

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ**  
Государственное образовательное учреждение высшего профессионального образования  
**«Томский политехнический университет»**

---

**Н.И. Макаренко**

# **ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

**Издательство  
Томского политехнического университета  
2009**

ББК 65.050.2я73  
УДК 331.1(075.8)

**Макаренко Н.И.**  
М Основы управления персоналом: учебное пособие /  
Н.И. Макаренко. — Томск: Изд-во Томского политехнического  
университета, 2009. — 160 с.

Учебное пособие дает концентрированное изложение основ управления персоналом: теория, история, подходы в кадровом менеджменте; технология и методы управления персоналом; управление продвижением по службе.

Учебное пособие подготовлено на кафедре философии Томского политехнического университета и предназначено для магистрантов.

ББК 65.050.2я73  
УДК 331.1 (075.8)

*Рецензенты:*

Доктор философских наук, профессор  
Томского политехнического университета  
*А.А. Корниенко*

Доктор философских наук, профессор  
Томского государственного университета  
*Л. А. Коробейникова*

© Макаренко Н.И. 2009  
© Томский политехнический университет, 2009  
© Оформление. Издательство Томского  
политехнического университета, 2009

## ОГЛАВЛЕНИЕ

1. Планирование персонала	4
2. Набор персонала	31
3. Отбор персонала	58
4. Адаптация персонала	75
5. Аттестация персонала	83
Литература	105

## ГЛАВА 1 ПЛАНИРОВАНИЕ ПЕРСОНАЛА

### 1.1. ОСНОВЫ ПЛАНИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА

Термин "планирование персонала" включает в себя все проблемы сферы персонала, которые могут возникнуть в будущем. Это целевое планирование, во-первых, потребностей в области персонала и, во-вторых, мероприятий, которые должны проводиться для его создания, развития, сохранения, оплаты, а также для высвобождения.

Задачи, решаемые отделом кадров, выходят за рамки сегодняшнего дня и требуют соблюдения следующих положений:

- такой фактор производительности, как условия труда, должен быть безопасным для сотрудников;
- использование сотрудников должно осуществляться на контрактной основе с уверенностью в завтрашнем дне;
- для сотрудников должны быть созданы оптимальные условия работы.

Планирование персонала как одна из важнейших функций управления персоналом состоит в количественном, качественном, временном и пространственном определении потребности в персонале, необходимом для достижения целей организации. Планирование персонала следует рассматривать во взаимосвязи с планированием кадрового потенциала организации и планированием карьеры ее сотрудников.

В процессе планирования действуют принципы:

- оценки работы персонала — чем точнее сформулированы ожидаемые результаты, тем точнее можно оценить сотрудников;
- открытого соревнования — чем больше организация стремится к успеху, тем активнее она будет поощрять открытое соревнование между кандидатами на должности;
- непрерывного обучения и совершенствования кадрового потенциала — в

условиях выживания, конкуренции и обязательств перед обществом организация не может "нянчиться" с теми, кто не заинтересован в повышении своего профессионального мастерства;

— преемственности кадров.

Необходимость планируемой, целенаправленной политики в области персонала обусловлена тем, что не в любое время можно найти сотрудников с необходимыми знаниями и навыками, а излишний персонал невозможно использовать с полной отдачей.

Целью планирования персонала является кратко-, средне- и долгосрочное определение его количественного и качественного состава, что обеспечивает не только развитие предприятия, но и его экономический рост. Эта цель достигается за счет оптимальной структуры персонала и наиболее полной реализации потенциала сотрудников и кадрового потенциала фирмы. Наилучшее применение рабочей силы достигается при выполнении следующих условий:

— мотивация производительности (достигается при помощи систем поощрения — материальных, групподинамичных и исходящих из рабочего задания);

— развитие у сотрудников производственных навыков путем обучения и самообучения;

— обеспечение совместной работы при помощи оптимального структурирования групп совместно работающих сотрудников.

Основу планирования персонала составляют собранные и переработанные данные. В связи с трудностью получения этих данных на ряде предприятий могут возникнуть проблемы:

— планирование персонала производится без уверенности. Оно должно было бы исходить из различных предположений о развитии производства и его технологий. В распоряжении же имеются лишь те количественные методы планирования, которые довольствуются существующей ситуацией с персоналом;

- трудности в планировании возникают в связи с тем, что не изучены все показатели влияния на планирование персонала;
- информация о плановых переменных должна анализироваться с целью выяснения того, что мешает сбору и соединению данных. Должны быть найдены такие методы планирования персонала, благодаря которым данные, относящиеся к планированию, были бы переработаны.

В планировании персонала, независимо от его состояния, может быть выделено три направления.

*Структурно определенное планирование* — планирование в рамках основанного на разделении труда производственного процесса; определяются основные положения по применению рабочей силы. При этом речь идет прежде всего о том, как образуются отдельные рабочие места, какие поступают заявки на отдельного сотрудника и как достигается координированное сотрудничество между отдельными сотрудниками.

*Индивидуальное планирование* — принимается во внимание не общность или группа, а отдельный сотрудник. Индивидуальное планирование персонала является необходимым в связи с тем, что, во-первых, сотрудник в противоположность машине не является статичным, а развивается благодаря получению дополнительной информации и приобретению опыта; во-вторых, число возможных должностей в управленческой иерархии предприятия постоянно снижается, поэтому планирование персонала, ориентированное на перспективу, имеет целью предоставление в любое время для каждой должности необходимого сотрудника.

*Коллективное планирование* — на первый план выдвигается не отдельный член коллектива, а все сотрудники либо их отдельные группы.

Обзор трех групп планирования персонала представлен на рис. 5.1.

Планирование является *не методом, а функцией* управления персоналом, которая представляет собой деятельность по согласованию интересов работодателей и работников.

Планирование персонала является продолжением кадровой политики, опирается на нее, а также на стратегию развития организации.

Планирование персонала осуществляется в три этапа:

- прогноз потребности в кадрах — сбор информации о качественной и количественной потребности в кадрах с учетом фактора времени;



Рис. 1.1. Области планирования персонала предприятия

— планирование наличия кадров — установление фактического наличия кадров с учетом их качественных и количественных характеристик;

— выяснение недостатка или избытка кадров во времени и в соответствии с этим разработка мероприятий по обеспечению, высвобождению, повышению квалификации кадров.

## 1.2. ВИДЫ ПЛАНИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА

**Планирование кадрового потенциала организации.** Планирование персонала включает в себя количественный и качественный аспекты. Количественное планирование персонала занимается исчисляемыми величинами, такими как число сотрудников, рабочих мест, количество затрат, качественное — вопросами, связанными с квалификацией (знания и умения сотрудников, соответствие квалификации предъявляемым требованиям).

Факторы планирования развития кадрового потенциала группируются в три блока (табл. 1.1). Планирование потребности в кадрах происходит на основе информации о количественных, качественных и временных составляющих спроса.

Таблица 1.1. Факторы планирования развития кадрового потенциала

Составляющие спроса	Факторы, влияющие на потребность в персонале и кадровый потенциал	Планируемые мероприятия
Количество Качество Время	Текучесть кадров Экономическое положение, объем продаж, численный состав кадров Продолжительность работы на занимаемой должности Организационная структура управления, число уровней управления, субординация,	Объем работы Разделение и кооперация труда Потребность в кадрах Содержание труда Содержание курсов повышения квалификации, подготовки и переподготовки кадров Квалификация планируемого кадрового состава

Удовлетворение спроса проходит фазы *подбора* кадров, *выбора* и *занятия должностей*, т.е. расстановки, или задействования. При подборе кадров происходит *вербовка* на вакантные должности, которая равнозначна условной продаже рабочих мест (исходя из идеи маркетинга персонала). При *выборе* кадров происходит *отбор* фактических претендентов из числа кандидатов, т.е. речь идет о количественной стороне планирования кадрового потенциала (рис. 1.2).

Функция планирования кадров становится все более важной в обеспечении стратегии организации в связи с тем, что точный учет будущих потребностей позволяет четко ориентироваться при разработке планов повышения квалификации и работе с резервом. Однако намеченные программы экономического роста организации - все чаще не обеспечиваются соответствующими управленческими кадрами, а основное внимание уделяется





инвестиций.

Рис. 1.2. Планирование кадрового потенциала

Это касается и американских корпораций. Там уже в 70-е гг. наметилась явная тенденция участия руководителей кадровых служб в разработке стратегических программ корпораций. В организациях Беларуси такое явление, к сожалению, остается редким и в 90-е гг. Организации не занимаются анализом рынка рабочей силы, прогнозируемая потребность в специалистах определенного профиля осуществляется методом экстраполяции тенденций, который не соответствует современным требованиям.

Планирование кадров должно быть одним из разделов текущего (на 1 год) и перспективного (на 5—10 лет) планов организации. Просчеты в кадровом планировании в условиях рыночной экономики приводят к кризисам и банкротствам. Во избежание просчетов в практику планирования вошли такие формы подбора кадров управления, как схемы должностного развития и замещения должностей, планирование карьеры, ротация кадров, которые предусматривают не "прыжки" менеджеров на новые посты, а темп движения, необходимый для выхода работников на управленческие посты первых рангов в наиболее продуктивном возрасте.

Рассмотренные схемы базируются на планировании "сверху". При этом сам менеджер может оказать лишь незначительное воздействие на свою карьеру. Иллюзий насчет добросовестного труда, который "выведет" в президенты

фирмы, сегодня нет. Однако есть проблема привлечения молодых специалистов к участию в выборе своей карьеры.

Некоторые консультанты по работе с персоналом, например А. Осборн, считают, что для удачной карьеры не достаточно упорного труда, академической подготовки и даже способностей. Отсутствие возможностей для продвижения, слабая работа с кадрами приводят к уходу молодых менеджеров из фирмы — первого работодателя. Популярно высказывание американского менеджера, которое приводит П. Вейлл в своей книге "Искусство менеджмента": "Хотя в перспективе у меня несколько продвижений по должности, я тем не менее не вижу для себя объективной возможности сделать карьеру".

В связи с этим опытные кадровики дополняют планирование "сверху" планированием непосредственными руководителями, а также самими работниками. Планирование кадрового потенциала "снизу" очень популярно в западных фирмах, но и там оно нередко носит искусственный характер, выступая в качестве завуалированной формы авторитарного стиля лидерства. На практике полную свободу при формировании управленческой команды получает тот, кто несет всю ответственность за реализацию стратегических планов фирмы. Поэтому наряду с компетентностью важную роль играют личная преданность, управленческий опыт, сочетание стилей управления, отношение к собственности организации и ее традициям.

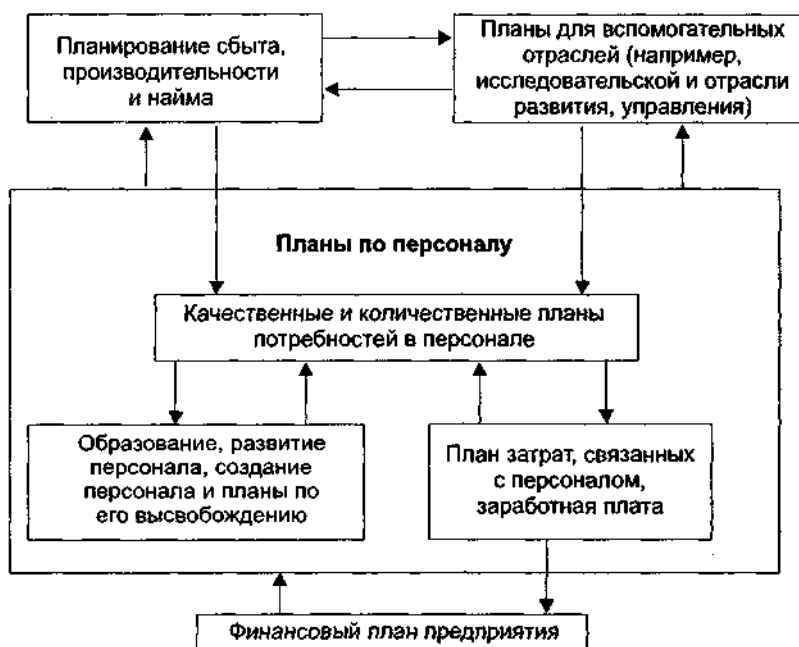
Планирование менеджеров высшего звена управления происходит под непосредственным контролем собственников фирмы.

**Интегрированное планирование персонала.** Планирование персонала ведется на предприятии не изолированно, а является частью общего планирования. Долгосрочные стратегии развития предприятия не могут быть реализованы без плановых мероприятий в сфере планирования персонала, а его цели должны достигаться только с помощью далеко идущей координации всех видов планирования. Планирование персонала касается заданий, которые должны быть реализованы за его счет и вытекают из планирования производства, сбыта, инвестиций и организационного планирования. Квалификация

персонала дает исходные данные для других сфер планирования на предприятии. Большое влияние на планирование персонала оказывает финансовое планирование, которое определяет финансируемость или нефинансируемость заработной платы и стоимость развития персонала. Влияние финансового планирования на планы, связанные с персоналом, осуществляется через другие виды планов (рис. 1.3).

Планирование персонала на предприятии предполагает возможность своевременной реакции на ситуации, оказывающие влияние на текущий производственный процесс, и выполняет задачу своевременного предоставления необходимой рабочей силы. Этот процесс, являясь зависимым от других областей планирования на предприятии, в то же время вносит собственный вклад в общее

Рис. 1.3. Взаимосвязь планирования персонала с другими планами



планирование.

Планирование персонала должно применяться совместно с другими областями планирования и быть согласованным с ними.

Интеграция планирования персонала в планирование производства на практике происходит очень тяжело. Это связано не только со сложностью поставленных задач, но и с неоднородностью знаний и умений сотрудников.

**Кратко-, средне- и долгосрочное** планирование персонала. Оно рассматривается в трех различных временных интервалах, на которых базируются различные подходы к планированию персонала. Выделяют следующие временные интервалы планирования:

— краткосрочное планирование — распространяется на период не более одного года;

— среднесрочное планирование — предусматривает составление планов на период от одного года до пяти лет;

— долгосрочное планирование — включает планы, составляется более чем на пять лет.

Краткосрочное планирование персонала занимается преимущественно его использованием, а средне- и долгосрочное в большей степени — потребностями в персонале, т.е. его набором, развитием и высвобождением.

Целью средне- и долгосрочного планирования является своевременное и квалифицированное пополнение состава персонала. Для этого должна быть определена будущая потребность в нем, установленная на основе имеющихся данных о потребности в пополнении (молодежью) и в принятии на работу.

Как правило, при возрастании временного периода увеличивается и неопределенность в планировании, из-за чего степень точности планирования персонала в большинстве случаев также снижается. Так, долгосрочное планирование персонала будет содержать только самые приблизительные данные, а при уменьшении временного периода можно составлять все более детальные планы. Хотя и отвергается отождествление долгосрочных планов со стратегическими, а краткосрочных — с оперативными, между ними можно провести некоторые параллели. Если планирование затрагивает различные временные периоды на разных уровнях планирования на предприятии, то появляется проблема временной координации планов, что означает ориентацию

краткосрочного планирования на цели средне- и долгосрочного планирования или, наоборот, перенос целей долгосрочного глобального планирования на краткосрочное.

Определение горизонтов планирования необходимо проводить индивидуально для каждого предприятия, а их согласование является очень желательным из-за высокой степени интеграции планирования персонала в планирование всего предприятия.

### **Стратегическое, тактическое и оперативное планирование персонала.**

Временные перспективы планирования персонала находятся в тесной связи с дифференцированием стратегических, тактических и оперативных видов планирования. Стратегическое планирование персонала в большинстве случаев ориентировано на долгосрочный период и имеет далеко идущие цели.

*Стратегическое планирование* разрабатывается на самом высоком руководящем уровне предприятия и рассматривает планирование персонала как часть планирования на предприятии. Основной чертой этого вида планирования персонала является большая гибкость.

*Тактическое планирование* касается глобальных планов, возникших при стратегическом планировании, и преобразовывает их в самостоятельные части планирования. К этому, как правило, добавляется подробнейший годовой план. Для временного периода от одного года до пяти лет разрабатывается детальный глобальный план. Тактическое планирование проводится высшим и средним руководящими звеньями предприятия.

При стратегическом, оперативном и тактическом планировании персонала применяются одни и те же инструменты планирования. При стратегическом планировании эти инструменты характеризуются:

- значимостью (должны быть выделены важнейшие составные части);
- упрощением (планирование ограничивается несколькими важнейшими аспектами логического проектирования);
- активностью (планирование должно упреждающе заниматься всеми задачами и изменениями).

Инструменты оперативного планирования ориентируются на краткосрочный период и касаются краткосрочного применения персонала.

К инструментам оперативного и стратегического планирования персонала относят:

- технику кадрового регулирования;
- способы определения потребности в персонале;
- занятость, использование, развитие персонала;
- вакансии;
- информационные системы данных о персонале.

На практике часто проводится разграничение между стратегическим и оперативным планированием персонала. Между тем характер каждого вида планирования должен быть сориентирован на стратегическое планирование. Разграничение является обоснованным только тогда, когда другие области планирования на предприятии в равной степени охватывают стратегические и оперативные аспекты. Применение наряду со стратегическим оперативного планирования обусловлено прежде всего разукрупнением стратегических целевых задач и получением оперативных.

### **Методы качественного и количественного планирования персонала.**

Качественное и количественное планирование персонала различаются применяемыми методами.

При качественном планировании персонала применяют следующие методы.

*Метод экспертных оценок.* К планированию персонала привлекается эксперт, который анализирует проблему планирования и производит соединение имеющихся переменных планирования и величин, влияющих на них. Исходя из мнения эксперта образуются цели планирования. Экспертами являются либо специалисты в области планирования персонала — опытные консультанты кадровых служб, либо начальники.

*Методы групповых оценок.* При использовании этих методов образуются группы, которые совместно разрабатывают планы мероприятий, направленных

на решение специфических проблем предприятия. Наиболее известным методом разработки планов в группах является метод "мозговой атаки".

*Метод Дельфи* (от названия города, где впервые был применен этот метод) включает в себя как экспертный, так и групповой метод. Сначала опрашивается множество независимых друг от друга экспертов, а затем результаты опроса анализируются в процессе групповых дискуссий.

При количественном планировании персонала используют: *методы коэффициентов и темпов изменения*, базирующиеся на линейных взаимосвязях между переменными планирования и величинами влияния. Производительность труда — один из важнейших коэффициентов, применяемых для определения количества персонала. При этом величины дохода (объем, количество сбыта) привязываются к величинам, относящимся к применению рабочей силы (число занятых, время работы, расходы на персонал). Производительность труда рассчитывается по формуле

$$\text{Производительность труда} = \frac{X \text{ оборот}}{Y \text{ занятые}}$$

Коэффициентами, связанными с планированием персонала, являются также уровни текучести, обеспечения, заболеваний;

*статистические методы*, при которых для прогноза привлекаются значения прошлых периодов. Основной предпосылкой для применения статистических методов является то, что при его использовании принимаются во внимание относительно постоянные показатели состояния персонала. Статистический метод, широко применяемый на крупных предприятиях, является методом расчета, устанавливающим зависимость рассматриваемого показателя от других переменных. Определенная величина выражается через одну или несколько переменных. Так, потребность в персонале может быть прослежена через ее отношение с оборотом, техническим развитием и качеством персонала.

### **1.3. ПОДРАЗДЕЛЫ ПЛАНИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА**

В зависимости от решаемых задач в планировании персонала можно выделить подразделы, или области, определяемые по следующим критериям:

- количество и квалификация персонала, необходимые в будущем до определенного горизонта планирования;
- персонал, используемый в период между моментом планирования и плановым горизонтом;
- промежутки времени, в которые произойдет набор персонала;
- обучение персонала и его дальнейшее развитие;
- высвобождаемый персонал, альтернативы при увольнении.

В соответствии с этими критериями можно выделить такие подразделы планирования, как планирование состава персонала; планирование потребностей в персонале; планирование набора персонала; планирование высвобождения персонала; планирование использования занятости персонала; планирование изменений персонала; планирование развития персонала. Вместе

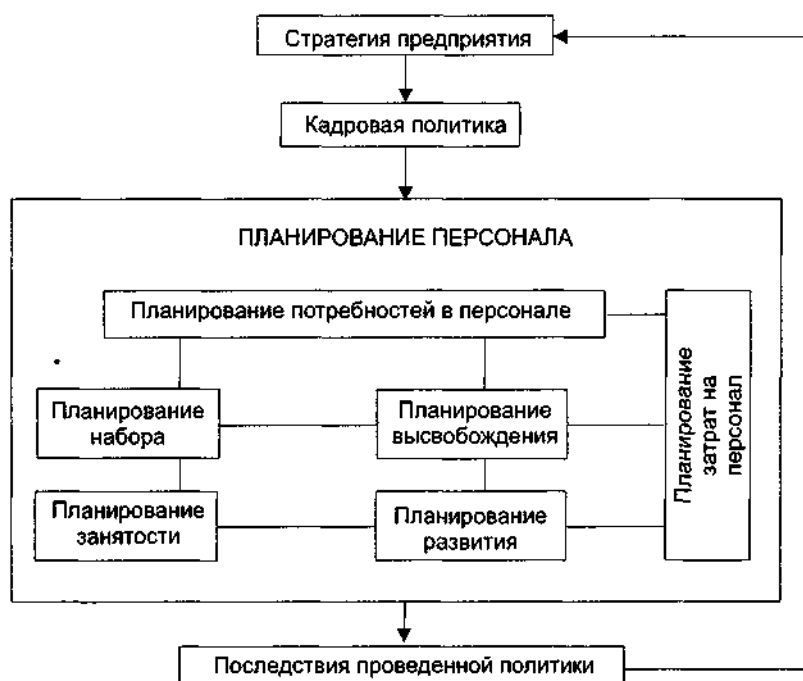


Рис. 1.4. Структура подразделов планирования персонала организации

с тем такое деление на подразделы не может быть раз и навсегда заданным и должно учитывать специфику каждого предприятия и условий практического применения планирования персонала. Взаимосвязи между этими подразделами планирования и их внедрением в среду предприятия показаны на рис. 1.4.



Параллельно с задачами планирования персонала должны быть определены и необходимые затраты на него, что является последним звеном в планировании персонала.

**Планирование состава персонала.** Фактический состав персонала является основой для его планирования. Он претерпевает два вида изменений: автономные и инициированные.

Под автономными изменениями состава персонала, не оказывающими на работодателя никакого или незначительное влияние, подразумеваются:

— поступления на работу (возвращение сотрудников из армии, из продолжительных неоплачиваемых отпусков);

— уход (увольнение, призыв в армию т.д.).

Под инициированными изменениями состава персонала, которые происходят в зависимости от воли работодателя или проводятся им, подразумеваются:

— поступления (принятие на себя обязательств, связанных с образованием);

— уход (увольнение, высвобождение от работы для дальнейшего образования).

На рис. 1.5 представлены различные виды планирования состава персонала.

**Планирование потребностей в персонале.** Планирование потребностей — первоначальный этап планирования персонала.

Целью планирования потребностей в персонале является определение качественной и количественной потребности в нем, обуславливающей производительность предприятия в настоящий момент и в будущем.

Потребность в персонале подвержена влиянию различных факторов, которые можно разделить на внешние и внутренние.

*Внешние факторы влияния* являются следствием разработки планов предприятия. Их можно разделить на экономические, правовые и технологические. В качестве примера приведем изменение конъюнктуры рынка или конкурентную борьбу, следствием которых является изменение шансов на сбыт продукции предприятия. Планирование потребностей в персонале должно предвидеть такие изменения и реагировать на них соответствующим образом.

Информацию об общеэкономических или специфических для каждой отрасли изменениях можно получить в различных экономических



Рис. 1.5. Виды планирования состава персонала

службах, из прогнозов отраслевых объединений, а также из сообщений о конъюнктуре рынка или отраслевого анализа.

*Под внутренними факторами влияния* подразумеваются изменения, которые происходят на предприятии и влияют на производственные планы и планы по сбыту продукции. На состав персонала влияют мероприятия, проводимые с целью решения этих вопросов, а также изменения в структуре предприятия.

Внутренние и внешние факторы влияния на потребности в персонале предприятия представлены на рис. 1.6.

Планирование потребностей в персонале наряду с констатацией текущей потребности в нем включает разработку прогноза будущего состава. Для этого определяются категории сотрудников, выясняется их готовность к работе. Существуют следующие категории сотрудников: занятые полный рабочий

день; частично занятые; находящиеся в долгосрочных отпусках.

