

ПРАВИЛЬНЫЙ ЖУРНАЛ для КАДРОВИКА

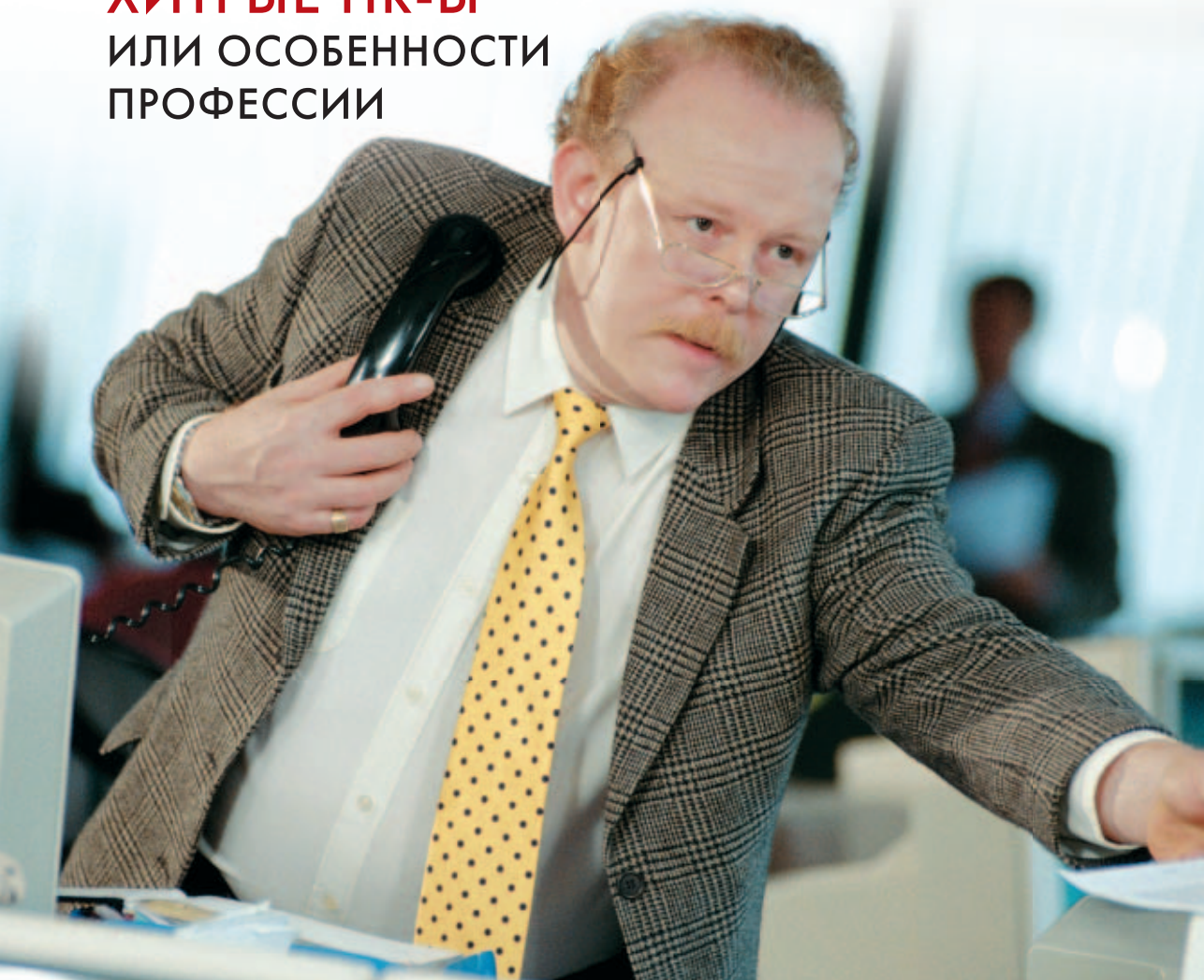
Кадровик

www.kadrovik-plus.ru

5 | 2009
МАЙ

ТЕМА НОМЕРА:

ХИТРЫЕ HR-Ы
ИЛИ ОСОБЕННОСТИ
ПРОФЕССИИ



Издается при поддержке

help HR ПОМОЩНИК
КАДРОВИКА

Профессиональная кадровая помощь!

www.help-hr.ru

Хитрость в HR

стр. 4

Пять парадоксов HR
Наши наблюдения

стр. 15

Кадровое агентство «Фёст Флай»

Кадровое агентство «Фёст Флай» предлагает вам профессиональную помощь в поиске работы. Мы имеем большой опыт подбора персонала для следующих областей:

- B2B.
- Бухгалтерия и аудит.
- Маркетинг, реклама, издательское дело, СМИ.
- Офисные службы.
- Финансовые услуги.
- Оптовая и розничная торговля.
- IT и телекоммуникации.
- HR.
- Фармацевтика, здравоохранение.
- Юриспруденция.
- Логистика и склад.
- Строительство и архитектура.

В числе наших клиентов несколько компаний — «МОЭК» (московская объединенная энергетическая компания), «НТП Трубопровод» (является одной из ведущих в России компаний по информационным технологиям в области проектирования нефтеперерабатывающих, нефтехимических и химических производств; экспертизе промышленной безопасности проектов производств, объектов и технических устройств; диагностике и контролю неразрушающими методами сосудов, аппаратов, резервуаров и трубопроводов), «Альянс Хэлскеар» (фармацевтический холдинг), «Чарус» (проектирование и монтаж систем канализации водоснабжения и дренажного водостока), «Itera» (является одним из крупнейших независимых производителей и продавцов природного газа, работающих в странах СНГ и Балтии) и др.

Менеджеры нашего агентства готовы предложить Вам следующие услуги:

- Консультация.
- Составление или корректировка Вашего резюме.
- Составление сопроводительного письма.
- Составление дополнительного резюме.
- Размещение резюме на рабочих и специализированных сайтах.
- Обновление размещенных резюме на сайтах (еженедельное, ежедневное).
- Индивидуальный подбор вакансий в соответствии с вашими пожеланиями.
- Рассылка резюме и сопроводительных писем на выбранные вакансии, отслеживание обратной связи.
- Индивидуальное сопровождение поиска работы.
- Подготовка к собеседованию (консультация).
- Тестирование.

Наши услуги платные!

Стоимость услуг складывается из двух этапов:

- Аванс 2500 рублей (консультация, составление резюме, размещение и т.д.)
- Комиссионное вознаграждение агентства 20 % первой месячной заработной платы.

Подробную информацию вы можете получить по телефонам:

8 (499) **272-53-02**

8 (499) **272-69-42**

Мы поможем вам найти достойную работу!

Кризис не исчезнет, если мы будем работать — работать так, как вы умеете работать, каждый на своем месте.

Д.А. Медведев



Пока на всех уровнях руководства есть самодуры, некомпетентные люди, непонимающие ничего в правильном руководстве, пока среди специалистов будут лентяи, мнящие себя мега-спецами, считающие верхом крутизны «как можно меньше сделать для того, чтобы больше получить», а остальные будут равняться на них, пока будет цель — «халлявные» (бюджетные) деньги, а не на эффект от работы, а уж только потом деньги, пока будут «откаты» и пока во всей этой системе все будет работать хаотично и несогласованно, ничего, никогда и нигде не изменится.

Любой менеджер обретает возможность активно управлять будущим только с помощью планирования. Умение грамотно определять ключевые показатели деятельности, анализировать выполнение планов и своевременно их корректировать особенно ценится в нестабильных ситуациях. Эффективно внедрить систему бюджетного управления можно в том случае, когда менеджеры понимают истинное значение работников для компании, умеют правильно и своевременно оценивать степень и характер их влияния (позитивное или негативное) на конечный результат. Особенно это важно понимать сотрудникам службы управления персоналом.

Чем как не этим в идеале должен заниматься HR!?

Но до сих пор во многих компаниях специалисты отдела персонала вынуждены подчас одновременно мириться с ролью полицейских или архивариусов. В итоге их недолюбливают и работники, и работодатели.

Хотя функции HR, между тем, остаются прежними при любых обстоятельствах: Показывать путь; Рассказывать как; Упрощать; Избавляться от ненужного; Служить и Защищать.

Современные компании стремятся подбирать персонал согласно существующим в них ценностным установкам. Грамотные управленцы видят прямую связь между пер-

соналом и достижимостью целей. Стратегии компании должны быть доступны для каждого сотрудника. Если ценности компании остаются непонятными, цели не проясненными, если все принимаемые решения «наверху» зависают в воздухе и доходят до персонала лишь по слухам, то рождается неведение, домыслы, теряется надежда, а мотивация слабеет. А если компания стоит на пороге перемен, то у людей и вовсе от недостатка информации рождается страх.

Современный мир требует иного взгляда на систему управления персоналом — такого, который представлял бы из себя синтез духовного и эмоционального менеджмента. Руководителям необходимо обладать волей и возможностью удерживать сотрудников, вести их по заданному маршруту. В распоряжении HR-ов остаются эмоции и желания людей.

Некоторые «эксперты» отмечают, что в последнее время отмечается своеобразный возврат «маятника». Ряд компаний, уволивших своих сотрудников, начал принимать их обратно. Касается это не всех. Но даже обанкротившиеся компании — их новые собственники — часто снова нуждаются в людях.

Тем же, кто сохранил рабочее место, сегодня приходится сталкиваться с понижением зарплат. В целом — работодатели сориентировались в кризисной обстановке, они точно знают, кто и зачем им нужен, и решения о найме и увольнении принимаются уже без влияния кризисного ажиотажа. Это можно назвать «кризисной стабилизацией» — «состояние больного стабильно тяжелое» или, скорее, «тяжелое, но стабильное».

О хитростях, опасностях и ноу-хау как HR-специалистов, так и их коллег — работодателей и работников — статьи, размещенные в этом номере нашего журнала.

**Искренне ваш,
главный редактор
Ю. В. Царенко**

ТЕМА НОМЕРА:

ХИТРЫЕ HR-ы ИЛИ ОСОБЕННОСТИ ПРОФЕССИИ

4 Хитрость в HR

Определения хитрости, применение ее в управлении персоналом и аспекты морали. Обман и хитрость — что общего между этими вещами и чем они отличаются?

9 На все руки. Чем в идеале должен заниматься эйчар

Во многих компаниях специалисты отдела персонала вынуждены мириться с ролью полицейских или архивариусов. То они бегают за сотрудниками, которые не хотят следовать стандартам и процедурам, то пытаются собрать воедино огромные кипы документации. В итоге эйчаров недолюбливают и работники, и руководители. Как же найти свое место в социальной структуре компании?

12 Менеджер или людоед, и пять причин ненависти к эйчару Обзор западных эйчар-блогов

15 Пять парадоксов HR Наши наблюдения

«Нигде в менеджменте традиционные базовые представления не укоренились так прочно, как в сфере управления кадрами. И ни в какой другой области менеджмента они не находятся в столь вопиющем противоречии с реальностью и не являются до такой степени непродуктивными», — писал Питер Друкер в книге «Задачи менеджмента в XXI веке».

21 Роль эйчара в процессе управления изменениями

Стремительно растущая конкуренция на международном рынке, повсеместное внедрение ИТ, а также расцвет общества потребления приводят к тому, что постоянные изменения становятся неотъемлемой частью нашей работы и жизни.

25 Чужой среди своих

Не секрет, что в практику руководства компаний в последнее время прочно вошли увольнения и сокращения персонала. На фоне накаленной социальной атмосферы возникает прослойка людей, негативно настроенных к бывшему работодателю.

29 Собачья работа: журналисты и кадровики возглавили список самых нервных профессий

31 Скрытый рынок вакансий

Спектр вакансий, размещенных на рабочих сайтах, сайтах агентств и компаний, порой разочаровывает. Из предложенного невозможно найти ничего подходящего и интересного для себя. Но выход есть — скрытый рынок вакансий, о существовании которого многие кандидаты

36 Стать директором мечтают все, а вот директором по персоналу — далеко не каждый

Кроме того, мало кто представляет себе, чем занимается этот человек, какие вопросы решает и какая у него зарплата.

39 Умение налаживать полезные связи повышает качество жизни

42 Сплетни на службе эйчаров

Работа со слухами не входит в список официальных должностных обязанностей HR-службы. Тем не менее, слухи могут оказывать существенное влияние на персонал, поэтому полностью их игнорировать вряд ли получится.

44 Корпоративное стукачество

Многим из нас наверняка приходилось сталкиваться с таким явлением, как стукачество, — немало людей в результате жалоб «доброжелателей» потеряли работу. Можно ли защититься от информаторов, или же доносительство — неизбежное зло, от которого нет спасения?

48 Управленческий серфинг

«Я научился настраиваться на волну каждого игрока в команде», — говорит Дмитрий Куприянов, возглавлявший HR-управление в компании «Вимм-Билль-Данн». Однако желание управлять собственным бизнесом привело Дмитрия в новый проект — он стал главой инвестиционной компании Basis. Как прошел этот переход, читайте в интервью.

54 Что вызывает ненависть у эйчаров?

58 Пометки рекрутеров, или Если вас берут на карандаш

О том, как произвести благоприятное впечатление на кадровика, написаны тысячи статей и сотни книг. Но нередко под рентгеновским взглядом матерого менеджера по подбору персонала мы начинаем нервничать, особенно если он время от времени с многозначительным видом делает какие-то записи на нашей анкете.

62 Кандидат и HR: кто кого?

«На рынке много сильных профессионалов, которые могут выбрать любую компанию». Это миф. Просто кандидаты научились продавать себя, используя разные шпаргалки. Ведь в Интернете полно советов соискателям, причем большая часть написана именно HR-ами. HR хочет от кандидата такой ответ? Отлично, он его и получит. Есть ли выход из замкнутого круга?

68 Обман работодателей: ловушки «профессиональных» соискателей

Итак, вы нашли его! Внешне все сходится. Это сотрудник вашей мечты: у него профильное образование, колоссальный опыт работы в нужной отрасли, результативные проекты. Однако еще рано радоваться. Спросите себя, не слишком ли гладко проходит собеседование? Не выглядят ли чрезмерными похвалы кандидата самому себе и своему профессионализму? Если ответ «да», проверьте, не является ли ваш кандидат «профессиональным» соискателем.

73 Взгляд на жизнь Почему так сложно найти работу, или Может не стоит «пудрить нам мозги» в попытках найти «универсального солдата»?...

78 HR и маркетинг — антикризисная синергия

82 Реструктуризация компании: часто задаваемые вопросы

Проблема реструктуризации промышленных предприятий уже давно является одной из самых актуальных для российского бизнеса. За прошедшее время был накоплен большой и интересный опыт.

89 Работа на приверженность

«Признание руководителя, профессиональное развитие, вовлечение в процесс принятия решений мотивируют наших сотрудников гораздо больше, чем деньги». Интервью с Ольгой Дайновской, директором по персоналу и организационному развитию компании «ВымпелКом».

94 Лидеры и кризис

С кризисом пришлось столкнуться многим компаниям, а для многих руководителей он стал настоящей проверкой их лидерских качеств. Что должен делать лидер в условиях кризиса, а чего не должен делать ни в коем случае?

97 Как HR-у повысить свой статус в компании: семь принципов

Бизнес каждый год радуется появлением множества организаций, которые отошли от стереотипов прошлого и постепенно переходят на европейские стандарты. С одной стороны, это большой шаг вперед, с другой же — проблема. Но в чем же она заключается?

Учредитель и издатель

ООО «Проф-Медиа»

Главный редактор

Юрий Царенко

Дизайнер

Алексей Копылов

Корректор

Ирина Власова

Отдел подписки

Тел.: (495) 749-72-08

sales@kadrovik-plus.ru

www.kadrovik-plus.ru

Почтовый адрес:

127560, Москва, а/я 64

(ООО «Проф-Медиа»)

Наименования организаций и имена изменены по просьбе их владельцев.

Любые совпадения носят случайный характер и не могут служить основанием для предъявления каких-либо претензий к редакции журнала и/или автору материала.

Все публикуемые локальные нормативные документы — положения, инструкции, акты, договоры и т.д. — реально существуют, были разработаны и практически внедрены авторами в конкретных организациях.

Мнение редакции может не совпадать с мнением автора статьи.

Все материалы получены из открытых источников и представлены как познавательный материал. Права на ретранслированные материалы принадлежат первоисточникам.

Подписано в печать

03.05.2009 г.

Формат 60х90/10.

Бумага офсетная.

Печ. л. 10. Печать офсетная.



Павел Горбачев

Хитрость в HR

Определения хитрости, применение ее в управлении персоналом и аспекты морали. Обман и хитрость — что общего между этими вещами и чем они отличаются?

Хитрость в нашем сознании является определенным инструментом, к которому мы прибегаем в случае, когда обычным путем не получается достичь цели. Если мы очень часто прибегаем к хитрости, то она становится одним из определяющих нас свойств личности, и мы становимся хитрыми.

Когда мы начинаем рассуждать о сложных вещах вроде грейдинга, сбалансированной системы показателей или системы мотивации, то становимся похожи на альпинистов, стремящихся к вершине: все слышали, все видели, но мало кто там был, а если и был, то всегда возвращается назад...

Если же идет беседа о простых вещах, вроде доверия или хитрости, то мы уподобляемся мудрецам: каждый знает об этом достаточно, чтобы считаться экспертом, каждый этим владеет в определенной степени и всегда имеет возможность сравнить эти свои способности с чужими.

