».

Как показывают исследования отечественных и зарубежных специалистов, успешный перенос навыков на практику затрудняют более десятка факторов. На часть из них (например, содержание и методика тренинга, готовность сотрудника к обучению) тренер может повлиять непосредственно перед занятиями и в процессе их проведения

На другую часть факторов тренер может оказать прямое и косвенное воздействие после обучения. Среди них:

- способность сотрудника осуществить перенос полученных знаний в работу;
- внутренняя мотивация к такому переносу;
- достижение позитивного результата (успех в применении навыков);

■ предоставление обратной связи об эффективности применения навыков в работе.

Цель посттренингового сопровождения как раз и заключается в непосредственной помощи сотрудникам во включении новых моделей поведения в работу. При этом тренер дает индивидуальную обратную связь и оказывает необходимую поддержку.

Как лучше всего организовать посттренинговое сопровождение? Один из подходов, вполне эффективный, описанный в отечественной литературе, - проведение руководителями, специалистами отделов обучения, внешними провайдерами серии коротких посттренинговых занятий с группой тех, кто прошел основную программу.

Другое решение - индивидуальное обучение сотрудников на рабочем месте после тренинга. Как показывает опыт, этот метод помогает повлиять именно на перечисленные выше факторы, способствующие переносу полученных знаний на практику.

Технологии проведения тренинга

В проведении структурированных тренингов на рабочем месте также возможны варианты, которые отличаются способами подачи и усвоения информации и степенью активности тренера.

Первый метод - это так называемое пассивное обучение, или инструктирование («on-side instructions»). Оно строится по принципу «тренер сообщает готовое решение - сотрудник повторяет», другими словами: «Делай как я».

Второй вариант - активное обучение («on-side study») - предполагает больше действий от самого обучаемого. В этом случае тренер использует метод коучинга и стимулирует работника анализировать свое поведение и искать варианты решения. Готовое же он предлагает только в случае, если сотрудник не может найти его самостоятельно после ряда попыток.

Для технологичных работ, предполагающих четкое следование предписанной последовательности операций, подходит первый метод - инструктирование. Для работ, характеризующихся высокой ситуативностью, когда нет жесткого алгоритма, требуется гибкость, умение изменять свои действия, больше подходит второй вариант - активное обучение. Также немаловажное значение имеет наличие знаний и опыта у сотрудника по теме тренинга.

Как показывают исследования и опыт, выбор варианта обучения на рабочем месте зависит от сферы деятельности и специфики организации. К примеру, «on-side study» сотрудника оптовой компании в значительной мере отличается от того же активного обучения продавца розничного магазина.

Опыт компании Bestseller

В датской компании Bestseller проводилось обучение продавцов и кассиров по теме «Навыки продажи и эффективного обслуживания клиентов». Осуществлялось оно в два этапа: на первом - корпоративный тренинг, направленный на развитие навыков обслуживания клиентов; на втором, через 4-6 месяцев, - посттренинговое сопровождение в виде обучения на рабочем месте с

целью закрепить полученные навыки и устранить обнаруженные уже после тренинга «минусы» и слабые места в умениях сотрудников. Посттренинговое сопровождение включало следующие процедуры:

1. Оценка результатов корпоративного обучения. Наблюдения, проведенные после тренинга, выявили те навыки обслуживания, которые продавцы затрудняются использовать в своей работе.

2. Разработка критериев для оценки качества обслуживания покупателей сотрудниками. Например, для продавцов это - приветствие, готовность помочь, компетентность, завершение продажи, дополнительная продажа. Затем критерии были максимально конкретизированы, по каждому из них разработаны шкалы оценки навыков.

3. Формирование программы индивидуального обучения на рабочем месте, направленной на закрепление навыков, полученных на тренинге, и устранение индивидуальных «упущений» в обслуживании клиентов.

4. Составление графика работы продавцов и кассиров для каждого магазина.

5. Проведение обучения на рабочем месте. Индивидуальный тренинг длился от 30 минут до 1,5 часов для каждого продавца и от 15 до 30 минут для кассира.

6. Анализ результатов. В ходе тренинга на каждого из продавцов и кассиров заполнялась специальная таблица, в которой по определенной шкале выставлялись баллы по критериям обслуживания. По завершении обучения баллы были подсчитаны и составлен рейтинг сотрудников, отражающий уровень развития их навыков.

7. Подготовка отчета и разработка рекомендаций. В основу отчета, направленного в отдел персонала, легли заполненные на каждого человека бланки с оценками по всем критериям и с общим баллом. Отчет включил также отдельные по магазинам и сводные итоги наблюдения за продавцами и кассирами по всем критериям обслуживания и описание обучающих действий, которые были предприняты тренерами при индивидуальном контакте. Менеджерам магазинов тренеры дали рекомендации о дальнейшем профессиональном развитии продавцов. В частности, посоветовали, опираясь на разработанные критерии и шкалу оценки, отслеживать выполнение стандартов обслуживания.

Особенности тренинга

При проведении тренинга на рабочем месте («активное обучение» и «инструктирование») важно придерживаться определенной последовательности действий.

Первый шаг - формулирование и разъяснение целей посттренингового обучения и присутствие тренера и непосредственного руководителя на рабочем месте сотрудника. Если акцент будет сделан на оценке или проверке навыков, то вместо поддержки в их применении и оказания помощи, это может существенно осложнить процесс обучения. Продавцы будут чувствовать скованность и напряжение. Например, некоторые из них признавались, что очень волнуются и боятся проверки «со стороны». Как выяснилось, это как раз и стало результатом неправильного понимания ими целей посттренингового сопровождения.

Второй шаг - налаживание контакта с сотрудником. Это очень важно, как показал опыт обучения продавцов на рабочем месте. Нужно проверить, как человек воспринимает предстоящее взаимодействие с тренером. Если необходимо, консультанту следует еще раз объяснить цели своего присутствия на рабочем месте, рассказать, как будет проходить их общение, предложить обращаться к нему с вопросом о применении навыков, которым продавцов и кассиров обучали на тренинге (что получается хорошо, что не очень, какие есть сложности). Просьба задавать вопросы хорошо помогала в тех случаях, когда у продавцов необходимо было снять напряжение.

Третий шаг состоял из:

- наблюдения тренера за сотрудником во время работы;
- описания продавцом (или кассиром) своих действий и совместного с тренером анализа эффективности поведения;
- поиска приемлемого решения самостоятельно или с помощью тренера.

В ходе работы продавца, тренер находился поблизости и наблюдал за процессом обслуживания покупателей, начиная с приветствия клиента и заканчивая примеркой, которая завершалась (или нет) покупкой. Затем с сотрудником обсуждался и анализировался каждый из этапов взаимодействия с покупателем, а также возможность других, более эффективных вариантов поведения.