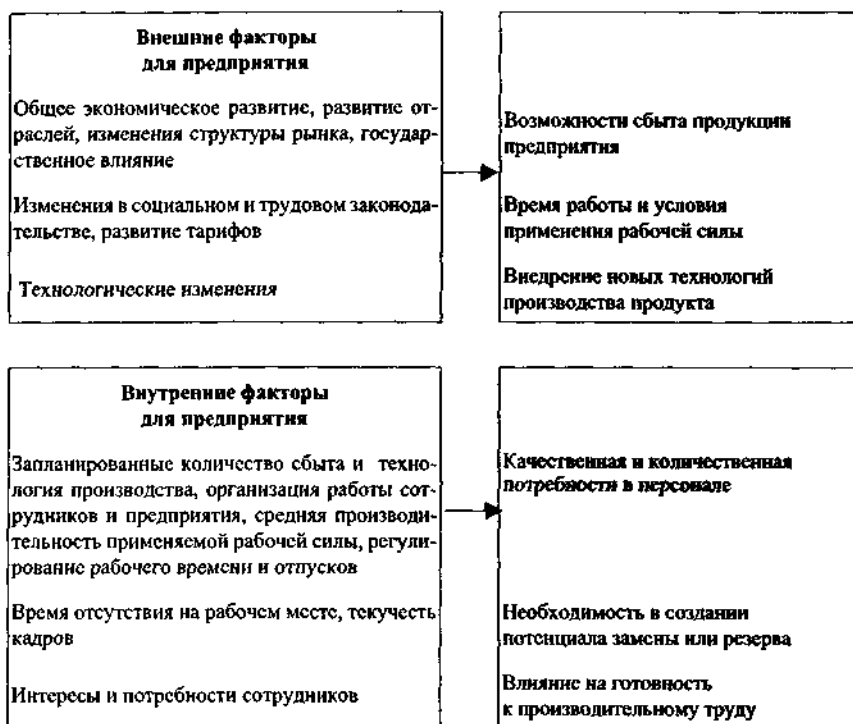


Рис. 1.6. Факторы влияния на потребность в персонале

Перед планированием потребностей в персонале ставятся определенные задачи. Так, при качественном планировании потребностей в персонале определяются способности и знания, которыми должен обладать каждый сотрудник, чтобы соответствовать занимаемому им рабочему месту и успешно выполнять обусловленные данным местом задания. Если задания не изменяются с течением времени, то качественную потребность в персонале определить легко, а если качественная потребность в персонале рассчитывается для постоянно изменяющихся условий будущего, то необходимо стратегическое и ориентированное на будущее планирование.

Количественное планирование потребностей в персонале определяет число сотрудников по категориям персонала, которые задействованы в выполнении четко определенных заданий.

**Планирование набора персонала.** Оно является следствием планирования потребности в персонале. В этом подразделе планирования персонала также учитываются его качественные и количественные аспекты. Планирование набора персонала базируется на прогнозе, на основании которого определяется

потребность в замене или дополнительном наборе сотрудников. Чтобы минимизировать риск, связанный с набором персонала, в данной сфере планирования должны быть представлены объем и структура будущей потребности в персонале, учитывающие основные стратегические планы предприятия по его набору (например, приоритет внутреннего набора сотрудников перед внешним, приглашение на работу образованных или проходящих курс образования в данный момент сотрудников, привлечение сотрудников социально нестабильных слоев). Качественное и количественное планирование набора персонала состоит в определении количества сотрудников каждой категории персонала, которые должны быть наняты на работу на внутреннем либо внешнем рынке рабочей силы при принятии на вооружение определенной стратегии набора персонала. Потребность в наборе для каждой категории персонала рассчитывается как сальдо плановых потребностей и имеющихся в распоряжении сотрудников. При этом следует различать набор сотрудников, связанный с заменой, и набор новых кадров. Выбор способа набора, например, при помощи объявлений, наем в образовательных институтах или переманивание сотрудников с других предприятий, а также применение таких средств вербовки, как деньги, хорошие условия работы или возможности для карьеры, зависит от соотношения спроса и предложения, сложившегося на рынке рабочей силы, а также от затрат на проведение набора и ожидаемого результата. Выбор средств и способов набора персонала является задачей маркетинга персонала.

Набор персонала выполняет различные подфункции, на основании которых выделяют четыре подраздела планирования набора персонала.

*Планирование найма персонала* охватывает размещение рекламы предприятия, а также ознакомление потенциальных кандидатов с потребностью в персонале при помощи различных источников найма рабочей силы (например, через публикацию предложения свободных рабочих мест).

*Планирование выбора из претендентов* достигается различными инструментами и способами, а также структурированием отбора в соответствии

с набором претендентов. Данное накопление способов ориентируется на стратегическую политику набора персонала отдельного предприятия.

*При планировании принятия на работу* принимаются во внимание элементы трудового права и законодательства, которым должно быть уделено внимание при предоставлении рабочих мест. В качестве примера можно привести заключение трудовых договоров.

*Планирование внедрения сотрудников* — заключительная часть планирования набора персонала, заключающаяся в освоении специальности новыми сотрудниками, их интеграции в группы и само предприятие при уделении внимания отличительным чертам каждого занимаемого рабочего места.

**Планирование высвобождения персонала.** Планирование высвобождения персонала приобретает все большее значение, особенно в связи с экономической стагнацией. Этот процесс выполняет две основные задачи, возникающие при появлении излишка запланированной рабочей силы по сравнению с запланированной потребностью в ней. Выполнение первой задачи требует выяснения причин образования планируемого излишка рабочей силы. С этой целью проверяются подразделения предприятия и определяется, в каком из них возник излишек рабочей силы. На основе полученных результатов в планировании высвобождения персонала могут быть выделены две ступени. Сначала намечаются мероприятия, например снижение сверхурочных рабочих часов, внутренние преобразования или прекращение принятия на работу, проведение которых не приведет к уменьшению количества персонала. Лишь затем должны быть проведены мероприятия, направленные на снижение количества сотрудников. Причем преимущество должны иметь те мероприятия, при проведении которых сотрудники покидают предприятие добровольно (например, досрочная отправка на пенсию с оплатой полной пенсии, компенсационные платежи). В последнюю очередь должны проводиться мероприятия по увольнению сотрудников, деятельность и права которых четко ограничены трудовым законодательством и тарифным договором. Причины

высвобождения персонала различны и частично связаны с другими областями планирования на предприятии. Важнейшими из них являются:

- прекращение производства из-за нецелесообразности дальнейшего существования предприятия;
- продолжительный спад занятости сотрудников;
- характерные для всей отрасли процессы свертывания производства;
- наличие незаменимых ресурсов, а также ограниченный или I
- безграничный дефицит капитала;
- новые направления технического развития;
- изменение требований к рабочим местам;
- изменение организационной структуры.

Цель планирования высвобождения персонала — установление и своевременное или опережающее уменьшение его "излишков". *Планирование высвобождения персонала от достигнутого (реактивное планирование)* внедряется до или после высвобождения, которое является методически более простым по сравнению с увольнением в связи с тем, что оно почти не предусматривает плановых подготовительных мероприятий. Социальная напряженность при высвобождении персонала неизбежна. *Опережающее высвобождение персонала* при помощи прогнозов по высвобождению персонала и планированию альтернативного применения сотрудников пытается избежать излишков рабочей силы или заранее сократить штат для того, чтобы избежать увольнений вообще. Опережающее планирование высвобождения занимается преимущественно поиском социально-договорных вариантов применения высвобожденного персонала и берет, таким образом, на себя функцию буфера, прежде всего по отношению к социальным рискам и уменьшению безработицы.

В настоящее время на предприятиях Западной Европы опережающее планирование высвобождения персонала применяется особенно часто. Это обусловлено следующими причинами.

Персонал рассматривается руководством предприятия не только как чисто производственный фактор, но и как решающий фактор успеха, человеческий капитал. Это изменение подхода к человеку происходит не в последнюю очередь благодаря пониманию того, что персонал должен использоваться на протяжении длительного периода времени и в него были сделаны крупные капиталовложения (например, на мероприятия по первичному и дальнейшему образованию сотрудников). Благодаря этому растет готовность руководства к принятию ответственности за персонал.

В связи с высокой степенью механизации и автоматизации, особенно в области сборки, снижается степень гибкости производства. При этом возникают трудности с планированием от достигнутого и опережающее планирование становится все более необходимым.

Опережающего планирования требуют развитие законов и правовое регулирование сферы управления трудовым коллективом, а также запрещение необоснованного увольнения.

Требования к сотрудникам возрастают при внедрении новых технологий, причем не каждый сотрудник обладает достаточным потенциалом, чтобы приобрести необходимую квалификацию. Для них должны быть найдены альтернативы применения своей рабочей силы в рамках предприятия.

Постоянная смена персонала неблагоприятно влияет на набор новых сотрудников; это прежде всего объясняется тем, что так называемая политика "найма и увольнений", проводимая предприятием, очень быстро становится известной на рынке рабочей силы.

Руководство предприятия вынуждено применять опережающее планирование высвобождения, так как увольнения всегда ограничены законодательно, например запрещено необоснованное увольнение.

В рамках планирования высвобождения персонала выделяются три основные группы проблем. Во-первых, речь идет о контексте планирования, т.е. об интеграции планирования высвобождения персонала в производственное и финансовое планирование, планирование сбыта, найма и инвестиций. Далее

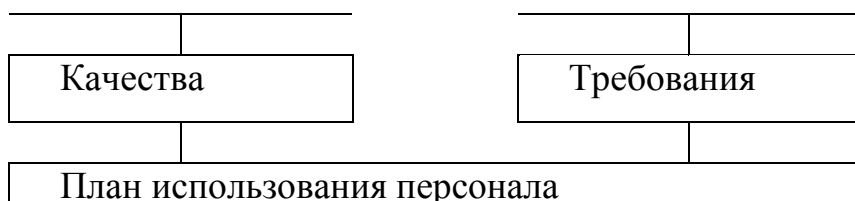
следует группа проблем прогнозирования и подверженности планированию причин высвобождения, которые в большой степени зависят от планирования потребности в персонале и его состава. Эти причины влияют на состав персонала как качественно, так и количественно. Последняя группа проблем связана с альтернативами по применению персонала, которые возникают на предприятии при его высвобождении. Это — перемена рабочего места внутри предприятия, отказ от принятия на работу новых сотрудников, их добровольное увольнение, а также разработка новых условий работы. Эти альтернативы требуют от планирующих органов знания способов влияния на данные проблемы. Таким образом, успешное планирование высвобождения персонала является зависимым от функционирования планирования учета затрат и финансового планирования.

**Планирование использования персонала.** Планирование использования персонала занимается выделением сотрудников в распоряжение отдельных цехов и отделов предприятия. При этом учитываются качественные, количественные, временные и пространственные аспекты планирования (рис. 1.7). Персонал используется таким образом, чтобы задания предприятия были выполнены по возможности наиболее эффективно, при этом не следует забывать о социальных потребностях сотрудников. В планировании использования персонала можно выделить две временные перспективы. Это прежде всего краткосрочное, временное и соответствующее имеющимся мощностям распределение сотрудников на имеющиеся рабочие места. Предпосылкой такого планирования является наличие необходимой квалификации, образующейся, с одной стороны, из знаний и умений сотрудников (квалификационный профиль) и, с другой — из требований, предъявляемым к рабочим местам (заявочный профиль). В результате соединения этих профилей образуется коэффициент профессиональной пригодности сотрудника к рабочему месту.

Наличие
---------

Наличие рабочих
-----------------





*Рис. 1.7.* Схема планирования использования персонала

Долгосрочная перспектива, на которую должно быть ориентировано планирование использования персонала, находится в тесной связи с техникой кадрового регулирования и технической подготовкой производства. Задача долгосрочного планирования использования персонала — перенос качеств каждого сотрудника в сферу организации труда и его условий.

Другой областью, где находит применение планирование использования персонала, является планирование индивидуального рабочего времени каждого сотрудника. Это понятие включает в себя разработку планов рабочих смен, планов по применению временной и частично задействованной рабочей силы и вспомогательных сотрудников, организацию использования сотрудников при нестабильном рабочем цикле (например, при ежедневных, еженедельных и сезонных изменениях количества заказчиков в розничной торговле). В связи с этим планированию использования персонала подчинены планирование отпусков, а также планирование предоставления сотрудников для участия в различных семинарах, образовательных программах, курсах повышения квалификации.

Планирование использования персонала распространяется на рабочие места с постоянно изменяющимися условиями труда, а также применяется при составлении планов по совмещению должностей.

Задачи планирования использования персонала отражены в табл. 1.3. Следует обратить внимание на качественные, количественные, а также кратко- и долгосрочные аспекты данного подраздела планирования.

*Таблица 1.3.* Задачи планирования использования персонала

Задачи	Качественные	Количественные
--------	--------------	----------------

Краткосрочные	Упорядочивание при помощи сравнения заявочного и квалификационного профиля сотрудников	Упорядочивание при помощи разработки планов смен
Долгосрочные	Адаптация требований к рабочим местам при помощи мероприятий по структурированию работы, навыков сотрудников при помощи мероприятий по развитию персонала	Адаптация при помощи мероприятий по набору и высвобождению персонала

**Планирование изменений персонала.** При планировании использования персонала определяется, какие изменения в коллективе должны быть проведены в конкретном промежутке времени. Так как в это планирование входят и будущие изменения состава персонала, то при его проведении должны быть запланированы мероприятия, осуществляемые дополнительно. В связи с этим планирование изменений состава персонала является планированием дополнительных мероприятий.

В качестве конечных результатов планирования изменений состава персонала могут выступать:

- набор персонала (перестановки внутри предприятия, внешний наем);
- высвобождение персонала (перестановки внутри предприятия, увольнения);
- развитие персонала.

**Планирование развития персонала.** Задачей планирования развития персонала является определение будущих требований, предъявляемых к рабочим местам, и планирование мероприятий, необходимых для профессионального развития сотрудников. Планирование развития персонала должно способствовать повышению необходимой для предприятия квалификации сотрудников. В планировании развития персонала можно выделить достижение необходимого для занятия определенной должности уровня образования.

Цель планирования образования — приобретение предприятием квалифицированной смены. Его основой служит потребность в новых,

образованных сотрудниках, для которых должны быть разработаны планы по их дальнейшему образованию, направленные на приобретение специальной профессиональной квалификации и производственного опыта.

Основной причиной дальнейшего образования, представляющего собой существенный элемент планирования развития персонала, является необходимость дальнейшего развития профессиональных, социальных, когнитивных и психологических навыков сотрудников. Основными элементами при этом являются, с одной стороны, знания и умения сотрудников, а с другой—будущие задачи и требования. Путем сравнения этих элементов определяется потребность в развитии персонала. При этом учитываются интересы и желания сотрудника, а также его потенциал. Целью дальнейшего образования персонала должна быть интеграция целей личного развития и карьеры каждого сотрудника в общую цель предприятия. Таким образом, две группы с различными интересами требуют хорошо организованного развития персонала. Это руководители предприятия и сотрудники.

Руководству предприятия необходимы:

- гарантия наличия рабочей силы;
- высокий уровень квалификации сотрудников;
- приспособление сотрудников к изменяющимся условиям труда;
- независимость от внешнего рынка рабочей силы;
- улучшение производственных и социальных отношений в коллективе;
- повышение готовности к пониманию и совместному проведению изменений.

Сотрудники заинтересованы в:

- приспособлении собственной квалификации к требованиям рабочего места;
- гарантиях производственного роста (планирования карьеры);
- повышении личной мобильности на рынке рабочей силы;
- получении шансов для самореализации на рабочем месте при помощи взятия на себя напряженных заданий.

Планирование карьеры также должно быть включено в планирование развития персонала. Это относится прежде всего к возможностям развития руководителей и специалистов. Такое планирование тесно связано с планированием дальнейшего образования, так как каждое дальнейшее продвижение по служебной лестнице инициируется и поддерживается соответствующими мероприятиями по дальнейшему образованию.

Планирование развития персонала может быть дифференцировано на основе двух положений.

Нововведения в дизайне продукции, технике и руководстве предприятия предусматривают регулярное повышение уровня образования персонала. Динамические изменения на рынке, растущая интернационализация деятельности предприятия, ускоренное усовершенствование техники, особенно микроэлектроники, а также информационных и коммуникационных технологий также значительно повлияли на потребность в дальнейшем образовании. Поэтому передача производственных знаний и навыков является первоочередной задачей предприятия.

Кроме производственных требований существуют желания, потребности и ожидания сотрудников. При этом прежде всего должны быть выполнены индивидуальные желания персонала по дальнейшему образованию и обмену опытом, а также производственные планы сотрудников. Только в этом случае развитие персонала можно оценивать как важнейшую часть "политики удовлетворения потребностей сотрудников" на предприятии.

Кто из сотрудников будет вовлечен в планирование развития, зависит от принципов выбора на предприятии. Выбор кандидатов происходит на основе или принципа равноправия, или величины потребности в развитии, или стоимости мероприятий по развитию и др.

Все мероприятия по развитию персонала должны быть нацелены на упразднение дефицита в знаниях и навыках сотрудников. При этом открывается широкий спектр мероприятий по их развитию, которые начинаются проведением курсов и семинаров, продолжаются в ходе учебного процесса и

завершаются тренингами и поочередным пребыванием на должности, соответствующей уровню их образования. Многие крупные предприятия проводят мероприятия по повышению квалификации своих сотрудников в собственных образовательных центрах. Малые и средние предприятия при планировании развития персонала в первую очередь используют предложения внешних образовательных центров, ведущими среди которых в Беларуси являются БГЭУ и Академия управления при Президенте Республики Беларусь.

Последствия планирования развития персонала проявляются в сокращении дефицита кадров и в использовании знаний и навыков сотрудников в процессе работы.

Современные подходы к планированию развития персонала учитывают и самостоятельную ответственность и развитие сотрудников; при этом различные проблемы перекадываются непосредственно на их плечи. Этот подход к планированию может рассматриваться как индивидуализация решений экономических проблем персонала.

**Планирование** затрат на персонал. Определение, оценка и анализ возникающих затрат — одна из главных задач менеджмента персонала, прежде всего его планирования. Планирование персонала предусматривает предоставление в определенный момент времени и на определенное место необходимого предприятию количества сотрудников соответствующей квалификации с учетом ожидаемых затрат. Из этого следует, что планирование персонала должно быть ориентировано на регулирование и контроль затрат, связанных с запланированными мероприятиями.

Для прогноза общих затрат на персонал в их структуре существуют две исходные точки. Количественный каркас возводится на основе планирования потребности в персонале, благодаря чему облегчается прогноз стоимости затрат на персонал. Чрезвычайно сложной является придание цифрового значения будущей ставке заработной платы. Это требует прогноза развития заработной платы, основанной на тарифах, а также отклонений фактической заработной платы от расчетных ставок. При постоянно увеличивающемся числе социальных выплат

в прогнозе будущих издержек, связанных с персоналом, должно оцениваться будущее развитие законодательных, тарифных и внетарифных ассигнований на социальные нужды. Следует проверить заранее, насколько в будущем можно рассчитывать на существование до того не известных видов затрат на персонал. Приданию цифрового значения будущим ассигнованиям на персонал содействует прогноз способности предприятия осуществить эти ассигнования. Это заключение необходимо для определения того, хватит ли ожидаемой прибыли для покрытия прогнозируемых ассигнований на персонал. Если при этом происходит превышение затрат на персонал над получаемой прибылью, то следует проанализировать планируемые величины и затраты по их применению. Этот анализ предусматривает сокращение потребности в персонале (уменьшение количества) и повышение заработной платы и социальных выплат (изменение стоимости).

Целью планирования затрат на персонал является установление изменений затрат в области персонала внутри определенного планового периода времени. Прогноз изменения затрат увязывается с предположительной отдачей предприятия. Планирование затрат на персонал находится в тесной связи с планированием финансов и баланса предприятия и пересекается с задачами количественного анализа затрат его хозяйственной деятельности, в связи с чем **ГЛАВА 2.**

## **2.1 Система набора персонала**

Прежде чем организация предложит кому-либо работу, она должна найти людей, которые хотели бы получить ее. В данной главе описаны эффективные способы приема на работу людей для восполнения недостатка трудовых ресурсов.

**Прием на работу.** Это ряд действий, предпринимаемых организацией для привлечения кандидатов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей, поставленных организацией.

Как видно на рисунке 4.2.1, набор работников — это необходимое звено управления персоналом.

Затраты по набору новых квалифицированных рабочих и менеджеров довольно значительны. В большинстве случаев они составляют 30—40% будущей годовой зарплаты. В эти затраты включают: стоимость объявлений, транспортные расходы вербовщиков и претендентов, оплату услуг фирм, занимающихся поиском кандидатов, затраты по их обустройству, а также зарплату лиц, занятых приемом на работу.

**Процесс набора кадров.** Начинается с поиска работников, которые удовлетворяли бы требованиям, предъявляемым организацией, и справлялись бы с задачами их будущей работы. Каким образом потенциальные работники отреагируют на предложение организации, зависит от того, какое отношение у них выработалось к задачам, им предлагаемым, на основе их жизненного



Прием на работу и другие виды управления персоналом опыта. Понимание ими задач зависит и от обстановки, сложившейся в организации.

В целом же необходимо последовательно разобраться, как влияют на этот процесс факторы внешней среды, требования работодателя и склонности работников.

**Влияние факторов внешней среды.** Правительственные и профсоюзные ограничения, законы, запрещающие дискриминацию при приеме на работу, оказывают непосредственное влияние на процесс набора персонала. Правительственные учреждения могут проверить следующие данные по приему на работу для того, чтобы определить, не нарушила ли организация законы:

- список источников поступления рабочей силы (агентства по трудоустройству, гражданские организации, учебные заведения);
- объявления о приеме на работу;
- расчеты потребности организации в рабочей силе на следующий год;

- данные учета кандидатов на работу.

Рекомендации по поведению лиц, занятых наймом на работу, разъясняющие, что они могут и чего не должны делать при проведении собеседования с кандидатом, представлены в таблице 4.2.1. Существует и ряд других вопросов, которые могут задаваться лишь с большой осторожностью, это — место рождения, религиозные убеждения, гражданство, членство в обществах. В большинстве случаев некорректными считаются вопросы о том, почему кандидат был признан негодным к воинской службе, и вопросы о судимости.

**Ситуация на рынке рабочей силы.** Если на момент приема на работу существует избыток рабочей силы, то кандидатов больше, чем необходимо. Если же занятость населения высока, процесс приема

Некоторые рекомендации по поведению лиц, занятых наймом на работу

Предмет собеседования	Что можно сделать или спросить	Чего не следует делать или спрашивать
Пол	Отметить внешний вид	Делать комментарии и записи, за исключением случаев, когда пол
Увечья	Способен ли кандидат хорошо и безопасно выполнять задания, присущие данному рабочему процессу	Каким образом кандидат по-лучил увечье и насколько оно серьезно



*Продолжение*

Предмет собеседования	Что можно сделать или спросить	Чего не следует делать или спрашивать
Расовая принадлежность	Отметить отличительные черты (такие, как шрамы) для установления личности кандидата	Задавать вопросы о цвете кожи, глаз, волос и любые другие вопросы, прямо или косвенно связанные с расовой принадлежностью
Семейное положение	Узнать семейное положение только после того, как кандидат принят на работу, поскольку это необходимо для страхования	Вы женаты? Разведены? Обручены? Вы с кем-нибудь постоянно живете? Видитесь ли вы с бывшим мужем или бывшей женой?
Наличие детей	Выяснить число и возраст детей после того, как кандидат принят на работу, поскольку это необходимо для страхования	Есть ли у вас дети? Сколько им лет? Кто с ними сидит дома? Планируете ли вы завести еще одного ребенка?
Физические данные	Объяснить кандидату, какую физическую работу ему придется выполнять (ручной труд, поднятие тяжестей и т. д.). Покажите,	Каков ваш рост и вес?
Возраст	Необходимо узнать уже после того, как кандидат принят на работу. Вам	Сколько вам лет? Можно попытаться оценить возраст по
Жилищные условия	Есть ли у вас телефон? Если нет, то как мы можем с вами связаться?	Есть ли у вас собственный дом? Или же вы
Судимость	Если это делается в целях безопасности, то нужно	Были ли вы под арестом, суди-
Воинская обязанность	Ветеран ли вы? Имеете ли вы опыт гражданской работы, связанный с	Почему вы были признаны непригодным к
Рекомендации	Кто рекомендовал вас на эту должность?	Требовать предъявления

на работу приходится растягивать по времени и вести очень умело, чтобы привлечь кандидатов, удовлетворяющих требованиям организации.

Работодатель получает информацию о занятости населения несколькими способами. Федеральная служба занятости, Министерство труда и занятости РФ составляют отчеты о занятости населения, о состоянии рынка рабочей силы. Существуют источники информации о работниках специфических профессий.

**Состав рабочей силы и местоположение организации.** Местоположение организации и состояние регионального рынка рабочей силы относят к основным факторам, оказывающим влияние на возможности найма предприятием рабочих.

**Отношения между кандидатом и организацией.** После того как было рассмотрено влияние на процесс приема на работу таких внешних факторов, как правительственные и профсоюзные ограничения, состав рабочей силы и месторасположение организации, необходимо рассмотреть отношения между кандидатом и организацией, возникающие при приеме на работу.

Процесс приема на работу состоит в сопоставлении требований, предъявляемых работодателем, и квалификации кандидата. Поскольку работодатель предлагает место, гарантирующее определенное вознаграждение, то для организации необходимо, чтобы кандидат отвечал определенным требованиям. Кандидат предлагает свои способности и знания, он ищет работу, которая отвечала бы его минимальным требованиям. Если требования организации и кандидата хотя бы частично совпадают, их сопоставляют. Процесс приема на работу обычно требует уступок в требованиях обеих сторон.