Начав тему о простых вещах, мы имеем возможность в суждениях человека увидеть его самого.

Толковый словарь русского языка Ожегова трактует это так: «**Хитрость**, — и, ас. 1. см. хитрый. 2. Хитрый поступок, прием. Пуститься на хитрости. * Не велика хитрость! (эка хитрость!) (разг. ирон.) — о чем-н. несложном, нетрудном, совсем простом».

Хитрость в нашем сознании является определенным инструментом, к которому мы прибегаем в случае, когда обычным путем не получается достичь цели. Если мы очень часто прибегаем к хитрости, то она становится одним из определяющих нас свойств личности, и мы становимся хитрыми.

У хитрости много определений и граней. В житейском понимании хитростью может называться смекалка, ловкость, изобретательность, то есть все, что делает жизнь проще и приятнее.

В профессиональном плане хитростью называют методы и приемы, которые позволяют делать работу быстрее, эффективнее и лучше.



Хитрость в кадровом менеджменте — это очень интересная грань нашей жизни, связанная с особыми аспектами психологии и манипуляции сознанием другого человека. От того, насколько компетентен эйчар в своей профессии, зависит и его умение пускаться на хитрости, не причиняя вред другим. То есть хитрость отличается от обмана тем, что обман причиняет вред и считается злом, а хитрость может привести как минимум к обоюдной пользе, и однозначно злом уже не считается. На то она и хитрость.

Конечная цель

Хитрость как инструмент не несет в себе изначально ни положительного, ни отрицательного. Ее можно сравнить с бензопилой, которую каждый готов применить в меру своей испорченности: ей можно построить дом, и все будут счастливы в нем, или можно устроить тexasскую резню, и в итоге от этого проиграют все.

Оценку этого феномена определяет конечная цель, ради которой человек пустился на хитрость.

Этот инструмент мышления можно оттачивать и развивать, постоянно решая сложные задачи.

На практике часто оказывается, что хитрость — это манипуляции сознания с реальной информацией. Когда мы хитрим, то позволяем себе посмотреть на ситуацию под другим углом и увидеть новые решения проблем. Так появляются на свет интерпретации и трактовки, которые могут являться частными случаями хитрости.

Может быть, интерпретация и не нарушит общепринятых моральных норм и запретов — и тогда хитрость остается в своих берегах. Если хитрость выходит за грань морали, то это уже обман. За хитрость обычно не наказывают, а вот за обман вполне могут покарать.

Хитрость — это свойство человеческого сознания, которое постоянно желает адаптироваться к сложным условиям существования и, по возможности, адаптировать среду под свои нужды.

Один человек обладает большим набором умственных способностей, и у него в арсенале много хитростей. Другой же может полагаться в большей степени на силу, и именно ее привыкает использовать для достижения целей, и у него запас хитростей не обогащается.

Если сила старается себя продемонстрировать, чтобы постоянно сохранить влияние на должном уровне, то хитрость — наоборот старается не показывать себя, потому что, когда она понадобится, эффект неожиданности сработал бы на нее. Хитрость хранит сама себя, и это хитрость в квадрате.

На практике часто оказывается, что хитрость — это манипуляции сознания с реальной информацией. Когда мы хитрим, то позволяем себе посмотреть на ситуацию под другим углом и увидеть новые решения проблем. Так появляются на свет интерпретации и трактовки, которые могут являться частными случаями хитрости.

Профессиональные аспекты

Тему хитрости в управлении персоналом комментируют наши эксперты: **Алла Новикова**, генеральный директор «Искусства Деловой Жизни», **Татьяна Панич**, руководитель центра обучения и подбора персонала СК «Отечество» и **Елена Виль-Вильямс**, директор по развитию Школы менеджеров «Арсенал».

Как часто вы прибегаете к хитростям в своей работе? Расскажите поподробнее.

Татьяна Панич: К хитростям со знаком «плюс»? Если вы об этом, то, конечно, прибегаю. Страховой бизнес, несмотря на бурное развитие, все еще имеет в массовом сознании некую негативную ассоциацию. И люди, которые обращаются к нам в качестве соискателей, не всегда понимают, что профессия «страховой агент» — это не просто новая специальность. Это аналог собственно бизнеса в сотрудничестве со страховой компанией. Чтобы им это объяснить, нужно, чтобы они прислушались и пришли на собеседование. Вот тут и приходится применять хитрость, но ни в коем случае не обман.

Алла Новикова: Мне кажется, важно определиться, что мы называем хитростью. Если это манипулирование собеседником, использование его в своих целях, скрываемое воздействие во вред партнеру, то это для меня категорически неприемлемо. Во всех наших тренинговых программах (для продавцов, руководителей, тренеров) мы придерживаемся антиманипулятивного подхода. Это означает открытое и честное взаимодействие с поиском решений, дающих выигрыш обеим сторонам. Принцип нашей работы — практиковать в жизни то, чему мы учим персонал наших заказчиков на тренингах.

Если хитростью называть применение специальных техник, инструментов, алгоритмов, повышающих эффективность коммуникации с учетом особенностей собеседника (но не против его интересов!), то все деловое общение из них как раз и состоит. Например, я использую все возможные инструменты повышения доверия и в результате углубляю контакт; следую технологии переговоров, то есть сначала задаю вопросы, а потом предлагаю решение и т.д. Это, собственно, и есть искусство деловой жизни.

Елена Виль-Вильямс: Я бы назвала то, что я иногда делаю, не хитростью, а житейской мудростью. Ведь работа HR связана с нахождением взаимопонимания между разными точками зрения, это профессия своего рода хорошего переговорщика, а уж хороший переговорщик, если он хочет, чтобы две стороны между собой договорились, никогда не будет передавать слова одной стороны, имеющей свою точку зрения по какому-либо вопросу, другой стороне в прямой речи. Важно выделить суть, найти позитивный посыл, убрать излишнюю эмоциональность — и люди смогут договориться. Мудрый эйчар понимает, что организация — это система. А в системе все элементы взаимосвязаны, и прямое воздействие на какой-то из элементов чаще всего не принесет желаемого результата. Поэтому надо искать совсем другое решение, лежащее в иной сфере. Например, есть известная история о том, что люди жаловались на то, что в здании медленно ходят лифты. Решение, которое можно назвать хитростью, заключалось в том, что были повешены зеркала рядом с лифтами и в них. После такого действия никто не жаловался на скорость. Все были заняты!



Если говорить о конкретных примерах моей «хитрости», то она заключалась, в частности, в том, что я выслушивала пессимистичный прогноз при приеме нового сотрудника на работу от вышестоящего руководства, понимающе кивала и не спорила, а затем делала все, чтобы помочь новому сотруднику адаптироваться в компании, набрать компетентность и научиться справляться с работой. Зачастую руководитель через три месяца уже забывал, какой пессимистичный прогноз он давал, и радовался вместе со мной успехам нового сотрудника. Конечно, так «хитрить» можно только в том случае, если ты уверен в своих силах и компетентности, и реально видишь возможность помочь новому сотруднику стать профессионалом внутри своей компании.

Как вы поступаете, когда понимаете, что другой человек применяет против вас хитрости?

Алла Новикова: Если за хитростью стоит манипуляция, то ответ очень прост — я обозначаю то, что вижу, а потом задаю вопрос о намерениях. Кстати, при желании это тоже может быть названо «ухищрением». Например: «Вы сейчас мне очень подробно рассказали о... Могу я сделать вывод, что вы хотите переложить вашу ответственность на коллегу?»

Елена Виль-Вильямс: Хитрости бывают разные. Неприемлем обман, ложь, сокрытие и искажение информации. С другой стороны, если вы чувствуете, что человек по отношению к вам действует как-то аккуратно, выбирает слова, говорит не все и при этом имеет хорошие цели — это вполне понимаемая вещь.

Иногда понимание того, что с тобой хитрят, может помочь задать себе самому вопрос: «А почему с тобой человек не действует прямо? Что в тебе, твоём

поведении мешает этому?» Это своего рода обратная связь. Если ты ее правильно поймешь — часть хитростей по отношению к тебе уйдет.

Кроме того, в организации бывает много очень сложных и деликатных вопросов. Не все и всегда говорится напрямую. Если ты иногда так действуешь по отношению к другим людям, они могут также действовать по отношению к тебе, просто потому что не могут все сказать, открыть все факты или объяснить все, что происходит.

В организации необходимо развивать умение читать между строк.

Татьяна Панич: Исходя из довольно большого опыта работы с людьми, то, что человек хитрит, как правило, всегда видно. Другое дело, если он хитрит «против» — это неприятно, и таких людей я предпочитаю выводить на чистую воду. А если это «ложь во благо» — например, молодой специалист, не имеющий опыта работы, но очень желающий получить ее, немного приукрашивает свой опыт, чтобы работодатель дал ему шанс проявить себя, то таким людям готова помогать.

Хотя все же предпочитаю, чтобы кандидаты говорили о том, что умеют и чему хотят научиться, честно и без хитростей.

Бывали ли у вас случаи, когда вы вышли из уакой-либо запутанной ситуации, использовав хитрость, и потом сказали себе: «Какой я молодец!»

Елена Виль-Вильямс: Думаю, что самая гениальная хитрость была предпринята нашим руководителем при найме на работу одного из самых замечательных наших сотрудников 16 лет назад.

Тогда у нас в компании не было бухгалтера. Этот сотрудник пришел к нам учиться и вовсе не бухгалтерии, а менеджменту. У него уже было бухгалтерское об-



разование, но именно по его профилю он больше не хотел работать. Насколько я знаю, наш руководитель сразу увидел, что сотрудник может быть очень сильной поддержкой для организации. И вот время окончания обучения. Представьте себе грустного и печального руководителя, поздравляющего выпускника с дипломом. Выпускник, конечно, спрашивает: «Что случилось?» Из ответа директора он понимает, что в компании, которая о нем так заботилась в процессе обучения и которая ему так понравилась, нет бухгалтера, и, конечно же, по своей участливости с готовностью откликается временно поработать в организации бухгалтером.

Насколько я знаю, у этой истории очень счастливое продолжение. Сотрудник работает в нашей организации уже 16 лет, конечно же, уже менеджером и очень доволен, понимая, как 16 лет назад удачно схитрил его руководитель.

Татьяна Панич: Да, это уже из тренерской практики. Когда-то очень давно я приехала на переговоры к заказчику, для которого должна была сделать обучающую программу. Человек мне очень понравился, и мне хотелось сотрудничать с этой организацией. В процессе переговоров выяснилось, что не все то, что от меня требовалось, лежит в зоне моей компетенции. Но отступить было поздно, пришлось хитрить и уходить от обсуждения «опасной» темы, ведя разговор о том, в чем очень хорошо разбираюсь. Переговоры прошли успешно, а неделя, проведенная за чтением специальной литературы, не прошла даром — пробелы в знаниях были ликвидированы. Обучающая программа прошла успешно, заказчик остался доволен результатом.

Хотелось бы рассказать одну притчу о хитрости.

Восточный владыка приехал их дальних стран и привез с собой замечатель-

ные белые туфли, каких не было ни у кого и никогда в этой стране. И вот выходит он утром из спальни и видит, как его верный слуга чистит замечательные белые туфли черной ваксой.

— Что ты делаешь? — вскричал владыка — разве ты не знаешь, что белые туфли нельзя чистить черной ваксой?

— Но, господин! — ответил слуга, — один человек не может знать всего!

Мы не можем знать всего, и нам в работе иногда нужны маленькие хитрости.

Алла Новикова: Сильно помогает грамотный выбор времени контакта, когда собеседник наиболее готов к моей информации. Самая частая практикуемая мною «уловка» — оказаться в нужное время в нужном месте. Такие случаи, к счастью, бывали и помогали нам с собеседником обоюдно!

Итоги опроса

В небольшом исследовании, проведенном на портале HRM.ru, мы задали вопрос посетителям: «Что для вас хитрость в работе?»

Вот результаты:

- инструмент для достижения целей — 42,26 %;
 - крайняя мера для выхода из трудной ситуации — 33,21 %;
 - признак профессионализма — 15,85 %;
 - признак непрофессионализма — 8,68 %.
- (Всего приняли участие 266 чел.)

Мораль раскрытой темы такова: для специалистов в области управления персоналом хитрость является в первую очередь инструментом для достижения целей. А какие цели обычно ставят себе эйчары — это тема для новой статьи!

Источник: HRM.ru



На все руки. Чем в идеале должен заниматься эйчар

Во многих компаниях специалисты отдела персонала вынуждены мириться с ролью полицейских или архивариусов. То они бегают за сотрудниками, которые не хотят следовать стандартам и процедурам, то пытаются собрать воедино огромные кипы документации. В итоге эйчаров недолюбливают и работники, и руководители. Как же найти свое место в социальной структуре компании?

Факторный анализ

Да, к сожалению, роль отдела HR во многих компаниях незавидна. Сотрудники других подразделений считают их за нудами и контролерами, которые стремятся зафиксировать на бумаге каждую мелочь и тратят все свое время на организацию корпоративных выездов на пикник. Руководство же считает эйчаров «мальчиками на побегушках», безропотно исполняющими все их распоряжения. Многие менеджеры уверены, что если на пути встретилась задача, на реализацию которой у них нет сил, времени и желания, то ее можно с легкостью «спихнуть» отделу персонала — пусть разбираются! Существует и другое мнение — для руководителей отдел персонала является «рупором народа», который должен собирать, озвучивать и защищать мнение и позицию всех сотрудников компании. И приходя к HR-директору с вопросом: «Ну, что обо мне думают в компании?», удивляются, когда не получают исчерпывающего ответа.

При всем при этом и сотрудники, и руководство негласно признают за эйчар-директором роль третейского судьи, который может и должен рассудить стороны рабочего конфликта. Более того, многие считают, что предотвращение, выявление и умирение возникающих конфликтов — прямая обязан-

Многие менеджеры уверены, что если на пути встретилась задача, на реализацию которой у них нет сил, времени и желания, то ее можно с легкостью «спихнуть» отделу персонала — пусть разбираются!



ность отдела HR. Этот департамент в большинстве компаний является негласной службой психологической поддержки — общекорпоративной «жилеткой для слез».

Неудивительно, что при таком широком спектре мнений отдел персонала никто не считает сильной, полезной и самостоятельной службой, двигателем успеха компании. И сегодня я хочу поговорить о том, как HR-структура может принести реальную, осязаемую пользу персоналу и руководителям компании, выполняя всего пять простых функций.

Функция 1: Показывать путь

Непосредственной задачей отдела HR является формирование образцов и шаблонов: поведения, мышления, процессов работы и т.п. К сожалению, в большинстве компаний назвать отдел персонала примером для подражания язык не поворачивается. А ведь именно на работу и поведение HR-департамента должны в идеале равняться другие подразделения: по скорости, эффективности, организованности и инновационности. Мне кажется вполне логичным, что отдел, занимающийся поиском, подбором и воспитанием человеческих ресурсов компании, просто обязан являться для них примером, создавая правильную атмосферу для роста и развития.

Функция 2: Рассказывать как

Отдел персонала должен находиться в постоянном поиске лучших практик — в работе, управлении, повышении эффективности. Задача департамента — не просто обучать сотрудников, а повышать их ценность: за счет развития новых навыков, предложений более продуктивных методов деятельности, создания и совершенствования производственных систем и процессов. Отличный способ «рассказать как» — создать памятки и пояснения в формате видеозарисовок. Например, видео- или анимационный ролик, показывающий процесс заполнения документа или прохождения аттестации, избавит вас от множества повторяющихся вопросов и позволит тратить значительно меньше времени на исправление ошибок.

Функция 3: Упрощать

Да, задача отдела персонала — делать жизнь компании и каждого сотрудника проще. Современные системы позволяют автоматизировать многие функции отдела персонала, связанные с кадровым делопроизводством. Не выстраивайте непреодолимую баррикаду из бумажек, процессов и прочей бюрократии. Нужно делать все возможное для того, чтобы эти процессы и процедуры стали максимально простыми и понятными:

К сожалению, в большинстве компаний назвать отдел персонала примером для подражания язык не поворачивается. А ведь именно на работу и поведение HR-департамента должны в идеале равняться другие подразделения: по скорости, эффективности, организованности и инновационности.



- писать документы «человеческим» языком;
- организовывать тренинги по сложным и многогранным системам и техникам;
- налаживать простую и эффективную систему коммуникаций внутри и вовне компании.

Функция 4: Избавляться от ненужного

Нередко отдел персонала в компании играет роль известного персонажа — это своеобразный Плюшкин, который собирает и хранит всякие мелочи, часто ненужные и неэффективные. Действительно, задача отдела — систематизировать и хранить информацию, но не делайте из департамента свалку. Если вы видите в процессе лишний шаг, настаивайте на оптимизации. Если что-то было придумано несколько лет назад, не поленитесь проверить актуальность задумки в сегодняшних условиях.

Функция 5: Служить и защищать

Возможно, данная формулировка звучит как девиз американских полицейских, но суть от этого не меняется. Главная задача отдела персонала — служить сотрудникам компании. Не прислуживать, исполняя прихоти, а именно служить — делать их жизнь проще и продуктивнее. А служить компании может только тот, кто понимает, чем она живет, какие цели преследует, какие проблемы решает.