В большинстве случаев наблюдение за работой и обсуждение было многоступенчатым. Например, продавец, приветствуя покупателя, произнес первую фразу, чтобы выяснить его потребности: «Здравствуйте, Вам подсказать размер?» Покупатель ответил: «Спасибо, не надо», - и ушел. После этого тренер, обсуждая с продавцом эффективность такого варианта начала разговора, стимулировал его предлагать другие способы завязать беседу с покупателем, чтобы вызвать интерес последнего и в то же время не отпугнуть его вопросами. После того как более подходящий вариант был найден (самостоятельно или с помощью тренера), продавец тут же проверял его в действии, начав беседу с другим покупателем.

Четвертый шаг - отработка и закрепление навыков. Также почти всегда осуществлялся в несколько этапов: наблюдение, обсуждение, анализ, поиск другого варианта поведения, его закрепление - для каждой из стадий взаимодействия с покупателем (начало обслуживания, примерка и т.д.). Таким образом, по этой схеме отрабатывались все навыки обслуживания клиентов.

Пятый шаг - объяснение критериев и шкалы оценки навыков, подведение итогов. Тренер рассказывал продавцу, какие из навыков, судя по наблюдениям, выработаны хорошо. Все оценки были внесены в специальный бланк (см. таблицу), по которому сотрудник самостоятельно мог проверить, какие его навыки требуют совершенствования. Ему также объясняли, почему то или иное продемонстрированное поведение было оценено ниже; проверяли, понимает ли продавец, что необходимо делать для получения высших оценок по всем критериям обслуживания покупателей.

Результаты обучения на рабочем месте

Менеджеры и продавцы магазинов Bestseller считают, что

Бланк наблюдения и оценки продавцов-консультантов

Приветствие и готовность помочь			
1 балл, если	0 балла, если	1 балл, если	2 балла, если
Продавец игнорирует покупателя: не смотрит на него, не здоровается	Продавец уделяет мало внимания покупателю: посматривает на него, продолжает заниматься своими обычными делами, не здоровается	Продавец смотрит на покупателя, здоровается первым или отвечает на приветствие	Продавец уделяет покупателю много внимания: подходит к нему сам и первым вежливо и дружелюбно здоровается
Продавец ведет себя пассивно. При обращении к нему покупателя старается не вступать в контакт	Продавец ведет себя пассивно: сам не задает вопросов. На вопрос покупателя или просьбу помочь указывает на товар и предлагает выбрать его самостоятельно	Продавец интересуется, что нужно покупателю («Вам помочь подобрать размер?»)	Продавец выясняет запрос покупателя, вызывая интерес к товару, который тот рассматривает
Не отвечает на вопросы покупателя	Покупателю самому приходится задавать вопросы. Продавец отвечает неохотно, в основном: «Да», «Нет»	Продавец охотно отвечает на вопросы покупателя. По собственной инициативе задает мало вопросов	В зависимости от запроса покупателя («общий вопрос», «выбор конкретного товара», «выбор из нескольких товаров»), продавец задает ему соответствующие вопросы и помогает выбрать вещи для примерки
Не справляется с ситуацией обслуживания нескольких покупателей – избегает контакта, говорит, что занят	Продавец не может одновременно работать с несколькими покупателями, обслуживает только одного из них, другого игнорирует	Продавец не может одновременно работать с несколькими покупателями, обслуживает только одного из них, другого просит подождать, пока он освободится	Одновременно работает с несколькими покупателями, уделяет внимание каждому

использованная схема - корпоративный тренинг и индивидуальное обучение на рабочем месте - оказалась эффективной.

Сотрудникам предоставлялась индивидуальная обратная связь с указанием сильных, слабых сторон и направлений для совершенствования, оказывалась поддержка. Они получили конкретные инструкции

относительно стандартов обслуживания покупателей. Данная форма работы стала весьма ценной и для менеджеров магазинов, которым также были даны рекомендации о дальнейшем профессиональном развитии продавцов. Все это увеличило продуктивность проведенных ранее тренингов.

Использованная в индивидуальном обучении таблица с критериями навыков обслуживания оказалась очень полезной. С ее помощью можно объективно оценивать навыки сотрудников. Она помогает легко отслеживать, что каждый из продавцов делает не так, какая обратная связь ему необходима, чтобы изменить поведение в лучшую сторону. Комментарии, сделанные в ходе индивидуального обучения, также помогли продавцам и кассирам лучше понять, над, чем необходимо работать и как именно можно улучшить собственные навыки обслуживания.

Возможности и ограничения тренинга

Индивидуальное обучение на рабочем месте, проведенное после корпоративного тренинга, как показал опыт компании Bestseller, усиливает внутреннюю мотивацию и способность персонала к переносу тренируемых навыков на практику.

Продавцы в этом случае имеют возможность на деле проверить, насколько эффективны предлагаемые на тренинге технологии, высказать свое мнение, развеять сомнения, получить совет, разъяснения и под непосредственным наблюдением и при поддержке тренера все-таки добиться успешных результатов в обслуживании покупателей. Получаемая во время индивидуального обучения обратная связь помогает продавцам осознать, что они делают хорошо, и какие навыки нуждаются в совершенствовании. Чтобы их применение вошло в привычку и привело к повышению количественных показателей труда, необходимо задействовать еще несколько важных факторов, влияющих на успешный перенос тренируемых навыков в работу. Эти факторы находятся в непосредственной компетенции руководителей обучаемых сотрудников. К примеру, необходимо, чтобы они и далее регулярно получали обратную связь о том, насколько успешно проходит совершенствование их навыков.

Стоит упомянуть еще один немаловажный фактор. Как показывают российские и зарубежные исследования (результаты которых совпадают с мнением руководителей и сотрудников компании Bestseller), важно, чтобы коллеги обучившихся позитивно оценивали прошедший тренинг и делились своим успешным опытом применения навыков. Именно их мнение и пример - это один из наиболее мощных факторов, в конечном итоге, влияющий на применение новых знаний в работе и увеличение показателей продаж. Поэтому особенно важно, чтобы в дальнейшем именно опытные и успешные продавцы компании обучали на рабочем месте своих коллег, аналогично тому, как до этого делали внешние тренеры.

Печатается по изданию: Макаркина А. Тренировка на рабочем месте /А. Макаркина, М. Белова, А. Мартынова // Справочник по управлению персоналом – 2007. - № 6. – С.42-47.

ПУТЬ К ДОСТИЖЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ, ГАРМОНИЧНОГО РАЗВИТИЯ ЛИЧНОСТИ И ОРГАНИЗАЦИИ

Стало понятно, что гармоничное развитие корпорации тесно связано с гармоничным развитием личности. Как говорил Альберт Эйнштейн: «Мораль имеет наивысшее значение — для нас, но не для Господа Бога». Необходимо заново пробудить чувство доверия у наших руководителей. Руководители подразделений перестали быть умеренными, и тем самым утратили чувство жалости, сопереживания и свою совесть. В последующих статьях мы представим основные принципы определения своей идентификации, так называемой индивидуальной сбалансированной системы показателей. Претворяя индивидуальную систему показателей в жизнь и обеспечивая баланс между вашими личными устремлениями и вашим поведением, вы достигнете внутреннего успокоения и научитесь руководствоваться своим внутренним голосом. Это будет способствовать развитию личной харизмы, доверия и целостности своей индивидуальности. Люди с такими жизненными перспективами становятся равнодушными по отношению друг к другу и создают прочную базу для повышения своей эффективности. Когда человек добьется повышения своего внутреннего авторитета, он сможет оказывать положительное влияние на развитие чувства лояльности, мотивации и преданности у окружающих людей по отношению к нему.