В целом, требования, предъявляемые организацией к кандидату, нередко приходится изменять так, чтобы они соответствовали положению на рынке рабочей силы, правительственным и профсоюзным ограничениям, политике и стилю работы организации и ее образу. Если в организацию обратилось недостаточное количество кандидатов, то ей, возможно, придется ослабить

свои требования к тем, кто обратился, или же ей придется приложить дальнейшие усилия для того, чтобы привлечь больше кандидатов.

**Политика и образ организации.** В некоторых организациях политика и стиль проведения кадровых программ сильно влияют на процесс приема кандидатов на работу. Примером служит политика должностного продвижения уже набранных работников. На практике это означает, что организация принимает на работу новых лиц только на самые низкие должности. Это гарантирует лояльность старых работников, которые могут не беспокоиться о своем будущем и получают повышение по службе. Большая часть кадровых работников выступает за такую политику.

Всегда ли правильна подобная политика? Организация может оказаться настолько стабильной, что становится мало подверженной изменениям. Если дела идут плохо, повышение кадровых работников принесет только вред и тогда будет полезен приток новых работников извне.

Существует еще много разновидностей кадровой политики организации, влияющих на процесс приема на работу (отношение к приему лиц старшего возраста, людей с физическими недостатками, осужденных, родственников уже работающих и т. п.).

Образ организации-работодателя, то представление, которое имеет о нем общественность, тоже влияет на процесс приема на работу. Понятие «образ организации» довольно сложное, но в целом оно основывается на том, считается ли она хорошим местом для работы. Чем крупнее организация, тем выше ее шансы иметь хороший образ. Организация, производящая продукцию или оказывающая услуги, известные кандидату, имеет больше шансов на то, что у него имеется определенный образ. Вполне возможно также, что потенциальный работник лучше представляет себе компанию по производству майонеза, чем компанию, выпускающую комплектующие изделия для производства турбин для атомных электростанций.

Образы организаций меняются со временем. В прошлом компании по добыче нефти имели хороший образ, но экологическое движение полностью

его изменило, и поэтому сейчас они усиленно рекламируют свой вклад в дело защиты окружающей среды, чтобы вернуть свой образ.

Образ организации — одна из подсказок, определяющих решение кандидата.

### **Взгляд потенциального работника на организацию и будущую работу.**

Ранее было указано несколько факторов, определяющих отношение кандидата к работе. Способности, отношение к работе и склонности кандидата зависят от его воспитания, обучения, опыта прошлой работы и т. д. Эти факторы влияют на склонности кандидатов и на то, каким образом они ищут работу. Необходимо принимать это в расчет, чтобы добиться эффективности приема на работу.

С точки зрения кандидата, процесс выбора организации для работы состоит из двух стадий: выбора профессии — в учебном заведении или позднее выбора организации, где он хочет работать по этой профессии.

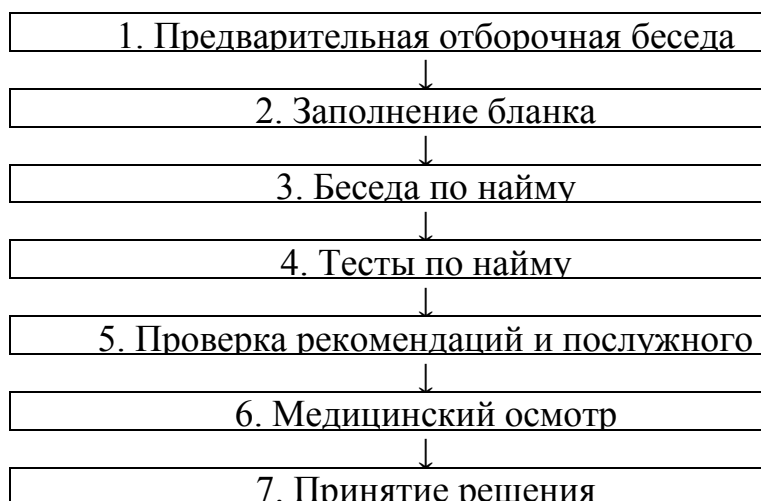


Рис1. Процесс выбора карьеры

Путь человека, целенаправленно ищущего работу, показан на рисунке 1. Целесообразно проанализировать эту схему детальнее.

*Шаг 1* — четкое осознание того, что выбор первого места работы — это часть общего плана вашей карьеры. Является ли это место одним из

ряда других в этой компании? Или это всего лишь место, где вы наберетесь опыта и затем начнете свое дело?

*Шаг 2* — это изучение газет и профессиональных запросов в тех местностях, где вам хотелось бы жить. Эту информацию можно получить в бюро по распределению выпускников, в профессиональных ассоциациях, агентствах по распределению на работу и фирмах поиска рабочих мест. Кроме того, необходимо использовать и личные контакты.

После шага 2 вы можете перейти к шагу 3, принимая во внимание отрасли промышленности. Чтобы определиться в выборе типа организации и предлагаемых функциях, вам потребуется проанализировать ответы на определенные вопросы о ваших потенциальных работодателях. Предположим, вы решили получить место недалеко от дома на предприятии пищевой промышленности, которым вы когда-нибудь сможете руководить. Отвечая на определенные вопросы, вы сможете уменьшить список потенциальных работодателей до разумных размеров.

Делая шаг, вам нужно ответить на вопросы, касающиеся ваших запросов и желаемой заработной платы. Количество вопросов этого типа практически неограниченно. Вам следует выстроить их в ряд по убывающей важности, чтобы определить наиболее удобное для вас место. Работу, где удовлетворялись бы все ваши запросы, вы не найдете никогда.

Затем вам следует определить, что вы можете предложить, что является вашими преимуществами. В их числе могут быть: образование (например, ваши дипломы, аттестаты, типы пройденных вами курсов, ваши навыки); умение обращаться с людьми; черты характера; личные контакты и пр.

После прохождения шагов 3, 4 можно считать, что вы готовы искать работу. Используйте все доступные источники: агентства по трудоустройству, личные контакты, профессиональные ассоциации и т. д. Если вы посылаете запрос по почте, то он должен быть адресован конкретному лицу, кроме того, следует обязательно позвонить по телефону.

В ходе решения проблемы вам целесообразно ответить на ряд вопросов.

## **Вопросы о работодателях**

- 1.Интересуют ли меня размеры предприятия (большое, малое или среднее)?
- 2.Важен ли для меня сектор (частный, не связанный с получением доходов, государственный)?
- 3.Какие отрасли промышленности меня интересуют? Этот вопрос обычно основан на интересе к продукции или услугам организации.
- 4.Что меня интересует больше — оборудование, производственный процесс или работа с людьми? Это решающий вопрос.
- 5.Имеют ли этот сектор, продукция или служба хорошее будущее, ведущее к росту и появлению новых возможностей?

## **Вопросы обо мне самом**

- 1.Сколь интенсивно я предпочитаю работать?
- 2.Предпочитаю ли я работать под чьим-нибудь началом или хочу быть сам себе начальником?
- 3.Как я предпочитаю работать — один, в небольшой группе или в большом коллективе?
- 4.Работаю ли я в спокойном, ровном режиме или предпочитаю импульсивный ритм?
- 5.Важно ли для меня местонахождение моей работы? Хотелось ли бы мне работать рядом с домом, или в более теплом климатическом поясе, или где есть возможность покататься на лыжах? Хочу ли я переезжать?
- 6.Какую зарплату хочу я иметь? Готов ли я работать на более низкооплачиваемом месте, но выполнять более интересную работу?
- 7.Хотел бы я работать постоянно на одном месте или же в разных местах? В помещении или на открытом воздухе?

Письма, посылаемые вместе с запросом (заявлением), должны быть напечатаны на хорошей бумаге, объемом не более одной страницы и отражать

истинное положение вещей. Подобные письма должны включать в себя следующие пункты:

- какую должность вы хотели бы занимать;
- ваши специфические цели работы на данном месте;
- конечные цели вашей карьеры;
- причина, по которой вы ищете работу;
- указание на то, что вам хорошо известно то место, куда вы желаете быть направлены.

Наиболее важными пунктами, на которые кадровые работники обычно ищут ответы, обычно бывают:

- текущий адрес;
- профилирующая дисциплина в институте;
- цель поступления на работу;
- возможная дата выхода на работу;
- цель вашей карьеры;
- постоянный адрес;
- время пребывания на предыдущих местах работы;
- оконченные учебные заведения;
- ограничения по здоровью;
- запрос на местонахождение работы.

Кроме того, их обычно интересует:

- общее состояние здоровья;
- ограничения в передвижении;
- желаемая зарплата;
- дополнительные дисциплины, изучавшиеся в вузе, оценки по ним;
- военная служба;
- годы присвоения званий, членство в организациях, премии и стипендии.

К беседам с нанимателями следует готовиться. По возможности, желательно провести тренировочную беседу, где роль спрашивающего играл бы ваш друг.

Если вы уже провели несколько бесед с нанимателями, следует написать письмо или позвонить по телефону тем из них, которые вас заинтересовали. Для этого следует записать (запомнить) имя человека, с которым вы беседовали, и некоторые детали предлагаемой работы.

## **2.2 Источники набора персонала**

В каждой компании есть своя кадровая политика, в том числе и политика в области подбора персонала. И сотрудник организации, отвечающий за подбор специалистов, должен придерживаться ее правил или эти правила формулировать. Привлекаются ли сотрудники на основе открытого конкурсного отбора или по рекомендациям, как привлекаются сотрудники на руководящие позиции, есть ли в компании карьерный рост, как осуществляется подготовка кадрового резерва и на какие позиции, кто пользуется преимуществом при найме, возможен ли прием на работу родственников и т. д.

При этом надо сказать, что ни один источник не гарантирует 100%-ного результата, поэтому первое, что надо иметь в виду, — максимально возможное количество каналов для привлечения персонала.

### **Рекомендации (по знакомству)**

Преимущества очевидны: источник надежный и дешевый. Однако быстрота имеет обратную сторону — надежность не всегда равнозначна профессионализму. Причем проявляется это не сразу, но когда наступает прозрение, избавиться от такого сотрудника бывает непросто. Опять же по человеческим причинам. Человек-то хороший и добросовестный.



Поэтому при подборе персонала наиболее разумное решение — рассматривать кандидатов на общих основаниях, и хотя рекомендации надо обязательно учитывать, решающим аргументом должен стать профессионализм.

Если вы готовы привлекать людей по рекомендациям сотрудников, разместите объявление при входе в компанию, на внутреннем сайте (если к нему имеют доступ большинство сотрудников и он действительно посещаем), разошлите по внутренней почте. В общем, сделайте так, чтобы его увидело максимальное количество сотрудников компании.

Однако есть несколько моментов, о которых стоит помнить, привлекая людей с помощью внутренних источников.

Кто является рекомендателем? Какова история их отношений? Работали ли раньше вместе? Знают ли друг друга как специалисты и могут ли дать профессиональные рекомендации? Или знакомство ограничивается лестничной площадкой, детсадовским прошлым, кровными узами?

Руководитель рекомендует сотрудника к себе в отдел? Отлично. Значит, он несет полную ответственность — его задача привлечь таких людей, которые смогли бы достигнуть результатов. Наверное, он знает, на кого можно положиться.

Или кандидата к себе в отдел рекомендует коллега? Какие мотивы? Да, профессиональные, но может быть, ему важно, чтобы было с кем выпить пива после работы или иметь дополнительное влияние в отделе или на руководителя. Люди иногда даже сами не осознают эти «дополнительные» плюсы. Но нам с вами это непременно надо учитывать.

### **Родственники в компании?**

Династии приветствовались во все времена. Родство создает стабильность, надежность, лояльность к организации. Работа становится частью жизни семьи, передаются мастерство, традиции и еще некое особое знание, которое не получишь из семинаров и книг. Уникальность принадлежности к профессии.

Но чтобы семейные отношения не влияли на бизнес, введите такие правила (при условии, что бизнес не является семейным):

- 1) родственники не могут работать в прямом подчинении друг у друга;
- 2) родственники не могут работать в одном отделе.

На эту тему у каждого есть свои истории, но мы для разнообразия расскажем анекдот.

Идет годовое отчетное собрание трудового коллектива. Выступает директор: «В заключение я хотел *бы* предоставить слово одному из самых молодых сотрудников, который сделал самую успешную карьеру в нашей компании. Год назад он пришел в нашу компанию простым курьером, затем перешел в отдел логистики, через полгода возглавил отдел продаж, а сейчас является моим первым заместителем. Скажите несколько слов». — «Спасибо, папа».

### **Подбор персонала с помощью сторонних компаний (*outsourcing*)**

*Какие это компании?*

1. Кадровые (рекрутинговые) агентства.
2. Агентства по трудоустройству.
3. Агентства прямого поиска (*executive search*).
4. Хэд-хантинговые агентства (*headhunting*).

*В каких случаях их целесообразно привлекать?*

1. Когда ваша служба перегружена, требуется набрать сразу большое количество персонала, например открывается новый филиал магазина, производства, т. е. цейтнот временный и нецелесообразно брать еще одного менеджера по подбору персонала.

2. Когда требуется найти редкого специалиста. Здесь могут пригодиться базы данных кадровых агентств. Например, специалист в области издательского дела со знанием китайского языка. Такие люди не часто требуются, но если возникает необходимость — днем с огнем не найдешь.

3. Когда вам нужно подобрать замену для еще работающего сотрудника

или компания не хочет афишировать, что ей нужен такой специалист, т. е. в том случае, когда необходимо сохранить конфиденциальность информации.

### **Кадровые (рекрутинговые) агентства**

Быстро. Профессионально. Надежно. Дорого (по сравнению с другими источниками). Все перечисленное справедливо только в том случае, если в агентстве работают профессионалы (за исключением стоимости). Она не всегда пропорциональна Качеству услуг. Можно даже сказать, что критерии цены и качества Могут быть вообще никак не связаны между собой. Хотя с развитием рынка это приходит в соответствие: лучшие рекрутеры работают в более «дорогих» агентствах. Но всегда есть молодые и талантливые, которые только начинают, причем вполне успешно, в «недорогих» кадровых агентствах. Строго говоря, бизнес держится не на агентствах, а на рекрутерах, которые в них работают. И часто нам приходится переходить из одного агентства в другое вместе с рекрутером, который работает эффективно и качественно. Но поскольку «срок жизни» рекрутера в агентстве колеблется в районе 2-4 лет (большинство из них продолжают карьеру внутри компании, пополняя ряды наших коллег), поиск агентства становится перманентной задачей.

Поэтому первый шаг в сотрудничестве с кадровыми агентствами — найти профессионалов, которые будут успешно работать именно для вашей компании.

Второй шаг — построение отношений с кадровым агентством. Надо определить, что именно вы ожидаете увидеть в качестве результата. И не требовать невозможного. Многие, обращаясь в рекрутинговое агентство, уверены, что раз они платят деньги за подбор секретаря, то вправе рассчитывать, что уже через 4 часа будет найдена высокая блондинка, в совершенстве владеющая тремя языками, с юридическим образованием и стажировкой в Оксфорде, умеющая прыгать с парашютом и прекрасно владеющая компьютером и кофеваркой.

Никто, кроме вас, не знает, какой человек нужен фирме. Чтобы работа с агентством была успешной, важно четко сформулировать критерии отбора. Прежде всего они должны быть реальными и последовательными. Например, часто выдвигаются противоречивые требования — чтобы человек был самостоятельным, но каждый свой шаг обсуждал с начальством. Или чтобы он был увлеченным программистом и при этом обладал высокой коммуникабельностью (что встречается чрезвычайно редко, так как выбор профессии часто связан с личностными особенностями).

Рекрутеры могут взять на себя часть работы. Они помогут сформулировать, кто именно вам нужен, сориентируют по стоимости специалиста на рынке (как правило, это цифра будет на средней или высшей планке по уровню оплаты труда таких специалистов), проведут весь предварительный отбор и представят вам трех-четыре кандидата. В идеале вам должны понравиться все. И если перед вами встанет проблема выбора «кто же лучше» и «жаль, что нельзя взять всех», можно быть абсолютно уверенным, что вы работаете с профессионалами. И они стоят тех денег, которые вы им платите.

Но поиск такого агентства требует времени и усилий, и дело здесь не только и не столько в гарантии надежности самого агентства (собственно, вы ничем не рискуете, если платите только по факту выхода кандидата на работу). Надо, чтобы сотрудник агентства подбирал тех людей, которые подходят вашей компании не только как профессионалы, но и как личности. А это можно только почувствовать и уловить.

Поэтому не отказывайте новым, только созданным агентствам в возможности вам помочь — да, у них нет длинного перечня компаний-клиентов и солидной подшивки рекомендаций, но это окупится энтузиазмом и желанием пробиться на рынке. И не делайте далеко идущих выводов, если сотрудничество не получилось. Не все агентства такие, но непрофессиональные тоже встречаются, как и в любом другом бизнесе.

### **Как выбрать агентство?**

Ни продолжительность работы на рынке, ни объем базы данных, ни перечень солидных клиентов, ни стоимость услуг — ничто, решительно ничто не может гарантировать успех сотрудничества.

Выберите время, проведите переговоры с 5-6 агентствами, с теми, кто дает рекламу, по рекомендации компаний-партнеров или наиболее успешных сотрудников компании. Уделите каждому 30-40 минут. Обратите внимание, какие вопросы будут задавать, с кем вам приятно и интересно общаться. Остановитесь для начала на 3-4 агентствах. Начните сотрудничать.

Посмотрите на людей, которых вам агентство присылает. Поделитесь впечатлениями о первых кандидатах. И если после этого следующие два, три, четыре кандидата вас решительно не устроят — продолжать сотрудничество не стоит. Они вас не поняли. И проще сделать ставку на другое агентство, чем тратить время на то, чтобы объяснить, кто все-таки вам нужен и почему присланные люди не подходят.

Если агентство построено по функциональному принципу, т. е. рекрутеры подбирают специалистов (бухгалтеров, программистов) для разных компаний, вам надо сотрудничать с менеджером по работе с ключевыми клиентами. Он будет хорошо осведомлен о критериях отбора организации, особенностях принятия решений, что позволит вам не тратить время на встречу с профессиональными, но не подходящими кандидатами.

### **Признаки добросовестного агентства:**

1. Сотрудники, как правило, сами приезжают к вам в офис и в деталях выясняют не только все, что связано с открывшейся позицией, но и подробно расспрашивают о фирме, направлениях ее работы, традициях. Они уделяют внимание не только профессиональным качествам, их интересует, человек какого склада мог бы подойти вашей компании.

2. Помимо стандартного договора вам предлагают заполнить анкету-заявку, которая подробно описывает требования к кандидату, условия работы, круг обязанностей.

3. Агентство присылает вам: 3-5 кандидатов, которые точно соответствуют

заявленным профессиональным требованиям, а не заваливают горами резюме, на которые у вашего факса едва хватает бумаги.

4. Резюме соискателей присылается на фирменном бланке агентства.

5. Поиск кандидатов занимает в зависимости от сложности вакансии от 2 до 10 дней.

6. После вашей встречи с кандидатами менеджер агентства интересуется вашими впечатлениями, причем не ограничивается только «подходит» или «не подходит», а пытается лучше понять ваши требования и скорректировать собственные представления о требуемом специалисте.

7. После того как сотрудник был принят на работу, рекрутер не умывает рук, считая, что деньги заплачены и дело сделано, а интересуется, как проявляет себя его подопечный на новом месте.

8. Ваши партнеры готовы часть гонорара получить после окончания испытательного срока принятого кандидата.

### **Особенности договорных отношений с кадровыми агентствами.**

В стоимость услуг входит подбор кандидатов на вакансии, оценка профессионализма (профессиональное тестирование), проверка рекомендаций с предыдущих мест работы. Цена услуг по подбору составляет определенный процент от годового или месячного оклада кандидата. Лучше с агентством сразу оговорить фиксированную сумму, а не связываться с процентами. Тогда они не будут заинтересованы продать вам специалиста по максимально высокой цене, а вы будете более свободны в переговорах по заработной плате.

Чаще всего гонорар агентства выплачивается по факту выхода кандидата на работу. Но есть кадровые агентства, которые предлагают внести предоплату за поиск, объясняя это тем, что в любом случае агентство несет накладные расходы, связанные с подбором. К таким аргументам стоит прислушаться, если речь идет о широкой географии поиска, связанного с командировками рекрутера или приглашением региональных кандидатов. В других же случаях агентство снижает свои риски, а это скорее негативно влияет на результативность подбора.

Гарантийный срок составляет от месяца до трех. Если кандидат увольняется в этот период, вы вправе требовать замену или частичный возврат средств. Но последнее маловероятно. Агентства скорее переносят сумму в счет следующих заказов, чем идут на ее возврат. Чтобы определить продолжительность испытательного срока, решите, когда от этого человека будет реальная отдача, сколько времени надо на вхождение в должность и сколько ему потребуется, чтобы проявить себя. Чем выше должность, тем больше времени требуется. Подходит ли курьер, можно сказать в течение первых двух недель, а результаты труда финансового директора будут видны только через полгода-год.

### **Если агентство просит предоплату (или компенсировать накладные расходы)?**

Когда речь идет о региональном подборе и рекрутеру для встречи с кандидатами необходимы командировки, агентство может попросить компенсировать накладные расходы. Иногда компании вносят предоплату, из которой агентство потом компенсирует кандидатам командировочные расходы на собеседование с работодателем.

### **Агентства прямого поиска**

Это агентства, которые специализируются на маркетинговом исследовании рынка специалистов. Например, ваша компания планирует проводить реорганизацию производства, вам нужен главный инженер, который хорошо знает технологию такого производства и имеет успешный опыт реконструкции аналогичных предприятий. Или вы ищете финансового менеджера, имеющего опыт внедрения технологии сбалансированной системы показателей. В таком случае имеет смысл обратиться в агентство прямого поиска, которое проведет исследование рынка подобных специалистов и представит на ваше рассмотрение *long list*, где будут указаны название должности кандидата, компания, фамилия кандидата, примечания. Для этого анализируется рынок предприятий, занимающихся аналогичной деятельностью, штудируется

специальная литература, анализируются сайты, базы данных кандидатов. Когда определен круг экспертов (часто он может совпадать с кругом потенциальных кандидатов или быть на уровень выше искомого специалиста), проводится интервью. Совместно с менеджером вы анализируете список и выбираете наиболее интересных кандидатов. Менеджер агентства ведет переговоры с каждым из них, выясняет готовность кандидата сменить работу и возможные условия перехода. Параллельно оценивается опыт работы данного кандидата и соответствие его критериям заказчика с помощью экспертов в этой области.

Первое интервью может проводиться не от имени работодателя, а, например, как экспертный опрос по теме от имени консалтинговой или маркетинговой компании, журнала. И лишь когда есть уверенность и в специалисте, и в его потенциальных возможностях сменить работу, «карты открываются».

#### **Хэд-хантинг: «охота за головами»**

Есть на рынке головы (специалисты), которые могут качественно повлиять на бизнес вашей компании. Как правило, это либо высококлассные специалисты, либо руководители, отвечающие за направление. Их имена известны, и тогда дело только за тем, чтобы узнать телефон и сделать предложение о переходе на новое место работы. Или есть задача — развить направление, и надо найти профессионала, который мог бы справиться с этой задачей.

Такая работа, как правило, поручается хантинговому агентству или специалисту, который работает самостоятельно. Часть этой работы вы можете проделать и сами. Возможно, вы уже знаете, кого конкретно вы хотели бы пригласить на работу, если же нет, самостоятельно проведите исследование по поиск таких специалистов.

Например, когда мы искали руководителя предприятия для одного из филиалов, мы провели серию интервью с руководителями аналогичных компаний. Помимо вопросов, касающихся особенностей самого бизнеса, всем



был задан вопрос: «К кому из экспертов рынка вы бы посоветовали еще обратиться?» Через некоторое время у нас был круг наиболее авторитетных людей в этой области. Нужно как можно точнее составить портрет и понять ожидания: какие задачи ставятся, как будет оцениваться результат, опыт решения каких ситуаций должен быть у потенциального кандидата в прошлом и др.

Основная заслуга хантера — убедить человека, который не ищет работу, принять решение о переходе в новую компанию, показать, что именно эта компания даст ему уникальный шанс реализовать свои профессиональные возможности и амбиции.

### **Подводные камни хантинга и прямого поиска.**

1. Ошибка в выборе кандидата. Есть мнение рынка о специалисте, но это не всегда соответствует реальному положению дел. Сотрудник может просто занимать высокую должность, отвечать за направление и иметь отличные навыки самопрезентации, но реальную работу выполняют заместители либо основу успеха заложил предшественник, а все лавры достались другому.

2. Привлекая к сотрудничеству эти агентства, мы заведомо привлекаем сотрудников на высокую оплату, сильно повышая издержки предприятия и не имея гарантии результативности работы данного человека.

3. Высокая стоимость подбора специалиста без гарантии того, что он надолго задержится в компании.