Отдел HR должен защищать свою организацию от бюрократии, неэффективности, вмешательства государственных органов и контролирурующих организаций, конкурентов и т.д. Для этого необходимо:

- организовывать, систематизировать и автоматизировать всю деятельность компании, включая свою;
- предлагать и искать новые, более эффективные методики и приемы;
- создавать для сотрудников атмосферу достижений и развития — чтобы у хедхантеров не осталось ни единого шанса;
- поддерживать корпоративный дух и культуру, настраивая работников на успех.

Если отдел персонала направит все свои силы на исполнение хотя бы этих пяти функций, ему будет гораздо проще превратить свою работу в фактор успеха компании.

Нередко отдел персонала в компании играет роль известного персонажа — это своеобразный Плюшкин, который собирает и хранит всякие мелочи, часто ненужные и неэффективные.

Источники: журнал «HR Менеджмент»
и www.hr-portal.ru



Менеджер или людоед, и пять причин ненависти к эйчару

Обзор западных эйчар-блогов

«Менеджер вы или людоед?», — таким вопросом озадачивает читателя один из авторов блога effortlesshr.com, Лола Кейкс. Речь идет о том, что удержание персонала — одна из ключевых задач, решать которую должен практически всякий бизнес. Понятно, что текучесть кадров обходится компании дорого — частая смена сотрудников на отдельно взятой позиции удорожает ее годовое содержание в два с половиной раза и более, если речь идет о менеджерской должности. Многие считают, что ключ к решению проблемы — денежная мотивация персонала, но это не так, точнее не совсем так. «На деле, — утверждает автор, — люди уходят не из компаний, а от руководителей». Автор предлагает читателям из числа менеджеров ответить на вопрос — ведете ли вы себя как профессионал или:

- Запугиваете своих сотрудников, кричите на людей, часто выходите из себя на деловых встречах, постоянно недооцениваете окружающих.

- Присваиваете себе чужие заслуги и никогда не берете ответственность за проколы на себя.

- Вы дотошны и придираетесь к мелочам, не доверяя людям.

- Злоупотребляете человеческим доверием, чтобы сплетничать и распускать слухи о них за спиной.

- Вы постоянно критикуете людей, ваши сотрудники редко слышат от вас слова похвалы даже за идеально выполненную работу.

- Скрываете от других информацию, от которой может зависеть успех целого проекта, работы и пр.

- Вы играете строго по правилам, которые зачастую известны вам одному. Вы делаете упор на формальностях и процессуальных тонкостях ведения дел.

- Вы — принимаете решения единолично, никогда не считаясь с чужим мнением.

- Устанавливаете беспричинные дедлайны.

- У вас низкие коммуникативные навыки, и вы постоянно отпускаете неуместные шуточки, используете бранные слова и т.п.

Как явствует из статьи, — если вы обнаружили свою характеристику хотя бы в одном из десяти пунктов, самое время вам обратить внимание на свое поведение и попытаться изменить его в лучшую сторону. Это поможет вам стать эффективным управленцем и перестать терять людей.

Для этого — советуют на блоге — вы можете:

- Обратиться за помощью к профессионалам в области управления гневом.



■ Посетить семинар или тренинг по выработке управленческих качеств.

■ Почаще вспоминать золотую заповедь: «Относись к другим так, как хочешь, чтобы другие относились к тебе!»

www.effortlesshr.com

Блог **General HR** предлагает свою версию топ-5 причин, по которым люди ненавидят эйчаров.

Людам, работающим в сфере эйчар, хорошо знакомо то чувство беспокойства, которое вызывает у окружающих упоминание их профессии, и беспокойство — еще не самое худшее чувство. Многие эйчаров просто ненавидят. «Когда я начинала работать эйчаром, — рассказывает автор материала, — меня возмущала эта ситуация, но со временем я dorosла до понимания глубинных причин этой ненависти».

5. Сотрудники не понимают эйчаров — Не секрет, что людям свойственно бояться того, чего они не понимают, и ненавидеть то, чего они боятся. А поскольку большая часть работы, выполняемой эйчарами, остается втуне, и большинство сотрудников компании никогда в эйчаре не работали, неудивительно, что видимый покров тайны, скрывающей деятельность этого отдела, создает в глазах сотрудников образ, сродный с тайной сектой.

4. Эйчары — те же учителя — При всем уважении к своим школьным учителям или университетским преподавателям, большинство людей подспудно питает недоверие к людям этой профессии. Во многом потому, что все годы учебы учителя были наделены той властью, которой ученики и студенты были лишены. Справедливо заметить, что, как правило, такова мотивация нерадивых учеников. Но задумайтесь, — эти троечники подрастают и становятся порой весьма успешными сотрудниками компаний. Казалось бы, они освободились от преподавательского гнета, но не тут-то было. На смену учителям на работе приходят эйчары. Такие сотрудники ненавидят эйчаров с той же силой, с какой ненавидели учителей и директоров учебных заведений, и, как и в прежние годы, они не стесняются делиться своими чувствами с коллегами по работе.

3. Эйчары нарушают собственные правила — Люди с презрением относятся к ханжеству и полагаются на то, что однажды установленные правила будут неукоснительно соблюдаться. Эйчары и управленцы формируют внутреннюю политику компании, и именно эйчары вынуждают сотрудников соблюдать эти правила. К сожалению, сотрудники часто могут

Людам, работающим в сфере эйчар, хорошо знакомо то чувство беспокойства, которое вызывает у окружающих упоминание их профессии, и беспокойство — еще не самое худшее чувство. Многие эйчаров просто ненавидят.

По разным причинам мотивы, заставляющие людей идти в эйчар, кажутся окружающим странными. Достаточно вспомнить о функционале эйчаров: они увольняют людей, штрафуют их, придумывают «идиотские» правила, оперируют премиями. Несмотря на то что все эти вещи находятся не совсем в компетенции эйчаров, и, помимо этого, эйчары занимаются массой полезных и интересных вещей, многие люди просто не понимают, зачем люди идут в эту профессию.

видеть, как эти самые правила, к слову, принимаемые многими как ограничение личной свободы, работают избирательно. Достаточно персоналу прознать, что одному сотруднику больничный продлили на неделю, а другому — нет, и эффект будет подобен ядерному взрыву.

2. Менеджеры любят валить на эйчаров — Многие менеджеры не хотят казаться плохими парнями, и более того, заинтересованы в том, чтобы выглядеть в глазах подчиненных своими в доску. Поэтому, когда речь заходит о дисциплинарных взысканиях или о том, что сотрудник не получит прибавки, менеджеру оказывается очень удобно сделать эйчара козлом отпущения. «Послушай, Вася, — говорит он, — я бы с удовольствием поднял тебе зарплату, но эти ребята из эйчар-отдела — против. Ты же знаешь, какие они там жлобы!» Стоит ли говорить, что дополнительной популярности такие «откровения» эйчар-отделу не приносят.

1. Эйчары — другие — «Мне, — пишет автор, — приходилось слышать от сотрудников, что я не похожа на других эйчаров. Не стану спорить, что мне было приятно услышать это, во-первых, потому что всегда приятно выделяться на общем фоне, а, во-вторых, потому что я прекрасно понимаю, о каких эйчарах и чувствах к ним шла речь». По разным причинам мотивы, заставляющие людей идти в эйчар, кажутся окружающим странными. Достаточно вспомнить о функционале эйчаров: они увольняют людей, штрафуют их, придумывают «идиотские» правила, оперируют премиями. Несмотря на то что все эти вещи находятся не совсем в компетенции эйчаров, и, помимо этого, эйчары занимаются массой полезных и интересных вещей, многие люди просто не понимают, зачем люди идут в эту профессию. «Они что, испытывает извращенное удовольствие, увольняя людей? Нечего сказать, странная у ребят мотивация!» Это, конечно, поверхностный взгляд на вещи, но он, увы, широко распространен.

Что со всем этим делать, автор не знает. Цель своей публикации он видит в том, чтобы предупредить коллег по цеху о том, что думают о них сотрудники. По мне, так выход из положения лежит на поверхности. Эйчары должны сделать все, чтобы снять тот самый покров тайны со своей работы. Больше общаться со всеми сотрудниками компании, а не запираяться в своих кабинетах, встречаться с сотрудниками не только по поводу их найма или увольнения. По сути, выход из положения лежит в поле внутрикорпоративного пиара, с помощью которого эйчары смогут больше рассказать людям о своей работе и укрепить свой авторитет в организации.



Пять парадоксов HR

Наши наблюдения

Консультанты никогда не посоветуют использовать такие парадоксальные методы управления персоналом. Но российские компании берут их на вооружение — и добиваются успеха. «Нигде в менеджменте традиционные базовые представления не укоренились так прочно, как в сфере управления кадрами. И ни в какой другой области менеджмента они не находятся в столь вопиющем противоречии с реальностью и не являются до такой степени непродуктивными», — писал Питер Друкер в книге «Задачи менеджмента в XXI веке».

Принципы управления персоналом действительно пугают своей консервативностью. Выучив правила, написанные в учебниках, многие компании разрабатывают стандартные схемы: как нанимать, расставлять и мотивировать персонал, как организовывать рабочее время сотрудников, оценивать их результативность и т.п. И как-то сами собой заостенели основные истины: как делать правильно и что считать неправильным. Например, практически любой HR-менеджер сегодня скажет, что не стоит нанимать на работу родственников. И что кандидатов надо подбирать в точном соответствии с квалификационными требованиями или чуть не дотягивающих до них, а вот более высокая квалификация — это вредно. И наверняка найдет, чем подкрепить свое мнение — результатами исследований, опытом компаний и т.п.

Справедливость использования классических подходов никто не отрицает. Но нестандартные приемы в работе с персоналом почему-то вызывают слишком бурную реакцию. «Это спорно, ничего из этого не получится, люди просто начнут уходить», — таково традиционное мнение консультантов. Ни один из них никогда бы не придумал и не предложил клиентам что-либо подобное. В правильных западных корпорациях нетривиальных решений тоже, как правило, не требуют. По словам HR-директора московского представительства Chevron Техасо Евгении Станиславской, западные компании работают в России по жестким стандартам и не склонны экспериментировать с такой тонкой материей, как персонал.

Пока гиганты западного менеджмента корректируют кадровую политику, тщательно взвешивая каждый следую-



Чтобы показывать высокие профессиональные результаты и добиваться намеченных целей, люди должны много отдыхать.

ший шаг, российские компании то и дело опровергают сложившиеся представления. И выстраивают оригинальные схемы управления персоналом.

«Секрет фирмы» давно интересуется нестандартными системами управления персоналом. На этот раз мы нашли пять примеров нетривиального подхода к планированию рабочей нагрузки и найму персонала. На первый взгляд, руководители компаний поступают неправильно. Но их бизнес развивается успешно, поэтому можно утверждать, что жизнеспособность подобных решений проверена временем. Конечно, тиражирование таких методов полезно далеко не всегда, к тому же эксперименты на людях часто заканчиваются неудачно. Но иногда все же стоит отойти от стереотипов и взглянуть на ситуацию по-новому.

1. Фактор: рабочая нагрузка. Идея: больше отдыхать

Долой трудоголиков

В офис издательского дома Game (land) я позвонила в четверг вечером. Дмитрия Агарунова, генерального директора компании, на работе не оказалось. На следующий день его тоже не было. Когда он появится, никто в офисе не знал. Для большинства компаний подобная ситуация, пожалуй, не очень типична. Но только не для Game (land). Фактор рабочего времени и нагрузки здесь не играет такой серьезной роли, как принято во многих фирмах.

«Я вообще не верю в тяжелый труд и пот. Я верю в smart-труд. В смысле труд со смекалкой, легкий, энергичный», — считает Дмитрий Агарунов. Личное убеждение руководителя постепенно оформилось в своеобразную концепцию управления персоналом, главная идея которой — максимально увеличить свободное время сотрудников. Чтобы показывать высокие профессиональные результаты и добиваться намеченных целей, люди должны много отдыхать. Сам Дмитрий Агарунов старается проводить в отпуске не менее двенадцати недель в год, а его подчиненные — не менее восьми. Точно так же руководство компании сократило продолжительность трудовой недели до 35 часов. Все задачи, намеченные на день, сотрудники должны выполнять за семь часов, включая перерыв на обед. При этом издательский дом предоставляет руководителям рабочих групп (издателям журналов) и их подчиненным большую самостоятельность в выполнении сложных задач.

В обмен на все привилегии в Game (land) хотят не так уж много: люди должны работать увлеченно. «Мы работаем мало, но энергично», — объясняет особенности корпоративной философии оперативный директор Game (land)



Борис Скворцов. И как утверждают в компании, столь вольное обращение с рабочим временем положительно сказывается на производительности труда: почти все издательские проекты успешны. По словам Скворцова, большая часть запускаемых журналов выходит на самоокупаемость уже с первых номеров.

2. Фактор: рабочая нагрузка.

Идея: задачи на пределе возможностей

Экстрим на рабочем месте

В компании «Руян» давно исповедуют идеологию вызова человеческим возможностям. Здесь считают, что работа на пределе временных, материальных и человеческих ресурсов может приводить к очень высоким результатам, особенно в моменты запуска новых проектов. Руководители других компаний обычно боятся рисковать новыми направлениями, поэтому ставят на них опытных в данной сфере людей. Но в «Руяне» мыслят иначе. Предлагая сотрудникам сложные, а подчас и невыполнимые бизнес-задания в новой для них области, в компании верят в хороший результат. И практически не ошибаются.

Например, вице-президенту по межличностным отношениям «Руяна» Владимиру Моничу в свое время поручили открывать ресторан «Экспедиция». Никакого опыта у него не было и в помине, а результат требовался быстро. «Нам приходилось решать невероятные задачи, — вспоминает Владимир Монич. — Никаких связей с поставщиками у нас тогда не было, и мы сами ездили в экспедиции, а заодно и записывали рецепты блюд. Например, приходилось ломать голову, как за считанные часы доставлять в Москву свежую нельму или муксун. Проще, наверное, привезти устрицы из Парижа».

Предлагая сотрудникам работу с экстремальными нагрузками, компания по-

лучает неоспоримое преимущество: участники сложных проектов имеют возможность полностью раскрыть свой потенциал. Взамен они берут на себя полную ответственность за порученное дело и благодаря этому быстро делают карьеру в компании. За очень короткое время человек может вырасти с позиции оператора торгового зала до бренд-менеджера, от курьера до менеджера по патентам и сертификации, от водителя до директора производственной фирмы.

Люди, которые научились постоянно решать на работе невыполнимые задачи, вряд ли захотят уйти из своей компании. Многие из них уже не смогут работать в «нормальных» компаниях с их размерным графиком. Как говорят сами сотрудники «Руяна», подобные нагрузки для них, как наркотик: чем труднее задача, тем интереснее ее выполнять.

3. Фактор: наем персонала.

Идея: сверхквалификация

Найти сверхчеловека

Основатель и арт-директор «Студии Артемия Лебедева» Артемий Лебедев убежден, что стандартных сотрудников в его коллективе быть не должно. Даже на рядовые позиции он ищет гениев. «Мы предъявляем к рядовым специалистам такие же требования, какие в других компаниях предъявляют к председателю совета директоров. При этом мы не берем на работу конъюнктурщиков, карьеристов и людей, которые стремятся погреться в лучах славы нашего бренда», — говорит Лебедев.

Похоже, в «Студии Артемия Лебедева» ничего не знают о проблеме «сверхкандидатов» и о том, что чрезмерная квалификация, превышающая необходимую для работы, не идет на пользу компании. Большая часть этих навыков не находит применения, человеку неизбежно становится скучно, и он уходит.

Чтобы обеспечить необходимый приток специалистов, компания сделала ставку не только на опытных профессионалов с внушительным послужным списком, но и на молодых сотрудников, которые первое время готовы энергично работать не за самую большую зарплату.

По мнению Лебедева, это не более чем заблуждение. Около половины новичков действительно уходят из компании, но не потому, что слишком многое умеют, а скорее наоборот. «Понимаете, лишних знаний не бывает, — объясняет Лебедев. — Скажем, для дизайнера не существует никаких знаний, которые были бы лишними, он должен использовать в работе все. Но это лишь 5% всех тех навыков, которыми он должен обладать».

Например, подыскивая недавно рядового веб-дизайнера, Артемий Лебедев давал претендентам весьма необычные задания. Они должны были сделать главную страницу сайта, посвященного переходам на летнее и зимнее время. Создать логотип компании, занимающейся разбиванием лампочек в подъездах. Изобразить в разрезе глазное яблоко человека, подписав основные части. И так далее в том же духе. Разобраться в задании кандидатам предстояло самостоятельно: студия не давала никаких пояснений. Любопытно, что вакансия оставалась открытой совсем недолго.

Пожалуй, только к офисному повару требования были не столь высоки. От него не потребовали знания HTML и CGI и даже разрешили не готовить филе из соловьиных язычков.

4. Фактор: наем персонала. Идея: запланированная текучесть кадров

Кадры на поток

Сколько позиций могут закрывать ежемесячно пятнадцать корпоративных рекрутеров, четыре психолога и семь администраторов отдела персонала? Заместитель начальника управления персоналом компании CBOSS Роман Сафронов говорит, что такая команда способна «делать» до 150 заявок в месяц в течение нескольких лет. И при этом может вполне обойтись без услуг кадровых агентств: «Все кандидаты, которых нам показывали агентства, или уже были у нас на собеседовании, или мы нашли их раньше».