Надежность людей зависит от следующих факторов:

- > Надежные люди занимаются тем, что им нравится;
- > Держат слово;
- > Не бросают слов на ветер;
- > Подкрепляют свои слова делами;
- > Выполняют свои обещания;
- > Как скажут, так и сделают.

Главными вопросами в этом созерцательном процессе являются:

- > Поступаю ли я в соответствии со своей совестью?
- > Согласованы ли мои мысли с моими поступками?
- > Каким образом мои идеалы, устремления, намерения, потребности и самые откровенные желания совпадают с моими текущими действиями?
- > Поступаю ли я в соответствии с моими личными устремлениями?
- > Отражают ли мои личные устремления мои желания поступать этично?
- > Существуют ли противоречия в моих личных устремлениях?
- > Каким образом мое поведение оказывает влияние на мои взгляды, и наоборот?

Наилучший способ оценить свой успех — это спросить себя: поступил ли я в соответствии с велениями совести, приложил ли я все свои усилия, сделал ли я правильно и извлек ли я урок из этого? Ваши личные устремления и действия должны совпадать. Если люди достигнут гармонии между своими амбициями и поступками, им не придется вступать в конфликт со своей совестью. Наша совесть — это внутренний голос, который говорит с нами,

чтобы помочь отличить добро от зла, а правду ото лжи, который подсказывает нам, как лучше поступить и направляет нас в повседневной деятельности, которому мы можем доверять и которым можем руководствоваться в своей жизни. Это — наш единственный надежный советчик, помогающий нам, когда возникает конфликт между разумом, который думает, и сердцем, которое решает. Гармония между личными устремлениями и личным поведением обозначает, что ваши поступки находятся в согласии с вашей совестью. Вы лучше осознаете ваше поведение, ваши слабые и сильные стороны, а также соответствующие личные цели. Гармония между личными устремлениями и личным поведением также связано с восприимчивостью, а именно, со способностью понимать то, что вы делаете и, как ваше поведение влияет на других людей, животных, растения и окружающую среду. С ростом этой восприимчивости ваше поведение становится более этичным. Вы сможете стать более хорошим человеком.

Сотрудник, физически присутствующий на работе, но показывающий неполную эффективность деятельности из-за неприверженности к своей работе, является одной из главных проблем бизнеса сегодня. Исследования в Голландии показали, что страна терпит убытки в размере приблизительно 10 млрд. долларов каждый год из-за неполной отдачи своих сотрудников. К сожалению, об этих убытках неизвестно руководителям высшего звена и их подчиненным, т.е. менеджерам по персоналу, так как этот феномен «мысленного отсутствия» никак не измеряется и не признается. Большинство менеджеров не знают, что их поступки способствуют созданию атмосферы недоверия и страха, и, как следствие, оказывают негативное влияние на производительность труда. Кроме того, менеджеры даже не осознают, что не знают этого. Сейчас настало то время, когда мы должны понять, что решение проблем корпорации лежит не во внедрении косметических концепций менеджмента, таких как, сбалансированная карта показателей, управление компетенциями и т.д. Чаше результаты таких традиционных концепций несут косметический и поверхностный характер и в некоторых случаях ведут к противоположному результату. Сущностью данной проблемы является отсутствие некоторых важнейших элементов. Традиционные подходы обычно слишком размыты и напрочь забывают о человеческом факторе. В большинстве случаев не существует четкой связи со стратегией организации, а баланс между устремлениями отдельных сотрудников и устремлениями организации регулярно игнорируется. В этом и заключается главная причина бесконечных провалов мероприятий по улучшению проектов сбалансированных карт показателей и внедрения систем управления компетенциями. Недавние исследования показывают, что доля провальных проектов по управлению изменениями в Европе составляет 75%. Подобная недальновидность руководителей приводит к тому, что многие компании продолжают испытывать на себе высокую степень мысленного отсутствия своих сотрудников, ограниченную мотивацию персонала, низкую производительность труда. Также компании сталкиваются с проблемами, связанными с состоянием стресса и хронической усталости своих

сотрудников, преобладающим чувством страха и отсутствием у работников самосознания. В то же время в таких компаниях отсутствуют чувство доверия и знание направления движения компании. 16 декабря 2004 года в голландской газете «Inland Government» были опубликованы результаты исследования среди 1660 государственных служащих, согласно которому 35% опрошенных заявили, что не доверяют своим коллегам, а 20% не доверяют своим руководителям. Согласно недавно опубликованным результатам исследования по эффективности трудовой деятельности в Великобритании (источник SHL, июнь 2004), треть (27%) работников Великобритании заявили, что их коллеги являются некомпетентными сотрудниками.

Данное исследование, проведенное SHL, показало, что время, затрачиваемое на поддержку сотрудников, показывающих низкую производительность труда, ежегодно оценивается в 12 млрд. фунтов стерлингов.

А издержки, связанные с эффектом и возможными понесенными убытками в результате низкой производительности труда, даже не учитываются. Решение проблем, связанных с неполной отдачей сотрудников, обходится Великобритании в 1,6 % от ВВП страны. А каковы убытки компании, имеющей персонал численностью 20000 человек? 20 миллионов фунтов стерлингов ежегодно из-за неэффективной системы отбора и управления персоналом. К сожалению, эта проблема не только типична для Великобритании. По сравнению с потерями Великобритании размером 1,6% от ВВП страны, аналогичные потери Гонконга составляют 2,99%, США — 1,05%, а Швеция — 0,59%!

Итак, настоящего обучения невозможно добиться в такой атмосфере. Упускается возможность создать в компании атмосферу тепла, мотивации, удовольствия, страсти, искренней приверженности и самодисциплины. Хьюберт Рамперсад написал книгу «Универсальная система показателей деятельности» (TPS) потому, что с одной стороны он хотел объяснить и поделиться с другими причинами такой высокой степени неудачных проектов по преобразованию, с другой стороны хотел предложить новую концепцию в области менеджмента, методы и инструменты, которые позволят менеджерам непременно добиться устойчивого роста бизнеса и внедрения изменений. Это отражено в его собственной личной миссии: «делиться знаниями приносит мне радость, особенно если это помогает другим людям». Цель концепции TPS — сделать компании более «человечными» и привлекательными, превратить труд в удовольствие, изгнать страх и сделать вещи проще. Это самые основные проблемы корпораций, на которых нам следует сосредоточиться. Не на фальшивках и ультрамодных рассказах пронырливых консультантов и недальновидных менеджерах по персоналу.

Честность, доверие, непрерывное обучение и совершенствование — вот ключевые ценности концепции Универсальной системы показателей. Это и есть возможность создавать в компаниях атмосферу тепла, мотивации, удовольствия, страсти, искренней приверженности и самодисциплины, а

также непрерывного обучения и совершенствования. А также возможность избегать финансовых потерь, как показывают многочисленные исследования.