4. Ожидание мгновенного эффекта. Нужно время, чтобы разобраться в ситуации, и время, чтобы принятые меры принесли свои плоды. Чем выше должность, тем более отсрочен результат во времени. Например, эффективность работы финансового директора можно оценить спустя год работы, то же самое можно сказать в отношении и директора по персоналу, и директора по маркетингу

5. Кто на новенького? Высокий кредит доверия человеку со стороны, а также более высокий уровень оплаты варяга наталкивается на сопротивление уже работающих специалистов, и если новый человек не будет грамотно

введен в должность, если его не примет старая гвардия, то трудно ожидать больших успехов и свершений. Всю энергию придется тратить на преодоление сопротивления.

б. Есть опасность испортить отношения с партнерской компанией, из которой вы приглашаете специалиста. Например, промышленная группа вынуждена была отказаться от найма высококлассного маркетинг-директора после того, как акционер компании, из которой тот собрался увольняться, позвонил генеральному директору (будущему работодателю) и пригрозил замораживанием стратегически важных программ.

### **Агентства по трудоустройству**

В отличие от кадровых (или рекрутинговых) агентств, для которых клиентами являются компании, оплачивающие оказанные им услуги, агентства по трудоустройству обязуются найти работу соискателям и взимают деньги именно с них. Для некоторых работодателей картина весьма заманчивая — найти специалиста, не потратив ни копейки денег. Но бесплатный сыр бывает только в мышеловке. Вместо ожидаемых специалистов на собеседование приходят странные люди, которых только имея богатое воображение можно притянуть к указанным в заявке требованиям. Они настойчиво требуют к себе внимания и удивляются (в более сложных случаях — негодуют), что вы, бегло просмотрев их резюме или задав пару вопросов, сразу завершаете собеседование. И это понятно, многие из них за встречу с вами заплатили в агентстве немалые деньги и поэтому справедливо считают, что вы просто обязаны уделить им время и даже взять на работу.

Дело в том, что, по данным маркетинговой службы газеты «Работа сегодня», люди, имеющие профессиональную квалификацию, предпочитают искать работу либо через рекрутинговые агентства, либо напрямую обращаясь к работодателю, либо через объявления в газетах по трудоустройству, либо через Интернет. В любом случае, они стараются не платить за свое трудоустройство и крайне скептически относятся к деятельности подобных агентств.

Но если у вас есть вакансии курьеров, экспедиторов, секретарей невысокой квалификации, диспетчеров и т. п., возможно, вам удастся с их помощью подобрать подходящий персонал. Кроме того, есть специалисты, например няни, гувернантки, экономки, которым при приеме на работу требуются рекомендации. Они нанимаются с помощью специализированных агентств по трудоустройству.

### **Со сколькими агентствами работать?**

**В** идеале — с одним. Если вы нашли рекрутера, который не только хорошо понимает требования к кандидатам, но проникся духом компании, зачем тратить время на работу с еще несколькими агентствами? Профессиональный рекрутер в каком смысле является поверенным в ваших делах.

Если вы отдали предпочтение какому-то одному агентству, то оно чувствует на себе особые обязательства и особенно тщательно подбирает персонал. Но трудно ожидать такой же отдачи, если вакансию ведут еще 5-6 коллег (даже если вы не предупредили, что заказ на подбор персонала не является эксклюзивным, мир рекрутеров и кандидатов достаточно тесен, поэтому это быстро становится известно). Ваша вакансия задвигается на задний план, и в результате вы получаете не то, на что рассчитывали.

Но это в идеале, в реальной жизни необходимо распределять риски, учитывать, что рекрутеры — тоже живые люди, что у них есть другие заказы, и ваши вакансии не всегда могут быть приоритетными. Если вы ограничены сроками, лучше, чтобы вакансию вело два-три агентства.

## **СМИ**

### **Интернет**

Самый простой способ поиска специалиста — разместить объявление на одном из сайтов по *работе*: [Job.ru](http://Job.ru), [rabota.ru](http://rabota.ru), [joblist.ru](http://joblist.ru). Гарантировано, что его посещают люди, заинтересованные в работе, и в этот же день можно получить отклики на вакансию. Удобен формат общения — вы получаете резюме на свой

почтовый ящик и просматриваете, когда вам удобно. Также по почте можно провести первое интервью, попросив кандидата ответить на несколько показательных для вас вопросов.

Главное требование в поиске — регулярность размещения объявлений и просмотр резюме. Важно, чтобы вакансия присутствовала в первой двадцатке, а для этого надо ежедневно размещать объявление. Некоторые сайты, в частности *job.iv*, предлагают размещение выделенного объявления и гарантируют его присутствие среди первых пяти объявлений. Это значит, что каждый соискатель непременно на него наткнется. Шансы найти специалиста увеличиваются. Также целесообразно на том же сайте разметить баннер компании, который автоматически отправляет кандидатов на страничку с вашими вакансиями. Особенно хорошо это работает, если у компании есть имя на рынке. Кандидаты вообще более склонны работать в известных компаниях, да и сам факт общения с работодателем напрямую создает определенные плюсы.

Можно также просмотреть резюме кандидатов. Практически все сайты снабжены поисковыми системами. Вам остается просто задать параметры поиска и получить резюме кандидатов.

С расширением Всемирной паутины круг специалистов, попадающий в ее сети, стремительно растет. Если раньше можно было найти только специалистов в области информационных технологий, то теперь сети открыты для всех: рабочие, водители, курьеры, технологи, прорабы и другие специалисты, чья работа никак не предполагает общения с компьютером.

Однако при всей быстроте и удобстве и на этом Солнце есть свои пятна. Увы, не все имеют к нему доступ. Даже если работа связана с использованием Интернета, во многих компаниях запрещено посещать сайты по трудоустройству.

Расширить поиск можно, обратившись к профессиональным сайтам, тем, куда обращаются интересующие вас специалисты в поисках информации и общения с коллегами.

## Газеты по трудоустройству

Этот источник отчасти решает одну из проблем Интернета — газету может купить всякий. Аудитория расширяется, и это опять же та часть населения, которая активно стремится к переменам в своей профессиональной жизни. В Интернет можно залезть из любопытства, а покупка газеты — уже явное намерение, подкрепленное пусть небольшими, но финансами.

В работе с газетами важно планирование. Объявления принимаются до определенного времени и выходят с временным зазором между подачей и публикацией. Также необходимо учитывать тираж издания, каналы распространения, день выхода.

Если у вас план по подбору и вы представляете, сколько позиций и в какие сроки надо будет закрыть, лучше выкупать сразу площади в изданиях на несколько недель, месяцев вперед, это даст вам возможность получить скидки, снизив стоимость каждого объявления, и забронировать наиболее выигрышные места (первая и последняя полосы, верхний правый угол, центр). Объявления в газетах — платные, и размещать их нужно заранее. И лучше в нескольких изданиях — ни одна газета не обеспечивает 100%-ной аудитории. Лучше размещать модульное объявление и, если это возможно, с логотипом фирмы. И с как можно более конкретным «содержанием» Название должности. Требования, круг обязанностей. Такие объявления вызывают доверие соискателей, и вы получите больше откликов, особенно от тех, кто прежде, чем послать резюме, предварительно собирает информацию о компании.

Однократно размещенное объявление может не дать желаемого эффекта, поэтому, как и рекламу, вакансии надо размещать в нескольких номерах, меняя формат, расположение, текст.

А как зацепить тех, кто только подумывают о смене работы?

Через профессиональные издания и через деловую прессу. Подумайте, что должен читать ваш потенциальный кандидат? «Ведомости», «Финансовую газету», *Moscow Times*. Объявления в таких газетах значительно дороже, но отклик часто оправдывает затраты.

## **Каким должно быть объявление, чтобы на него обратил внимание соискатель?**

Маркетинговые исследования, проводимые газетой «Работа сегодня», показали, что соискатели обращают внимание на следующее.

1. Модульные объявления (компания стабильна и у нее есть деньги).
2. Точное и понятное название должности.
3. Конкретное описание должностных обязанностей.
4. Модульное объявление в сочетании со строчным объявлением, данным в одной газете.

Соискатели с большим недоверием относятся к объявлениям, публикуемым из номера в номер, даже если у вас много вакансий. У соискателей создается впечатление, что вы сами не знаете, кого искать, или требования завышены. В таких случаях целесообразно менять макет объявления и печатать его с перерывами.

### **Публиковать или не публиковать размер заработной платы?**

Обязательно для позиций исполнительских. Курьеры, рабочие, водители, бухгалтеры сравнивают размер заработной платы, и для них она является определяющим фактором при принятии решения.

Уровень заработной платы руководителей публиковать не принято, это связано и с коммерческой тайной компании, и с возможностью вести переговоры с интересными кандидатами, связывая вознаграждение с обязанностями и результатами работы.

### **Радио, телевидение**

Радио — достаточно неординарный источник размещения информации. И к нему, как к любому нетрадиционному средству, рекомендуется прибегать в особых обстоятельствах. Например, массовый набор персонала — сеть магазинов на всей территории города, временная (сезонная) работа для молодежи.

Или другая крайность — уникальный специалист. Надежда на то, что если он сам не услышит объявление, то его заботливые знакомые или родственники ему сообщат. Как нам непросто найти нужного специалиста, так и профессионалам в узких областях непросто обрести работодателя. На это и рассчитано.

Выбирать радиостанцию надо с учетом аудитории и времени размещения объявления.

Серьезный минус радио — информация на слух — нет возможности записать или еще раз прочитать, поэтому надо договориться с радиостанцией о возможности позвонить в справочную службу и уточнить номер телефона, а также разместить информацию на сайте радиостанции.

Телевидение — у многих региональных каналов есть бегущая строка и название вакансии и телефон. Такие предложения дают хороший отклик, но 98% пришедших совершенно не те люди. Может быть эффективно при массовом наборе (например, открытие филиала или предприятия в городе), но требует значительных ресурсов для фильтрации потока.

### **Студенческие форумы карьеры**

Наиболее актуальны в случае, если вам надо набрать много студентов на работу, предполагающую частичную занятость. Организаторами таких форумов являются вузы или содружество нескольких высших учебных заведений, объединенных одним профилем, например готовящие специалистов для банков. Наиболее активный период — весенний, когда многие студенты всерьез задумываются о постоянном месте работы. Если ваша компания заинтересована в привлечении молодых специалистов без опыта работы, такие форумы — реальная возможность найти потенциальных кандидатов.

Несмотря на то что форумы проходят один-два дня, это мероприятие требует серьезной предварительной подготовки и концентрации усилий на самом мероприятии, а также анализа всего происшедшего после самого события.

Заранее надо определить, кто вам потребуется — его уровень подготовки, режим работы, круг обязанностей, возможности роста. Лучше найти возможность привлекать студентов на выполнение почасовой работы *part time*, она более привлекательна для большинства студентов, а вам дает возможность проверить потенциал и работоспособность будущих сотрудников.

Для форума нужно подготовить анкеты — они могут быть краткими или более подробными, но надо учитывать, что у студентов практически нет опыта работы и все ответы в анкете будут более или менее одинаковыми. Форумы — это нескончаемый поток студентов, и у вас не будет времени провести даже десятиминутное интервью. Продумайте 3-4 вопроса, которые позволят составить первое впечатление. Анкеты, которые произвели на вас благоприятное впечатление, помечайте специальным значком — потом вы пригласите этих людей на более продолжительную встречу и выберете наиболее интересных для вас кандидатов.

Анкеты требуют сортировки сразу после форума — выбросите все лишнее, если разбор отложить на пару недель, а то и месяцев, они точно будут все на одно лицо и покажутся ненужными.

Участие в форумах — это возможность не только найти сотрудников, но и сделать компанию узнаваемой для нового поколения.

### **Работа с вузами**

В отличие от форумов, где прямая короткая и финиш близко, долгосрочная программа сотрудничества с вузами — это бег на длинную дистанцию и в некотором смысле многоборье. Требуется больших ресурсов и усилий. Это работа на перспективу — отдача будет через год-два, но и результат может быть впечатляющим. Стоит начинать эту программу, если компания (это может быть банк, издательство, производство) развивается и вам требуется привлекать на работу молодых специалистов (именно специалистов без опыта работы, а не просто выпускников).



Для начала нужно выделить профильные вузы, кафедры, познакомиться с деканами (или ректором — зависит от уровня программы сотрудничества), с преподавателями. Согласовать программу. Она может включать практику студентов в вашей компании, предложение с вашей стороны тем для курсовых и дипломных работ. Компания может учредить стипендии наиболее талантливым студентам и премии за лучшие курсовые и дипломные работы. Если вуз проводит День компаний, полезно будет принять в нем участие и представить компанию, но более целесообразно «вплести» сотрудничество с компанией в учебный процесс, предлагая вашим сотрудникам провести семинары или практикумы, предложив студентам решить кейсы из практики компании, т. е. сделать работу со студентами более живой и открытой.

Нужно продумать возможную практику студентов в компании, дать им возможность поработать в разных подразделениях, собрать отзывы руководителей. Не обязательно все в дальнейшем придут к вам на работу — да и вряд ли вы сможете всех взять, но те, кого вы пригласите, будут не только подходить вам как специалисты, но и будут многое знать о компании. А вам не потребуется вводить их в курс дела и гадать: справится — не справится (см. приложение 3.3).

происходит дублирование планирования персонала анализом хозяйственной деятельности предприятия.

Затраты на персонал приобретают в счете издержек предприятия все больший вес. Это обусловлено:

— наблюдающейся все чаще тенденцией несбалансированности производительности труда с затратами на персонал;

— новыми технологиями, которые требуют квалифицированного и более "дорогого" персонала;

— непроизводственными факторами влияния, например законами и тарифными договорами.

### **Глава 3. ОТБОР КАДРОВ**

### 3.1. ПРОЦЕСС ОТБОРА КАДРОВ

**Отбор кадров** — это процесс, с помощью которого предприятие или организация выбирает из ряда заявителей одного или нескольких, наилучшим образом подходящих под критерии отбора на вакантное место, принимая во внимание текущие условия окружающей обстановки.

**Цель отбора.** Основная цель отбора — набрать работников с высокой культурой работы — может быть осуществлена менеджерами по персоналу, которые совместно с администрацией предприятия устанавливают такие цели отбора, как, например, привлечение работников с высоким качеством работы, готовых работать в организации много лет; умеющих общаться с коллегами, с клиентами и т. д.

Отбор направлен на выявление возможностей и взглядов заявителя для определения его соответствия условиям и особенностям работы. Возможные различия людей по разным характеристикам (физической, умственной и психологической) важны для принятия решения при отборе.

**Кто принимает решение при отборе?** В малых организациях, где нет отдела по управлению персоналом, решение по отбору кадров принимает менеджер соответствующего профиля. В крупных и среднего размера фирмах в принятии решения при отборе участвуют линейный менеджер и менеджер по управлению персоналом (табл. 4.3.1).

В больших организациях менеджера, ответственного за отбор, называют менеджером по найму.

Когда работник отдела по управлению персоналом проводит отбор кадров, его поведение во многом зависит от влияния факторов внутренней и внешней среды организации.

**Факторы внутренней и внешней среды организации.** Наиболее важные характеристики предприятия, влияющие на отбор кадров, следующие: его размер, сложность, технологическая изменчивость

Табл. 4.3.1. Роль линейного менеджера и менеджера по управлению персоналом в процессе отбора кадров

Функции отбора	Линейный менеджер	Менеджер по управлению персоналом
Выбор критериев отбора	+	Консультирует и вводит критерии, отражающие особенности работы
Утверждение критериев отбора	–	+
Отборочная беседа	–	+

Наблюдение за заявлениями и анкетами по биографическим данным	–	Выполняется представителем менеджера по управлению персоналом
Беседа по вопросу принятия на работу	Совместно	
Проведение тестов	–	+
Заполнение таблицы квалификации и рекомендаций	–	+
Медицинский осмотр	–	+
Конечное решение при отборе	Принимает после рекомендаций менеджера по управлению персоналом	Дает рекомендации линейному менеджеру

и природа. Систематические, надежные и действенные методы отбора требуют значительных материальных затрат, и лишь большие организации могут их использовать. Разработка этих методов оправдана в случае большого количества вакантных мест и еще большего количества кандидатов. Если организация имеет много вакантных мест, но количество претендентов невелико, особо сложные методы отбора не требуются.

**Характеристики рынка рабочей силы.** Другое немаловажное обстоятельство, влияющее на процесс отбора кадров — рынок рабочей силы. Если желающих много, то выбирать метод отбора сложнее, если желающих немного, выбор сравнительно прост. Для организации важно знать состояние рынка рабочей силы в регионе и городе, где расположено предприятие. Также на процесс отбора кадров влияют условия работы, предлагаемые организацией, сама работа и ее имидж. Если работа неприятна или неудобна по времени, рабочий день продолжителен, зарплата невысока, а возможностей продвижения по службе мало, первый обратившийся по поводу работы подойдет. Для отбора же высококвалифицированного менеджера выбрать метод отбора кадров значительно труднее.

**Коэффициент отбора.** Работники отделов кадров анализируют эффективность методов отбора, используя так называемый коэффициент отбора:

$$\text{Коэффициент отбора} = \frac{\text{Число отобранных желающих}}{\text{Число претендентов, из которого проводят выбор}}$$

Как показывает статистика, для разных профессий величина коэффициента отбора — различна: менеджеры — около 1:2, профессионально-технические работники — 1:1, квалифицированные рабочие — около 1:1, чернорабочие — около 1:2. Если коэффициент отбора близок к 1:1, процесс отбора прост, так как число желающих, из которого

осуществляется отбор, невелико. При коэффициенте отбора около 1:2 процесс может стать довольно сложным. При коэффициенте 1:2 вероятность того, что организация наймет на работу людей, отвечающих ее критериям, больше, чем при коэффициенте 1:1.

**Требования профсоюза.** Профсоюз может многими путями, открыто или неявно, влиять на процесс отбора.

**Государственные требования.** При отборе кадров должны учитываться требования Кодекса законов о труде Российской Федерации.

**Состав рабочей силы.** Нередко предприятия стараются набирать такой состав рабочей силы, который максимально отражал бы состав и требования их клиентов (например, для работы в сфере иностранного туризма фирмы стараются набирать лиц, владеющих иностранными языками).

**Местоположение предприятия.** Многие предприятия АПК, расположенные вблизи мегаполисов, не испытывают таких трудностей с наймом высококвалифицированных молодых специалистов, с которыми сталкиваются предприятия, расположенные «в глубинке».

### **3.2. КРИТЕРИИ ОТБОРА КАДРОВ**

Чтобы программа отбора была действенной, следует систематизировать качества работника, необходимые для соответствующего вида деятельности, чтобы они всесторонне характеризовали работника: образование, опыт, физические и личные характеристики. «Эталонные» уровни требований по каждому критерию разрабатывают исходя из характеристик уже работающих на предприятии людей, хорошо справляющихся со своими обязанностями, занимавших ранее вакантное место.

Отбор может стать невозможным, если список требований к работнику со стороны организации будет слишком велик. Но если требований вообще нет — возможен неправильный отбор.

**Образование.** Большинство нанимателей пытаются отбирать работников, судя о них по полученному ими образованию. При равных показателях работодатели предпочитают «большее» образование «меньшему» и «высшую» степень — «низшей». Однако критерий «образование» должен непременно сравниваться с требованиями выполняемой работы. Работодатель должен изучить продолжительность и тип образования, его соответствие конкретно рассматриваемой работе.

**Опыт.** Работодатели часто отождествляют опыт с возможностями работника и его отношением к работе, считая, что человек, занимающийся подобной деятельностью ранее и желающий выполнять такую же работу, любит ее и будет выполнять ее хорошо. А поскольку

лояльность в отношении работы и предприятия ценится высоко, большинство работодателей предпочитают наем работников предприятия, как это было описано в главе 2.

Одним из способов измерения опыта работы в организации является установление рейтинга трудового стажа, отражающего время, на протяжении которого человек работал в данной организации. На военной службе дата присвоения званий есть эквивалент рейтинга трудового стажа. Трудовой стаж измеряется различными способами: общим временем работы в данной организации, временем работы в организации на определенной должности или в составе определенного отдела и т. д.

**Физические характеристики.** В прошлом многие работодатели широко использовали в качестве одного из критериев отбора физические характеристики заявителя. Очень часто подобные критерии становились дискриминирующими, например, по отношению к женщинам. Сейчас этот критерий отбора признан незаконным, если не отражена прямая зависимость данной характеристики и эффективности конкретной работы.

Однако существуют многие виды работ, требующие от исполнителя определенных физических качеств и обычно сводящиеся к выносливости и силе, которые легко поддаются тестированию.

С этой целью предприятию следует выявлять физические и медицинские характеристики своих преуспевающих работников в данный момент и использовать их в качестве критериев, но только тогда, когда большинство работников этим данным соответствует.

**Личные характеристики.** Одной из важнейших персональных характеристик работника является его социальный статус. Так, некоторые работодатели предпочитают степенных, женатых работников, считая, что эта характеристика приводит к меньшему количеству увольнений и лучшему качеству работы. Другие же организации предпочитают холостых или разведенных работников, которые охотнее соглашаются на другие места работы и на работу в выходные дни.

Вторая важная персональная характеристика претендента — его возраст. Любой конкретный критерий отбора работников, основанный на возрастном делении, должен быть тщательно изучен в отношении преуспевающих работников, занятых в организации в данное время.

Работодатели могут предпочитать определенные типы личности для выполнения различных работ. Выдающиеся личные качества могут быть необходимы работникам, общающимся с клиентами, для других же мест такие качества не пригодятся.

**Достоверность и обоснованность методов отбора.** Одним из способов уяснить, окажется ли претендент соответствующим всем требованиям, и выбрать наиболее

обещающего из группы кандидатов является тестирование заявителей в условиях, максимально приближенных к рабочим. Чтобы эти методы отбора оказались результативными, они должны быть достаточно надежными, достоверными. Если претендент получает оценку в 75 баллов при тестировании по найму в понедельник, 35 баллов в аналогичном тесте в четверг и 90 баллов в пятницу, то определить, какой из результатов наиболее точно отражает способности этого заявителя, невозможно: данный тест не может быть признан достоверным. *Достоверность метода отбора* характеризует его неподверженность систематическим ошибкам при измерениях, то есть его состоятельность при различных условиях.

Если служащий, проводящий беседу с заявителем, дает разные оценки его способностей и возможностей в разные дни, эти оценки нельзя считать достоверными. На практике достоверность при вынесении суждений достигается сравнением результатов двух или более аналогичных тестов, проведенных в разные дни. Другой путь повышения достоверности — сравнение результатов нескольких альтернативных методов отбора (например, тестирования и собеседования). Если результаты одинаковые или сходные, можно считать результат достоверным.

Помимо понятия достоверности оценок необходимо учитывать ту или иную обоснованность самих принятых критериев отбора. Под *обоснованностью* понимают то, с какой степенью точности данный результат, метод или критерий предсказывает действительную будущую результативность тестируемого человека. Термин «обоснованность» относится к выводам, сделанным на основе той или иной процедуры, а не к самой процедуре. Сравнить достоверность и обоснованность в данном случае можно на следующем примере. Так, градусник — вполне достоверный измеритель температуры, ибо сколько раз не измеряй им температуру стабильной среды — результат останется тем же. Но тот же градусник не может служить измерителем длины. Таким образом, метод отбора сам по себе может быть достоверным, но не соответствовать конкретной задаче, измеряя не то, что требуется в данном случае.

Различают следующие типы обоснованности методов отбора, с которыми должен быть знаком менеджер — обоснованность по сути, по соответствию характеру конкретной работы; по соответствию некоторым конкретным критериям.

Тесты, используемые в найме работников, обоснованы, если текст теста тесно связан с содержанием работы. Примером такого соответствия может быть тест на владение персональным компьютером, в том числе на машинопись при найме секретаря организации. Он может грубо воссоздать условия работы. При тестировании навыков набора текстовой информации заявителю дают небольшой отрывок и создают условия, сходные с теми, в

которых ему предстоит работать. Оценивают и качество работы заявителя по правке данного отрывка. Поскольку набивка подобных отрывков является одним из составляющих работу компонентов, подобный тест можно считать соответствующим ее сути.

Применение тестов на соответствие по сути не подходит для получения более абстрактных характеристик — таких, как определение лидерского потенциала и стиля работника или его рабочей этики. В этом случае более приемлемо использование тестов на измерение соответствия претендента характеру будущей работы. Такие тесты оценивают, скорее, черты характера, необходимые для выполнения данной работы. Они выявляют соотношения между скрытыми чертами характера, определяющими поведение человека, и набором тестовых измерений, относящихся к этим чертам.

Например, если для выполнения своих функций менеджеру необходимы лидерские качества, то тест, измеряющий эти лидерские качества, будет обоснованным. Для доказательства соответствия работника условиям работы необходимо быть уверенным, что тест действительно измеряет данную черту характера (лидерские качества), и что эта черта характера действительно необходима в деятельности рассматриваемого работника. Доказать такое соответствие бывает очень сложно.

В эффективных схемах по отбору персонала широко используют следующие требования для доказательства такого соответствия:

- анализ рабочего процесса должен выявить тот стиль работы и те константы, которые наиболее необходимы для высокого качества данной работы;
- тест должен измерять одну из этих констант. В примере с менеджером должны быть доказательства того, что тест удовлетворительным образом измеряет уровень лидерских качеств (например, результаты тестирования совпадают с результатами аналогичных тестов, проведенных на другом предприятии);
- необходимо доказать, что данная черта характера (например, лидерские способности) действительно связана с качеством работы и важна для занятия данной вакансии (то есть, необходимо быть уверенным в том, что лидерские качества действительно повышают качество работы).