Текучесть кадров в компании CBOSS временами доходила до 25—30%, что, по мнению Романа Сафронова, для отрасли нормально. Но бороться с ней было необходимо. Делать это решили не только традиционно, разрабатывая мотивационные программы, но и количественно, то есть набирать новых людей и обучать их. Например, в начале 2003 года в CBOSS работали 600 человек, а сейчас их уже 2,5 тыс. Чтобы обеспечить необходимый приток специалистов, компания сделала ставку не только на опытных профессионалов с внушительным послужным списком, но и на молодых сотрудников, которые первое время готовы энергично работать не за самую большую зарплату.



«Многим технологическим компаниям давно уже приходится работать с теми специалистами, которые есть на рынке. Средний опыт большинства кандидатов — пять-семь лет. Здесь нет ветеранов и почти нет экспертов. Поэтому находить готовых сотрудников становится все сложнее. Гораздо менее затратно набирать больше людей и обучать их, чем покупать уже готовых за большие деньги», — объясняет Роман Сафронов.

Подбирать людей с высоким интеллектуальным потенциалом, чьи навыки потом можно развивать прямо на рабочем месте, компании помогает серия собеседований и тестов. Обязательными этапами оценки соискателей стали профессиональные тесты и собеседования, тест на общую эрудицию и исследование психологических качеств.

5. Фактор: наем персонала. Идея: ставка на родственников

На работе, как дома

Президент АBBYU Software House, член Совета директоров Cybiko и совладелец FAQ-Cafe Creative Studio Давид Ян — человек целеустремленный. Однажды, чтобы срочно закончить работу, он провел за компьютером четверо суток без сна. А завершив проект в срок, всеерьез задумался о том, что напряженная работа мешает семейной жизни. Решить проблему оказалось не так уж и сложно: нужно лишь отказаться от старого стереотипа, что члены одной семьи не должны работать вместе.

Сегодня ни один консультант по управлению персоналом не порекомендует брать на работу родственников. Современные компании в первую очередь обращают внимание на профессионализм кандидатов, а иногда, дабы не создавать кланов, издают специальные положения, запрещающие устраивать на работе «семейственность». Считается, что это

не способствует развитию бизнеса и является пережитком дикого капитализма. Но президента АBBYU подобные мнения не смущают.

«Тезис о том, что муж и жена не должны работать вместе, я вообще не приемлю. Мы с супругой Аленой (вице-президент по развитию бизнеса АBBYU Software Алена Абраменко. — СФ) не чувствуем дискомфорта, хотя работаем бок о бок с 1990 года. Поэтому, когда я лично занимался наймом персонала в АBBYU и выбирал между двумя одинаково сильными кандидатами, я отдавал предпочтение жене или мужу сотрудника. И сейчас я руководствуюсь простым соображением: если кто-то проводит на работе больше времени, чем дома, семья или распадается, или становится частью работы. Лучше выбрать второе», — объясняет Давид Ян.

Похоже, вакансии нашлись для всех, кто хотел работать вместе. Сегодня около 80% топ-менеджеров этой отнюдь не маленькой компании (в АBBYU сейчас заняты 550 человек в шести странах мира) работают вместе со своими родственниками. «Мы против семейственности вопреки профессиональным качествам, но, с другой стороны, специально не препятствуем трудоустройству таких людей», — объясняет Давид Ян. На проблемы с текучестью кадров АBBYU пока не жалуется.

«Если кто-то не хочет работать с маньяком-трудоголиком, то лучше и не пытаться это делать»

Александр Самонов, президент ТД «Копейка»:

— У каждой компании, как у человека, есть три характера: тот, который ей приписывают, тот, который она сама себе приписывает, и тот, который есть в действительности. Тот, который есть,



во многом определяется именно кадровой политикой.

Как ни банально это прозвучит, кадры — действительно наше все. Это характер компании, ее здоровье и мощь. Однако ничего сверхнеобычного в перечисленных подходах к кадровой политике я не заметил. Многоуважаемые руководители компаний просто честны перед нами и теми людьми, которые хотели бы работать в их компаниях. И это не может не вызывать особенного уважения.

Корпоративная культура в компании всегда складывается в зависимости от пристрастий первого лица. Действительно, если кто-то не хочет работать рядом с маньяком-трудоголиком, то лучше и не пытаться это делать. Если амбициозность — не его главная черта, то лучше ему расслабиться и получать удовольствие от подметания двора, к примеру. И тут рыбак рыбака видит издалека.

Конечно, построение органичной команды требует усилий. Если для этого нужен экстрим вне офиса, веревочный курс или десант в джунгли — мы это будем делать (и уже делаем). Если люди, работающие в компании, именно здесь находят свою вторую половину — мы счастливы. А если они настолько срослись с компанией, что готовы рекомендовать работу у нас своим родственникам и друзьям, — мы рады приветствовать такое пополнение. Хотя надо отметить, что испытывать его на собеседованиях будем ничуть не меньше, чем остальных кандидатов.

И хочу добавить: я горд тем, что «Копейка» — очень «семейная» компания! Хотя мы, как и Артемий Лебедев, подчеркиваем, что работа у нас не из легких, и в свою команду принимаем талантливых и выносливых, надежных и уверенных в себе.

Из всего рассказанного в этой статье разве что сокращенный рабочий день мы

вряд ли введем — не можем себе позволить такой роскоши.

И непростительные ошибки в работе HR-менеджера

Непростительными оплошностями в работе HR-менеджера являются ложь и непрофессионализм — показал экспертный опрос директоров российских компаний, проведенный одним из российских порталов по трудоустройству в мае 2008 года.

Отвечая на вопрос: «Какой оплошности вы как директор компании не простили бы вашему HR-менеджеру?» — 13% респондентов высказались против лжи, столько же (13%) руководителей не готовы простить своему менеджеру по кадрам различные проявления непрофессионализма. Некорректное поведение по отношению к руководству и подчиненным, а также предательство считают самыми большими ошибками HR-менеджера 7% директоров предприятий. Текучку кадров не потерпят от своего менеджера по кадрам 6% управленцев. 5% руководителей не готовы простить менеджеру кадровой службы некомпетентности в вопросах профессиональной деятельности компании, а также в оценке потенциала соискателей. Любую оплошность, приводящую к финансовым потерям и снижению привлекательности компании, считают недопустимой 4% директоров предприятий. Около 3% директоров предприятий высказываются против кумовства. Столько же (3%) против предвзятого отношения к соискателям, поверхностного и формального подхода к работе. Лишь 3% руководителей настроены благожелательно и философски заявляют: «Не ошибается тот, кто ничего не делает».

Благодарим сайт www.hrm.ru за интересную подборку материалов



Роль эйчара в процессе управления изменениями

Трудно поверить, но каждый, кто работал где бы то ни было в течение последних пятидесяти лет, так или иначе оказался в числе тех, кто испытал на себе процесс вторжения перемен в жизнь организаций. Стремительно растущая конкуренция на международном рынке, повсеместное внедрение ИТ, а также расцвет общества потребления приводят к тому, что постоянные изменения становятся неотъемлемой частью нашей работы и жизни.

Чтобы понять, как сильно изменился мир, достаточно посмотреть несколько произвольно выбранных фильмов, снятых в 70-е. Большинство сюжетов в этих картинах строятся вокруг того, что человек банально не может сделать телефонный звонок. Сегодня, когда мобильная связь стала практически повсеместной, большинство коллизий тех лет выглядит несостоятельным. Некоторым счастливицам мобильный спасал жизнь, когда они оказывались ранеными в открытой воде. Людям, жившим в первой половине девяностых, мобильная связь показалась бы чудом.

Президентам компаний приходится лавировать между сокращением издержек, увеличением рентабельности бизнеса и заботами о том, насколько их компания готова к внезапным переменам, таящимся в будущем. Многие из нас переживают ту же тревожную фазу. Именно этим обусловлено огромное количество статей и книг о менеджменте организационных изменений и то, какой популярностью они пользуются.

Мой личный стаж работы распространяется не на полвека, а только на последние двадцать пять лет, поэтому и речь в статье пойдет об этом периоде времени и тех уроках, которые мне удалось усвоить. За это время я принял участие в трех глобальных программах по реализации изменений в трех различных секторах бизнеса. Только в одном из трех случаев я был наделен

Президентам компаний приходится лавировать между сокращением издержек, увеличением рентабельности бизнеса и заботами о том, насколько их компания готова к внезапным переменам, таящимся в будущем. Многие из нас переживают ту же тревожную фазу.



Сотрудники должны верить в то, что им помогут адаптироваться к новым реалиям. На деле это сводится к выстраиванию отношений между работодателем и работником. Сегодня для этого существует особое направление работы эйчара: управление человеческими отношениями (Human Relationship Management).

реальными эйчар-полномочиями. Такими, какими они должны быть. В остальных случаях, эйчары выступали в роли моих партнеров. На собственном опыте я понял, какую роль эйчары должны играть в жизни компании, чтобы успешно управлять изменениями, которые нам навязывает само время.

Управление изменениями — интереснейшая работа только для тех, кто занимается ей на самом высоком уровне, у тех же, кто становится ее объектами, процесс изменений не вызывает ничего кроме страха. Людям страшно, потому что, имея работу сегодня, завтра они могут лишиться ее, поскольку их опыт, навыки и компетенции перестанут быть ликвидными или попросту достаточными для занимаемой ими должности. И в этом основная причина их сопротивления переменам.

Ключевую роль в том, чтобы люди перестали противиться переменам, играет доверие. Сотрудники должны верить в то, что им помогут адаптироваться к новым реалиям. На деле это сводится к выстраиванию отношений между работодателем и работником. Сегодня для этого существует особое направление работы эйчара: управление человеческими отношениями (Human Relationship Management). И, если ваш эйчар отдел еще не освоил это направление работы, то лучше начал делать это прежде, чем вы решите что всерьез менять. По сути, говоря «человеческие отношения», мы подразумеваем настоящую миссию стратегического эйчара.

Успешное внедрение изменений осуществляется поэтапно. Мне удалось выделить девять основных шагов, которые необходимо предпринять в этом направлении.

1. Эйчар должен быть вовлечен в процесс обсуждения целей и процессов изменений уже на начальном этапе. Видение изменений не должно быть однобоким, исходящим только от руководства. Эйчар должен быть в курсе всех принятых решений, потому что именно он будет посредником между агентом изменений и руководством. Это обсуждение должно происходить на самом высоком уровне в компании, и в нем должны принимать участие все директора и все агенты изменений.

2. Эйчар должен стать проводником новых идей. Когда наступит время сообщить персоналу компании о запуске проекта, люди должны видеть, что эйчар полностью в курсе дела. Это очень важно, потому что таким образом руководство продемонстрирует людям, что все происходило с согласия эйчара, а в противном случае авторитет эйчара в компании будет очень сильно подорван.

3. Эйчар должен иметь кредит доверия как со стороны руководства, так и со стороны работников. Первое время — самый трудный этап в процессе изменений. Изменение привычного уклада корпоративной жизни — серьезный стресс.



Сотрудники, как правило, стремятся к тому, чтобы всеми возможными способами отложить процесс изменений, а управление переживает не меньший стресс из-за того, что все происходит слишком медленно или, напротив, чересчур быстро. В этот момент эйчар должен проявить свою способность читать игру на два хода вперед, то есть проявить стратегическое видение того, что происходит с организацией, куда она движется и, что может случиться в пути.

На этом этапе эйчар должен быть внутренне готов к чему угодно, вплоть до того, что завтра его организация может трансформироваться в нечто совершенно иное. Эта готовность придает словам эйчара авторитетность и уверенность в собственных силах, которая, как известно, оказывает успокаивающее воздействие на окружающих. Не исключено, что на первых порах не обойдется без неприятных неожиданностей. Кому-то, и лучше, если им будет эйчар, нужно беспристрастно решать такие ситуации и, в зависимости, от уровня принятия решений, давать рекомендации или самому разбираться в этих ситуациях. Агент изменений на начальной стадии может принять мало-значительные возражения за серьезную причину на то, чтобы отказаться от изменений или, во всяком случае, не испробовать инновации на ком-то другом. Не следует недооценивать фактор личного и профессионального стресса, вызванного организационной реформой. Даже самому лучшему агенту изменений бывает трудно отличить правомерную критику от коллективного заблуждения относительно того, почему все в компании должно остаться так, как есть. Агенту потребуется всесторонняя поддержка, чтобы продолжать гнуть свою линию.

4. Как только процесс изменений перейдет во вторую фазу — становления — начнут проступать и первые очертания итогового результата работы. В этот момент агент изменений должен обсудить первые плоды труда с кем-то, чья позиция в отношении проводимого процесса нейтральна. Для этого не годятся менеджеры, лучше других для этого подходит эйчар, который должен выслушать предложения агента изменений по возможным коррективам, требующимся программе организационных изменений.

5. На стадии формирования, свершившиеся изменения станут впервые очевидны всем сотрудникам. И обеспокоенность людей опасностью утратить способность выполнять их работу станет критической. И здесь от эйчара потребуется максимум усилий и способностей убеждать людей в том, что о них позаботятся, и что эта забота является частью значительной стратегии.

6. Как только новые рабочие практики будут описаны и полностью легализованы в рамках соответствующих доку-

Агент изменений на начальной стадии может принять мало-значительные возражения за серьезную причину на то, чтобы отказаться от изменений или, во всяком случае, не испробовать инновации на ком-то другом.



Эйчар должен объяснить людям, что за те усилия, которые они приложили к тому, чтобы измениться вместе с компанией, они будут достойно вознаграждены, он должен мотивировать их на свершение новых подвигов.

ментов, для эйчара наступит время сесть лицом к лицу с агентом изменений и обсудить условия нового контракта. Ведь если меняются условия и стиль работы, должно измениться и жалование.

7. Все новые практики должны внедряться при непосредственном участии людей, отвечающих за управление человеческими отношениями. Только так удастся сохранить в людях видение изначальной цели. Эйчар должен объяснить людям, что за те усилия, которые они приложили к тому, чтобы измениться вместе с компанией, они будут достойно вознаграждены, он должен мотивировать их на свершение новых подвигов.

8. В ходе всякого инновационного внедрения наступает момент, когда люди начинают постепенно принимать изменения. Это процесс нормализации. В этот момент агент изменений, зачастую из лучших побуждений, может начать торопиться, чтобы поскорее завершить все начатые процессы. И здесь эйчару необходимо проявить твердость и объяснить, что на завершение оставшейся работы уйдет еще несколько недель, и придется потерпеть, а иначе все предыдущие усилия пойдут насмарку.

9. Наконец, завершающим этапом процесса организационного изменения должен стать описательный процесс. Чтобы преодолеть последнее сопротивление людей, внешне согласившихся с переменами, эйчару придется провести немало времени, беседуя с ними и анкетирова их. Кроме того, эйчар должен быть уверен, что преимущества новой системы ясны для всех. Люди должны понять, что оно того стоило.

Мои девять шагов не всегда подразумевают четкое и последовательное свершение. Порой, некоторые из них случаются одновременно. С разными людьми, компании могут начать работу над изменением организации с разных этапов. Одним компаниям удастся очень быстро преодолеть всю лестницу, другую же ее сотрудники будут постоянно отбрасывать назад. Подчас агенты изменений бесповоротно принимают сторону противостоящих переменам сотрудников, и в этом случае только вмешательство топ-менеджеров и их личный контроль над процессом преобразования смогут спасти положение.

Как уже было сказано, роль эйчара в этой работе должна сводиться к тому, чтобы заботиться об управлении человеческими взаимоотношениями. С другой стороны, разве не эта задача является основной во всей работе эйчара?

Благодарим за содержание
www.hrzone.co.uk,
и за отличный перевод
Юрия Нескородова, HRM.ru



Денис Болобольчев,

охранное агентство «Патриот»,
консалтинговый холдинг Norman
Group

Чужой среди своих

Не секрет, что в практику руководства компаний в последнее время прочно вошли увольнения и сокращения персонала. На фоне накаленной социальной атмосферы возникает прослойка людей, негативно настроенных к бывшему работодателю.

*... и ты будешь волков на земле плодить,
И учить их вилять хвостом.
А то, что придется потом платить —
Так ведь это, пойми — ПОТОМ.*

А. Галич

В этом материале мы остановимся на одном из мало обсуждаемых аспектов современной социально-экономической ситуации. Речь пойдет об информационной и ресурсной безопасности в свете происходящих в любой компании кадровых перемен.

Бизнесменам свойственно безразличие к эмоциям уволенных сотрудников. Действительно, как только одну из сторон трудовых отношений перестает устраивать другая, вступает в действие соответствующий пункт договора, и в обычных условиях это нормально. Но сегодня увольнения и сокращения происходят как бы «ни за что», по крайней мере, именно так думают бывшие сотрудники. Это негатив, который трудно переоценить. Еще вчера вы были уверены в источнике дохода, а сегодня к вам подходит HR-менеджер и смущенно говорит: «Иван Петрович, извините, но у меня для вас плохие новости...»

Рынок труда сейчас перенасыщен «новыми безработными». Не так просто

найти себе место, сравнимое с прежним. Для личности (особенно обремененной семьей и иждивенцами в лице детей и престарелых родителей) это в полном смысле слова экстремальная ситуация, в которой человек становится способен на непредсказуемые поступки.

Уместно ввести новый термин — «экс-инсайдер». Экс-инсайдер владеет некоей конфиденциальной информацией, но в отличие от обычного инсайдера, он связан с компанией куда меньшими обязательствами. И его отношение к только что уволившему его работодателю, мягко говоря, специфическое. А что самое неприятное, экс-инсайдера куда сложнее проконтролировать, поскольку он уже не «на виду».