Настало время, когда руководители высшего звена должны начать осознавать, что им необходимо изменить свои мысли и поступки путем создания внутри компаний атмосферы радости, тепла, эффективного труда и отсутствия страха, что решение многих проблем заключается в балансировании работы и личной жизни сотрудников, а также в сопоставлении их личных устремлений с устремлениями организации. Это будет способствовать созданию атмосферы открытого общения, устранив чувство страха и повысит удовольствие, получаемое от работы. Популярные концепции Гарвардской бизнес-школы применяют, даже не задумываясь, и взвешивают их на плечи подчиненных, заявляя: «С сегодняшнего дня мы будем делать вот так!» А потом люди остаются наедине с этими требованиями, пытаясь воплотить их в жизнь. А будет ли для вас новостью узнать, что эффективность деятельности компаний в результате этого резко снижается? За несколько прошедших месяцев нам удалось представить концепцию TPS в 15 странах, и везде были одни и те же проблемы.

Обязанность менеджеров по всему миру — давать обществу, частью которого они сами являются, что-то взамен. Вот почему им необходимо сосредоточиться на том, как способствовать развитию в своих компаниях таких взаимоотношений и культуры, которые направлены на непрерывные преобразования и развитие талантов, индивидуальное и коллективное обучение, обучение руководителей, ориентированных на деятельность, наконец, на то, чтобы сотрудники брали на себя ответственность и вели себя этично. Сотрудники должны нести ответственность за свое самообразование, эффективный труд и сверхактивность. При помощи концепции TPS мы также хотели бы предоставить корпорациям по всему миру возможность вновь обратиться к моральным ценностям и сократить тот разрыв, который существует сегодня между тем, как люди относятся к своим коллегам на работе и к своим друзьям и членам семьи в личной жизни. Это является решением как сегодняшних, так и завтрашних проблем. Наша цель — изгнать чувство страха из компаний, повысить уровень управления персоналом, сделать менеджеров более ориентированными на деятельность, а также сделать компании более гуманными и привлекательными.

Печатается по изданию: Горшенин В. Путь к достижению эффективности, гармоничного развития личности и организации / В. Горшенин, Х. Рамперсад, А. Степичева // Управление персоналом. — 2008. - № 1. - С. 57-59.

РАБОТА С КАДРОВЫМ РЕЗЕРВОМ

МОДЕЛИРУЕМ ЛИДЕРА

Если система управления потенциалом персонала компании (Talent Management) дает сбой, то часто это происходит по причине неправильного определения модели лидерских компетенций. Как следствие, утрачивается эталон, с которым сравниваются качества сотрудников для зачисления их в кадровый резерв, а также пропадает возможность проследить динамику развития конкретного специалиста. Чтобы этого избежать, разберемся, какими компетенциями обладает настоящий лидер.

Ошибки при подборе лидеров

Остановимся на типичных ошибках при определении потенциального лидера.

1. Замещение лидерства инициативностью. Часто проявление инициативы вызвано не только креативностью человека, но и тем, что он болеет за общее дело. Однако это не синоним лидерства, ведь можно вносить предложения, но не быть готовым отвечать за их внедрение. Недаром выделяют даже такую роль, как генератор идей, которая отнюдь не всегда совпадает с ролью лидера. Вот пример из жизни. Сотрудница компании очень часто активно и убедительно предлагала новые идеи, направленные на совершенствование работы. Почти все они были обоснованными, жизнеспособными и могли дать большой эффект. Топ-менеджеры принимали их и одобряли, поручая инициатору руководство проектной группой по доработке и внедрению своих предложений в жизнь. Но тут и начинались проблемы: сотрудница быстро теряла интерес к проекту и увлекалась новой идеей, а также была не слишком хорошим организатором, в результате чего работа проектной группы давала сбои. Она нередко получала негативную оценку своей деятельности и расстраивалась, что снижало ее мотивацию к проявлению инициативы. В конце концов, руководство, опираясь лишь на ее неудачи, сделало неправильные выводы о ее работе и признало сами инициативы неверными. Таким образом, компания не приобрела лидера и загубила стремление предлагать полезные идеи. Этого можно было избежать, если бы начальство не смешивало две разные компетенции.

Кстати, возможно и обратное, когда лидер не особенно креативен и инициативен, но культивирует и поддерживает эти качества в других членах команды. Либо он реализовывает свои идеи, но делает это автономно, отвечая только за себя.

2. Стремление к успеху и положительной оценке со стороны окружающих. Нередко встречаются амбициозные люди, готовые бороться за признание, они постоянно на виду, проявляют себя во всех сферах деятельности. Такие сотрудники часто выступают на совещаниях, активны на тренингах и мозговых штурмах. Они поступают так совершенно искренне, проявляя себя независимо от того, есть ли рядом начальство или нет. При этом некоторые из них совершенно не хотят отвечать за других и не могут стать истинными лидерами, т.к. личные амбиции они ставят выше конечного результата.

3. Демонстративное поведение человека на корпоративных мероприятиях и тренингах, которое воспринимается и оценивается как реальное. Во многих компаниях, особенно западных, сотрудники знают, что их потенциал и способности постоянно оцениваются. Такие люди стремятся произвести впечатление на руководителя или менеджера по персоналу этому получить желаемое. Однако они не хотят замечать возрастающей загруженности, необходимости отвечать уже не только за себя, но и за других. Довольно часто на совещаниях или тренингах можно наблюдать, как активность некоторых участников резко повышается, когда входит кто-то из руководства: они начинают высказывать свое мнение по любому поводу, пытаются взять на себя роль организатора. Поэтому целесообразно наблюдать за действиями кандидатов в лидеры, но незаметно, четко отделяя их желание «быть» от стремления «казаться» и ни в коем случае не поощряя «показушничество». Кстати, последнее нередко встречается в крупных компаниях, например, как корпоративная компетенция: «Демонстрирует энтузиазм в работе и командном взаимодействии».

4. Смешение профессионализма и лидерства. Это, пожалуй, одна из самых распространенных ошибок. Действительно, многие качества, обеспечивающие сотруднику успех в его деятельности, также необходимы и лидеру. Но нужно помнить, что руководитель - это профессия, равно как и финансист, маркетолог или продавец. И такая профессия требует не только умения досконально разбираться в специфике бизнес-процессов, но и навыков управления людьми. Вот пример неправильного отношения к подчиненным: «Проект в разгаре, передо мной грандиозные задачи, - говорит начальник финансового отдела крупной компании, - а они все ходят со своими глупыми вопросами и отвлекают меня от дела».

В некоторых западных организациях появилась противоположная тенденция, суть которой заключается в том, что хорошему управленцу вообще не обязательно быть специалистом высокого уровня и разбираться в тех бизнес-процессах, которыми он руководит, достаточно лишь иметь общее представление о них. С этим сложно согласиться, но в некоторых известных вполне успешных компаниях принято осуществлять ротацию на уровне топ-менеджмента, к примеру, директор по логистике и коммерческий директор могут поменяться местами. Однако это однозначно не применимо в финансах, бухгалтерии и IT-сфере, где преобладает экспертная модель лидерства.