Соответствие метода отбора каким-то конкретным требованиям или условиям — это та степень точности, с которой метод отбора выявляет конкретные способности претендента, соответствующие отдельным важным элементам стиля работы. Качество выполняемой работы тестирования оценивают в соответствии с требованиями настоящей и последующей работы. Критерием здесь считается качество выполнения работы (это может быть полученная рейтинговая оценка, количество вырабатываемой продукции, экономический

эффект или другой показатель). Используют два вида показателей соответствия критериям — показатели предполагаемого и действительного соответствия.

*Показатели предполагаемого соответствия* можно определить путем проведения тестов. Например, можно предложить заявителям на место механика выполнить серию возможных операций (большое количество тестов дается с целью получить, по меньшей мере, один достаточно обоснованный результат). Результаты тестов сохраняются в тайне и не оглашаются до тех пор, пока принятый работник не наберет минимального опыта в работе — чтобы они не могли повлиять на оценку качества работника. Предположим, что механик стал опытным, умелым работником через 12 мес. Оценка качества его работы проводят лишь по истечении этого времени, а затем результаты этой оценки сравниваются с результатами тестов, до тех пор державшимися в тайне. В будущем, для использования в принятии решений по отбору будут использоваться лишь те тесты, которые в наибольшей степени совпадают с показателями работника, уже набравшегося опыта.

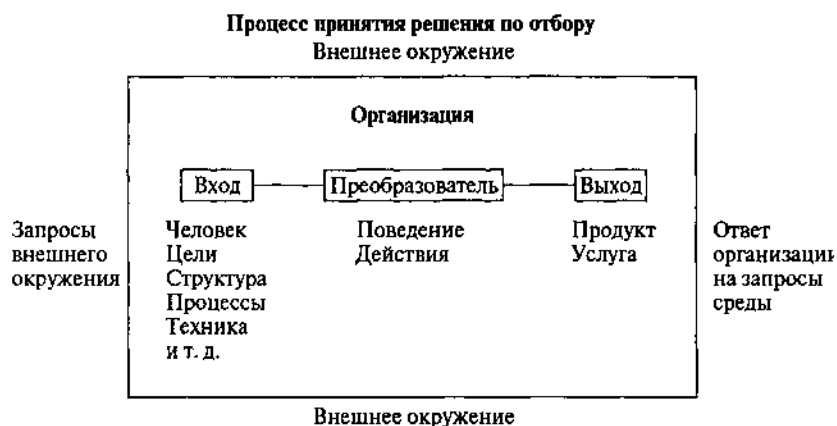
Однако показатели соответствия, при всей своей важности, имеют один существенный недостаток: работодателю приходится ждать достаточно долго, прежде чем он сможет применить результаты тестов для принятия решений при отборе. Этого недостатка лишен второй вид показателей — *показатели действительного соответствия*, которые можно установить по данным, полученным при тестировании персонала, работающего на предприятии в данный момент. Здесь первой ступенью процедуры является тестирование кадровых работников, выполняющих данную работу в день тестирования. Полученные оценки сравнивают с фактическими результатами работников при выполнении ими их обычных функций. Если оказывается, что тест действительно правильно отражает качество работы, его впоследствии используют в процедуре отбора претендентов. Отличием от использования показателей предполагаемого соответствия служит то, что результаты тестов и анализ фактического качества работы проводят в одно и то же время. Некоторые проблемы при использовании этого метода состоят в том, что он включает использование лишь очень опытных работников, которые нередко уклоняются от проведения тестов, не дают правильных ответов, в результате чего подобные тесты неточно отражают их возможности.

### **3.3. МЕТОДЫ ОТБОРА КАДРОВ**

В прошлом процесс отбора персонала на предприятиях во многом считался довольно простым делом. Начальник лично беседовал с претендентами и сам их распределял, руководствуясь при этом исключительно своей интуицией. Решения принимались на основе неприязней и приязней начальника. В последующее время разрабатывались методы отбора,



направленные на то, чтобы каким-то образом помочь этим инстинктивным решениям. Сегодня отбор рассматривается как нечто большее, нежели вера в интуицию.



Прежде чем принять решение по отбору, заявителю необходимо пройти ряд ступеней (см. схему). На каждой ступени отсеивается часть заявителей, или же они сами отказываются от процедуры, принимая другие предложения.

Следует отметить, что не все организации могут использовать сразу все ступени, поскольку это требует слишком много времени и больших затрат. Некоторые ступени совмещают (например, ступени 4, 5 и 6). В целом, чем важнее вакантный пост, тем вероятнее использование приемов каждой ступени. Большая часть предприятий (организаций) практикуют предварительную отборочную беседу, заполнение бланка заявления и просто беседу (ступени 1—3). Тестирование проводит сравнительно небольшое число работодателей. Проверки на подготовленность и квалификацию, а также медицинские проверки в одних случаях проводят для принятия на одни места работы, а в других нет.

**Предварительная отборочная беседа.** Работа на этой ступени может быть организована различными способами. Для некоторых видов деятельности предпочтительно, чтобы кандидаты приходили в отдел кадров или на место работы. В таких случаях специалист отдела кадров или линейный менеджер проводят с ними предварительную отборочную беседу. При этом на предприятиях применяют некоторые общие правила беседы, направленные на выяснение, например, образования претендента, оценку его внешнего вида. После этого удачливые заявители направляются на следующую ступень отбора, иногда зная, что отсутствие какой-либо необходимой характеристики уменьшает их шансы на то, что их будут серьезно рассматривать для принятия на место. В малых предприятиях и организациях

предварительную отборочную беседу можно проводить вместо основной беседы по найму (ступень 3).

**Заполнение бланка заявления и автобиографической анкеты.** Претенденты, прошедшие предварительную отборочную беседу, должны заполнить бланк заявления и анкету. Ту же последовательность используют вербовщики.

Число пунктов в анкете должно быть минимальным и они должны запрашивать информацию, более всего влияющую на производительность будущей работы. Данные могут относиться к прошлой работе и складу ума, чтобы на их основе можно было провести психометрическую оценку претендента. Пункты должны быть сформулированы в нейтральном стиле и предполагать любые возможные ответы, включая и отказ в ответе; логически вытекать один из другого. Анкета может запрашивать данные о здоровье, складе ума, о некоторых ситуациях, с которыми приходилось сталкиваться ранее. Вопросы могут предусматривать несколько ответов («закрытые» вопросы). Например, вместо общего вопроса об образовании может быть задан следующий вопрос: «Сколько Вам было лет, когда Вы закончили 8 класс?»: «меньше 12»; «от 12 до 14»; «от 14 до 15»; «от 16 до 17».

Могут быть заданы вопросы о мнении претендента по какому-либо случаю, типа: «Что Вы думаете о переводе в другой город, если Вы являетесь служащим этой организации?» Типовыми ответами могут быть: «С удовольствием переведусь»; «Можно попробовать»; «Соглашусь на перевод»; «Откажусь от перевода».

Чтобы использовать анкету как метод отбора, специалист по кадрам должен сравнить каждый пункт анкеты с установленными критериями результативного отбора.

Удобный подход для изучения характеристик действующих работников — распределение их на три категории эффективности: высшую, среднюю и низшую по одному из критериев результативности (производительности труда, оценке руководителя и т. п.). Затем рассматривают показатели работников с высоким и низким качеством работы. «Вес», придаваемый тем или иным, оценивают по шкале важности: «не имеет значения (0)», «важная (1)», «очень важная» (2)». Затем эти цифры обобщают для всех заявителей, и выбирают того, кто показал наивысший положительный результат, отвечающий минимуму.

При этом баллы важности отдельных характеристик меняются в зависимости от работы и профессии (например, иногда важен возраст заявителя, иногда же этот фактор не говорит ни о чем). Они также могут меняться и со временем. Анкета должна составляться отдельно для каждого типа работы и организации.

**Беседа по найму.** Исследования показывают, что значительное число решений по отбору претендентов организациями принимаются с включением процедуры беседы по найму.

Различают несколько основных типов беседы по найму:

- проводимые по схеме;
- слабоформализованные;
- проводимые без схемы.

Цель беседы любого типа одна — рассмотрение заявителя на предмет принятия на работу. Происходит обмен информацией, обычно в форме вопросов и ответов. Основное различие между типами беседы заключается в:

- подходе к беседе проводящего ее служащего организации;
- типе информации, которую желает получить организация;
- сути конкретной ситуации.

Для бесед, проводимых по схеме, менеджер по персоналу заранее подготавливает перечень вопросов и в дальнейшем от него не отклоняется. Во многих организациях используется стандартный бланк, на котором проводящий беседу отмечает ответы заявителя на predetermined вопросы. Многие вопросы имеют варианты готовых ответов, и проводящему беседу приходится только отмечать их в заранее предусмотренных графах. Беседы имеют очень ограниченный характер, а получаемая информация такого типа не дает широкого представления о заявителе и не позволяет приспособить ход беседы к ответам заявителя. Данный подход стесняет и заявителя, который не всегда способен ответить на предложенные вопросы.

В приложении 3 приведен пример бланка для проведения беседы по схеме.

Для проведения *слабоформализованных бесед* заранее готовят только основные вопросы, но проводящий беседу может также задавать вопросы в тех областях, которые в данном конкретном случае заслуживают особого внимания. Этот метод требует большей подготовки от ведущего, чем беседа по схеме.

Для проведения *бесед без схемы* требуется незначительная подготовка: проводящий беседу менеджер готовит лишь перечень тем, которые следует затронуть, а иногда не делает даже и этого. Главное преимущество этого типа беседы — свобода, позволяющая проводящему беседу подстраиваться к ситуации и конкретным заявителям. Метод характеризуется спонтанностью, но при проведении беседы недостаточно опытным служащим могут наблюдаться отклонения от темы, непоследовательность и, как результат, нарушение планов обеих сторон. Имеются, однако, возможности некоторого планирования и подобного типа бесед. Выпускники вузов часто сталкиваются с вербовщиками, единственным вопросом которых, кроме открывающих и закрывающих беседу шуток, является вопрос «Расскажите мне о себе». Вместе с тем, когда этим методом пользуется

опытный работник, то появляется удобный случай выяснить, казалось бы, недоступную информацию, и в результате провести четкое разделение заявителей.

Если в ходе беседы спрашивающий пытается оказать давление на заявителя (например, намеренно прерывая заявителя или задавая вопросы враждебным тоном), то могут возникнуть стрессовые ситуации, крайне отрицательно сказывающиеся на процессе отбора и снижающие его эффективность.

Существуют разные *ошибки, уменьшающие результативность проводимых бесед*. Распространенная ошибка — тенденция делать вывод о заявителе по первому впечатлению, с первых минут беседы. Кроме того, встречаются случаи, когда многие проводящие беседу основывают мнения на впечатлении о том, как человек выглядит, сидит на стуле, соблюдает контакт при встрече глазами. Чтобы не совершать такой ошибки, проводящий беседу должен наблюдать и за речевым поведением, и содержанием заявления, и за его внешними привычками.

В ходе проведения беседы нередко возникают ошибки «по контрасту», когда менеджер находится под положительным или отрицательным впечатлением от предыдущих претендентов. Например, когда просто квалифицированный претендент на место следует за выдающимся, то его характеристики, скорее всего, покажутся бедными в глазах проводящего беседу менеджера. Это довольно невыгодная ситуация, потому что в результате отвергнутым может оказаться хороший, квалифицированный работник, по контрасту показавшийся слабым.

Ниже приведены краткие рекомендации, которые следует учитывать при проведении бесед:

1. Необходимо внимательно слушать, что и как говорит заявитель. Слушание в отличие от слышания — активный процесс, требующий сосредоточенности. Часто, проводя беседу, менеджеры планируют свой следующий вопрос тогда, когда следует слушать заявителя.
2. Важно следить за поведением заявителя так же, как и слушать его речь. Пытаясь получить наиболее полную информацию о сидящем перед вами человеке, не игнорируйте то, что многие считают самым значительным способом общения, а именно «язык движений».
3. Не следует забывать о требованиях, предъявляемых характером работы, так как нередко большее, чем следует, значение придается отдельным чертам либо манерам, которые так сильно привлекают или отталкивают менеджера, что решение принимается исходя из того, что никак не относится к характеру предлагаемой работы.
4. Необходимо установить баланс между недостаточно и слишком

схематизированными вопросами. Слишком много первых — и беседа превратится в бесполезный разговор, слишком много второго — и беседа станет похожа на допрос.

5. Решение следует принимать, только имея всю необходимую информацию. Некоторые заявители «расходятся» медленнее, чем другие, и то, что поначалу кажется незаинтересованностью, может исчезнуть через несколько минут, оказавшись просто сдержанностью. Никогда не оценивайте человека по первому впечатлению.

6. Построение беседы требуется вести вокруг вопросов, которые являются важными критериями отбора.

Служащие, проводящие беседы, нередко считают, что их первоочередной задачей является отбор лиц, наиболее подходящих для работы. Но это, хотя и основная, но не единственная их задача. Вторая задача — реклама. Менеджер должен «внушить» собеседнику значимость своей организации и «обучить» заявителя особенностям предлагаемой работы, не видных с первого взгляда.

**Тесты по найму.** Одним из методов, используемых для облегчения принятия решения по отбору, являются тесты по найму. Менеджеры по управлению персоналом разрабатывают эти тесты на предмет оценки способностей и склада ума, необходимых для результативного выполнения заданий на предлагаемом месте; психологи готовят пункты, измеряющие эти способности. Для секретаря, например, такими способностями могут быть: умение набивать текст на компьютере, стенографировать и необходимые человеческие качества.

Тесты выполнения отдельных работ на предлагаемом рабочем месте.

1. Стандартный тест на вождение, применяемый в качестве теста на место водителя.
2. Тест на компьютерное программирование — для программистов.
3. Прослушивания, используемые при приеме на работу музыкантов.
4. Тест на умение обращаться с инструментом для работы оператором различных механизмов.
5. Тесты по машинописи.

Кандидатов на место просят проделать определенную работу на механизме, на котором им придется работать в случае получения места, и затем регистрируют качество и количество выдаваемой продукции. Подобные тесты обладают самой высокой достоверностью и соответствием из всех типов тестов, поскольку они измеряют навыки, непосредственно связанные с предлагаемой работой.

Тесты с искусственным воссозданием обстановки, близкой к реальной. Эти тесты не являются выполнением части обычной для этого места работы, но, несомненно, очень похожи на нее, благодаря воссозданию обстановки, близкой к рабочей. Так, вполне можно

научиться водить машину, используя тренажеры, но это — отнюдь не то же самое, что реальная езда на машине по оживленным улицам города.

Существует множество тестов с воссозданием обстановки, близкой к реальной. Вот, например, некоторые из них.:

Тесты на психомоторные способности. Существуют тесты на измерение психомоторных способностей, таких как время принятия решения, скорость движения конечностей, проворность пальцев. Примером может служить тест, по которому тестируемый набирает булавки и ряд за рядом вставляет их с помощью щипцов или делает это руками в отверстия, расположенные в дощечке. Данный тест используют для отбора сборщиков радиоаппаратуры.

Тесты на канцелярские способности. В подобных тестах необходимо проверять числа и имена — способности, которые необходимы для работы секретаря.

Письменные тесты. Они предназначены для измерения общего уровня умственного развития и способностей.

Вот некоторые примеры письменных тестов:

*Тест на способности Отиса (быстрых подсчетов)* выявляет некоторые умственные способности, включая словарь, счет, понимание и восприятие, выставляет общую оценку. Он включает, например, такие пункты:

- а) какая из вещей, перечисленных ниже, мягкая: стекло, камень, ткань, железо, лед;
- б) малиновка — это:  
растение, птица, червь, рыба, цветок;
- в) какое из нижеприведенных чисел, больше, чем 55,53, 48, 29, 57, 16.

*Шкала Векслера на умственные способности взрослых* — это сравнительный письменный тест, состоящий из 14 серий, разделенных на две группы: «словесная» группа включает в себя вопросы по общей информации, арифметике, проверке сходства, словарному запасу; группа «действий» — задания по завершению рисунка, приведению рисунка в порядок, собиранию предметов и др.

*Тест Вондерлика* — это краткая форма теста Отиса, включающая использование различных проверок восприятия, понятийные и арифметические вопросы и подсчет набранного числа баллов.

Тесты умственной зрелости. Тест проводят в группах людей, и результаты подсчитывают на компьютере. Результаты получают из серии кратких тестов пространственной ориентации понятийного содержания, логики и понимания, чисел, памяти и др.

Тесты личных качеств и темперамента. Наименее достоверными из всех тестов по найму являются те, которые пытаются измерить личные качества и темперамент человека.

Нередко здесь необходим подход, не столь прямой, а использующий представление нечетких возбудителей реакций, по которым психологи оценивают личность. Возбудители специально представлены неясными, чтобы включать подсознание личности.

Например, тест Роршаха с чернильным пятном включает 10 карточек, на каждой из которых изображена двойная симметричная клякса, похожая на пятно. Человеку предлагает ответить, что именно он видит в этих кляксах. Проводящий тест дословно записывает ответы, время, потребовавшееся на ответы, эмоциональные проявления и другие особенности поведения опрашиваемого. Затем опытный психолог анализирует полученные данные и приходит к выводам относительно личных качеств проверяемого человека.

Полиграф и тесты на честность. Другим методом отбора, широко используемым некоторыми работодателями (например, в США), является полиграф, иногда ошибочно называемый детектором лжи. Это — прибор, регистрирующий изменения дыхания, кровяного давления, пульса и реакцию кожи. Человеку, к которому подключен этот прибор, задают ряд вопросов. Некоторые из этих вопросов нейтральные и задаются с целью получить ответ при нормальном состоянии, другие вопросы — чтобы зарегистрировать ответ, сделанный под давлением. Поэтому сначала заявителя спрашивают: «Вас зовут Сергей?», а затем: «Вы когда-нибудь крали у работодателя?». Изначально полиграф создавали для спецслужб, милиции, но сейчас его используют в основном для проверки данных. Понятно, что предприятию необходимо знать своих потенциальных работников. Преступления на рабочем месте происходят все чаще, и по оценкам специалистов урон, наносимый предприятиям мошенниками, выливается в огромные суммы. Хорошая проверка рекомендаций обычно стоит дороже, чем тест с использованием полиграфа.

В литературе по менеджменту высказывается много возражений по поводу использования полиграфа в работе с персоналом, при отборе кадров: во-первых, это нарушение тайны личности; во-вторых, высказываются опасения, что использование полиграфа может привести к самоговору; в-третьих, существует возражение, что использование полиграфа оскорбляет достоинство заявителя. Хотя эти возражения достаточно серьезны, самым важным является вопрос — достоверна ли информация, получаемая посредством полиграфа? Ведь прибор записывает физиологические изменения в ответ на словесное давление, а не самое ложь и не состояние, обязательно сопутствующее лжи. Очень часто получается, что люди, которым легко солгать, обманывают и полиграф, а те, кто реагируют на вопросы эмоционально, выставляются этим прибором как лжецы.

Поэтому организациям следует очень тщательно подходить к вопросу подбора тестов, проверяя их достоверность и объективность.

**Проверка отзывов и рекомендаций.** На одной из ступеней отбора кандидатов могут попросить представить отзывы предыдущих начальников и другие подобные документы.

Чтобы рекомендательное письмо оказалось полезным, оно должно отвечать определенным условиям. Автор письма должен знать уровень продуктивности и качества работы заявителя и быть достаточно компетентным, чтобы его оценить, он должен передать свою оценку новому работодателю. И, наконец, информация автора рекомендательного письма должна соответствовать истине.

В случае, если заявитель сам получает отзыв в свои руки для передачи по месту запроса, — выполнение условия истинности не гарантировано, так как многие люди не захотят писать свое настоящее мнение о заявителе, так как последний может его прочитать. В результате авторы подобных писем или сосредотачиваются на недостатках заявителя или преувеличивают его положительные качества.

Специалисты предлагают следующий метод, который может потенциально улучшить соответствие рекомендательных писем как инструмента отбора. Они считают, что рекомендательные письма необходимы только в отношении тех видов работ, которые предстоят заявителю. Специальная комиссия организации-работодателя, знакомая со спецификой данной работы, излагает эти особые требования в порядке их важности. Затем посылается запрос на рекомендательное письмо, в котором прежнего работодателя просят оценить заявителя по списку перечисленных качеств. Рекомендации должны быть непосредственно связаны с результатами работы заявителя на предыдущем месте. Затем сравнивают оценки, полученные от адресата, и оценки необходимого уровня, выведенного комиссией, которые требуются для выполнения предлагаемой работы.

Если прежние работодатели дают только общую минимальную информацию, то польза от рекомендательных писем очень невелика. Если есть необходимость проверки биографических данных, более приемлемой альтернативой письму может быть телефонный звонок предыдущему начальнику заявителя с тем, чтобы обменяться мнениями или выяснить какие либо интересующие вопросы. Для большей части работодателей недостаточно лишь письма, они используют в различных комбинациях проверки по телефону, рекомендательные письма и данные, полученные в беседе по найму. Наиболее часто проверяемые пункты — последнее место работы и образование. Во время телефонного разговора можно выяснить, как заявитель выполнял свои обязанности на последнем месте работы. Это может стать одним из наиболее объективных типов информации для предсказания будущего поведения заявителя на рабочем месте.



**Медицинский осмотр.** Некоторые организации требуют, чтобы наиболее подходящие им заявители заполняли медицинские вопросники или проходили медицинский осмотр. Причинами такого требования являются следующие:

- необходимость предотвратить наем переносчиков заразных болезней;
- необходимость определить, может ли заявитель физически выполнять предлагаемую работу;
- необходимость знания физического состояния претендента в момент найма в случае подачи работниками жалоб по поводу компенсаций.

Эти требования можно удовлетворить посредством заполнения медицинского вопросника, проведения медицинской проверки или анализа физиологии рабочего процесса. Последний метод используют для отбора работников, выполняющих тяжелую физическую работу, он направлен на выявление усталости, накапливаемой при выполнении данной работы путем изучения чисто физиологических показателей (частоты пульса и поглощения кислорода). Усталость устанавливают при выполнении работы в искусственно воссозданных, но близких к рабочим условиям.

*Генетический отбор* — одна из форм медицинского осмотра, которая предусматривает использование анализов крови и мочи с целью выявления у заявителя особых черт, предрасполагающих (или наоборот) его к работе с различными химикатами. Например, заявителя с повышенной чувствительностью к профессиональным болезням и различным токсинам немедленно отсеивают в процессе отбора на вредные для здоровья места.

Однако следует отметить, что на сегодняшний день приборы, предназначенные для проведения генетического отбора, не зарекомендовали себя точными и достоверными средствами определения повышенной чувствительности. Медицинские осмотры также не зарекомендовали себя в качестве достоверных предсказателей потенциальных медицинских проблем. Существует мнение, что получение информации об испытанных ранее трудностях со здоровьем (выясняемое посредством медицинского вопросника) может быть столь же достоверным и менее дорогим, чем медицинский осмотр.

Проверка на предмет употребления наркотиков при отборе становится все более и более популярной среди растущего числа предприятий и организации. Однако методы проверок на использование наркотиков порождают запутанную сеть технических проблем, связанных с такими вопросами, как судебная токсикология, психофармакология и др.

Поднимается вопрос, не нарушают ли проверки на использование наркотиков права на неприкосновенность личности.

Работодателям следует знать о сомнительной достоверности подобных тестов: в одной трети случаев, когда эти проверки дают положительные результаты, они оказываются ошибочными.

**Отбор менеджеров.** Процессы отбора менеджеров и методы отбора, применяемые в этих процессах, зависят от типа работы менеджера, чей пост является вакантным.

Прежде чем нанимать менеджера, изучают рабочий процесс. Затем отбирают критерии, основанные на характеристиках результативных менеджеров, работающих в компании в данный момент, а также на возможных будущих нуждах организации. Это следует делать каждой организации самостоятельно, поскольку задачи менеджеров сильно различаются по своим уровням, функциям, отраслям и другим факторам. Оценки необходимо подбирать для отдельных должностей и организаций.

Основное внимание при отборе должно быть сосредоточено на стиле работы, а не на результатах, тестах и общих впечатлениях.

После того как выработаны критерии менеджерской результативности, следует найти методы отбора, которые будут впоследствии использованы. В целом, тесты нечасто применяют при отборе менеджеров. Основным источником данных для отбора на место менеджера до сих пор являлись проверки отзывов, но для этой процедуры также нужны соответствующие менеджеры. Таким образом, основным методом, практически реализуемым при отборе менеджеров, является пока анализ биографических данных.

Беседа — также распространенный метод при отборе менеджеров. Чаще всего ее используют в совокупности с другими методами. Но если организация выбирает один из методов, то вероятнее всего — это личная беседа.

**Центры по оценке.** Это специализированные организации, которые проводят оценку свойств поведения работников в рабочей обстановке. Оцениваемые работники должны выполнить ряд тестов, упражнений и пройти собеседования определенного типа. Популярность подобных организаций основана на их возможности помочь предприятиям отобрать работников, которые будут результативно работать на постах менеджеров.