Что может экс-инсайдер?

1) Он может бесконтрольно передавать данные о компании, ее партнерах, будущих проектах, должностных лицах в третьи (не всегда доброжелательные) руки.



2) Он способен проникнуть на свое бывшее рабочее место, проходя мимо стойки администратора под любым выдуманным предлогом. Самые распространенные примеры:

- забыл важные личные вещи;
- мне нужно очистить личную папку в компьютере;
- я хочу попрощаться с коллегами (предварительно нужно «напроситься в гости»);
- а самое простое, если все же не пропустили на входе — мне нужно поговорить с... (имя действующего сотрудника). Сотрудник выходит к стойке, экс-инсайдера приглашают внутрь офиса... а потом далеко не всегда посетителя провожают обратно. На обратном пути к посту охраны экс-инсайдер способен посетить многие помещения офиса.

3) Он в состоянии организовать п. 2 так, чтобы непосредственного руководства (знакомого в лицо) не было на месте в этот период.

4) Он может по заказу конкурентов (или без него, просто из мести) опорочить бывшую компанию-работодателя в глазах клиентов.

5) Он имеет потенциальную возможность хищения материальных ценностей и носителей информации, к которым имел доступ ранее.

В штатном режиме безопасности экс-инсайдера трудно контролировать даже тогда, когда он появляется в поле зрения. В компании, коллектив которой составляет хотя бы 100 человек, штатный охранник или администратор не способен (и не захочет) мгновенно запомнить каждого увольняющегося сотрудника в лицо и по имени-фамилии. К тому же ему (охраннику) чаще всего и не отчитываются, кто действует, а кто уже «на отдыхе». Наконец, штатная охрана обычно меняется по сменам. И экс-инсайдеру очень легко угадать день, когда работает

смена, не наблюдавшая за его увольнением.

В обычных, клиент-ориентированных компаниях не практикуются въедливые проверки посетителей. Компании борются за клиентов. А какой клиент пойдет за услугами в фирму, где его полчаса будут проверять на охранном посту? Должной строгостью внутреннего режима «в мирное время» обладают банки, государственные и стратегические предприятия, органы власти и правопорядка, режимные объекты. А обычные фирмы среднего и мелкого бизнеса не практикуют внутреннего режима, защищая себя лишь от открытых посягательств (вынос имущества, силовое проникновение и т.д.) Перед хорошо подготовленной инфильтрацией они полностью беззащитны.

Что мы имеем в итоге?

Мы имеем десятки (по количеству уволенных и сокращенных) потенциальных угроз со стороны экс-инсайдеров, обозленных на работодателя за увольнение, готовых совершить информационную диверсию или хищение материальных/информационных ценностей. Особенно это опасно, когда происходит по заказу конкурентов.

Что может быть целью экс-инсайдера?

Прежде всего это информация коммерческого характера; во вторую очередь — компромат на ответственных лиц и decision makers (если экс-инсайдер имел к таковому доступ).

В ситуациях, когда одновременно увольняются десятки сотрудников, специалисты IT не всегда успевают (или не всегда вовремя вспоминают), что логин и пароль каждого необходимо удалить из внутренней сети. И не всегда HR-менеджер незамедлительно отдает



в IT поручение удалить пароль из базы. Есть хорошие шансы, что на следующий день после увольнения логин и пароль все еще будут доступны для хищения.

Также часто важная информация хранится на флэш-накопителях, которые легко незаметно вынести за пределы фирмы. Что говорить: при современном уровне развития информационных технологий можно уместить всю клиентскую базу данных на обычный (даже не самый дорогой) сотовый телефон.

Реже, но все-таки встречается такой откровенный криминал, как доступ (с помощью экс-инсайдера) в места хранения материальных ценностей. Типичный пример — когда экс-инсайдер тайком делает дубликат ключей.

Наконец, нельзя забывать о том, что экс-инсайдером человек становится НЕ НА СЛЕДУЮЩИЙ день после увольнения, а СРАЗУ ЖЕ, услышав слова «Мы вынуждены с вами расстаться!» И весь текущий день человек остается в офисе по праву и имеет доступ к всем ресурсам (хоть и проходит процедуру оформления документов). Предусмотрительному экс-инсайдеру ничто не помешает сделать копию рабочей флэшки или дубликат ключей от важных помещений: от склада, которым заведовал; от гаража, где стояла служебная машина; да и сам ключ от служебной машины тоже легко дублировать. А все это — потенциальные объекты хищения.

Существовавшая в докризисный период система безопасности в большинстве компаний была создана для «мирного времени» и ориентирована на силовую угрозу извне. Против экс-инсайдерской угрозы эти системы и меры, как правило, бессильны.

Для сведения до минимума обозначенных угроз необходимо, на наш взгляд, в срочном порядке сделать следующее:

1) Изучить «по метрам» и диагностировать проницаемость офисных помещений и территорий хранения материальных ценностей, при необходимости — дооснастить помещения техническими средствами контроля.

2) Диагностировать процедуру увольнения персонала не только с точки зрения Трудового кодекса РФ, но и с технической стороны:

■ Как именно, при каком настрое происходит процесс? Насколько вероятно в будущем проявление негативной реакции в той или иной форме?

■ Каким маршрутом движется сотрудник, узнав о начавшейся процедуре увольнения?

■ Имеет ли он доступ в ключевые помещения? (бухгалтерия, отдел IT, финансовое управление, секретариат, склад материальных ценностей)?

Существовавшая в докризисный период система безопасности в большинстве компаний была создана для «мирного времени» и ориентирована на силовую угрозу извне. Против экс-инсайдерской угрозы эти системы и меры, как правило, бессильны.



■ Может ли он пользоваться записывающими устройствами на своем компьютере?

■ Способен ли сотрудник отправить «самому себе» письмо по электронной почте (самый простой способ хищения информации)?

■ Как организована процедура передачи дел?

■ и многое, многое другое.

3) Выделить (а лучше временно привлечь на период увольнений) отдельного специалиста, в задачи которого входит отслеживание текущего статуса проходящих мимо сотрудников. Отладить механизм своевременного уведомления такого специалиста об уволенных людях.

4) Вменить в обязанности любого клиент-менеджера постоянное сопровождение приглашенного стороннего лица по территории.

б) В нерабочее время, возможно, симулировать в игровой форме попытки проникновения на закрытые территории, и выявить таким образом слабые места.

...и многие столь же традиционные, банальные мероприятия внутреннего режима, которые были успешно забыты за ненадобностью в период рыночного спокойствия.

Что может своими силами предпринять HR-департамент?

Прежде всего, рекомендуется обратить внимание на следующие моменты.

В соответствии с законом, руководство компании обязано предупредить сотрудника, попавшего под увольнение/сокращение, не менее чем за 2 недели до даты возможного выведения за штат. Таким образом, у потенциального экс-инсайдера появляется много времени на подготовку к негативным действиям. НО:

А) Вероятность хищения информации можно предотвратить, сменив

для увольняемого сотрудника перечень выполняемых задач. То есть перевести его с важной, ключевой тематики на второстепенную, рутинную работу. В этой связи вполне уместно поменять уровень доступа сотрудника к корпоративной базе данных.

Б) Вероятность подготовки к материальным хищениям резко уменьшается, если HR-менеджер инициирует процедуру передачи дел сразу же после предупреждения сотрудника об увольнении. В этом случае потенциальный экс-инсайдер большую часть времени будет находиться в обществе своего преемника, и не сможет быть уверен в безнаказанности своих действий.

ВАЖНО: подготовка к этим и аналогичным мероприятиям должна проводиться до, а не после начала процедуры увольнения или сокращения сотрудника. Поэтому необходимо загодя, с позиции профессионального подхода, диагностировать все уязвимые места информационной и материально-технической инфраструктуры компании. Это поможет если не полностью устранить, то хотя бы уменьшить степень угрозы безопасности бизнеса.

Несколько слов в заключение. Происходящие сейчас в стране управленческие процессы следует воспринимать не как «кризис», а просто как обстановку, изменившуюся ситуацию, к которой нужно всего лишь привыкнуть, приспособиться и, возможно, даже найти какие-то бонусы. Нынешние увольнения и сокращения — не первые и не последние. И обозначенная выше система экс-инсайдерской безопасности бизнеса никогда не окажется лишней. К этому вопросу стоит подойти серьезно, но не панически; конструктивно, но без управленческого фанатизма. И тогда нынешний кризис станет для компании новым этапом развития.



Собачья работа: журналисты и кадровики возглавили список самых нервных профессий

По данным исследовательского центра портала SuperJob.ru, 44% журналистов постоянно находятся в состоянии нервного напряжения. «Нам часто приходится выезжать на места аварий со смертельным исходом или стихийных бедствий», — пояснили представители СМИ в ходе соцопроса. Кроме того, стрессовой свою профессию считают и 41% кадровиков и столько же маркетологов. Они в один голос утверждают, что виной их нервных потрясений становится работа с новыми людьми и ответственность за прибыль компании. Третье место среди самых нервных профессий поделили руководители предприятий и бухгалтеры: 38% из них считают состояние психического напряжения «нормой жизни». Еще бы: ведь они работают с деньгами!

На стресс жалуются также секретари, юристы, педагоги, медики, дизайнеры и снабженцы. Впрочем, они относятся к нервным переживаниям философски и лаконично констатируют: «Что поделать, работа такая». Вопреки ожиданиям, представители рабочих профессий оказались в конце рейтинга. Токари, сварщики и слесари цитируют известную

поговорку: «Взялся за гуж — не говори, что не дюж». Охранники и вовсе назвали себя людьми «спокойными и уравновешенными». Но реже всего от стрессов страдают профессиональные водители. Впрочем, их комментарии неутешительны. «Для стрессов нужны нервы, которых уже не осталось», — признаются 22% шоферов. В целом же 24% россиян считают свою работу нервной.

«Этот рейтинг подтверждает идею о том, что больше всего от стресса страдают люди, вынужденные скрывать свои эмоции, — пояснила психолог Ольга Меженина. — Журналисты, кадровики и маркетологи в любой ситуации должны вести себя достойно. Профессия обязывает их всегда быть вежливыми даже с теми, кто их откровенно раздражает. В итоге все негативные эмоции они переживают в себе. Водители же в выражениях не стесняются и в конфликтной ситуации могут без проблем выругаться матом. После пары крепких слов человек обычно успокаивается».

Правда, некоторые специалисты убеждены, что рейтинг не объективен и самые стрессовые профессии в него



как раз не попали. «Человек нервничает на работе, если у него мало времени на исполнение задания и его действия постоянно оценивают другие люди, — рассказала директор кадрово-консультационной компании «Рекконс» Эльмира Давыдова. — Давит на человека и ответственность за чужую жизнь. По этим критериям самыми стрессовыми можно назвать профессии хирурга, пилота, водителя, руководителя и режиссера». По словам г-жи Давыдовой, меньше всего стрессу подвержены библиотекари, архивариусы и художники-реставраторы. Впрочем, эти профессии в рейтинге тоже не прозвучали.

Интересно при этом отметить, что списки самых нервных профессий публикуются с завидной регулярностью. Причем перечень их из года в год практически не меняется. В связи с этим работодателям всерьез приходится задумываться об улучшении условий труда для представителей нервных профессий. Например, на Западе для сотрудников прямо в офисах открывают мини-спортзалы и даже бассейны. Некоторые руководители не жалеют денег на штатного массажиста и психолога.

Впрочем, пока такие примеры в России единичны. Сотрудникам химических производств дают «молоко за вредность», а с нервными переживаниями нашим соотечественникам приходится бороться самостоятельно. «Конечно, нам необходимо определить компенсацию для представителей стрессовых профессий на законодательном уровне, — отметила г-жа Меженина. — Обязать руководителя нанять массажиста или дать уставшему сотруднику отгул никак нельзя. Так что неудивительно, что у нас процветает такое явление, как синдром выгорания. От постоянных перегрузок у сотрудников падает производительность труда, и в итоге предприятие несет потери».

Самые стрессовые профессии, по мнению россиян...

По данным соцопроса:

Журналист, редактор
Кадровик, HR-менеджер
Маркетолог
Управленец
Бухгалтер

...и по мнению психологов:

Хирург
Пилот
Водитель
Руководитель
Режиссер

Источник: «Новые известия»

Обязать руководителя нанять массажиста или дать уставшему сотруднику отгул никак нельзя. Так что неудивительно, что у нас процветает такое явление, как синдром выгорания. От постоянных перегрузок у сотрудников падает производительность труда и в итоге предприятие несет потери.



Скрытый рынок вакансий

Спектр вакансий, размещенных на рабочих сайтах, сайтах агентств и компаний, порой разочаровывает. Из предложенного невозможно найти ничего подходящего и интересного для себя. Но выход есть — скрытый рынок вакансий, о существовании которого многие кандидаты даже не догадываются. Как получить к нему доступ?

Вершина айсберга

Те вакансии, что находятся в открытом доступе, зачастую представляют собой лишь вершину айсберга. По разным оценкам, в среднем на скрытом рынке находятся до 50—80 % (!) предложений работодателей, а в некоторых сферах этот показатель доходит и до 100 %.

«По нашим оценкам, процент актуальных вакансий, которые не появляются в прессе и на интернет-сайтах, составляет примерно 50 %, — говорит Татьяна Медведева, глава московского офиса March HR Services. — Причины, по которым компании не делают объявлений о вакансиях, могут быть разными. Как правило, компании не публикуют так называемые топовые вакансии — поиск руководителей высшего звена и специфические позиции, требующие «штучных» профессионалов».

«В сегменте executive вакансий с годовым доходом от \$250 000 не публикуется 100 % предложений, — отмечает Денис Рошин, старший партнер компании «ТРИОЛИТ Executive Search». — Около 10—15 % вакансий на топ-позиции в средние компании или позиции третьего, четвертого уровня управления в крупных холдингах могут быть опубликованы на сайтах для управленцев, сайтах бизнес-школ, специализированных профессиональных ресурсах».

Почему не публикуются вакансии руководителей?

Как показывает практика, эта стратегия поиска неэффективна. «Топовые вакансии не публикуют и по причине конфиденциальности, — рассказывает Татьяна Медведева».

Причины, по которым компании не делают объявлений о вакансиях, могут быть разными. Как правило, компании не публикуют так называемые топовые вакансии — поиск руководителей высшего звена и специфические позиции, требующие «штучных» профессионалов.



ва, — рынок таких кандидатов достаточно узкий, и информация о смене или замене топ-менеджера может очень сильно повлиять на саму компанию. Кроме того, с большинством топовых кандидатов хедхантеры уже знакомы лично, и поэтому нет смысла размещать вакансию в СМИ. Достаточно сделать несколько звонков подходящим кандидатам».

По словам Дениса Рощина, есть ряд отраслей/профессий, управленцы в которых консервативны и не ищут работу на открытом рынке: «Например, это производственные топ-менеджеры. Многие из них работают по много лет на одном месте работы, нередко являясь продолжателями производственных фамильных династий; многие работают в регионах, где все друг друга знают, и доступ к Интернету не такой широкий, как в столичных городах — такие люди, как правило, никогда не выходят на открытый рынок, не рассматривают предложения, публикуемые в Интернете, не умеют общаться с консультантами, не отличаются мобильностью. Они меняют работу только по рекомендациям или предложениям хедхантеров».

С большинством топовых кандидатов хедхантеры уже знакомы лично, и поэтому нет смысла размещать вакансию в СМИ. Достаточно сделать несколько звонков подходящим кандидатам.

Почему не публикуются вакансии специалистов?

«Не публикуют так называемые специфические вакансии, где требуются редкие специалисты или специалисты с необычным набором навыков, — говорит Татьяна Медведева. — Например, коммерческому банку может потребоваться специалист кредитного отдела с углубленным знанием горного дела для работы с добывающими компаниями и оценки их бизнес-рисков. Или нефтяная компания ищет инвестиционного банкира, помимо прочего хорошо разбирающегося в технологиях добычи нефти — для осуществления сделок по слияниям и поглощениям. Таких людей на рынке — единицы и они хорошо знакомы хедхантерам, работающим в данной индустрии. Давать объявления о подобного рода вакансиях бессмысленно. В этом случае лучше искать кандидатов методом прямого поиска».

Помимо специфических и узкоспециализированных вакансий Денис Рощин выделяет и другие причины, по которым вакансии остаются скрыты: «Позиция открыта **в узкой отрасли, где есть несколько сильных игроков**, и по опубликованной позиции можно будет легко догадаться, в какой компании она открыта. Это увеличивает репутационные риски компании, вызывает ненужные обсуждения в отрасли. Или же **необходим кандидат для определенного проекта, который широко освещался в прессе**. Например, компания купила зарубежный актив или новый бизнес, в который ищут управленцев, не афишируя это до определенного времени».



Также Татьяна Медведева рекомендует не забывать о таком факторе, как **конкуренция**. По ее словам, анализируя, каких специалистов набирает компания, конкуренты могут судить о стратегии ее дальнейшего развития и предпринять ответные действия: «Чтобы, например, начать развивать новое направление бизнеса втайне от конкурентов, компании могут до определенного момента сохранять режим конфиденциальности в отношении политики найма персонала на определенные вакансии. В этом случае компания нанимает людей самостоятельно или обращается к хедхантерам, у которых уже есть базы данных потенциальных кандидатов».