5. Подмена понятий «лидер» и «главный эксперт». Такая ситуация схожа с предыдущей, а отличие - в том, что в данном случае речь идет не о выборе кандидата на руководящую должность, а о позиционировании занимающего ее специалиста. В результате фокус внимания смещается, руководитель начинает оценивать сам себя, в первую очередь, как профессионала, причем по индивидуальным результатам, и, только после этого - по итогам работы своих подчиненных (если вообще не забывает о них). Иногда такая ситуация выливается даже в конкуренцию начальника со своими сотрудниками - он гордится тем, что справляется с проблемой лучше них, соответственно, его мотивация развивать людей вольно или невольно снижается. К примеру, руководитель продающего подразделения одной крупной компании с гордостью рассказывал о том, как

«заполучил» нового VIP-клиента, которого не могли «обработать» его подчиненные. Такой менеджер, возможно, отличный сейлз, но неважный управленец, который либо подобрал не способных справляться с работой сотрудников, либо не обучил или не мотивировал их. Вопрос в том, кем он себя видит - руководителем или продажником.

Универсальная модель лидерских компетенций

Профиль компетенций обычно составляется на основе ответов на два вопроса: «Какие действия или поведение должен демонстрировать сотрудник?» «Какими качествами ему необходимо для этого обладать?» Рассмотрим критерии определения сотрудников с высоким потенциалом (HiPo - High Potential) для зачисления в кадровый резерв. Универсальная модель лидерских компетенций, актуальная для всех компаний и подразделений, независимо от корпоративной культуры и особенностей бизнеса, включает следующие качества:

1. Готовность взять на себя ответственность за коллектив. Представьте такую ситуацию: в подразделении затяжной конфликт, по некоторым причинам все решили руководителя в него не вовлекать. Сотрудники действуют по принципу «лебедь - рак - щука», хотя нужно было бы всем вместе собраться и обсудить решение проблемы. Найдется ли тот, кто будет считать, что он должен помочь коллективу, и что это его ответственность, добровольно взятая на себя?

2. Готовность отвечать за общий результат, даже в случае провала. Нередко от руководителей подразделений, не добившихся плановых результатов, или в ситуациях, когда они не довольны поведением одного из своих подчиненных, можно слышать примерно такие высказывания: «Это же Вася виноват, а я тут при чем? Почему я должен отвечать за его проступки?» Или: «Я-то все сделал для выполнения плана, а вот они...».

3. Предпочтение общего результата личному. И такое тоже бывает. Например, во время Олимпийских игр один известный велогонщик, который мог занять первое место и получить золотую медаль, пожертвовал этим и пришел только третьим для того, чтобы победила команда его страны. В итоге она действительно заняла первое место, а сам велогонщик не стал олимпийским чемпионом.

4. Позитивное отношение к людям. «Кто ищет, тот всегда найдет» - если человек настроен преимущественно на негатив, то, скорее всего, он будет находить у своих подчиненных одни недостатки, не замечая их достоинств. Кроме того, будет часто использовать методы «кнута», редко - «пряника».

5. Обучаемость, стремление развиваться. Прослеживается интересная закономерность: рядовые специалисты по продажам, становясь руководителями, часто довольно легко и быстро адаптируются к новой роли. Почему? Навыки коммуникации, знание психологии людей - то, что нужно руководителю, - у них уже есть. Им необходимо только «перестроиться», чтобы свои основные умения, которые они использовали в продажах, применять в управлении подчиненными. Тем не менее, даже эта адаптация не всем дается легко. Что уж говорить об объеме новых навыков, которыми необходимо овладеть тем, кто становятся руководителями в других сферах! Поэтому обучаемость - важная компетенция, необходимая лидеру.

6. Не боится сильных подчиненных. Одна преподавательница на курсах английского языка заметила интересную особенность: некоторые люди ходят в группу, где средний уровень знаний выше их собственного, что, как говорят они сами, стимулирует их; другие - наоборот, предпочитают группу уровнем ниже, чтобы чувствовать себя в ней комфортно. А в одной англоязычной книге по менеджменту и коучингу есть такая фраза: «Руководители первого сорта набирают себе подчиненных первого сорта, а руководители второго сорта набирают себе подчиненных третьего сорта».

7. Умение и готовность вести за собой. Есть люди, которые могут убеждать, вдохновлять других. Важно, чтобы те, кто обладает этой способностью, действительно пользовались ей, а не предпочитали административно-командный стиль.

8. Умение слышать других. Каждый человек, получая информацию из внешнего мира, волей-неволей «фильтрует» ее и пропускает в сознание лишь ее часть. Проиллюстрировать этот «механизм» можно эпизодом знакомства известных героев - Шерлока Холмса и доктора Ватсона. Последний попытался определить род занятий Холмса, проанализировав уровень его знаний в различных областях. И был шокирован, когда понял, что собеседник не знает о вращении Земли вокруг Солнца. На что тот ответил: «А как, собственно, это поможет мне в моем деле?» Действительно, каждый фокусирует свое внимание на том, что для него является важным и необходимым. К сожалению, такой «фильтр» у начальников имеется очень часто и приводит к авторитарному стилю управления, единоличному принятию решений, к тому, что многие идеи умирают, едва успев родиться.

9. Готовность и способность учить других. Многие руководители - эксперты и профессионалы в своем деле - к сожалению, считают, что «легче сделать самому, чем объяснить». Научить своих подчиненных они не могут (что компенсируется - частично - тренингами по наставничеству или коучингу) или не хотят (а это исправить крайне затруднительно).

10. Эксперт или отличный управленец. На тренингах по менеджменту иногда используется такое упражнение. Участники должны однозначно ответить на манипулятивный вопрос (например: какая мотивация важнее - материальная или нематериальная? что лучше - устойчивый середняк или нестабильная звезда?). Задача тренера - вызвать жаркую и, зачастую, бесполезную дискуссию, чтобы выявить лидера. При этом каждый участник получает карточку, и тот, кому попала карточка с нарисованным на ней плюсом, должен за время разговора занять позицию лидера, при этом, не стремясь завоевать ее, во что бы то ни стало, но и, не отмалчиваясь, а вести себя как обычно. Однако карточка с плюсом не одна - их две или три (в зависимости от количества людей в команде). После 10-минутной дискуссии проводится тайное голосование всех членов команды. Интересно, что иногда однозначным лидером признают того, кто вообще не вытащил карточку с крестиком. Затем, во время обсуждения результатов, каждый рассказывает, почему выбрал в качестве лидера того или иного человека. И почти всегда звучит мнение о том, что данный сотрудник лучше всех разбирался в вопросе или управлял дискуссией. Из этого

напрашивается однозначный вывод.

11. Умение организовать других. Это качество далеко не всегда имеется даже у тех, кто способен хорошо организовать самого себя. Такие люди пасуют при необходимости скоординировать работу коллег, распределить роли в команде, направить процесс обсуждения.