Стержнем работы центров по оценке являются: искусственно воссозданные, близкие к реальным рабочие условия, заложенные в тесты, беседы и наблюдения с целью получения информации об оцениваемых. Оценивают группы (по 12 человек), причем наблюдают как за всей группой, так и за отдельными лицами. Оценку выносит комиссия, состоящая из рядовых менеджеров организации. Однако в тестировании кандидатов могут участвовать также консультанты и лица, имеющие подготовку для проведения оценки. Центры по оценке непосредственно ориентированы на определенные места. Комиссия получает большой объем информации о каждом проверяемом. Отдельных лиц оценивают, например, по способности

организовывать и планировать, решительности при принятии решений, гибкости, устойчивости к стрессам, стабильности и личному стилю работы.

Результаты оценки обобщают и разрабатывают оценочный доклад. Возможно описание работы каждого оцениваемого, если организации нужен такой тип доклада. Части докладов относительно отдельных лиц сообщаются этим лицам обычно одним или несколькими членами оценочного жюри.

Доклад позволяет организации (предприятию) делать определенные выводы и принимать решения, например, о квалификации отдельных лиц для занятия определенных постов; возможности продвижения отдельных лиц по службе; способности отдельных лиц работать в группе; необходимой переподготовке менеджера, требуемой для улучшения стиля его работы.

Результаты исследований эффективности действующих оценочных центров оказались впечатляющими. Выяснилось, что центр организации может предсказать будущую результативность работников с немалой точностью. Недостаток подобных центров — высокий уровень затрат на одного оцениваемого. Однако прибыли, приносимые ими, превышают затраты в четыре раза.

### 3.4 НЕТРАДИЦИОННЫЕ МЕТОДЫ ОТБОРА ПЕРСОНАЛА:

#### ОСОБЕННОСТИ ПРИМЕНЕНИЯ И РЕЙТИНГ ПОПУЛЯРНОСТИ

Нетрадиционным методам подбора персонала сегодня прибегают все больше работодателей. Мы попробовали составить неофициальный рейтинг популярности применяемых и пропагандируемых на российском рынке труда нетрадиционных методик подбора сотрудников и выяснить, действительно ли данные методы оправдывают свой нетрадиционный подход эффективностью результатов подбора»

#### Первое место: СТРЕСС-ИНТЕРВЬЮ

Первое место по популярности занимает метод стрессового интервью. Его еще иногда называют шоковым, что, пожалуй, в большей степени отражает сущность подхода. Цель стрессового интервью — определить стрессоустойчивость кандидата. Соответственно, необходимость его использования может быть оправдана при подборе персонала на вакансии кассиров, операционистов банков, пожарных, сотрудников милиции и даже

специалистов по персоналу (ведь наша профессия и опасна, и трудна ничуть не в меньшей степени, чем профессия милиционера!).

Для выявления стрессоустойчивости кандидата для него создают стрессовые условия и наблюдают, как он на них будет реагировать. Очень интересны при этом свидетельства очевидцев, прошедших через стрессовое интервью. Среди их рассказов, которыми сегодня изобилует Интернет, мне не довелось встретить ни одного положительного отклика: люди высказывают возмущение, непонимание, зачастую обиду. Судите сами. Стандартный сценарий стрессового интервью предполагает:

а) опоздание на собеседование представителя работодателя на время от получаса и более;

б) выказывание невнимания к заслугам, степеням, званиям, образованию соискателя: «Ну и что, что вы из МГУ, у нас оттуда даже уборщица»;

в) потерю резюме кандидата;

г) создание неудобных условий: подпиленная ножка стула, слишком высокий стул, яркий свет в глаза, размещение соискателя в центре круга, по периметру которого сидят представители нанимателя;

д) задавание некорректных вопросов: «А почему вы в свои 28 лет еще не замужем — мужчин боитесь или с вами что-то не так?»;

е) неожиданные действия со стороны рекрутера (швыряние ручки в лицо).

Конечно, странно, если после подобных испытаний кому-то захочется работать у такого работодателя. Правда, надо сказать, мастера стрессового интервью советуют после его проведения честно признаться кандидату на должность, каковы были цели «пытки». Но, как правило, повлиять на решение «испытуемого» такое признание уже не может.

Бывают и особо показательные случаи. Так, например, в одной из американских компаний решили применить стрессовое интервью массово. Пригласили сразу несколько кандидатов, прошедших первые два этапа интервью, на корпоративную вечеринку. После просмотра видеофильма о жизни компании соискателями получили следующее предупреждение: «Наш

корпоративный танец — макарена. Поэтому те, кто умеет его танцевать, соответствует нашим ценностям». Логично, что после этого всех кандидатов попросили исполнить этот танец. Кого в результате взяли на вакантную должность, осталось неизвестным, но история о макарене и о компании, которая ее очень любит, теперь известна по всей стране.

Из этой же серии и история об отборе стюардесс для одной из скандинавских компаний. Там соискательницам предложили изобразить, как играют в водное поло бегемоты. Не все согласились проявить себя в роли толстого животного, но рекрутеры, надо полагать, насладились зрелищем... Однако теперь, зная о таком сценарии подбора сотрудников, не каждый решится приехать на собеседование в эту компанию.

Из менее безобидных приемов — предложение секретарям снять туфли — вероятно, для проверки опрятности. А может быть, так определяют, кто будет в доме хозяин, ведь в народе считается, что если у жены второй палец на ноге длиннее остальных, то она будет главенствовать. Но не всякому шефу, наверное, подобная перспектива по душе. Хотя традиция проверять чистоплотность, а заодно и стрессоустойчивость кандидатов для работы в российских больницах существовала еще в позапрошлом веке. Тогда в Боткинской больнице при приеме на работу медсестер и сиделок барышень просили снять, пардон, штаны: считалось, что это очень надежный был способ отбора хороших сестер милосердия.

Однако на фоне возможных отрицательных последствий применения данного метода нельзя не отметить и очевидную его полезность в отборе персонала на определенные должности, например, позиции секретаря или кассира в банке. Представим себе такую ситуацию: будущий шеф секретаря в порыве гнева кидает мобильный телефон в не угодившего сотрудника. Много ли найдется терпеливых кандидатов, готовых работать в таких условиях, и как оценить терпеливость кандидата? В такой ситуации метод шокового интервью способен стать незаменимым помощником рекрутера.

Второе место: BRAINTEASER INTERVIEW

Следующее место в нашем рейтинге занимает так называемое Brainteaser Interview (дословно — «интервью, щекочущее мозг»; — метод, который особенно любят российские представительства западных компаний. Суть его в том, что кандидатам необходимо дать ответ на замысловатый вопрос или решить логическую задачу. Цель такого нестандартного метода — проверить аналитическое мышление и творческие способности соискателя. Соответственно, целевая аудитория для использования Brainteaser интервью — работники умственного труда и креативщики, среди которых программисты, менеджеры по рекламе, аудиторы, консультанты. Однако, по рассказам очевидцев, работодатели не гнушаются применять данный Метод и при выборе инженеров, опера торов машин и даже рабочих.

Наибольшую популярность Brainteaser-интервью принесли компания Microsoft, руководитель которой являются не только приверженцами этого метода, но и авторами многих широко используемых вопросов. Так, например есть корпоративная легенда том, что один из его компании идя по улице, придумал вопрос «почему крышки канализационных люков круглые?» — и с успехом использовал его во многих интервью.

Вопросы Brainteaser-интервью можно разделить на несколько групп:

1. Небольшие логические задачи с четко заданными ответами.

Например, известная загадка про мужика, которому надо перевезти на другой берег лису, петуха и мешок с зерном при условии, что за одну переправу по реке он может перевезти только один груз, а лиса может съесть петуха, который, в свою очередь, может склевать зерно.

2. Задачи, у которых нет четко заданного ответа.

Например, задаются вопрос типа: сколько в мире парикмахеров, сколько в России настройщиков пианино и т. д.

В ответах на такого рода вопросы ценятся логичность хода рассуждений и креативность решения. То есть кандидат должен начать рассуждать следующим образом: всего в мире около 6 миллиардов человек. Пусть две трети из них раз в месяц ходят к парикмахеру. Один парикмахер в месяц обслуживает 100

человек. Тогда всего в мире насчитывается... А попробуйте-ка сами ответить на этот каверзный вопрос — почувствуйте, как говорится, на себе! Здесь стоит сказать, что среди подобных задач есть и посложнее. Это специально разработанные бизнес-кейсы — их, как правило, любят консалтинговые компании. Им и кейс составить проще (на практических проектах), и характер деятельности обязывает.

3. Упражнения, в которых требуется показать оригинальность мышления.

Например, предложение сконструировать солонку или продать собеседнику ручку, лежащую на столе.

Предполагаю, что для подбора сотрудников, имеющих перечисленные выше профессии, такие вопросы действительно могут быть эффективными, однако зачем задавать их, например, грузчикам — для меня до сих пор остается загадкой.

Третье место: ФИЗИОГНОМИКА

На третьем месте в нашем рейтинге — метод подбора на основе физиогномики. Одним из апологетов этого метода у нас в стране является В. В. Малешин, который уже более 20 лет применяет его в своей практике подбора персонала. Его статьи на эту тематику неоднократно печатались в журнале «Управление персоналом». Сама физиогномика как наука отсчитывает свою историю с XVIII века, когда была опубликована первая подробная работа по этой дисциплине — четырехтомные «Физиогномические фрагменты» Иоганна Гаспара Лафатера (1775-1778). Однако следует заметить, что методы определения характера человека по его внешности существовали еще в Древнем Вавилоне.

По-видимому, применение физиогномики оправдано только при условии большого практического опыта ее использования, но и в этом случае рекомендации следует давать с особой осторожностью. Физиогномика не должна быть единственным методом при отборе кандидата — она подходит скорее как

вспомогательный метод, позволяющий подкрепить выводы традиционной технологии интервьюирования.

Представьте, что вы проводите отбор кандидатов на должность главного бухгалтера. И вот пришел момент принятия решения. Директор интересуется, кого же наконец-то можно усадить за стол, заваленный отчетностью, и сделать ответственным за весь этот бухгалтерский беспорядок в компании. Вас вызывают на ковер и задают закономерный вопрос: «Ну, кто же?» И вы называете имя, мотивируя выбор тем, что губы у кандидата ровные, ногти покрашены аккуратно, лицо пропорциональное, глаза большие, а нос правильной формы. Как вы думаете, что скажет директор, а если не скажет, то что он подумает?..

#### Четвертое место: СОЦИОНИКА

Четвертое место на пьедестале нетрадиционных методов подбора прочно занимает соционика. Эта наука — не побоимся этого слова — изучает процесс переработки информации из окружающего мира психикой человека.

Согласно соционической концепции, психика людей может быть представлена в виде 16 возможных вариантов восприятия и обработки информации, что соответствует определенному типу информационного метаболизма (сокращенно — ТИМ), или социо-типу. Карл Густав Юнг в своем учении о психологических типах разделил всех людей на две группы по различным признакам. Известный литовский социолог Аушра Аугустинавичюте исследовала его идею о различии психологических типов (типологию), соединила ее с методами психоанализа Зигмунда Фрейда и немного изменила введенные Юнгом названия понятий на более современные. В результате соционика в настоящее время опирается на такие понятия, как логика и этика, интуиция и сенсорика, экстраверсия и интроверсия, рациональность и иррациональность. Все они отображают функции психики. Для более наглядного изображения этих признаков были введены их символичные изображения, сложив которые в разных сочетаниях, можно представить



своеобразные информационные модели. Всего таких сочетаний 16, и каждому из них соответствует свой ТИМ.

В соционике всем социотипам были присвоены названия исходя из того, какая известная личность или персонаж более всего похожи на представителя данного ТИМ по своему поведению. Так, появилось разделение людей на Штирлицев, Габенов, Робеспьеров и т. п. Название ТИМ сокращенно представляют в виде трех букв, символизирующих соционические признаки в модели типа.

Люди, относящиеся к одному и тому же ТИМу, демонстрируют достаточно типичное поведение в тех или иных условиях, при принятии решений руководствуются одинаковыми мотивами при реализации определенных задач. Методы соционики, возникшей на стыке психологии и информатики, позволяют получить прогнозы поведения того или иного человека и взаимодействия его с определенными представителями других типов. В соответствии с этим для каждого типа можно составить свои рекомендации — как в области профессионального взаимодействия, так и в сфере личных интересов.

Основной процедурой отбора на основе соционики является соционическое типирование, или, иначе, определение соционического типа сотрудника. Некоторые специалисты называют эту процедуру социоанализом. Существует несколько способов типирования людей: тестирование, интервьюирование, наблюдение за поведением и физиогномика.

Для соционического тестирования используются такие тесты, как известный опросник МВТИ, тест БУНС и др. Есть вариант тестирования с использованием оценки семантического дифференциала, когда заключение о том или ином социотипе делается по тексту или рассказу типизируемого — на основе почерка, употребленных им слов, фраз, построения сюжетной линии. Следует заметить, что типирование по тестам не всегда дает точную картину: надежность этого метода — 50 на 50.

Наблюдение за поведением строится на оценке характера жестов и движений. Резкие, порывистые движения характерны, например, для интуитов. Сенсорики любят занять все свободное пространство вокруг себя и, как правило, смело располагаются в незнакомой обстановке. Для более точной диагностики типа требуются определенный опыт, наблюдательность и внимание со стороны типизирующего специалиста. Этот метод лучше использовать как вспомогательный, нежели как панацею.

Применять метод физиогномики рекомендуется только опытным типизирующим, которые четко знают, какие черты лица и мимика характерны для представителей тех или иных социотипов. На сегодняшний день уже накоплена определенная статистика изображений лиц и видеоматериалов, но результаты этого метода отнюдь не стопроцентны.

Метод интервью позволяет с большей точностью определить соционический тип сотрудников. Задаваемые вопросы — их набор зависит от предпочтений специалистов, диагностирующих соискателя вакансии, — направлены на выявление вида функций в модели информационного метаболизма. Среди вопросов встречаются, например, такие: «Любите ли вы готовить?», «Часто ли вы опаздываете на работу?». Метод интервью довольно субъективен, и его результативность во многом зависит от социотипа того, кто проводит беседу, и его опыта.

В соционической диагностике есть и такой метод: поведение сотрудника сравнивается с описанием типов в литературе.

Наиболее эффективным справедливо считается сочетание всех перечисленных способов. Еще один вариант, позволяющий сделать выявление типа более надежным, — проведение процесса типирования совместно несколькими людьми, относящимися к разным типам. Их выводы и суждения дополняют друг друга.

Соционическому типированию можно научиться, причем как самостоятельно, так и на специальных курсах. Поэтому этот метод с каждым годом становится известен все более широкому кругу специалистов.

Использование соционики позволяет оптимизировать результаты отбора персонала, помогает найти людей:

- наиболее подходящих для выполнения данного рода работы (что гарантирует любовь к работе, ведь когда человек делает то, что ему нравится, эффективность его труда возрастает);
- которым близки ценности компании;
- которые хорошо впишутся в коллектив;
- которых устроит политика мотивации, действующая в компании.

Что же касается опыта применения данного метода на практике, то, признаюсь, я являюсь его сторонником. Надо отметить, что соискатели относятся к соционическому интервью или тестам позитивно, особенно если после прохождения собеседования им предоставляют описание их собственного типа, дают рекомендации, подробно рассказывают о соционике.

Само интервью занимает не более 30 минут и включает в себя ряд вопросов, которые используются также и в традиционном собеседовании, например в биографическом интервью («Кем вы мечтали стать, когда заканчивали школу? Стали? Почему?»). Вопросы могут быть совершенно не связаны с работой, но при этом они не носят какой-то интимной направленности (например: опишите, пожалуйста, пляж курорта, на котором вы недавно отдыхали). Зато, зная социотип принимаемого кандидата, можно прогнозировать его поведение в рабочих ситуациях, отношения в коллективе, узнать, «где у него кнопка для мотивации». В 90% это срабатывает. Оставшиеся 10% мы относим на ошибки в типировании кандидатов.

Однако главное при этом — не забывать, что на личность каждого человека влияют его воспитание и окружение. Поэтому говорить об абсолютно полном совпадении описания социотипа с соискателем вакансии, а тем более о том, что человек определенного типа никогда не сможет хорошо выполнять ту или иную работу, чем грешат многие специалисты по соционике, нельзя. И все же утверждать о совпадении на 80% мы в большинстве случаев можем с полной уверенностью.

Таким образом, эффективность использования соционики в подборе персонала гарантированно составляет не более 80%. Безусловно, соционическое типирование не должно стать основным при подборе кадров, а использоваться в совокупности с различными традиционными методами.

#### Пятое место: ГРАФОЛОГИЯ

На пятое место мы поставили графологию. Говорить о графологии как о нетрадиционном методе подбора персонала, наверное, не вполне справедливо, так как во Франции, например, графология является вполне официальным инструментом отбора кандидатов, особенно в государственных структурах. Однако эффективность выводов на основе графологии до сих пор остается вопросом спорным. Исследований, на 100% доказывающих связь почерка человека с чертами его личности, не существует, хотя определенная зависимость здесь, конечно, наблюдается.

В нашей стране графология распространена слабо — скорее всего, из-за трудности интерпретации результатов, а может быть, потому что по этому направлению у нас пока нет специальных обучающих программ.

#### Шестое место: ГОРОСКОП

На шестом месте нашего рейтинга — гороскопы и все, что с ними связано. Особую популярность гороскопы приобрели в период перестройки, когда началось повальное увлечение ранее закрытыми астрологическими прогнозами. В то время, пожалуй, только ленивый не пытался определять свою совместимость с друзьями, членами семьи, партнерами по бизнесу.

Сейчас престиж гороскопов в бизнесе стал падать, но приверженцы этого метода отбора персонала по-прежнему есть, и они стараются соотносить свои решения с тем, что звезды скажут. Так, автору статьи довелось работать в компании, где при приеме сотрудника генеральный директор составлял формулу его души на основе места и даты рождения. Лично моя формула указывала, к примеру, на незаурядные логические способности, которыми обладают великие шахматисты. Но сама я в шахматы играть не умею и

предполагаю теперь, что во мне умер гениальный шахматист. Правда, об этом я совсем не жалею, поскольку профессия HR меня привлекает в большей степени. Исходя из того, как работали принятые на такой основе сотрудники, могу утверждать, что к эффективности труда составленные формулы не имели никакого отношения.

#### Седьмое место: ОТБОР ПО ИМЕНИ СОИСКАТЕЛЯ

На предпоследнем месте находится метод отбора по имени, а также по сочетанию имени, фамилии и отчества кандидата на должность. Базируется метод на давно известной фразе капитана Врунгеля: «Как корабль назовете, так он у вас и поплывет». Пропагандистом этого метода в массах является Борис Хигир, который провел исследование на тему «Какое имя больше подходит к той или иной профессии». Однако практических и научных подтверждений эффективности этого метода пока нет, что обуславливает редкость использования данного метода в практике подбора персонала.

#### Восьмое место: ДАКТИЛОСКОПИЯ

И, наконец, почетное последнее место занимает метод определения характера человека по отпечаткам пальцев и, соответственно, метод отбора по этим же отпечаткам. Есть книга, посвященная этому методу, — она также принадлежит перу Б. Хигира.

Метод этот не нов. Несколько лет назад автору довелось читать в научном журнале исследование ученых на эту тему. В нем говорится, например, о том, как можно определить коэффициент интеллекта: чем более завиты завитки на пальцах человека, тем больше его интеллектуальные способности, и наоборот. Выкладки ученых показались интересными, однако проведенный анализ отпечатков знакомых не внушает оптимизма, поскольку связь с действительностью слишком слаба. И, по правде говоря, с трудом представляется пока процедура взятия отпечатков пальцев у соискателей. Но — как знать! — быть может, когда отпечатки станут неотъемлемой частью паспорта российского гражданина, а описательная часть метода — более полной, соответствующий метод подбора персонала станет одним из самых надежных.

Итак, мы видим, что среди рассмотренных методов нет ни одного, который гарантировал бы стопроцентное «попадание» при выборе кандидата. Однако нет такой точности и у общепринятых технологий подбора. Возможно, именно этим и объясняется растущая популярность рассмотренных нетрадиционных методов, а если нет одного-единственного верного способа, то, может, стоит попробовать все — а вдруг получится?

### 3.5. ЭФФЕКТИВНОСТЬ РЕШЕНИЙ ПО ОТБОРУ КАДРОВ

Правильно выбрать метод отбора, который следует использовать предприятию, можно на базе оценки результатов отбора и требуемых на него затрат. Семь ступеней отбора работника могут быть оценены по уровням присущих им затрат следующим образом.

#### Затраты на различные ступени процесса отбора

Ступени отбора	Затраты
1. Предварительная отборочная	Незначительные
2. Заполнение бланка заявления	»
3. Беседа по найму	Затраченное время x затраты за 1 ч
4. Тесты по найму	Значительные
5. Проверка	»
6. Медицинский осмотр	»
7. Принятие решения	»

Каждую ступень можно рассматривать как фильтр, отсеивающий наименее квалифицированных кандидатов. Ступени 1, 2 и 3 используют практически во всех случаях. Под вопросом находятся ступени 4, 5 и 6. Ступень 5 необязательна для должностей, не требующих особой ответственности.

## **ГЛАВА 4. Адаптация персонала**

### **4.1 Этапы и виды адаптации персонала**

Адаптация персонала представляет собой включение личности в новую предметно-вещественную и социальную сферу. Под адаптацией персонала следует понимать активное освоение работником профессиональных и социальных функций, предполагающее преодоление возможных негативных моментов, возникающих как по вине организации, так и по вине работника.

Незавершенная адаптация является одной из основных причин низкой работоспособности сотрудников. Обычно новичок обходится организации дороже, чем его предшественник. Требуется достаточно длительное время, чтобы он вошел в курс дела.

Большинство людей в первые дни работы больше всего опасаются не справиться с новой должностью, не найти общего языка с руководителями и коллегами, не быть воспринятым в целом и в итоге потерять работу или перспективы продвижения. Новый сотрудник заинтересован в том, чтобы его как можно быстрее ввели в курс дела.

Ориентация персонала. Процесс адаптации персонала в организации начинается с его ориентации. Это деятельность, посвященная введению новых работников в курс их новых задач на новом рабочем месте, ознакомлению с организацией, руководителями и рабочими группами.

Ориентация представляет собой процесс приема нового работника и обеспечение его базовой информацией, необходимой для быстрого привыкания к окружающей среде и выполнения своих профессиональных обязанностей.

Ориентация преследует следующие цели:

— смягчение прелиминарных этапов, на которых для нового сотрудника все кажется непривычным и незнакомым;

— быстрое установление благоприятного отношения к организации в сознании нового сотрудника;

— снижение стартовых издержек. Новый сотрудник, как правило, работает менее эффективно, чем опытные коллеги, что требует дополнительных затрат. Эффективная ориентация уменьшает стартовые издержки и дает возможность новому работнику быстрее достигнуть общих стандартов исполнения работы;

— сокращение текучести кадров. Если работник ощущает себя ненужным, то он может отреагировать на это уходом с работы;

— экономию времени непосредственного руководителя и коллег по работе. Новому сотруднику приходится оказывать помощь. Обычно это делают непосредственный руководитель или коллеги, которые тратят свое время. Хорошие программы ориентации помогают экономить время каждого из них;

— развитие положительного отношения к работе, реализм в ожиданиях и удовлетворенность работой. Новый работник должен с реализмом отнестись к изучению того, что от него ждет организация. Его собственные надежды не должны быть ни слишком большими, ни слишком маленькими. Каждый работник должен совмещать цели организации с собственными ценностями. Программа ориентации включает введение в организацию и введение в должность.

Введение в организацию осуществляется менеджером по персоналу и содержит общее представление об организации, основные условия занятости, систему оплаты труда, льготы, охрану труда и технику безопасности, трудовые отношения, экономические факторы. Введение в должность проводится линейным менеджером и представляет собой совокупность процедур, направленных на ускорение освоения новичком работы, сокращение периода адаптации в коллективе, помощь в установлении контактов с окружающими.

Программа введения в должность на уровне подразделения везде, где это возможно, должна начинаться с его руководителя, а не с непосредственного начальника. Руководитель может ограничиться общими словами приветствия с



кратким описанием работы подразделения, перед тем как представить новичка своему непосредственному руководителю для ознакомления деталями. Для руководителя подразделения является важным быть вовлеченным на этом этапе, с тем чтобы не выглядеть в глазах новичка отдаленной персоной.

Введение в должность направлено на то, чтобы снять напряжение новичка, вызвать интерес со стороны новичка к организации и к работе в ней, обеспечить базовой информацией по вопросу организации труда, ознакомить со стандартным исполнением и производственным поведением, возможностями обучения и развития. Программа введения в должность (специализированная ориентация) включает функции подразделения, рабочие обязанности и ответственность, требуемую отчетность, правила и предписания, осмотр подразделения, представление сотрудникам подразделения.

Последствиями плохой ориентации являются долгий период адаптации, низкая производительность, некачественная работа, высокая текучесть, рост общих расходов организации.

При эффективной ориентации новый работник с самого начала ощущает себя членом команды, он чувствует, что вносит существенный вклад в деятельность подразделения и организации, испытывает доверие к руководителю и организации, у него появляется стимул учиться и развиваться.