Однако помимо перечисленных выше вполне объективных причин, бывает и масса прочих жизненно-прозаических: компания нерегулярно обновляет информацию на своем сайте, у сотрудников компании не дошли руки до публикации вакансии, компания сначала пытается найти нужного кандидата по знакомству и т.д.

Как попасть на скрытый рынок вакансий?

Самый простой, но с другой стороны, довольно трудоемкий способ попасть на скрытый рынок вакансий — это быть настоящим профессионалом в своем деле, предоставляя отличные результаты работы, быть востребованным специалистом. В этом случае, по словам Татьяны Медведевой, хедхантеры о вас обязательно узнают через своих знакомых или других кандидатов.

Денис Рошин рекомендует продвигаться в профессиональном сообществе, развивая и поддерживая отношения с коллегами из других компаний: выступать на отраслевых конференциях, публиковаться в профессиональных изданиях, давать комментарии бизнес-изданиям.

Второе важное правило — постоянно общаться с хедхантерами. И когда вам хочется сменить место работы, и когда вы этого делать не планируете. «Тогда хедхантер будет в курсе ваших карьерных успехов, — говорит Татьяна Медведева, — будет лучше понимать, какая позиция смогла бы вас заинтересовать. А вы в свою очередь будете лучше понимать тенденции, преобладающие на рынке труда в вашем профессиональном сегменте». Денис Рошин рекомендует выделить консультантов, которые специализируются на вашей отрасли/профессии, отправить свое резюме и сопроводительное письмо в агентство, оно будет сохранено в базе, напоминать о себе, сообщая о своих успехах и изменениях в карьере. «Сейчас некоторые executive search компании предлагают такую услугу, как карьерное консультирование, где управленец при помощи профессионального консультанта, знающего рынок, может составить индивидуальную стратегию своего карьерного продвижения, в том числе и работы со «скрытым» рынком вакансий», — отмечает он.

Помимо этого, не пренебрегайте таким методом, как отправка резюме и сопроводительного письма в компании, которые вам потенциально интересны, даже если не видите у них открытых вакансий. Существует немало примеров, когда специалисты именно таким образом находили работу своей мечты. Но в этом случае необходимо действовать правильно и знать несколько важных тонкостей — об этом читайте ниже. Взращивайте свою сеть полезных контактов и, когда будете готовы рассматривать предложения, обязательно оповестите всех знакомых. Возможно, один из них рекомендует вас на привлекательную вакантную позицию.

Мария Пикалова,
RB.ru

Технология использования скрытого рынка вакансий

Как попасть на скрытый рынок вакансий?

Четко сформулируйте цели вашей карьеры, определите для себя должности и названия компаний, в которых вы хотели бы работать. Выяснив, что нужно делать, и имея необходимую для этого квалификацию (образование, опыт работы, дипломы и удостоверения и т.д.), попасть на скрытый рынок вакансий достаточно легко. Сама процедура состоит из двух стадий.

Вы можете очень много узнать о компании, просмотрев и изучив ее веб-сайт. Потратьте некоторое время на специальные поисковые системы и базы данных. Любой работодатель просто обожает, когда кандидат подготовлен и знает о его компании.

Стадия 1. Нехитрое исследование

По возможности узнайте все о компаниях, в которых вы хотели бы работать. Узнайте, как зовут человека, к которому вы будете обращаться. Вы можете очень много узнать о компании, просмотрев и изучив ее веб-сайт. Потратьте некоторое время на специальные поисковые системы и базы данных. Любой работодатель просто обожает, когда кандидат подготовлен и знает о его компании.

Стадия 2. Хитрый подход к компании

Обычно лучше всего это делать в письме, в котором вы подробно объясняете, что конкретно вы предлагаете сделать для компании. Письмо должно быть адресовано конкретному работодателю или менеджеру, у кого вы хотите работать. Оно не должно начинаться просто словами Dear Sir or Madam или To Whom It May Concern. К письму должно прилагаться резюме, так как работодатель, по всей вероятности, все равно его попросит, если ваша личность его заинтересует.

Убедитесь, что вы написали такое письмо, прочитав которое, человеку будет трудно отказать. Предположим, вы можете доказать вашему потенциальному работодателю, что вы могли бы увеличить ежегодный доход компании на 300 тыс. долларов. При всем при этом вы просите зарплату, которая составила бы лишь малую часть этой прибыли. Найдется ли в мире такой работодатель, который бы совершенно проигнорировал такое предложение? Подобный подход хорошо срабатывает не только в области продаж и маркетинга, но и практически хорош для любой должности. Главное здесь заключается в том, чтобы прежде всего учитывать желания и потребности работодателя, а не свои собственные.

Этот способ действительно очень эффективен и может даже поспорить с обращением в рекрутские и хедхантерские



агентства. Он проверен на практике. Когда передо мной стояла необходимость поиска работы, я использовала именно этот ход. Я составила для себя список компаний, в которых хотела бы работать. Список компаний был столь внушительным, что все мои знакомые сомневались в успехе предстоящего мероприятия. Они говорили о том, что такие компании в принципе не отвечают на письма от соискателей, что попасть туда в принципе невозможно и т.д. Никакие доводы меня не пугали. Я собрала информацию о компаниях, причем пользовалась как формальными, так и неформальными источниками информации. Следующим шагом стало написание письма. Собрав весь свой творческий и профессиональный потенциал, добавив немного интриги и эксклюзивности, я написала солидное письмо. Для каждой компании оно было разным. Результат не заставил себя долго ждать. Практически все компании пригласили меня на собеседование. Руководитель одной очень престижной компании был настолько удивлен моим письмом, моим знанием специфики компании, что в течение двух часов под всякими мыслимыми и немыслимыми предложениями пытался выяснить, как же мне удалось собрать такую информацию о его закрытой компании. Пройдя необходимые этапы собеседования, я получила отличное предложение о работе.

В другой раз, решив сменить место работы, я написала план реализации интернет-проекта для одной компании. Я знала, чем занимается эта компания, и предположила, что такой проект будет им интересен. Попадание было 100%.

По мнению многих профессионалов, скрытый рынок вакансий — прекрасная возможность найти работу.

В конце своего письма укажите приблизительно время, когда вы позвоните работодателю, чтобы договориться о встрече. Дело в том, что работодатели — обычно очень занятые люди, и в душе они будут вам благодарны за то, что вы сами взяли на себя инициативу связаться с ними, и теперь у них не будет болеть голова о том, что им придется самим вам звонить.

Помните, что пока еще вы НЕ пытаетесь убедить менеджера компании взять вас на работу, вы просто просите его уделить вам немного времени. Вы хотите с ним встретиться не потому, что вам нужна работа, а потому, что у вас есть что предложить этой компании.

Александра Александрова,
E-executive
Источник: www.rb.ru

Дело в том, что работодатели — обычно очень занятые люди, и в душе они будут вам благодарны за то, что вы сами взяли на себя инициативу связаться с ними, и теперь у них не будет болеть голова о том, что им придется самим вам звонить.

Родион Чепалов,
специалист по персоналу,
бизнес-тренер

Стать директором мечтают все, а вот директором по персоналу — далеко не каждый

Кроме того, мало кто представляет себе, чем занимается этот человек, какие вопросы решает и какая у него зарплата.

В зависимости от отношения к должности директора по персоналу ему выставляется и зарплата. Так, в некоторых компаниях, где серьезно его не ценят, он получает 30–50 тыс. руб. в месяц, а в других его ежемесячный доход исчисляется десятками тысяч долларов.

Стоит ли игра свеч?

Роль директора по персоналу в разных компаниях совершенно различна. В некоторых он является непосредственным помощником генерального директора и даже имеет вторую должность — заместитель генерального директора по кадровым вопросам (или по работе с персоналом, или по кадровым ресурсам). В других компаниях — это почти ничего по сути серьезного не решающий кадровик, который занимается лишь курированием текущих вопросов по набору персонала, обеспечением кадрового резерва, а также контролем правовых аспектов трудоустройства (осуществление общего руководства над кадровым производством в содружестве с юристами фирмы).

В зависимости от отношения к должности директора по персоналу ему выставляется и зарплата. Так, в некоторых компаниях, где серьезно его не ценят, он получает 30–50 тыс. руб. в месяц, а в других его ежемесячный доход исчисляется десятками тысяч долларов.

Понятно, что разброс в зарплате влечет за собой серьезные раздумья: стоит ли стремиться к этой должности или лучше податься в более денежные области (продажи, финансы, юридическое сопровождение). Так, чаще всего при прочих равных условиях финансовые директора однозначно получают больше, чем директора по персоналу. И это объяснимо: далеко не все



руководители могут подсчитать экономическую пользу, которую приносит отдел персонала. Иными словами, сложно понять, на какую сумму в рублях или долларах фирма стала богаче за счет деятельности того или иного директора по персоналу. А вот экономическая польза от работы финансового отдела, курируемого талантливым директором, легко рассчитывается: цифры на банковских счетах говорят сами за себя.

Тем не менее, желающие руководить человеческими ресурсами были и есть всегда.

Позиции персональщики-руководителей заняты, потому что сейчас много людей, которые достаточно компетентны в вопросах управления персоналом.

Круг обязанностей будет велик

В обязанности директора по персоналу чаще всего входит:

1. Контроль над кадровым делопроизводством и законностью в области трудоустройства.

Например, когда на предприятие приходит трудовая инспекция, то именно директор по персоналу, а не мелкий делопроизводитель, отвечает за все огрехи, которые будут найдены в деятельности отдела кадров. Или: если кто-то из бывших сотрудников подал в суд на предприятие по поводу незаконного увольнения, то спросят, прежде всего, с директора по персоналу.

2. Обеспечение своевременного удовлетворения кадровых заявок.

Именно директор по персоналу должен разработать такую систему набора, при которой предприятие не испытывало бы кадровый голод.

3. Построение системы обучения персонала.

Именно директор по персоналу определяет, где, в какое время и за какие деньги учатся сотрудники компании: или это внутреннее обучение силами своих тренеров, или должен быть создан специальный учебный комбинат или корпоративный университет, в котором проходят обучение абсолютно все сотрудники.

4. Формирование материального стимулирования сотрудников.

Сюда входит контроль над зарплатами, премиями, вычетами. Директор по персоналу решает, почему у одного сотрудника зарплата выше, чем у другого, а еще лучше — выстраивает понятную схему начислений, которая не вызывала бы обид и разногласий.

5. Разработка мер нематериального стимулирования персонала.

Действительно, далеко не всегда можно заманить людей рублем: в некоторых случаях полезно предложить им нема-

Именно директор по персоналу определяет, где, в какое время и за какие деньги учатся сотрудники компании: или это внутреннее обучение силами своих тренеров, или должен быть создан специальный учебный комбинат или корпоративный университет, в котором проходят обучение абсолютно все сотрудники.

териальные способы поощрения в виде отдыха, обучения, льгот и т.д.

6. Отслеживание кадровых перемещений.

Директор по персоналу стимулирует карьерный рост, делает его более понятным и конкретным. Сюда же входит создание разумной системы аттестации, которая позволяет сотрудникам не засиживаться на одном месте.

7. Внутренний пиар, формирование лояльности.

Так, именно в обязанности директора по персоналу входит создание такой организационной системы, при которой сотрудники хотят ходить на работу, любят ее и не собираются увольняться.

Для директора по персоналу важно иметь авторитет в коллективе. Так, зачастую эту должность занимают давно работающие сотрудники предприятия, которые хорошо знают работу фирмы, контактируют с коллегами.

Руководить персоналом приятно?

К сожалению, многие руководители предприятий делают директоров по персоналу козлами отпущения. То есть, не выделяя ресурсов, они требуют, чтобы кадры набирались вовремя, чтобы недовольных не было, чтобы все сотрудники исправно проходили обучение. Между тем как сам директор по персоналу не может всего этого решить. Так, если начальники других подразделений сопротивляются нововведениям, то и он будет бессилён. Именно поэтому не наделенные полномочиями директора по персоналу очень быстро устают.

Для директора по персоналу важно иметь авторитет в коллективе. Так, зачастую эту должность занимают давно работающие сотрудники предприятия, которые хорошо знают работу фирмы, контактируют с коллегами.

Вы сможете стать директором по персоналу, если:

- коммуникабельны;
- адаптивны;
- дипломатичны;
- считаете, что именно кадры (не деньги!) решают все;
- умеете соотносить человеческие ресурсы и конкретные цифры доходов предприятия, придавать успехам людей облик экономических результатов.

Чтобы стать директором по персоналу:

1. Вначале вы можете попробовать себя на кадровой работе в должности инспектора по кадрам, чтобы понять, насколько это вообще вам близко.

2. Не торопитесь стать директором: ваш путь к этой должности может быть постепенным.

3. Очень важно постоянно учиться, поскольку кадровые технологии и законодательство не стоят на месте. Вы можете получить базовое образование в области управления персоналом, а затем постоянно повышать квалификацию.



Павел Горбачев,
HRM.ru

Умение налаживать полезные связи повышает качество жизни

Американцы всегда славились своим прагматизмом, вот и в деловом общении они установили четкие закономерности между затратами и выгодами. Оказывается, путь к успеху лежит не только через вагоны прочитанной профессиональной литературы и покоренные профессиональные вершины. Это тоже важно, но еще важнее иметь выгодные знакомства с нужными людьми. Продолжаем разговор о нетворкинге¹.

Внимание! Эта тема напрямую касается HR-менеджмента! Если вы решили всерьез заниматься управлением человеческими ресурсами, то вам в работе поможет грамотное и целенаправленное налаживание связей обязательно.

Самое распространенное заблуждение насчет нетворкинга: с помощью связей иногда можно найти хорошую работу. На самом деле это самое малое, на что способен нетворкинг!

Обмен контактами и завязывание полезных знакомств в конечном итоге помогает принимать взвешенные решения относительно своей жизни. На самом деле мы так и делаем в своей жизни постоянно, даже не задумываясь об этом. Когда мы игнорируем всякие справочники и поисковые системы и просим коллег, друзей и приятелей подсказать что-то мы

Самое распространенное заблуждение насчет нетворкинга: с помощью связей иногда можно найти хорошую работу. На самом деле это самое малое, на что способен нетворкинг!

¹ Нетворкинг — новое слово в нашем лексиконе. Еще чуть-чуть и мы перестанем употреблять русские слова и окончательно перейдем на русифицированные американизмы, типа «сторитейлинг», «моббинг», «Буллинг» и пр. Ведь сегодня уже ни у кого не вызывает вопросов, например, что такое «рекрутинг». Хотя всего десять лет назад это было диковинным словом.



используем имеющиеся связи и сами становимся движущей силой нетворкинга.

А теперь представьте, что существует такие компании, которым и не особо нужно рекламировать себя. У них есть свои клиенты, которые передают своим близким из уст в уста рекомендации: «Слушай, а вот есть такая компания, они все делают классно. Запиши-ка телефон, пригодится!» Если вы хоть раз советовали кому-то услуги какой-то компании, то вы также участвовали в нетворкинге. Только на этот раз в качестве передаточного звена.

Большие связи в деловом мире увеличивают вашу информированность, расширяют кругозор и делают ваши позиции более прочными. Все эти факторы обеспечивают поступательное движение вперед. Возможно, только они и способны поднять профессионала на новый уровень.

Даже если вы сейчас полностью довольны своей работой, лучше все-таки смотреть вперед по направлению будущего развития по карьерной лестнице. Скажите, а вы занимаетесь целенаправленным установлением полезных контактов ради будущих свершений?

Вот вам буквально несколько рекомендаций для уверенного движения по этому пути:

■ **Ищите возможности для расширения имеющихся связей.**

Начните с более плотного общения с коллегами на вашем нынешнем рабочем месте. Знакомьтесь с коллегами из других отделов, общайтесь, запоминайте людей и их привычки. А самое главное — дайте им запомнить себя. Присоединяйтесь к профессиональным сообществам, интересуйтесь тем, что происходит вокруг и около вашей специальности. Не стесняйтесь проявлять активность и просите всех знакомых сообщать вам о новостях, которые, по их мнению, интересны и существенны. Нетворкинг как минимум добавляет больше общения и веселья в жизни, не дает заскучать. Встречая людей, у которых интересы в жизни сходны с вашими, вы с ними подпитываете друг друга положительной энергетикой.

■ **Определите, что хотите получить от знакомства и дайте понять, чем сами можете быть полезны.** Множество людей отвергают нетворкинг по причине того, что воспринимают просьбы новых знакомых как непонятно откуда взявшееся бремя обязанностей. Но ведь это заложено в природе человека — помогать ближнему и ожидать помощи самому! Попробуйте чаще идти навстречу просьбам других, и вы вдруг увидите, как люди будут благодарны вам, и сами будут искать случая оказать взаимную услугу. Будьте готовы к новым контактам, рассказывайте о себе и своих возможностях, задавайте вопросы относительно этого и новым знакомым. Слушайте вни-

Даже если вы сейчас полностью довольны своей работой, лучше все-таки смотреть вперед по направлению будущего развития по карьерной лестнице. Скажите, а вы занимаетесь целенаправленным установлением полезных контактов ради будущих свершений?



мательно, ждите внутренних озарений. Нетворкинг похож на карму — все всегда возвращается.