12. Собственная точка зрения. Нередко на совещаниях возникает такая ситуация. Первым высказывается человек, который имеет в коллективе большой вес как профессионал или пользуется уважением по другим причинам. А выступающие после него сотрудники просто повторяют его мнение, причем даже те из них, которые до собрания имели практически противоположную точку зрения. Аргументируют же свою «рокировку» примерно так: «Зачем спорить, если мнение уже высказано? Мало ли, что я считаю...»

13. Готовность к непопулярным решениям. Владелец одного из розничных магазинов назначил руководителем успешную лояльную сотрудницу, пользующуюся уважением и доверием среди коллег. Она прекрасно знала свое дело и креативно подошла к внедрению новых технологий. Однако вскоре дисциплина расшаталась, документация, которую должны были вести работники, оказалась в беспорядке. Постепенно маленькие проблемы наросли как снежный ком. Очевидно, что к принятию непопулярных решений она была не готова.

14. Стрессоустойчивость. Современный бизнес зачастую непредсказуем, нередко возникают ситуации цейтнота, высокой неопределенности, приходится принимать решения в условиях недостатка информации, рисковать. Таким образом, данное качество абсолютно необходимо лидеру, чтобы в сложной ситуации не растеряться и не отступить перед проблемой.

Не только может, но и хочет

Чтобы рассматривать сотрудника как будущего лидера, важно определить его приоритеты. Главный мотив лидера - это готовность и стремление к роли управленца, действительное желание руководить людьми. К примеру, в одной высокотехнологичной компании кандидат на должность начальника, обладающий почти всеми перечисленными выше компетенциями, заявил: «Я прекрасно понимаю, что, отдавая свое время и усилия работе в качестве руководителя, я буду менее эффективно и интенсивно развиваться как профессионал, а меня это не устраивает».

Другая ситуация. Одна из сотрудниц, будучи хорошим профессионалом, неожиданно проявила себя на тренинге как яркий, харизматичный лидер. Эта история повторилась еще на нескольких корпоративных мероприятиях, и в итоге ее назначили руководителем бухгалтерии. Новая должность требовала от нее больших затрат времени и сил, но для сотрудницы важнее была семья, поэтому она стремилась минимизировать усилия на работе, и в конце концов с удовольствием вернулась обратно, к рядовой позиции.

Очень важно отделить действительное стремление сделать карьеру и занять лидерскую позицию от желания получить с ее помощью лишь «заменители» - увеличение дохода, более интересные задачи, - повышение статуса и пр. Однако нужно помнить, что мотивация, приоритеты и предпочтения человека могут со временем меняться, поэтому не стоит ставить на нем крест, если он на

данном этапе не хочет продвигаться по карьерной лестнице. Есть смысл вернуться к оценке его карты мотиваторов, например, через полгода или год, или же в ситуации, когда у него произошли существенные изменения в жизни или работе.

Итак, первый мотив лидера - настроенность на управление людьми и развитие себя как руководителя. Второй - человек является носителем корпоративных ценностей или, по крайней мере, не входит с ними в противоречие (более подробно этот вопрос будет освещен при обсуждении специфики модели лидерских компетенций применительно к конкретной организации).

Какие из универсальных лидерских компетенций можно скорректировать или выработать, а какие - нет, мы рассмотрим в следующей статье.

Печатается по изданию: Иванова С. Моделируем лидера / С. Иванова // Справочник по управлению персоналом – 2007. - № 6. - С. 65-70.

КОМПЕТЕНЦИИ И МОБИЛЬНОСТЬ ПЕРСОНАЛА В УСЛОВИЯХ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

Перемены, происходящие в нашей стране, означают, что переход к качественно новому состоянию общества начался. Реформы все глубже захватывают различные стороны нашей жизни: обновляются методы хозяйствования, стиль работы, кадры. Необходимо закрепить и развить дальше позитивные перемены в ускорении темпов, в усилении интенсивных факторов экономического роста. Для этого важно внедрять новые методы управления и хозяйствования, активизировать человеческие ресурсы с тем, чтобы способности людей раскрылись полнее и были использованы с большей пользой и эффективностью. При управлении инновационным развитием кадрового потенциала современной организации, в качестве объектов совершенствования кадрового потенциала, начинают выступать компетенция и мобильность персонала

Быстро увеличивающаяся научно-техническая вооруженность работников приводит в действие все большую и большую массу дорогостоящих средств производства, перенося их стоимость на создаваемый продукт. Цена ответственного поведения работника, зависящая от уровня его квалификации и интеллекта, эмоциональной зрелости и психического состояния возрастает при этом во много раз. Общество попадает в зависимость от личных качеств рабочих, предпринимателей, менеджеров и инженерно-технических работников, от их компетенции, честности, порядочности, преданности общим интересам.

Термин «компетенция» впервые введен в научный оборот В. Максвеллом в 1982г. и представляет собой рациональное сочетание знаний и способностей, которыми обладает персонал данной организации, рассматриваемых на небольшом промежутке времени.

В 1988 г. правительством Великобритании был основан Национальный совет по профессиональной квалификации. Его целью была разработка и претворение в жизнь всеобъемлющей системы профессиональной квалификации в Англии, Уэльсе и Северной Ирландии. Совет создал единую систему квалификационных уровней, соответствующую запросам работодателей в различных сферах бизнеса. Главные цели классификатора состоят в том, чтобы «предоставить последовательную классификацию уровней компетентности и помочь в продвижении и переходе как в рамках одного уровня, так и между разными уровнями». Соответственно, выделяется пять уровней компетентности в решении ряда любых задач: 1 — способность решать различные рабочие задачи, по большей части стандартные и предсказуемые; 2 — способность решать широкий круг различных задач в различном контексте; 3 — способность решать широкий круг различных задач в очень широком контексте; 4 — способность решать широкий круг сложных технических или профессиональных задач в самом; 5 — способность к применению набора фундаментальных принципов и комплексных методик в широком и часто непредсказуемом контексте.

Таким образом, современные условия инновационного развития кадрового потенциала организации, в аспекте рассмотрения уровней компетенции персонала, нацеливают руководство организаций на создание новых программ для приведения к общему стандарту уже существующих обучающих программ и в качестве модели для разрабатываемых.

Основная компетентность — это комплекс знаний, умений и технологий, глубоко скрытый (потенциально заложенный) в организации. Носителями основной компетентности, несомненно, являются сотрудники. Поэтому японские менеджеры считают, что если осью инновационного развития кадрового потенциала организации сделать принцип «основной компетентности», то организациям удастся осуществить будущие революционные изменения всей системы управления и построения трудового процесса.

Управление компетенцией в рамках инновационного развития кадрового потенциала организации представляет собой процесс сравнения потребностей организации с наличными ресурсами и выбор форм воздействия для приведения их в соответствие. В данном случае под потребностью организации понимается необходимый количественный и качественный состав персонала, определяемый в соответствии с выбранной стратегией развития организации, а под ресурсами — ее работники с достигнутым уровнем компетенции, желаниями, мотивациями, устремлениями. Результатом сравнения потребностей и ресурсов организации могут оказаться перестановки, передвижения, набор, обучение и т.д. С точки зрения японских специалистов по менеджменту, через объединение взглядов, мнений и творческих возможностей, работающих в организации, развивается кадровый потенциал организации и каждого сотрудника, что, в конечном счете, превращается в компетентность всей организации в целом.