Виды адаптации. Выделяют профессиональную, психофизиологическую и социально-психологическую адаптацию.

Профессиональная адаптация включает освоение профессии, ее тонкостей, специфики, приобретение необходимых навыков, приемов, способов принятия решений. Она начинается с того, что после выяснения опыта, знаний и характера новичка для него определяют наиболее приемлемую форму подготовки, например, направляют на курсы или прикрепляют наставника.

Сложность профессиональной адаптации зависит от широты и разнообразия деятельности, интереса к ней, содержания труда, влияния профессиональной среды, индивидуально-психологических свойств личности. Критерием уровня

профессиональной адаптации является полное овладение избранной специальностью, которое выражается в эффективной и качественной работе.

Психофизиологическая адаптация включает приспособление работника к санитарно-гигиеническим условиям (температура, влажность и т.д.), режиму работы, содержанию и характеру труда (индивидуальный-коллективный, ручной - автоматизированный). Такого рода адаптация протекает достаточно быстро и в большей мере зависит от здоровья человека, его естественных реакций и характеристики самих условий.

Социально-психологическая адаптация включает привыкание работника к коллективу, его нормам, руководству и коллегам, к экономическим реалиям. Этот вид адаптации может быть связан с немалыми трудностями, к которым относятся обманутые ожидания быстрого успеха, обусловленные недооценкой трудностей, важности живого человеческого общения, практического опыта и переоценкой значения теоретических знаний. Она завершается тогда, когда работник не только включился в трудовую жизнь коллектива, но и усвоил ценностные ориентации, деловые и личностные отношения в нем. Факторами социально-психологической адаптации являются психологический климат трудового коллектива, традиции и нормы взаимоотношений в нем, стиль управления, особенности межличностных отношений. Удовлетворенность характером работы, взаимоотношения с коллегами и руководителями, положение в коллективе рассматриваются как критерии социально-психологической адаптации.

#### **4.2. Стадии и технология адаптации**

Стадии адаптации. В процессе адаптации работник проходит стадии ознакомления, приспособления, ассимиляции и идентификации.

Продолжительность стадии ознакомления составляет один месяц. За этот период можно продемонстрировать свои возможности.

На стадии приспособления происходит постепенное привыкание, усвоение стереотипов. Продолжительность - до одного года. В течение этого периода достигается совместимость с коллегами.

Стадия ассимиляции предусматривает полное приспособление к среде. Происходит постепенная интеграция работника в организацию.

На стадии идентификации работник отождествляет личные цели с целями коллектива. По степени идентификации различают три категории работников: безразличные, частично идентифицированные, полностью идентифицированные. Ядро любого коллектива, как правило, это кадровые квалифицированные работники.

По уровню различают первичную и вторичную адаптацию. Первичная адаптация - приспособление молодых работников, не имеющих опыта профессиональной деятельности.

Вторичная адаптация - приспособление работников, имеющих опыт профессиональной деятельности. Они, как правило, меняют объект деятельности или профессиональную роль, например при переходе в ранг руководителей.

Повышенное внимание уделяется первичной адаптации молодых работников. Данная категория персонала нуждается в особой заботе со стороны администрации организации.

Роль руководителя в процессе адаптации. Процесс адаптации становится эффективнее, если в нем участвует руководитель. В его обязанности входит проведение предварительной работы с тем, чтобы новичка хорошо встретили, назначение наставника, проверка состояния материальных условий труда.

В течение первой недели руководителю желательно часто видеться с работником, узнавать об успехах и помогать устранить проблемы. Это позволит как можно раньше (идеально в течение месяца) полностью составить представление о его сильных и слабых сторонах, взаимоотношениях в коллективе, исполнительности, внешнем виде.

Руководителю целесообразно завести карточку контроля за адаптацией и постоянно держать в поле зрения этот процесс.

### **Содержание системы "Адаптант"**

1. Ознакомление с организацией.
2. Представление коллективу.

3. Прикрепление к наставнику.
4. Особое отношение со стороны руководства.
5. Наличие карточки "адаптанта".
6. Предварительная работа с адаптантом.

Система адаптации представляет собой комплекс необходимых действий для новых сотрудников любого уровня. Вместе с тем процесс адаптации сотрудника индивидуален как с точки зрения его личностных качеств, так и с точки зрения его работы. Существенные различия касаются объема и содержания представляемой в начальный период информации. Различия могут относиться и к участникам самого процесса адаптации. Для рабочего наставником может быть коллега по подразделению. В адаптации и контроле руководителя среднего уровня необходимо активное участие руководителей более высокого уровня и сотрудников службы управления персоналом.

Адаптация молодых специалистов. Понятие "молодые специалисты" употребляется в узком и широком смысле. В узком смысле - юридическое понятие, при котором молодыми специалистами в течение трех лет после окончания учебного заведения считаются выпускники высших и средних специальных учебных заведений, закончившие полный курс обучения, защитившие дипломный проект и сдавшие государственные экзамены.

В широком смысле - это молодежь с высшим и средним специальным образованием в возрасте до 30 лет, составляющая особую группу персонала, характеризующуюся прежде всего тем, что она находится в стадии трудового и социального самоопределения и обладает рядом специфических признаков, отличающих ее от других поколений.

Специфическими социальными и возрастными особенностями молодых специалистов являются:

- труд молодых специалистов в большей мере исполнительский, менее творческий;
- начиная свою трудовую деятельность с нижних ступеней иерархии,

молодые специалисты получают и меньшую заработную плату. Это сказывается на уровне удовлетворения их потребностей;

— относясь к старшей возрастной группе молодежи, молодые специалисты, с одной стороны, отличаются большой рациональностью поступков и меньшей степенью внушаемости, а с другой - имеют, по сравнению со своими сверстниками, меньший стаж (опыт) практической работы;

— молодые специалисты обладают большей мобильностью, передовыми знаниями и профессиональной подготовкой, в результате чего представляют для организации особую ценность.

Быстрое включение молодых специалистов в производственную деятельность организации имеет большое значение, поскольку от степени, сроков и результатов адаптации в определенной мере зависит эффективность всей последующей трудовой деятельности молодых специалистов, их стабильность, уровень активности, состояние трудовой дисциплины, процесс формирования личности.

Результаты адаптации молодого специалиста отражаются на показателях работы всей организации в виде потерь рабочего времени, дополнительных издержек, связанных с переквалификацией, и др. Сокращение текучести кадров в настоящее время в определенной мере зависит от адаптации человека к производственной и социальной среде, вхождения человека в новый для него коллектив.

К числу основных факторов, влияющих на адаптацию молодых специалистов, относятся:

— соответствие работы полученной в вузе специальности;

— возможность разнообразить труд специалиста, сделать его более привлекательным;

— создание условий для внутриорганизационной мобильности, творческого созидания и профессионального продвижения;

— внедрение научной организации труда на рабочем месте;

- микроклимат в коллективе;
- социально-бытовое обеспечение;
- организация свободного времени.

Комплексный подход к организации работы с молодыми специалистами, а также планирование ее на перспективу являются основой успешной их адаптации, способствуют росту трудовой активности, повышению квалификации и профессионального мастерства.

Для молодого специалиста в период адаптации большую опасность представляет некомпетентный первый руководитель, безразличный к его нуждам и потребностям и чинящий различные препятствия вместо помощи.

Процесс адаптации молодых специалистов.

Первый этап. Служба управления персоналом информирует о коллективе в целом, о будущей работе. Более подробные сведения он получает от руководителя подразделения, группы при знакомстве с будущим местом работы и формально принимается в коллектив. Посредниками в вопросах установления правильных деловых отношений должны быть руководители.

Второй этап. Расширяется круг знакомых, выбранных по общности интересов, с которыми устанавливаются нормальные деловые взаимоотношения. Приход на работу воспринимается положительно, так как коллектив в основном приятен. В конфликтных ситуациях молодой специалист себя еще не проявил, поэтому он "хорош" для коллектива. Ничем плохим он еще не отличился.

Третий этап. Молодой специалист быстро улавливает общее настроение, сам настроен благожелательно по отношению к коллективу. Положительное, с точки зрения коллектива, поведение в нескольких конфликтных ситуациях приводит к тому, что с ним считаются, он приобретает авторитет.

Четвертый этап. Молодой специалист принимает участие в общественной жизни, нововведениях, предлагает новые идеи. У него появляется опре-

деленный творческий накал в работе, способствующий дальнейшему продвижению.

Пятый этап. Все успехи и неудачи коллектива воспринимает как личные. Часто выступает на собраниях коллектива, где отстаивает свою точку зрения. С его мнением начинают считаться.

Шестой этап. Демонстрирует хорошую работу по специальности. Проявляет уравновешенность и здравый смысл при разборе конкретных производственных ситуаций. Его выдвигают на ответственные должности.

Процесс адаптации можно считать завершенным лишь в том случае, если производственным успехам молодого специалиста сопутствуют хорошие отношения в производственном коллективе. Критерием оценки такой адаптации служит чувство удовлетворенности работой. В этом случае различные производственные помехи не будут влиять на ритмичность выполняемой работы, что само по себе - гарантия стабилизации кадров.

Зная темп различных этапов адаптации, организациям легко установить, на каком этапе находится в данный момент молодой специалист, задержался ли он на этом этапе по сравнению с нормой или прошел его быстрее.

Если адаптация проходит успешно, то достигается стабилизация коллектива, означающая, что работник нашел свое место в нем, стал его органической частью.

Адаптация новых сотрудников. Приход в новую организацию - психологически сложный момент для любого человека. Если он не ощущает поддержки со стороны организации, у него появляются сомнения в правильности выбора нового места работы, происходят ошибки в рабочем процессе, причины которых кроются в психологически некомфортном, неуверенном состоянии человека.

Отношение новичка к организации, к работе во многом зависит от того, насколько реальность соответствует его ожиданиям. Если в газетных объявлениях или в личных беседах истинное положение дел на будущем месте

работы было сознательно приукрашено, вряд ли стоит обижаться, если новый работник почувствует себя обманутым.

Тот, кто хочет привлечь новичка на свою сторону, должен знать: первые дни работы должны быть четко расписаны.

Необходимо выяснить еще следующие вопросы:

1. Подготовлено и оборудовано ли рабочее место.

2. Были ли официально проинформированы коллеги о фг мии, образовании, предд душой деятельности и буд) ших функциональных об? занностях нового работнике

3. Подготовлены ли все документы, которые должны быть ему вручены при приветствии: описание рабочего места, план организации, список всех руководителей высшего и среднего звена, список ближайших сотрудников

4. Когда и в какой форме новый работник будет ознакомлен с задачами организации и основными принципами управления.

5. Были ли четко определены и письменно зафиксированы его полномочия.

6. К выполнению каких задач сразу же подключить нового работника.

7. Кто из сотрудников будет сопровождать его в первые дни в столовую.

8. Кто возьмет на себя задачу познакомить новичка с традициями предприятия (сюда относятся и ненаписанные этикет, так как именно этм вопросы зачастую связаны ( различными щекотливыми моментами).

Новый сотрудник также заинтересован в том, чтобы его как можно быстрее и без каких-либо осложнений ввести в курс дела. Опыт показывает, что не плохо бы на первые несколько месяцев выбрать сотрудника который взял бы над новичком шефство, чтобы было у кого спросить о нормах и традициях организации.

Довольно быстро проявляются сильные и слабые стороны нового сотрудника. Желательно поговорить с ним о возможностях повышения квалификации. Чем раньше это произойдет, тем безболезненней для организации будет его отсутствие в течение нескольких недель. Если новичок увидит, какой интерес проявляет организация к углублению и совершенствованию его



знаний и навыков, он постарается оправдать ожидания руководства. Организации приходится тратить немало средств, чтобы подобрать способного специалиста, но его потеря обходится еще дороже. Тот, кто считает, что новичок должен найти в себе силы, чтобы завоевать свое место, должен иметь в виду, что он может найти в себе силы и для того, чтобы его покинуть.

Если новый сотрудник хорошо проинструктирован, он будет испытывать доверие к руководителю, организации, усвоит их требования, будет комфортно себя чувствовать, эффективно и с желанием работать.

Адаптация руководителей. Особенно сложна адаптация руководителей. Это происходит, прежде всего, из-за несоответствия их уровня и уровня новых подчиненных. Если руководитель будет на голову выше коллектива, последний не сможет воспринимать его требований. Стратегий может быть несколько.

1. Выжидательная. Состоит в постепенном изучении ситуации, проблем подразделения и особенностей работы предшественника. Характеризуется повышенной осторожностью, детальным выяснением работы предшественника, общей ситуации, знакомства с нереализованными проектами и лишь после этого началом активных действий (обычно не ранее чем через 100 дней).

2. Критическая. Исходя из оценки всего предшествующего как неудовлетворительного, а окружающих - как благодушных рутинеров и попытки сразу привести все в норму. Эта стратегия, как правило, приводит к быстрому провалу.

3. Традиционная. Предполагает действия по проторенной предшествующим руководителем дороге и использование прежних приемов.

4. Рациональная. Основывается на отборе нескольких направлений деятельности с целью решить насущные, волнующие большинство проблемы в течение 4-6 недель и улучшить тем самым положение дел. Она может принести новичку успех, показать его умелое руководство. В процессе реализации этой стратегии нужно постепенно учить подчиненных работать по-новому, поставив им конкретные цели, при трудностях не опускать руки, помня, что сила

инерции часто бывает большой.

Подчиненные и вышестоящие руководители имеют свои интересы и ожидания в отношении нового сотрудника. Новый руководитель испытывает давление как сверху, так и снизу. Поэтому перемены не должны быть резкими, создавать опасность нарушения работы других подразделений. В связи с этим заинтересованным лицам сразу же рекомендуется дать понять, что их интересы при всех преобразованиях будут учтены, но с практическими действиями не спешить.

Те, кто прежде работал в организации, хорошо известны, но их выдвижение на руководящую должность может вызвать отчуждение и зависть бывших коллег. Кроме того, над ними довлеют привычки и традиции, кажущиеся знания внутренних проблем, а поэтому своего рода "производственная слепота".

Возникают также сложности, связанные с тем, что принятие коллективом нового руководителя во многом зависит от его сопоставления с предшественником. Новый руководитель сможет добиться успеха только тогда, когда будет хорошо ориентироваться во внутренних взаимоотношениях и опираться на ключевые фигуры, например на временно исполняющего эти обязанности до него. К нему целесообразно обратиться за советом в первую очередь и обсудить возможности сотрудничества.

Процесс вхождения нового руководителя в коллектив облегчается также предварительным изучением будущих подчиненных, их достоинств, недостатков, потенциальных возможностей; утверждением себя с первого дня человеком решительным, но при этом осмотрительным, осторожным, не меняющим всего сразу, однако немедленно устраняющим серьезные помехи в работе, внимательно относящимся к мнению и предложениям подчиненных. При этом не следует критиковать прежнего руководителя.

Заключаящей ступенью работы службы управления персоналом по адаптации новых сотрудников является организация контроля процесса

адаптации, который призван решать проблемы, возникающие у новичков, и устранять факторы, мешающие их закреплению в коллективе. По завершение адаптации непосредственный руководитель должен написать краткую характеристику на работника и передать бланк адаптации в службу управления персоналом.

## **ГЛАВА 5. АТТЕСТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА**

**Почему аттестация является основой для всех остальных кадровых функций в компании, таких как планирование подбора, ротации/обучения, мотивации персонала, и как она влияет на реализацию стратегических задач компании? Как преодолеть негативное отношение персонала к аттестации? Какие документы необходимы для проведения аттестации? Как аттестовать топ-менеджеров? Обязательно ли проводить аттестацию одновременно во всей компании? Как внедрять результаты аттестации? Так ли нужна аттестация в вашей компании? Как проводить аттестацию: «сверху» или «снизу»?**

### **Технология проведения аттестации**

Термин «аттестация персонала» все чаще и чаще звучит на заседаниях клубов, на конференциях и в разговорах о работе с персоналом. Хотя до сих пор в умах рядовых сотрудников со словом «аттестация» ассоциируются такие неприятные вещи, как сокращение или увольнение или занудно-бесполезный бюрократический процесс, уходящий корнями в советское прошлое. Так для чего же все-таки нужна аттестация и как ее проводить?

Аттестация прежде всего позволяет провести аудит персонала, оценить, насколько имеющиеся ресурсы компании способны справиться с задачами, стоящими перед ней. От результатов аттестации зависят дальнейшие политика и тактика дирекции по персоналу в области подбора, обучения, внутреннего *PR*, мотивации.

Начиная разговор об аттестации, важно заметить, что это не может быть разовая процедура (за исключением отдельных случаев, о которых мы тоже

поговорим). Только планомерное проведение аттестации позволяет увидеть динамику развития каждого сотрудника, состояние человеческого ресурса компании в целом и дает возможность гибко настраивать внутренние политики и процедуры в соответствии с меняющимися целями компании, ее положением на рынке, другими обстоятельствами жизни, которые оказывают влияние на бизнес.

### **Цели и задачи аттестации**

Аттестация является одним из инструментов управления персоналом. Цель аттестации — индивидуальная оценка деятельности сотрудника.

Аттестация проводится в основном в трех случаях.

1. Для регулярной оценки эффективности деятельности всех сотрудников компании. В основном об этом типе аттестации мы и будем говорить в дальнейшем.

2. Для оценки деятельности сотрудников по окончании испытательного срока.

3. Для оценки работы сотрудников в момент слияния и поглощения компаний, в ситуации кардинальных структурных изменений, т. е. это разовая процедура, разработанная для выполнения конкретных задач.

Мы не говорим о тех случаях, когда аттестация используется администрацией как карательная мера для устрашения персонала или как повод для увольнений.

У регулярной аттестации, которой в основном и будет посвящена эта глава, аттестации, направленной на развитие компании и персонала (см. рис. 5.1), могут быть следующие **основные задачи**.

1. Оценка эффективности работы сотрудника за предыдущий период.
2. Постановка и согласование задач на следующий период.
3. Кадровый аудит — выявление потенциала для формирования кадрового резерва.
4. Выявление потребностей в обучении и развитии.
5. Определение индивидуальных мотивов сотрудников.

6. Развитие сотрудников путем конструктивной обратной связи.

7. Построение отношений между сотрудником и менеджером.



**Рис. 5.1** Аттестация: ее значение для компании, руководителей и сотрудников

Кадровой службе и руководству компании грамотно проведенная аттестация позволяет следующее.

1. Выявить проблемы с управлением персоналом в отдельных подразделениях. Возможно также определить проблемы в организационной структуре, найти «провисшие» функции, обнаружить перегруженность или недогруженность тех или иных сотрудников и подразделений, проблемные места во взаимодействии между подразделениями.

2. Сформировать кадровый резерв.

3. Спланировать обучение на следующий период.

4. Пересмотреть заработные платы сотрудников, принять решения о начислении премий и бонусов.

5. Сформировать план по подбору и ротации персонала.

6. Определить бюджет затрат на персонал на следующий период.

#### **Какие задачи не надо решать с помощью аттестации?**

1. Увольнение неугодных и неэффективных. Совершенно не обязательно проводить всю процедуру, а тем более ждать полгода до аттестации, чтобы уволить из компании двоих-троих человек.

2. Устрашение (взбадривание) персонала. Это «инъекция» кратковременная и скорее стимулирует демонстрацию «достижений», чем реальный результат работы.

3. Следование моде. Аттестация, проводимая для галочки, отнимает ресурсы и дискредитирует идею.

#### **Законодательная база**

История процедуры аттестации берет свое начало с Положения о порядке проведения аттестации руководящих, инженерно-технических работников и других специалистов предприятий и организаций промышленности, строительства, сельского хозяйства, транспорта и связи (утв. постановлением ГКНТ СССР и Госкомтруда СССР от 5 октября 1973 г. № 470/267, в ред. от 22 октября 1979 г., с измен. от 14 ноября 1986 г.). Данное положение регулировало

проведение аттестации специалистов и применялось в рамках единой системы оплаты труда для установления соответствия занимаемой должности и влияло на присвоение очередного разряда, а значит, и на размер оплаты труда (причем его, как и большинство советских законодательных актов, никто не отменял). После развала СССР в Российской Федерации существует Положение о проведении аттестации федерального государственного служащего, утвержденное Указом Президента РФ, от 6.03.1996 г., с изменениями и дополнениями от 12.11.1999 г. Это положение распространяется только на государственных служащих. Кроме того, существуют отдельные законодательные акты, регулирующие государственную аттестацию людей, занимающихся определенными видами деятельности, например аттестацию профессиональных бухгалтеров или аудиторов. Эти документы также не относятся к нашей теме и описывают проведение аттестации внутри частной компании, не финансируемой за счет бюджетных средств.

В новом Трудовом кодексе, в отличие от старого КЗоТ впервые в статье 81 «Расторжение трудового договора по инициативе работодателя» появился пункт 3б, предусматривающий как причину увольнения работника увольнение по результатам аттестации. Он звучит следующим образом: «Недостаточная квалификация, подтвержденная результатами аттестации». Правда, в той же статье есть ограничение, связанное с применением данного пункта, а именно: «Увольнение по основаниям 2 и 3 настоящей статьи, допускается, если невозможно перевести работника с его согласия на другую работу».

Сложности применения данного основания для увольнения очевидны, так как во всех трудовых спорах суд продолжает выступать на стороне работника, и пока в судебной практике немного прецедентов, когда работодателям удалось избавиться от нерадивого сотрудника, уволив его на этом основании. Да и аттестация, о которой пойдет речь, не имеет карательной цели увольнения сотрудников.

Таким образом, фактически не существует жесткого государственного регулирования процесса аттестации в коммерческих структурах, но

определенных правил, а именно строго документированного процесса аттестации, придерживаться стоит. Хотя и это не избавляет вас от трудовых споров с работниками, поэтому во многих компаниях юристы предлагают использовать во внутренних документах термин «периодическая оценка», а не «аттестация».

### **Как часто проводить аттестацию?**

Регулярная аттестация персонала компании должна проводиться не реже одного раза в год, а с учетом быстрых темпов развития большинства наших компаний лучше проводить ее один раз в полгода. Оговоримся, что аттестация рабочих на крупных промышленных предприятиях не нуждается, пожалуй, в такой периодичности и может проводиться реже. Разумеется, для решения подобной задачи от службы персонала компании требуется разработать компактную и при этом эффективную методику аттестации.

### **Что оцениваем на аттестации?**

Прежде чем начинать аттестацию, важно ответить для себя на несколько вопросов. Если аттестация — это индивидуальная оценка эффективности сотрудника, то, во-первых, что конкретно мы хотим оценить, а во-вторых, как это лучше всего сделать?

#### **Что оценивать?**

При внимательном рассмотрении ответ на данный вопрос не столь очевиден, как может показаться. Для того чтобы определить, насколько эффективно работает тот или иной сотрудник, нужно сформировать стандарты, или критерии, эффективности.

У каждой позиции есть свои критерии эффективности, хотя не для всех позиций они легко определимы и выражаются в четких исчисляемых показателях.

Приведем пример широко распространенной позиции — менеджер по продажам. На первый взгляд критерии эффективности его работы понятны: количество клиентов и/или количество проданного товара и, конечно же, количество принесенных компании денег. Есть деньги — хорошо, нет денег —



плохо. Но не все так просто. Продажи могут зависеть не только от его личных навыков, знания и мотивации, но и от ряда других факторов. Может так случиться, что товара в какие-то периоды времени не было на складе или отдел маркетинга установил на него слишком высокие цены или не обеспечил рекламной поддержки. А с критериями для оценки деятельности так называемых обслуживающих подразделений, например бухгалтерии, еще сложнее.

Иногда такие критерии могут задаваться в должностных инструкциях, часто в качестве критерия выступает процент выполнения поставленного плана работы. Хотя выполнение плана не всегда может выступать критерием эффективности, так как одному сотруднику благодаря его опыту,



**Рис. 5.2. Система аттестации включает в себя несколько этапов**

профессиональным знаниям и потенциалу выполнить план, как говорится, «раз

плюнуть», а для другого это каторжный труд. Поэтому наряду с обсуждением и оценкой конкретных рабочих достижений сотрудника обычно в процессе аттестации

Технология проведения аттестации оценивают его личностные и профессиональные качества, его потенциал.

Действительно, чем сложнее работа, тем больше влияют на ее результат профессиональные и личностные качества человека, и их нужно как-то оценить.

На эмпирическом уровне нам всем понятно, что существуют некие профессионально важные качества. Для бухгалтера это, например, точность, для секретаря — доброжелательность. Но как все это свести в систему, причем такую, чтобы была пригодна для оценки?

Существует много подходов, но если их объединить, вырисовывается следующая картинка. Обычно в процессе аттестации оценивают три параметра:

- 1) рабочие достижения;
- 2) квалификацию (профессиональные знания, умения, навыки);
- 3) личностный потенциал.