■ **Будьте вежливы и дружелюбны.** Уважайте всех, кто вам повстречался на жизненном пути. Не делайте скоропалительных выводов относительно того, хороший или плохой человек познакомился только что с вами. Используйте все виды связи: знайте, когда применять электронную переписку, а когда — лучше позвонить по телефону. В принципе, неважно, как, где и когда знакомиться с людьми. Важно лишь помнить ключевые характеристики интересующего вас человека. К любезности относится и то, что если вы были инициатором встречи, то не забудьте оплатить все расходы по ее проведению. Хотя бы предложите это из вежливости, а еще через день напомните о себе и еще раз скажите «спасибо».

■ **Постоянно поддерживайте связи.** Недостаточно просто обменяться визитками с человеком, надо чтобы вы друг друга запомнили и приняли в круг приятелей. Регулярно обменивайтесь короткими сообщениями, будьте всегда на связи. Иногда полезно сообщать своим «связным» о профессиональных успехах и интересоваться их собственными достижениями. Время от времени приглашайте своих контактеров принять участие в корпоративных мероприятиях, поздравляйте их с общенародными и профессиональными праздниками.

Некоторым людям именно застенчивость мешает в личном и профессиональном росте. Так вот, нетворкинг — лучшее средство преодолеть страх перед новыми знакомствами и повысить свое качество жизни!

Стоит лишь однажды преодолеть беспокойство по поводу того, что много людей интересуются вами и жаждат с вами пообщаться, как вы тут же почувствуете себя более уверенно в обществе.

Возможности нетворкинга не ограничиваются только деловой сферой, все эти советы хороши и для тех, кто желает устроить и свою личную жизнь.

Сперва применяйте нашу инструкцию, а спустя какое-то время у вас все начнет получаться экспромтом: легкое общение, новые знакомства, выгодные перспективы, широкие возможности в карьере и, как венец нетворкинга — подлинная самореализация в обществе.

Важно помнить: даже опытные нетворкеры всегда немного волнуются в разговоре с незнакомым человеком. Это волнение очень полезно, оно поднимает тонус, заставляет всегда быть в форме и испытывать легкий дискомфорт. Постоянное общение не позволяет почивать на лаврах, развивает интеллект, сохраняет умственные способности.

Некоторым людям именно застенчивость мешает в личном и профессиональном росте. Так вот, нетворкинг — лучшее средство преодолеть страх перед новыми знакомствами и повысить свое качество жизни!



Елена Никифорова

Сплетни на службе эйчаров

Работа со слухами не входит в список официальных должностных обязанностей HR-службы. Тем не менее, слухи могут оказывать существенное влияние на персонал, поэтому полностью их игнорировать вряд ли получится.

Пожалуй, сложно повлиять на распространение сплетен, касающихся частной жизни отдельного сотрудника, но работать с внутрикорпоративными слухами вполне под силу. Особой популярностью у персонала пользуются темы грядущих кадровых перестановок, деловых и личных качествах топ-менеджмента, изменении оплаты труда. При всем предвзятом отношении к слухам можно говорить и о некоторых положительных их сторонах для персонала: это повод для доверительного общения и способ снятия излишней напряженности в условиях неизвестности. Кроме того, слухи помогают лучше ориентироваться в сложившихся в офисе отношениях и правильно себя вести.

Мониторинг слухов

Чаще всего слухи представляют собой вербализированные тревоги, которые строятся на отрывочных сведениях, а потом уже домысливаются «коллективным разумом». И здесь крайне актуален вопрос мониторинга поля слухов. О чем «шушукуются» сослуживцы, какие

проблемы их особенно волнуют, кто вероятный «возмутитель спокойствия»?

Тревожное поле будет тем меньше, чем больше информации по существенным вопросам поступает к сотрудникам. Официальная информация часто недостаточна или запаздывает, что является благодатной почвой для возникновения различных слухов. Совершенствование системы внутренней коммуникации в компании можно начать с обычного опроса работников, для того чтобы оценить существующие каналы поступления информации.

Для опроса персонала можно воспользоваться анкетой, включив в нее, например, такие вопросы:

1. Откуда вы получаете сведения о жизни компании?
2. В какого рода информации вы чувствуете потребность?
3. Введение каких инструментов распространения информации вы считаете целесообразным:
 - обсуждения на общих собраниях;
 - корпоративный сайт;
 - корпоративная газета;



- доска информации;
- регулярная почтовая рассылка;
- предложите свой вариант.

4. Необходимы ли на ваш взгляд встречи-обсуждения с топ-менеджментом компании?

С какой периодичностью стоит устраивать такие встречи?

- регулярно (как часто?);
- только если планируются какие-либо изменения;
- на усмотрение самого руководства

Опрос поможет выявить слабые места в системе внутренней коммуникации, наметить общие направления работы, что в конечном итоге будет способствовать снижению тревожных слухов.

Еще один способ борьбы со слухами — дать людям возможность задавать вопросы, которые их действительно волнуют. Например, организовать раз в неделю «горячую телефонную линию», когда в течение часа работники могут позвонить или написать непосредственно первым лицам компании, чтобы получить ответы на интересующие их вопросы.

Управление слухами

Под управлением слухами обычно понимается работа над циркулирующими среди персонала слухами, а также осознанное «слухотворчество». Опасные слухи, демотивирующие сотрудников, требуют особенно пристального внимания. Например, бурное обсуждение организационных изменений, вызвавших недовольство, может сойти на нет благодаря письму руководителя с подробным объяснением причин вводимых изменений. В случае появления необоснованных тревожных слухов решительным шагом будет узнать, кто распространяет заведомо ложную информацию, и потребовать объяснения причин у этого сотрудника при его коллегах. Вероятно, попадать лишний раз в неприятную ситуацию ему уже не захочется.

Иногда возникают ситуации, когда целесообразно самостоятельно запустить слух. В компанию должен выйти на работу новый руководитель подразделения. Вы уже знаете, что он отличный специалист, с прекрасным опытом работы. Об этом и можно поговорить с секретарем и другими «ключевыми коммуникаторами». Соответственно, когда руководитель появится на работе, его встретят более доброжелательно. **В состоянии кризиса может помочь слух-обещание.** Его неоспоримое преимущество в том, что не все обещанное должно действительно исполниться, т.к. это слух, а не официальное заявление руководства. Но на определенном этапе это поможет приободрить персонал. Бывают также ситуации, когда требуется подать информацию в «нужном» свете. Например, это может касаться неприятных увольнений. Чтобы предупредить догадки коллег, эйчар может сам распространять приемлемую информацию о причинах увольнения отдельных сотрудников.

В любом случае увлекаться слухами не стоит. В качестве инструмента мотивации слух может иметь только краткосрочный эффект, а неуместная манипуляция персоналом может вылиться в полное недоверие к руководству.

«Всплеск» слухов — это повод для анализа системы коммуникации и политики в отношении доступа персонала к информации. В крупных организациях разъяснять принимаемые решения, знакомить работников с внешней и внутренней политикой организации поручено директору по внутренним коммуникациям. А так как лишь в немногих компаниях существует такая должность, то все ложится на плечи сотрудников службы персонала.

Источник: BuildTeam
и www.hrm.ru



Корпоративное стукачество

Многим из нас наверняка приходилось сталкиваться с таким явлением, как стукачество, — немало людей в результате жалоб «доброжелателей» потеряли работу. Можно ли защититься от информаторов, или же доноительство — неизбежное зло, от которого нет спасения?

Само понятие «стукачество» считается обидным — каждый помнит, насколько постыдным было прослыть в детстве ябедой. Однако явление от этого не перестало существовать: вполне вероятно, что как минимум один из ваших сослуживцев регулярно ходит к шефу и открывает тому глаза на ситуацию в коллективе. Причем намерения у него исключительно благие. Более того, в жизни многих людей происходили ситуации, когда они сами выступали в роли доносчика, совершенно не считая себя стукачом. Как это бывает? Предположим, вам и напарнику поручили совместную работу, причем вы свою часть выполнили, а он и в ус не дует. Естественно, вы постараетесь поговорить с коллегой, а не встретив понимания с его стороны, пойдете к начальству.

Вот другая ситуация: увольняется ваш непосредственный руководитель, а вы, получив предложение занять его место, обнаруживаете кучу незавершенных

дел, о которых никто даже не догадывается. Вряд ли вы захотите добровольно повесить на себя целый ворох проблем и, скорее всего, поставите в известность босса. Считается ли ваше поведение в подобных условиях жалобой? Несомненно, уволившийся сотрудник подумает именно так, но ваше начальство посчитает это своевременным информированием. Все дело в том, что понятие «донос» довольно расплывчато, граница между наушничеством и информированием очень тонкая.

Со знаком «плюс» или «минус»?

Как показывает практика, стукачи бывают разные. Одни бегут к шефу «по зову сердца и души», радея о благе организации и требуя справедливости. Как правило, они рассказывают о том, что, скажем, Иванов плохо выполняет свои обязанности, Петрова получает откаты, уволившийся коллега оставил после себя несделанную работу и пр. Иногда



довольно сложно назвать это доносом, ведь речь идет о процветании компании. Случается и так, что человек вообще ни на кого не жалуется, а действует из добрых побуждений, желая помочь сослуживцу, но в итоге оказывает ему медвежью услугу.

Другая ситуация, когда один из сотрудников отправляется к начальству, чтобы облить вас грязью или поведать о ваших негативных высказываниях по поводу политики руководства с дальнейшим прицелом занять ваше место. Подобными методами обычно не пренебрегают карьеристы. Они преподносят сведения как бы, между прочим, умело расставляя акценты. Среди таких работников много и тех, кто данным способом мстит за нанесенную обиду, — с помощью жалоб не так уж сложно выжить неугодного человека из фирмы.

Кроме того, ябеда, не исключено, пытается самоутвердиться за счет своих жертв. Не обладая особыми талантами, он хочет показать, что и остальные не семи пядей во лбу, зато у него есть несомненное достоинство — он лоялен. Нередко происходит и так: стукач пытается подстелить соломку и отвести беду от себя лично. Например, как только он осознает, что порученный ему проект будет провален, он загодя сваливает вину на других.

Впрочем, некоторые люди просто по природе своей любят наушничать и не могут спокойно смотреть на отступления от общепринятых правил. Такие беспокойные активисты всегда находят причину для недовольства. К счастью, подобных индивидуумов очень немного. Несколько больше тех, кто занимается доносительством по долгу службы. Взять, допустим, айтишников — им по инструкции положено отслеживать, с кем персонал переписывается, чем занимается на рабочем месте и какие сайты посещает.

Степень воздействия информатора на начальство (и, соответственно, вреда, который он нанесет) зависит от того, как поданы сведения и насколько авторитетен стукач. Скажем, если он работает давно и известен серьезным отношением к делу, а своим мнением делится с боссом нечасто, тот наверняка примет его слова к сведению. Если же речь идет об истерике, бегающем к шефу по любому поводу, то такой человек лишь раздражает руководство. Более того, у начальника, на которого выплескивается негатив, сформируется нелицеприятное мнение о самом ябеде, а не о тех, на кого он жалуется.

Работа для ума

Вычислить информатора вполне реально. Присмотритесь к коллегам, особенно к тем, кто непрерывно ходит к руковод-

Степень воздействия информатора на начальство (и, соответственно, вреда, который он нанесет) зависит от того, как поданы сведения и насколько авторитетен стукач. Скажем, если он работает давно и известен серьезным отношением к делу, а своим мнением делится с боссом нечасто, тот наверняка примет его слова к сведению.



тву или задерживается в офисе. Обычно в их числе карьеристы или перфекционисты, часто получающие премии даже при меньшем объеме выполненной работы, отсутствии таланта и явных результатов труда. Такие люди находятся в хороших отношениях со всеми, но при этом рассказывать о себе не стремятся, а вот вызвать на откровенность окружающих всегда рады. Чтобы не обидеть необоснованными подозрениями неповинного сослуживца, проведите эксперимент: расскажите ему одному о каком-нибудь проступке, который считается незначительным нарушением с точки зрения нанимателя. Если шефу станет о нем известно, значит, вы не ошиблись в своих догадках.

Имея представление о личности стукача, вы получаете возможность спрогнозировать, насколько опасным он окажется лично для вас. Борьба с информатором очень сложно, поскольку у вас, по сути, нет методов воздействия — не устраивать же драку! Остается только соблюдать технику безопасности. Воспринимайте шептуна спокойно, как неизбежное зло, но постарайтесь избегать его общества и не делитесь никакими сведениями: не пускайте его в свою личную жизнь, не высказывайте свое мнение по поводу начальства, в общем, не давайте «агенту Цыплакову» никаких козырей. В противном случае вы рискуете подпортить себе карьеру.

Если вы питаете страсть к интригам, попробуйте бороться, например, попытайтесь выжить стукача из организации. Для этого придется прилюдно рассекретить его — обычно такой человек не думает, будто совершает что-то плохое, и если весь коллектив окажется единодушен в негативном отношении к доносчику, тот, скорее всего, покинет фирму. Если информаторов несколько,

можно вообще сравить их между собой, так что им будет чем заняться и отвлекаться на остальных работников они не станут.

Кстати, мне как-то даже удалось использовать ябеду в своих интересах. Будучи долгое время исполняющим обязанности и устав от такой ситуации, я поделился с сослуживцем, который, как мне стало известно, частенько сдавал коллег директору, планами перейти в другую компанию. Буквально через несколько дней вопрос о моем официальном назначении был решен. Так что имейте в виду: такие люди иногда приносят и пользу.

По большому счету гарантированно устранить информатора получится только у руководителя. Для этого достаточно всего лишь наказать подчиненного за кляузничество и не принимать во внимание его слова. К сожалению, такая политика встречается нечасто — мало кто признается, но обычно начальство хочет знать, что происходит в организации, чем дышат подчиненные. Сейчас для этого используют различные методы: открывают горячую телефонную линию, создают отдел этики, электронный почтовый ящик, специально предназначенный для отправки анонимных жалоб. Под таким прикрытием ни одному ябеду не грозит разоблачение и месть со стороны жертвы.

Как правило, внутрифирменные доносы культивируются в учреждениях, где у руля стоят авторитарные боссы. Конечно, в уставах данные правила не прописаны, однако негласно наушничество поощряется. Так, когда я устраивался в компанию, руководитель ее службы безопасности, проводивший предварительную беседу, предложил приходить к нему в любое время, если я замечу, как коллеги говорят то, что «не положено», или ра-



ботают не во благо организации. Хорошо хоть соответствующую бумагу подписать не предложил...

В отечественных фирмах стукачеству всегда противостояла круговая порука — наш человек в большинстве случаев считает позорным ябедничать на тех, кто трудится рядом, и предпочитает скрывать чужие проколы. Однако в последнее время эксперты отмечают увеличение количества компаний, где добровольные доносы со стороны персонала поощряются тем или иным способом (вплоть до выплаты премий). Вполне солидные корпорации возводят информирование в ранг корпоративной ценности, называя его «деятельностью по усилению контроля над персоналом».

Возможно, наши бизнесмены просто перенимают опыт западных коллег. Поинтересуйтесь у тех, кто работает в европейской или американской организации либо вообще живет за границей, как у них обстоят дела с корпоративными доносами. Вы удивитесь: у них не существует даже такого понятия, как стукачество, — речь идет не о жалобе, а об активной позиции законопослушного гражданина. Готовность заложить ближнего воспитывается с детства — человек не имеет права скрыть сведения о том, что кто-то нарушает правила или законы: не платит налоги, не закрыл сейф, отлучившись со службы, долго разговаривал по телефону о личных делах в рабочее время. В ходе исследований выяснилось, что не меньше 60% жителей США считают себя обязанными пожаловаться, столкнувшись с «неуважением к государству» или различными отступлениями от установленных норм. Масштабы впечатляют: возле кабинетов начальников выстраиваются очереди. Более того, в компаниях есть профессиональные

доносчики, получающие за свой «труд» деньги.

Возле вас я задыхаюсь

Исходя из вышесказанного, можно ли сделать вывод, что в жалобах нет ничего необычного, и спокойно влиться в ряды стукачей? Не все так просто. Замечено, что в фирмах, где наушничество в порядке вещей, снижаются мотивация персонала и, соответственно, результаты работы, повышается текучка кадров. Причем в первую очередь уходят лучшие специалисты — кому хочется доказывать, что ты не верблюд? К тому же всегда есть вероятность, что тебя оболгут просто из стремления получить твою должность. В некоторых компаниях полученную информацию принимают на веру. Впрочем, даже если сведения проверят и убедятся, что они ложные, неприятный осадок останется.

Если вам претит подобная атмосфера, психологи советуют сменить нанимателя. Тем более что процветание стукачества говорит о наличии проблем в организации: либо шеф не в состоянии нормально управлять подчиненными и не пользуется у них авторитетом, либо обязанности специалистов определены нечетко, либо служащих связывают родственные или близкие отношения.

Хороший руководитель и без ябед разберется в обстановке, сложившейся в компании, просто разговаривая с сотрудниками, задавая им правильные вопросы и выслушивая ответы. И это не будет доносительством — таковым является лишь случай, когда стукач не может повторить свои слова, глядя в глаза человеку, на которого жаловался начальнику наедине.

Источник: Zarplata.ru



Управленческий серфинг

«Я научился настраиваться на волну каждого игрока в команде», — говорит Дмитрий Куприянов, возглавлявший HR-управление в компании «Вимм-Билль-Данн». Однако желание управлять собственным бизнесом привело Дмитрия в новый проект — он стал главой инвестиционной компании Basis. Как прошел этот переход, читайте в интервью.