Управление компетенцией на уровне организации включает выполнение следующих операций:

- оценка имеющихся ресурсов (по составляющим компетенции), а также возможностей, знаний, навыков персонала организации;

- оценка потребностей организации в персонале в соответствии с целями, задачами организации, выбранной ею стратегией на ближайшие годы;

- сопоставление ресурсов и потребностей.

На основе получения соответствующих данных определяется:

- какое количество персонала соответствует выбранной стратегии и его не надо переучивать;

- какое количество персонала надо переучивать (доучивать) в связи с изменением стратегии организации;

- какое количество работников придется нанять (уволить) для успешной реализации поставленных задач.

Управление компетенцией на уровне личности состоит в оценке индивидом своих возможностей в соответствии с требованиями должности. Такая оценка позволяет индивиду активизировать полученные им ранее знания и навыки. Он формирует цель своей деятельности на выбранной должности, принимает для себя решение: соответствует его компетенция требованиям должности или необходимо дополнительное обучение.

Управление компетенцией, в аспекте инновационного развития кадрового потенциала организации в современной экономике, включает ее приобретение, стимулирование и развитие.

Приобретение компетенции. Выявление потребностей организаций в соответствующей компетенции предполагает внедрение системы прогнозирования человеческих ресурсов, назначение которой в том, чтобы определить в качественном и количественном выражении потребность в компетенции организации на предстоящий период (часто на 5 лет). Вместе с тем для прогнозирования своих потребностей организация должна располагать четким описанием своих должностей и всех функций, выполняемых для реализации поставленных задач, определить необходимый состав компетенций под каждую из должностей, провести анализ взаимосвязи между должностями по составляющим компетенции. Только после внедрения необходимых методов и процедур организация сможет начать процесс приобретения компетенции либо за счет передвижения специалистов («внутреннего приема»), либо за счет их приема со стороны.

Стимулирование компетенции. Приобретенная компетенция не принесет никакой пользы, если персонал не заинтересован реализовать ее с максимальной отдачей (эффективностью).

Развитие компетенции. Достаточно часто развитие компетенции оказывается синонимом осуществляемого организациями профессионального обучения. Вместе с тем практика внутреннего передвижения персонала в организации и управления карьерой позволяет службам управления персоналом структурировать развитие компетенции.

Профессиональная мобильность рабочей силы, с точки зрения инновационного развития кадрового потенциала организации, непосредственно влияет на продолжительность освоения новых видов труда, умение работать на сложном разнотипном оборудовании, рационализаторскую и изобретательскую деятельность. Высокий уровень мобильности рабочей силы необходим для того, чтобы осуществить переход трудящихся от одной деятельности (более простой), к другой, более сложной. В современных условиях помимо профессиональной и образовательной мобильности следует выделить понятие всесторонней мобильности работников, которая включает народнохозяйственную, региональную, отраслевую и внутрипроизводственную подвижность.

Влияние научно-технического прогресса (НТП) на занятость и мобильность работников в отраслях материального производства и непроизводственной сферы различно. В материальном производстве внедрение новой техники, как правило, приводит к сокращению численности занятых и их переходу в другие отрасли. В непроизводственных отраслях повышение качества работы обычно связано с увеличением числа работников.

НТП ускоряет процесс воспроизводства знаний и, следовательно, увеличивает коэффициент их передачи. Коэффициент передачи знаний в ближайшее десятилетие будет возрастать еще более быстрыми темпами. Это объясняется тем, что экономика вплотную подошла к такому рубежу, когда ее развитие прямо зависит от ускорения научно-технического прогресса. Естественно, что для реализации этого ускорения нужны соответствующим образом подготовленные кадры: рабочие, инженеры, руководители, способные гибко реагировать на быстро изменяющиеся потребности производительных сил. Поэтому вся система их подготовки должна подняться на качественно новый уровень. Таким образом, огромные возможности, создаваемые НТП, в итоге являются лишь потенциальными, их реализация зависит от многих факторов, но определяющими среди них следует считать именно социальные, личностные факторы, предусматривающие более высокие требования к работникам организации.

Поэтому в рамках инновационного развития кадрового потенциала организаций, в связи с имеющимися противоречиями между системой подготовки рабочих кадров и действующим производством, возникает необходимость рассмотрения вопроса о том, каким же конкретным требованиям должен отвечать квалифицированный рабочий и компетентный специалист в современных условиях хозяйствования.

Впервые требования к профессиональной подготовке кадров обосновал А.К. Гастев. Еще в 1973г. он писал, что «в каждом производстве должны обязательно устанавливаться технические характеристики той рабочей силы, которая подлежит подготовке, как-то: точность работы, величина допустимого брака и скорость работы». Одновременно с этими требованиями была обоснована и организационно-производственная характеристика, учитывающая тип работы: индивидуальный, бригадный, поточный и т.п.

Отслеживание инновационного развития кадрового потенциала организаций подтверждает, что для достижения в отечественном производстве высшего мирового уровня производительности труда соблюдения только вышеперечисленных требований в настоящее время уже недостаточно. Поэтому, как нам представляется, за критерий высокой квалификации подготавливаемых рабочих и специалистов следует принять два взаимосвязанных показателя: максимальную производительность труда (ПТ) и высокое качество работы (КР). При достижении требуемого качества продукции основным показателем уровня квалификации рабочих будет служить производительность их труда. Только высококвалифицированный рабочий, независимо от способа подготовки (в системе профессионально-технического образования или непосредственно на производстве) и компетентный специалист могут трудиться высокопроизводительно и качественно.

$$\begin{array}{c} \text{КР} \uparrow \\ \text{ПТ} \text{ -----} \rightarrow \text{max} \\ \text{ПТ} \uparrow \\ \text{КР} \text{ -----} \rightarrow \text{max} \end{array}$$

Предлагаемый критерий, с точки зрения инновационного развития кадрового потенциала организации, на наш взгляд, соответствует как общим методологическим, так и многим конкретным практическим требованиям современного производства к кадрам.

Во-первых, исходя из методологических требований, предложенный критерий будет ориентировать на реальное осуществление всех вышепересмотренных задач в сферах экономической, социальной, политической и духовной жизни. Во-вторых, следуя практическим требованиям материального и нематериального производства, система профессионально-технического образования будет готовить высококвалифицированных рабочих, способных обеспечить кардинальное повышение производительности труда и экономию материальных ресурсов. В-третьих, система высшего образования будет готовить специалистов, компетенция которых устраивает работодателей. В-четвертых, он может служить интегральной оценкой деятельности кадрового потенциала как системы.

Печатается по изданию: Вотякова И.В. Компетенции и мобильность персонала в условиях инновационного развития кадрового потенциала организации / И.В. Вотякова // Управление персоналом – 2008. - № 4. – С. 55-56.