### **Оценка рабочих достижений**

Подчас в наших организациях за рутинными обязанностями, описанными в должностных инструкциях, люди забывают, в чем же их конечная цель, за что они отвечают и каков вклад их работы и работы их подразделения в общее дело компании. Очень часто контроль осуществляется пошагово, а вознаграждение дается не за конечный результат, а за количество вложенных усилий и проведенных на работе часов. В коммерческих организациях в последнее время получили широкое распространение различные системы управления по целям и в связи с ними — формализованные процедуры оценки результатов деятельности. Вроде бы уже никто из руководителей не сомневается, что менеджеры по продажам будут работать лучше, если им давать четкие планы по сбыту, отслеживать выполнение этих планов и платить переменную часть вознаграждения в зависимости от степени выполнения этих планов. Но

внедрение подобного подхода к работе остальных подразделений компании часто не вызывает понимания у руководителей. С чем это связано и как построить систему объективной оценки деятельности всех сотрудников компании?

Идея улучшения результатов деятельности компании волнует, пожалуй, любого руководителя. В наши дни наибольшее распространение получила система *MBO (management by objectives)* — управление по целям, или, в более позднем варианте — *BSC (balance scorecard)* — сбалансированная система показателей.

Управление по целям — это систематический и организованный подход, позволяющий менеджменту фокусироваться на достижении целей и добиваться наилучшего результата с помощью доступных ресурсов. Данный метод базируется на том, что в начале периода (месяц, квартал) всей организации, подразделениям, отделам, сотрудникам ставятся четкие задачи, от которых зависит их премия. Цели и задачи выставляются по принципу *SMART*:

1. *Specific* — специфичные для организации/подразделения/сотрудника.
2. *Measurable* — измеримые (определить нормы для подсчета производительности).
3. *Achievable* — достижимые, реалистичные.
4. *Result-oriented* — ориентированные на результат, а не на усилия.
5. *Time-hosed* — имеющие временные требования.

Целей у каждого сотрудника не должно быть много. Оптимальные считается 3-5 основных целей. По окончании периода производится подсчет, насколько достигнуты цели.

Конечно, основная проблема в создании системы управления результатами деятельности — это определение адекватных критериев оценки деятельности подразделения или каждого конкретного сотрудника.

При установлении целей для сотрудников и подразделений важно, чтобы эти цели не просто были «спущены сверху», но обсуждены с каждым сотрудником. Также важно предусмотреть механизм корректировки целей, особенно если они

ставятся на долгий период, например на год. Жизнь всегда вносит свои коррективы. Как показали исследования западных ученых, основная ошибка во внедрении процесса управления результатами деятельности заключается в том, что система внедряется сверху вниз.

Создание системы показателей для вашей организации — большой проект, требующий привлечения сторонних консультантов по управлению или внутреннего директора по организационному развитию, обладающего успешным опытом внедрения такого рода проектов. В любом случае, для успешного внедрения системы необходимо привлечь к разработке показателей всех топ-менеджеров компании, иначе подготовленный консультантами проект столкнется с сопротивлением на уровне внедрения. Данный проект требует от компании высокого уровня управленческого учета, без которого невозможно регулярно планировать и отслеживать фактические значения показателей. Роль менеджеров по персоналу обычно заключается в том, чтобы помочь внедрить проект в массы, организовать внутренний *PR* изменений и привязать к новой менеджерской модели систему компенсаций. Обычно к выполнению показателей деятельности привязывается переменная часть дохода сотрудника, различные проценты и бонусы, а к общим результатам работы за год вместе с другими показателями, оцениваемыми по результатам аттестации, привязываются изменения базовой, фиксированной части дохода сотрудника.

### **Оценка квалификации**

Ни для кого не секрет, что существует прямая связь между уровнем квалификации сотрудника и его результативностью, с одной, пожалуй, оговоркой, что у человека должна быть достаточная мотивация применять свои знания и навыки в работе. Требуемый уровень квалификации сотрудника для конкретной работы раньше задавался на общегосударственном уровне и назывался «Тарифно-квалификационным справочником». За последние 10 лет страна кардинально изменилась, появились новые профессии, новые технологии, новые знания, а ЕТКС все также переиздается, хотя и сильно отстает от развития бизнеса. Сейчас правительство и Министерство труда пы-

таются привести справочники в соответствие с действительностью, но поскольку это колоссальная работа, то вряд ли стоит рассчитывать, что для определения уровня необходимой квалификации сотрудника, например, мелкооптовой компании менеджер по персоналу обратится к «Тарифно-квалификационному справочнику». Поэтому на первом этапе компания должна сама решить, какие требования по квалификации она предъявляет к той или иной должности, зафиксировать эти требования в должностной инструкции, и только после этого можно сверять фактическую квалификацию сотрудника с требуемой. В главе 3 мы подробно обсуждали, каким образом оценивается профессиональная квалификация сотрудника, приходящего в компанию.

На аттестации важно понять, каким образом человек развил свои профессиональные навыки и как освоил специфические для компании технологии. Для менеджера по продажам, конечно, важны навыки ведения переговоров и презентации — но они важны для любого бизнеса, а каждая компания имеет собственный ассортимент продукции, свою конкурентную ситуацию на рынке, свою политику скидок. И именно это надо оценивать на аттестации.

Пример — аттестация продавцов розничной сети. В розничных сетях, занимающихся продажей дорогостоящей продукции: электротоваров, строительных товаров, мебели, успех компании в большой степени зависит от квалификации продавцов магазинов, их умения работать с клиентом и знания товара. Поэтому для аттестации продавцов чаще всего используются два метода: тестирование на знание продукции, законодательства о правах потребителя, на знание технологии работы с кассовым аппаратом и оценка навыков работы с клиентом, которые проверяются либо методом ассесментцентра, либо методом «тайных клиентов» (об этом мы расскажем ниже).

#### **методика проведения аттестации**

Выбор варианта проведения аттестации зависит от специфики организации, ее целей и задач, численности персонала.

В общем, все методики укладываются в шкалу, на одном из полюсов которой находится формальный классический государственный вариант аттестации с использованием аттестационных комиссий, а на другом — пришедший из западной практики вариант *performance appraisal*, подразумевающий установочную беседу непосредственного руководителя со своим подчиненным по итогам года.

#### **«А-ля государственный вариант»**

Государственный вариант предполагает, что за месяц до начала аттестации необходимо предупредить о ней сотрудника, за 2 недели до заседания комиссии руководитель должен написать характеристику на человека, за одну неделю до заседания необходимо ознакомить с ней работника. Потом собирается комиссия, заслушивает работника, его руководителя и путем голосования принимает решение. По результатам аттестации возможно принять одно из трех решений:

- 1) о соответствии занимаемой должности;
- 2) о несоответствии занимаемой должности;
- 3) о соответствии в случае выполнения рекомендаций комиссии.

С учетом результатов аттестации руководитель компании по государственному образцу может принять решение:

- 1) о повышении сотрудника в должности;
- 2) о включении сотрудника в резерв на выдвижение;
- 3) об изменении сотруднику должностного оклада, установлении, изменении или отмене надбавки за особые условия работы.

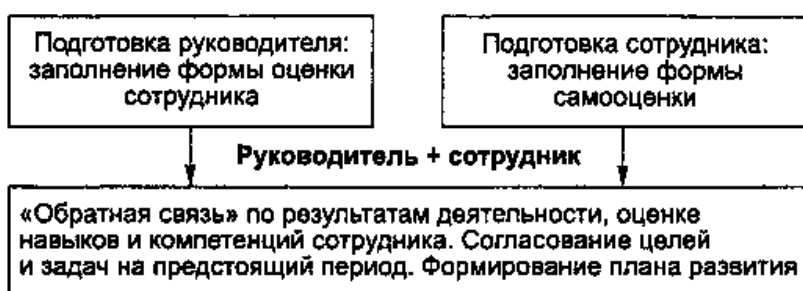
При несоответствии занимаемой должности предполагается или повышение квалификации, или перевод на другую должность. В том случае, если человек от этого отказывается, — увольнение.

Минусов у такого варианта проведения аттестации гораздо больше, чем плюсов.

За счет формальности данная методика не позволяет решить большинство задач по развитию. Отношение сотрудников к такой процедуре скорее негативное, так как она больше напоминает экзамен, чем конструктивный разговор между администрацией и работником. Плюсом является то, что на проведение самих аттестационных бесед тратится меньше времени, чем в западном варианте. Такой способ проведения аттестации, на наш взгляд, хорошо подходит для аттестации рабочих и рядовых исполнителей, обязанности которых жестко стандартизированы и от которых в работе требуется в основном четкое следование инструкции.

### **Западный вариант (*performance appraisal*)**

Другой крайностью представляется западный вариант аттестации, которая проводится без комиссии, оценку деятельности подчиненного дает его непосредственный руководитель, он же ставит сотруднику задачи на следующий период и обсуждает с ним планы развития и обучения. Предварительно и сотрудник, и руководитель заполняют аттестационные



**Рис. 5.3. Схема участия**

формы, в которых оценивают результаты работы за прошедший период, планируют цели на следующий период, выставляют оценки по компетенциям. Этот этап важен для того, чтобы встреча прошла конструктивно. Фактически основная задача встречи — выявить различия в видении достижений предыдущего периода и договориться о совместных целях на следующий период.

У подобного варианта есть свои плюсы и минусы. К числу плюсов можно отнести неформальный характер беседы, мотивирующий эффект которой

способствует созданию доверительной обстановки и позволяет сотруднику свободно излагать свои мысли, идеи и пожелания относительно работы в компании.

К числу минусов можно отнести высокую субъективность оценки деятельности сотрудника его руководителем, естественные для данной ситуации ограничения в обсуждении планов карьерного и даже профессионального роста, замалчивание острых проблем, которые, возможно, существуют в подразделении и влияют на эффективность работы компании.

В случае применения подобной методики руководство фирмы может получить весьма неполную информацию о кадровом потенциале работников и о проблемах, возникающих в тех или иных подразделениях. Еще одним существенным ограничением в применении данной методики является то, что для ее реализации необходим высокий уровень подготовки и сознательности линейных менеджеров.

Между этими полюсами находятся различные промежуточные варианты, которые позволяют избежать тех или иных отрицательных сторон, свойственных крайностям. Например, во многих компаниях за основу берется западный вариант проведения аттестации, однако в беседе с сотрудником кроме непосредственного руководителя участвует еще кто-либо из топ-менеджеров или привлекается сотрудник отдела по работе с персоналом.

### **Аттестация методом «360 градусов»**

Аттестацию, при которой сотрудника оценивают люди, с которыми он взаимодействует по работе, принято называть «методом 360 градусов». Это относительно новая методика для российской кадровой практики, позволяющая собирать информацию для оценки работника из разных источников. К источникам относится не только сам оцениваемый, но и его непосредственные подчиненные, менеджеры, коллеги, а в некоторых случаях и заказчики или клиенты. Причем клиент может быть как внешним, так и внутренним.

Например, для бухгалтера по заработной плате внутренними клиентами являются все сотрудники компании, для начальника отдела сбытовой логистики



есть внешние клиенты в лице покупателей и есть внутренние клиенты — менеджеры по продажам, которые продают товар покупателям, ведут переговоры, берут на себя определенные обязательства и по своевременной доставке товара в том числе.

Такая обратная связь позволяет составить достаточно полное впечатление о человеке, является хорошим способом выявления потребностей аттестуемого в профессиональном развитии и повышает объективность оценки.

Обратная связь «360 градусов» обычно проводится с использованием бумажных опросников, хотя в последнее время консалтинговые фирмы предлагают специальные программные средства, реализованные на базе корпоративного сайта, которые позволяют упростить и ускорить процесс сбора и обработки данных. Опросники предлагают респондентам оценить сотрудника по определенному набору критериев или компетенциям, представленным в балльной шкале. Обычно на одного аттестуемого заполняется 5—6 экземпляров опросника, что позволяет получить достаточно полную оценку и сохранить конфиденциальность экспертов. Независимо от метода получения информации от разных респондентов она сводится воедино, и на ее основе готовится подробный отчет. Итоговый отчет представляет собой детальную картину сильных сторон аттестуемого и его потребностей в развитии. Кроме того, когда оценка проводится по общим критериям, можно объединить результаты нескольких оцениваемых и подготовить отчет, содержащий информацию о работниках группы или отдельной категории.

Опросник для аттестации можно составить самостоятельно, используя модель компетенции компании, или взять уже разработанные опросники. Выбирая готовый опросник, подходящий для аттестации в вашей компании, следует убедиться, что методика «360 градусов» действительно соответствует целям вашей организации и что есть специалисты, которые смогут ее провести, грамотно обработать результаты и написать индивидуальные отчеты. Кроме того, компания обязана обеспечить полную конфиденциальность информации и

предоставить каждому индивидуальный отчет. При такой форме проведения аттестации важно правильно интерпретировать полученные результаты.

Основная цель такой аттестации — помочь аттестуемому увидеть, как его воспринимают окружающие, скорректировать свои самооценку и поведение. Однако «оружие» это очень острое. Особенно если взглянуть на себя со стороны предлагается очень ранимому или самолюбивому человеку. Результат может оказаться совсем не таким, какой ожидался. Поэтому, чтобы не навредить отношениям в коллективе, руководитель должен подробно разъяснить подчиненным задачи и специфику аттестации «360 градусов». Такой вариант оценки полезен прежде всего в тех компаниях, которые уделяют большое внимание формированию команды, стандартам лидерства и поведения, а также соблюдению определенных ценностей.

**Таблица 5.1. Пример результатов оценки по компетенциям специалистов**

	Коллеги аттестуемого (7 человек)		Подчиненные аттестуемого (4 человека)		Руководитель аттестуемого		Сам аттестуемый X	
	C	B	D	C	C	C	C	C
Работа в команде	C	B	D	C	C	C	C	C
Развитие	C	B	D	B	B	B	B	B
Инициативность	C	C	C	B	C	C	B	B

*Примечание.* Таким образом, по трем компетенциям у нас получилось достаточно серьезное расхождение в оценках. Для интерпретации результатов можно уровни развития компетенций перевести в баллы и вычислить средний балл, а можно считать, что в случае компетенции «работа в команде» прежде всего следует ориентироваться на оценки коллег, в случае оценки компетенции «развитие подчиненных» — на оценки подчиненных, а в случае оценки «инициативности» — на мнение руководителя.

#### **Ассесмент-центры (*assessment center*)**

Ассесмент-центр (АС) — это методика групповой оценки, применяемая как для отбора кандидатов на вакантную должность, так и в рамках аттестации.

Преимущество АС состоит в том, что он позволяет максимально точно оценить коммуникативные, деловые и лидерские качества. Чаще всего данная методика используется для оценки руководителей и менеджеров по продажам, для которых эффективность работы в наибольшей степени зависит от уровня развития коммуникативных и лидерских компетенций. АС представляет собой 1-2-дневную процедуру, включающую деловые игры, тестирование и структурированные интервью. К оценке кандидатов также привлекаются несколько специально подготовленных наблюдателей, что повышает объективность и беспристрастность процесса оценки (количество наблюдателей рассчитывается исходя из количества участников). В качестве

дополнительных наблюдателей полезно приглашать линейных менеджеров оцениваемых сотрудников. Еще одна уникальная особенность методики — одновременная оценка кандидатов. Это позволяет наблюдать поведение менеджеров в более естественных условиях и использовать подлинно интерактивные задания. Но в то же время нужно помнить, что объединение усилий нескольких менеджеров и наблюдателей и использование нескольких методов делает АС трудоемкой и дорогой процедурой. Кроме того, для проведения АС нужны специально подготовленные эксперты, притом один эксперт может оценивать не более двух участников ассесмент-центра. Поэтому чаще всего проведение таких проектов заказывают консалтинговым компаниям, да и то очень крупные фирмы. Хотя, конечно, есть и специалисты из числа #7?-менеджеров, имеющие достаточный уровень квалификации, чтобы разрабатывать и проводить ассесмент-центры своими силами.

Высокая точность результатов достигается за счет разработки сценария ассесмент-центров: шкал для оценки, бланков интервью, деловых игр. Основой для сценария служат корпоративные компетенции и профессиональные требования к конкретной должности. Эта методика позволяет провести как индивидуальную, так и сравнительную оценку участников. В процессе проведения ассесмент-центра одновременно можно оценить от 3 до 12 человек.

Проект проведения АС состоит из нескольких этапов: подготовка АС, его проведение, анализ результатов, обратная связь участникам.

#### **Подготовительный этап.**

1. Определение цели и участников АС.
2. Создание «Профиля успеха» оцениваемой позиции на основании модели компетенций.
3. Разработка сценария АС, подбор упражнений и тестовых методик.
4. Подготовка бланков и других материалов.
5. Проведение обучающего семинара для наблюдателей из числа со-

трудников отдела персонала и руководителей компании, принимающих участие в проведении АС.

### **Проведение ассесмент-центра.**

В сценарий АС часто включаются упражнения-презентации: участник получает заранее подготовленную информацию, он должен ее проанализировать, подготовить выступление и выступить перед группой. Время для подготовки и выступления строго ограничивается, например менеджеру отводится 30 минут на подготовку и 5-10 минут на выступление. Проведенная по заданному сценарию презентация — эффективный метод оценки способности аттестуемого к устному общению, кроме того, можно многое узнать о внимании человека к деталям, умении анализировать информацию, умении убеждать и влиять на других, умении работать в стрессовой ситуации.

Существует множество вариантов групповых упражнений, которые могут быть использованы в ассесмент-центрах, но все они подразумевают обсуждение кандидатами заданной темы или работу над конкретной проблемой. Важным моментом данного метода является отслеживание и точная оценка вклада каждого из участников. В процессе выполнения групповых упражнений наблюдатели фиксируют характер и содержание каждой реплики, каждого замечания участников и на основе этого материала делают выводы об уровне развития тех или иных компетенций.

Еще один распространенный вид упражнений, применяемых в ассесмент-центрах, — так называемые коробки, или ин-баксеты. Это упражнения для оценки административных компетенций, таких как умение анализировать информацию, планировать свои действия, делегировать полномочия. Например, участнику предлагается проанализировать (за определенное время) 20-30 различных документов РІ на их основании составить план дальнейших действий. Типичный сценарий подразумевает, что менеджера какое-то время не было в офисе, а по возвращении он получил новую

должность. Сотрудник, выполнявший эту работу ранее, уволился, и связаться с ним невозможно. Через два часа начнется важное совещание, где от менеджера потребуют отчет о состоянии дел на основе анализа имеющихся документов. Чтобы такое упражнение позволяло определить также ценности и мотивацию человека, к рабочим ситуациям добавляются личные, семейные проблемы, которые человек должен решить за тот же промежуток времени.

Ассесмент-центры часто включают различные ролевые игры, имитирующие межличностное взаимодействие. Типичные ситуации: менеджер-подчиненный или представитель компании — недовольный клиент. Подобные упражнения хорошо подходят для оценки таких компетенций, как навыки работы с клиентом, умение слушать, умение убеждать, умение работать в стрессовых условиях. Сценарии, моделирующие ситуацию общения с «подчиненным», дают информацию о лидерских и управленческих компетенциях менеджера.

Во многих сценариях АС используются упражнения на анализ информации. С их помощью можно оценить навыки планирования, внимание к деталям, качество умозаключений, умение работать с цифрами, логику мышления. В дополнение к таким упражнениям нередко используются тесты на интеллект.

После каждого из упражнений участники обсуждают результаты и свое поведение в игровой ситуации с наблюдателем. Это помогает наблюдателям сделать более точные выводы относительно мотивов участника и уровня развития тех или иных компетенций. Результаты ассесмент-центра считаются надежными, если каждая компетенция была проверена минимум на двух процедурах, например в упражнении и тестировании.

Пример разработки и проведения АС, его сценарий см. в примере № 1 в конце главы.

#### **Аналитический этап.**

На этапе анализа данных в процессе группового обсуждения наблюдатели согласуют оценки по каждой из проверяемых компетенций каждого

участника и готовят письменные отчеты как по отдельным участникам, так при необходимости и по группе в целом.

### **Этап обратной связи.**

На этапе получения обратной связи участникам предоставляется информация о результатах их оценки по компетенциям. При этом акцент делается на сильные стороны аттестуемого и в очень корректной форме обсуждается, какие компетенции нуждаются в развитии. Для проведения собеседований по итогам ассесмент-центра нужна не меньшая, а может быть, и большая квалификация, чем для наблюдения в процессе АС. Чтобы человек был готов что-то в себе изменить и конструктивно воспринял критику, к нему нужно найти подход, задеть какие-то важные индивидуальные мотивы. Обсуждать с сотрудником можно только то, что реально возможно изменить.

Вспоминается ситуация, когда одна очень уважаемая консалтинговая компания проводила АС для руководителей высшего звена в компании и одной из оцениваемых компетенций было «Лидерство». Компетенция была описана в простых терминах наблюдаемого поведения и не предполагала наличия таких абстрактных вещей, как, например, «природная харизма». В результате одна из женщин-руководителей, которая была выдающимся профессионалом в своей области, руководила огромным подразделением, показывала всегда очень хорошие результаты, была низко оценена по компетенции «Лидерство». На этапе обратной связи после проведения процедуры АС молодая и не очень опытная девушка-консультант рассказала оцениваемому руководителю о низких баллах, которые ей поставили по этой компетенции. Поскольку основной целью проведения данного ассесмент-центра для руководителей высшего звена была оценка для формирования дальнейшего плана обучения и развития, руководитель как конструктивно мыслящий профессионал задала консультанту вопрос: «Что мне нужно сделать, чтобы развить у себя эту компетенцию?» Консультант не моргнув глазом ответила: «А что вы можете сделать, ведь лидерами рождаются!» Можно себе

представить состояние руководителя после такой обратной связи и ее отношение к аттестации в целом.

### **Методика «тайный покупатель»**

Во время проведения ассесмент-центра моделируются различные ситуации, приближенные к реальным условиям деятельности сотрудника, но, разумеется, эффективнее всего оценивать компетенции в реальных рабочих ситуациях. Проблема заключается в том, что наблюдать поведение человека на работе и оценивать его возможно не для всех профессий. Одна из профессий, где возможно использование метода «включенного наблюдения», — это профессия розничного продавца или сотрудника сервисной службы. Наблюдение за работой сотрудников под видом клиентов и называется «методом тайных покупателей».

Данный метод активно применяется во многих розничных компаниях, или, например, на автозаправочных комплексах «ВР», или в сети отелей «Новотель». Основная идея метода состоит в том, что специально обученные эксперты под видом клиентов общаются с продавцами, официантами, заправщиками, горничными и по результатам общения заполняют специальный бланк, в котором расписаны стандарты поведения, которые должен демонстрировать персонал при работе с клиентом. Разумеется, сотрудники должны быть заранее предупреждены о возможностях таких анонимных проверок, что заставляет их четче следовать правильным стандартам поведения в работе с каждым клиентом.

Для успешности работы этого метода необходимо обучать экспертов навыкам заполнения бланков оценки стандартов поведения, а также регулярно менять экспертов, чтобы персонал не узнавал их, завидя издали.

### **Применять ли в процессе аттестации психологическое тестирование?**

Интересно, что до сих пор во многих компаниях для аттестации используются психологические тесты. Актуальность такого тестирования при ежегодной аттестации можно поставить под сомнение, так как люди в своих базовых психологических проявлениях не меняются, а процедура



профессионального психологического тестирования занимает достаточно много времени и требует еще больше времени на статистическую обработку и профессиональную интерпретацию данных. Применение психологических тестов оправдано при оценке кандидатов на выдвижение на важную руководящую позицию в компании, когда решается вопрос, кому из нескольких успешных сотрудников из кадрового резерва отдать предпочтение, или когда нужно сравнить внутренних кандидатов с внешними кандидатами.

Выбор методов проведения оценки, периодичности, состава «аттестационной комиссии» главным образом зависит от целей аттестации, от того, ради чего проводится оценка персонала.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Авдеев В.В. Управление персоналом. Оптимизация командной работы. Реинжиниринговая технология: учебное пособие / В. В. Авдеев. — М.: Финансы и статистика, 2006. — 958 с.
2. Агамирова Е.В. Управление персоналом в туризме и гостинично-ресторанном бизнесе: практикум / Е. В. Агамирова. — 2-е изд., испр. и доп. — М.: Дашков и К, 2008. — 180 с.
3. Антикризисное управление персоналом организации: учебное пособие / А. Н. Митин [и др.]. — СПб.: Питер, 2005. — 272 с.
4. Аширов Д.А. Управление персоналом: учебное пособие / Д. А. Аширов. — М.: Проспект : Велби, 2007. — 432 с.
5. Брагина З.В. Управление персоналом: учебное пособие / З. В. Брагина, В. П. Дудяшева, З. Т. Каверина. — М.: КноРус, 2008. — 126 с.
6. Бухалков Михаил Ильич. Управление персоналом: учебник / М. И. Бухалков. — 2-е изд. — М.: ИНФРА-М, 2008. — 400 с.
7. Кравченко К.А. Организационное строительство и управление персоналом крупной компании / К. А. Кравченко. — М.: Академический проект, 2005. — 638 с.
8. Лукичева Л.И. Управление персоналом: учебное пособие / Л. И. Лукичева. — 4-е изд., испр. — М.: Омега-Л, 2008. — 263 с.
9. Мартин Г. Корпоративные репутации, брендинг и управление персоналом. Стратегический подход к управлению человеческими ресурсами : пер. с англ. / Г. Мартин, С. Хетрик. — М.: Группа ИДТ, 2008. — 336 с.