АВТОРИТЕТ УЖЕ ПОДРУЗАМЕВАЕТ ЛИДЕРСТВО

Руководитель и лидер

Лидер — это наиболее авторитетная фигура, способная управлять людьми посредством своих личностных качеств. Лидер — человек, которому верят, за которым следуют, человек, способный формулировать цель, стоящую выше его

собственных интересов и способный добиваться этой цели. Лидер — член группы, за которым признается право принимать ответственные решения в значимых для коллектива ситуациях.

Понятие руководитель и лидер различны по своей сути способами влияния на группы людей. Лидером можно назвать человека, способного в сложных и решающих ситуациях оказывать влияние на поведение других посредством своих личностных качеств, лидер также способен менять мнение группы, способен увлекать своими идеями. Однако, в отличие от руководителя, лидер не является официально назначенной фигурой, наделенной властными полномочиями и несущей ответственность за деятельность группы или компании. Лидер не влияет на группы организационно, люди сами наделяют его властью. Хорошо, когда в коллективе понятие руководитель и лидер представляют собой одно лицо, в таком коллективе формальная и неформальная структура дополняют друг друга, что приводит к улучшению результатов работы и правильным отношениям внутри коллектива.

Также я могу привести пример, когда человек, будучи руководителем, может не являться лидером. Например, руководитель проектной группы, который выполняет задачи, связанные с организацией и координацией проекта. Реализацией проекта на разных его участках занимается группа лиц, все этапы регламентированы, схемы отработаны, риски снижены к минимуму, процесс отлажен. В такой ситуации отсутствие лидерских качеств руководителя не влияет отрицательно на качество и результат работы.

Когда руководителю присваиваются такие качества как «уважаемый» и «авторитетный» это говорит о том, что он является признанным коллективом лидером. Авторитет уже подразумевает лидерство. В данном случае мы можем поставить знак равенства между этими понятиями.

Бизнес и политика

Я не вижу большой разницы между политическими и бизнес лидерами, мы можем говорить лишь об их функциональных различиях, различиях в менталитете и подходах к выполнению задач. Лидеров в политике и бизнесе связывают любовь к своему делу, высокий профессиональный уровень, амбициозность, способность вести за собой, харизматичность и другие лидерские качества. Часто можно наблюдать явление, когда политические лидеры одновременно являются успешными и процветающими бизнесменами и, в тоже время, существуют «идейные» политические лидеры, в жизни которых нет места бизнесу. Такие люди могут совмещать политику с научной деятельностью.

В исторической перспективе

Не хочу углубляться в исторические дебри и обращаю Ваше внимание к нашему недавнему прошлому — девяностым годам. В то время лидер должен был обладать крепкой рукой и харизмой, методы ведения бизнеса при этом могли быть достаточно своеобразными. В настоящее время ситуация изменилась, — рынок и методы конкуренции стали более цивилизованными, лидер сегодняшнего дня стал менее авторитарным, поскольку в современных условиях рынка для лидера более важны гибкость и способность к диалогу. Рынок слишком быстро меняется,

авторитаризм и «военный режим» замедляют развитие компании или группы, находящейся в ведении лидера.

Естественные лидеры

Лидеры нового поколения компетентные, настоящие профессионалы, обладающие творческим потенциалом, харизмой, гибкие и постоянно развивающиеся люди. И прежде всего — естественные лидеры, миссия жизни которых совпадает с тем, чем они заняты в жизни.

Из современных бизнесменов лидером я считаю Анатолия Чубайса. Действительно, это человек, сумевший построить бизнес, реструктурировать и огромные компании и успешно управлять ими.

ADECCO

Компания Adecco присутствует на рынке с 2002 года. В 2006 году было принято решение активно развиваться на российском рынке, т.к. он является одним из наиболее перспективных, наряду с Бразилией, Индией и Китаем. Мы начинали с десяти сотрудников, сейчас в компании работает 150 человек. Сначала мы развивались количественно, теперь пришло время развиваться качественно. Для нас — это перспектива ближайшего будущего — растить своих сотрудников, развивать их в профессиональном плане. У нас существуют программы обучения персонала различного уровня, в том числе и лидерские программы развития. Подобный курс длится три года и включает в себя несколько сессий.

Не Дикий Запад

Длительное существование бизнес-образования в европейских странах привело к тому, что западные лидеры отличаются от российских.

По моему мнению, в сегодняшних рыночных условиях стремительно развивающегося и недостаточно структурированного бизнеса российскому лидеру, в отличие от западного, важнее обладать таким качеством как харизма. От российского лидера ждут четко заданного подчиненным направления, от него ждут волевых решений, ответов, что нужно делать и как.

Приведу противоположный пример: в американских компаниях можно столкнуться с моделью лидерства, ориентированной на диалог, когда начальник спрашивает у подчиненного, что он готов предпринять для решения задачи, как он может это сделать. Подчиненным делегируется больше полномочий и возможностей принимать решения.

Я уверен, что у России есть свой уникальный путь развития современных лидеров.

Наша страна — сильное государство с культурными традициями, наша нация полна талантливых и ярких людей. Российские лидеры есть и будут, они — предмет гордости и основа развития экономики нашей страны.

Печатается по изданию: Бряузов К. Авторитет уже подразумевает лидерство / К. Бряузов // Управление персоналом — 2008. - № 1. - С. 74-75.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	3
Трудовой договор	
Трудовой договор: баланс интересов.....	4
Деловая оценка персонала	
Неадекватный кандидат или работодатель?.....	7
О технологии проверки рекомендаций: зарубежный опыт.....	12
Проверка подлинности документов соискателя.....	16
Как оценить кандидата при подборе.	
Советы по формированию «Золотого фонда».....	22
Системная оценка кандидатов на основе заполнения кандидатами типовых анкет работодателя.....	25
Прием на работу: шаг за шагом.....	33
Ассессмент-центр сферы услуг.....	44
Оценка уровня развития адаптационных способностей личности	
Адаптация: строим вместе.....	50
Распределение ролей в подборе, наставничестве и адаптации персонала.....	54
Не доверяйте адаптацию звездам.....	56
Как оценить работу наставника?.....	67
Мотивация организационного поведения	
Восемь правил эффективной мотивации, или как правильно мотивировать персонал.....	73
Исследование удовлетворенности сотрудников.....	83
Профессиональная карьера	
Повышение квалификации в процессе управления персоналом.....	93
Научить ученого: переподготовка и профессиональное развитие действующих специалистов методом интегрирующего тренинга.....	98
Тренировка на рабочем месте.....	107
Путь к достижению эффективности, гармоничного развития личности и организации.....	113
Работа с кадровым резервом	
Моделируем лидера.....	117
Компетенции и мобильность персонала в условиях инновационного развития кадрового потенциала организации.....	122
Авторитет уже подразумевает лидерство.....	126

Составители:
Толстова Ирина Эдвиновна
Рехтина Галина Александровна

Управление персоналом
Хрестоматия

Компьютерная верстка

Подписано в печать

Формат 60х84 1/16 Объем уч.-изд.л.

Бумага офсетная

Заказ № Тираж 100 экз.