Много учиться и много зарабатывать» — такой принцип исповедует Дмитрий Куприянов, в активе которого психологическое и юридическое образование, а также обучение в нескольких бизнес-школах, включая MBA в Duke University, бизнес-школу МГУ и университета Кэйо, президентскую программу по подготовке управленческих кадров для народного хозяйства на базе АНХ РФ. Профессионализм психолога позволил Дмитрию построить успешную карьеру HR-а: он возглавлял управления по работе с персоналом в таких компаниях, как «Эконика», Kraft, «Вимм-Билль-Данн Продукты питания». Однако желание создать и руководить собственным бизнесом привело Дмитрия Куприянова в совершенно новый проект — он стал генеральным директором инвестиционной компании Basis.

— Большая часть вашей карьеры была связана с управлением персоналом в крупных FMCG-компаниях. Что побудило сменить не только компанию, но и индустрию?

— Прежде всего, я хочу сказать, что с огромной любовью и трепетом отношусь к компании «Вимм-Билль-

Данн» и считаю ее одной из самых ярких и инновационных на российском рынке, лучшей в моем профессиональном опыте. Но в какой-то момент сложилось понимание того, что надо идти дальше, решать новые задачи, выходить на новые рынки. Я со своей стороны постарался выполнить все те задачи, на которые меня приглашали акционеры в 1998 году: за это время компания объединила 23 завода, построила систему управления этими активами, вышла на NYSE с IPO, сформировала одну из лучших на рынке команд. Я очень рад, что мне представилась возможность поучаствовать в этих проектах.

Весь прошлый год «Вимм-Билль-Данн» активно готовили к продаже **Danone**, и я понял, что компания перешла на совершенно новый этап своей жизни. Я никогда не скрывал своего желания со временем перейти из HR в общий менеджмент. Оставаться в индустрии, которую за годы работы изучил вдоль и поперек, означало для меня пойти по второму кругу в профессиональном плане, то есть остановиться в своем развитии. Не хотел бы показаться высокомерным, но после масштаба и сложности задач, над которыми я работал в «Вимм-



Билль-Данне», уже непросто было найти на рынке проект достаточно интересный, который мог бы стать новым профессиональным вызовом.

— Каким образом сформировалось ваше решение о переходе в инвестиционную компанию Basis?

— Со своими нынешними российскими и западными партнерами я долгое время работал в качестве консультанта по России. Когда проект стал расширяться, закономерно появилась мысль: если мы так хорошо друг друга понимаем, почему бы нам ни работать вместе на другом уровне? И с 1 октября прошлого года я был назначен генеральным директором и членом Совета директоров управляющей инвестиционной компании Basis.

— Чем вас привлекла компания Basis как возможность для продолжения карьеры?

— Если честно, эта позиция дает мне возможность доказать и, прежде всего самому себе, что я могу быть не только хорошим наемным менеджером, но и в состоянии создавать и руководить новым бизнесом. Дальше совершенствоваться в HR можно, но для меня это не будет новым опытом. А впереди еще, Бог даст, лет 20 активной профессиональной жизни, и хочется потратить это время на создание чего-то, что можно оставить своим детям. Чужой бизнес или свою карьеру по наследству не передашь.

В качестве генерального директора я курирую все основные направления деятельности компании Basis — прямые инвестиции в области сетевой розничной торговли, коммерческого строительства и производства. Наша компания, хотя и достаточно молодая, состоит из очень сильных профессионалов, имеющих почти 10-летний опыт работы в области инвестиций. Возможность руководить

такой компанией и развивать новые для рынка проекты — интересная профессиональная задача.

— Руководство не отдельным подразделением, а целой компанией — насколько это сложнее, а, может быть, и легче, оказалось для вас?

— Не могу сказать, что я столкнулся с какими-то новыми для себя процессами. В течение последних 10 лет у меня была прекрасная возможность практиковаться в управлении лидирующими в своих секторах компаниями, так что на чужих ошибках многому научился. Конечно, этот опыт не может полностью застраховать от собственных, но он помогает максимально результативно осуществлять любой проект. Что касается управления одним функциональным подразделением, то в «Вимм-Билль-Данне» в моем подчинении находилось около 245 человек, а это почти самостоятельная фирма.

Принципиальное отличие — в другом уровне ответственности: в ВБД большинство решений были коллегиальными — принимались правлением или Советом директоров. В Basis всю ответственность за принятые решения мы с партнером принимаем на себя. Конечно, выше риски, но интереснее и сложнее сам бизнес. Кроме того, являясь соучредителем, я смотрю уже совершенно иначе на проект, поскольку за каждое решение я несу уже не только профессиональную, но и финансовую ответственность.

— Как проходила ваша адаптация к новой роли? Был ли этот переход для вас сложным психологически?

— За годы своей профессиональной деятельности я выработал определенную методику, которая позволяет мне быстро адаптироваться к любым новым условиям. Будучи по первому университетскому образованию клиническим пси-



хологом, я научился многим приемам, которые позволяют мне чувствовать себя комфортно почти с любыми людьми. Существует множество различных техник, начиная от НЛП, так называемые техники подстраивания, и заканчивая эмоциональными техниками, позволяющих входить в контакт с любыми людьми. Ключевые моменты — анализ ситуации, быстрая диагностика ролей, определение структуры общения. А далее применяются техники эмоциональной подстройки: с каждым членом команды необходимо найти ту систему обмена информацией и построения общения, которые для него наиболее комфортны. Таким образом, вы одновременно играете несколько партий. Также строятся и взаимоотношения в новом бизнесе. Например, мне приходится общаться с человеком с правильной, прекрасно поставленной речью, очень четким структурированным мышлением и несколько дистанцированной системой общения. Но на том же проекте со мной работает человек, предпочитающий гораздо более неформальное общение. Выбрав только один из вариантов, я бы не нашел общий язык с другим человеком, поэтому необходимо настраиваться на волну каждого игрока в команде.

Примечателен в этом плане опыт моей недавней экстрим-поездки в Танзанию на сафари: я освоился с обстановкой и нашел общий язык с проводниками уже в первый день, хотя некоторые из моих друзей до конца нашей двухнедельной поездки чувствовали себя не в своей тарелке. Так что переход прошел для меня в рабочем режиме.

— С чего начинается работа в новой компании? Что необходимо диагностировать, что менять в первую очередь?

— Прежде всего надо понять принципы взаимодействия внутри компании и те роли, которые выполняют ключевые иг-

роки. Параллельно необходимо изучать рынок, на котором начинаешь работать. Мелочей здесь нет, и я стараюсь просмотреть всю аналитику за последние несколько лет. Огромное количество времени занимают финансовые вопросы: в процессе инвестирования постоянно происходит оценка рисков и, как бы хорошо тебе не подготовили информацию, окончательное решение остается за тобой.

— Помог ли опыт HR-а в установлении отношений с новой командой? Возникли ли какие-либо сложности?

— Опыт не просто помог — я думаю, без него в принципе невозможно было бы руководить подобного рода проектами, поскольку «человеческий фактор» в успешности бизнеса очень высок. Сложностей не возникло, пока, во всяком случае...

— Каковы, на ваш взгляд, основные требования к руководителю управления по работе с персоналом и к руководителю целой компании? Что общего и какие различия?

— И тот и другой обязательно должны обладать стратегическим мышлением и навыками управления, которые позволяют реализовывать идею через команду людей. Оба должны быть харизматическими личностями, нести определенный заряд энергии окружающим. Это не значит, что ты должен нравиться все, окружающим, это значит, что по отношению к тебе не должно остаться равнодушных. Но в отличие от HR-а, руководитель должен всегда брать ответственность принятия решений на себя.

— Помните ли вы свое первое впечатление от объема новой информации? Необходимы ли вам были глубокие знания рынка инвестиций?

— Я помню, что первые три недели я был похож на героя Тома Круза



из фильма «Фирма», когда он приходит на работу в «крутую» юридическую компанию. Партнеры принесли ему несколько ящиков, доверху набитых документами, и сказали: «Это надо знать, чтобы работать с нами». И потом он пару недель с перерывами на сон все это читал. Только в моем случае еще добавилась необходимость встречаться с десятками людей в России и за границей. До сих пор мой режим работы — с 9 до 23, чуть меньше в выходные дни — оставляю время для семьи.

Что касается инвестиций, то у меня есть финансовая специализация, которую я получил в Академии народного хозяйства РФ, уже работая в ВБД, но что-то пришлось еще раз перечитать и, самое главное, много слушать более подготовленных коллег. Но я рад, что сегодня в день я получаю новой информации раза в два больше, чем год назад.

— Переход с руководящей, но не первой позиции в лидирующей на рынке компании на первую позицию в менее известной — это ступень вверх или можно сказать, что это горизонтальное перемещение?

— Для меня это ступенька вверх по одной причине — такой переход развивает меня профессионально и дает возможность получить новый опыт. Вернуться в большую компанию никогда не поздно, но создать свой проект — более заманчивая цель для меня. Проработав довольно долго в крупной компании, я не испытываю комплекса принадлежности к большому бизнесу, что бывает характерно для менеджеров вначале профессионального пути — этакий эффект мышонка, сидящего на спине слона. Это иллюзия, потому что слон остается слонем, а мышонки могут за секунду оказаться на земле. А самое главное, я всегда держу в голове, что большинство нынешних круп-

ных компаний тоже когда-то начинали свою деятельность с идеи и энтузиазма своих создателей. Я искренне верю, что лет через пять у меня будет возможность рассказать вам, как мы построили тот большой проект, о котором я сейчас только думаю.

— Как бы вы охарактеризовали свой управленческий стиль в нынешней компании? Чем он отличается от стиля, который вы практиковали, будучи директором управления по работе с персоналом ВБД?

— Я практикую демократизм в отношениях, но жесткую систему постановки целей и контроля их выполнения. Для всех участников проекта должна существовать поэтапная стратегия реализации той или иной цели, и за каждым блоком закрепляется определенный специалист, который и несет за него ответственность. Но мы вместе обсуждаем, что и в какие сроки должно быть сделано и оформляем выработанные решения в виде некоего action-плана, выполнение которого я уже контролирую сам. И здесь важно не на людей надавить, а очень жестко поддерживать собственную самодисциплину. Я пытаюсь приучить людей к тому, что они всегда, на любом этапе проекта, могут обратиться ко мне, если у них возникают какие-либо вопросы или трудности. Но если они не обращаются за помощью, а ситуация оказывается упущена, я их наказываю. Такой подход к управлению людьми характерен для меня и как для HR-а, и как для генерального директора.

— К чему труднее всего подготовиться при переходе в новую компанию, на новую должность? Могли бы вы предложить какие-то правила или советы?

— Труднее всего принять в расчет мелочность и человеческую неупорядоченность. Любой новый руководитель, при-



ходя в компанию, попадает в круговорот интриг и «дележа» сфер влияния, независимо от своего желания и компетенций. Самое сложное — не потерять при этом правильного ориентира на бизнес. Совет здесь может быть только один — полагаться на свой опыт и интуицию.

— На ваш взгляд, насколько универсальна функция менеджера? Зависит ли она от той области, в которой человек работает?

— На мой взгляд, если человек обладает определенным складом характера, чертами личности и знаниями, он сможет управлять любым бизнесом. Топ-менеджеру, независимо от того, занимается ли он электростанциями или кофе, необходимы хорошее знание финансов, понимание логики маркетинга и продаж и навыки общего менеджмента (система постановки целей, построение мотивации, контроля).

— У вас очень солидный background в плане образования. Насколько обязательно для менеджера специальное бизнес-образование?

— Я буду учиться и дальше, если хватит сил и времени. На своих лекциях в МВА я студентам перефразирую слова Ленина: «Учиться, учиться и учиться, значит зарабатывать, зарабатывать и зарабатывать». В современном бизнесе остановиться в собственном развитии хотя бы на год — значит, потерять свои позиции. Для меня период вузов и МВА прошел с пользой, но сейчас больше буду постигать на практике. Хотя, если честно, меня не покидает желание лет через пять отучиться еще на Executive MBA, но туда надо приходиться с опытом управления собственным бизнесом.

— В чем преимущества западного образования перед российскими школами?

Как полученные знания помогают на практике?

— Основное отличие — в подходе: западные программы МВА очень сильно ориентированы на рынок. Это не столько образование, сколько некий бизнес-проект, который продается, и если программа становится неинтересна, ее не покупают, она моментально реагирует на запросы аудитории и меняется. Русский МВА тяготеет пока к традиционному, университетскому образованию, российские программы живут по стандартам, установленным Министерством образования. И это первый серьезный недостаток российского бизнес-образования. Вторая большая ошибка заключается в том, что русские школы берут всех, кто может заплатить, чего никогда себе не позволяют западные школы МВА. На Западе для того чтобы стать слушателем, ты должен представлять определенную профессиональную ценность для тех людей, которые будут учиться вместе с тобой, потому что программы построены таким образом, что примерно половина полученных знаний исходит от преподавателей, но остальное слушатели получают сами от работы в своей группе, совместного решения кейсов и т.п.

Чтобы я мог порекомендовать российским школам, так это не гнаться за количеством выпускников, а создавать свой бренд, чтобы можно было сказать, что выпускники этой школы — действительно высококлассные менеджеры, даже если школа выпускает их всего 10 в год.

Разумеется, западное бизнес-образование очень помогает в моей профессиональной деятельности. Западные программы МВА — это некий сублимированный опыт всех мировых ошибок. Любой рынок развивается по определенным законам, и ты имеешь возможность предугадывать все возможные варианты развития событий.



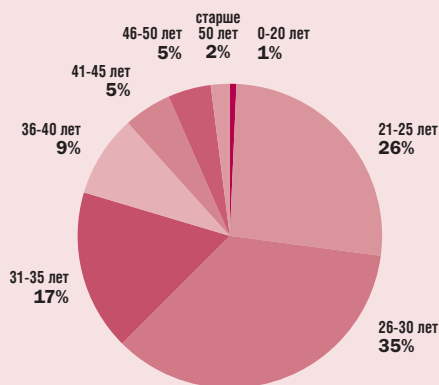
— *Существуют ли для вас пределы развития карьеры, тот момент, когда бы вы смогли остановиться с чувством, что выше идти некуда?*

— Я бы сказал, что это не карьерные пределы. Я очень четко представляю себе, каким я должен быть через 10 или 20 лет своей профессионально жизни. Я бы хотел создать проект, полезный для общества и обеспечивающий мою финансовую независимость, кроме этого, консультировать новые проекты на основании тех знаний и опыта, кото-

рые я приобрету за эти годы. Очень хотел бы больше преподавать — это огромное удовольствие, когда ты чувствуешь, что твои знания помогают кому-то быстрее достичь успеха. И самое главное, достигая всего этого, очень хочется сохранить крепкое здоровье и любовь близких людей, чтобы было с кем разделить радость хорошо пройденного пути.

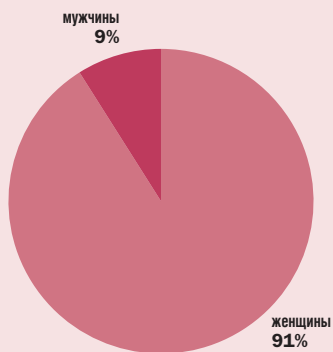
Беседовала и сделала запись
Екатерина Закомурная, E-executive
За что ей отдельное спасибо!

Портрет менеджера по персоналу



Более 60% менеджеров по персоналу в возрасте 20–30 лет

Рис. 1. Распределение менеджеров по персоналу по возрасту



Подавляющее число менеджеров по персоналу — это женщины

Рис. 2. Распределение менеджеров по персоналу по полу



Яна Аржанова,
HRM

Что вызывает ненависть у эйчаров?

Даже работа в самой успешной компании, подобная хорошо отлаженному механизму, иногда дает сбои. А так как компания — это прежде всего люди, которые в ней трудятся, то проблемы неизбежны. Взаимоотношения эйчаров с сотрудниками находятся в центре событий компании, и от них, порой, зависит уровень комфорта в офисном пространстве.

На сайте HR Daily Advisor выявили грешки сотрудников, которые вызывают раздражение и ненависть у эйчаров.

1. Недостаток уважения. Эйчары не терпят, когда менеджеры относятся к ним как к кадровикам или секретарям, возомнившим о себе не весть что. Не нравится им и то, что в вопросах собеседования и тестирования кандидатов на должность начальники считают себя во многом компетентнее специалистов по управлению персоналом.

2. Пренебрежение ролью HR-департамента. Иногда менеджеры, подвергая сомнению компетентность эйчаров, сами проводят собеседования с кандидатами, обращаются к помощи рекрутинговых компаний, или обнадеживают соискателей по поводу будущих зарплат и карьерного роста, не согласовывая

данные вопросы с эйчарами, и тем самым не подстраховывая свои обещания регламентами компании.

3. Неконструктивная критика. Не секрет, что большинство линейных менеджеров привыкли отчитывать персонал, безосновательно критиковать его работу, не предлагая при этом альтернативных решений проблемы. Чаще всего недовольные высказывания касаются письменных распоряжений эйчаров.

4. Непорядочность. Наконец, эйчаров выводят из себя те менеджеры, которые плохо высказываются о компании, в которой работают, обсуждают и насмеются над сотрудниками. А приходя на работу, надевают маску порядочного и искреннего человека. Такие люди становятся причиной мелких неприятностей и склок на работе.

По материалам HR Daily Advisor

Проблемы глобализации и продуктивности у эйчаров не в приоритетах

Среди огромного количества иностранных HR-блогов одним из самых необычных и креативных является блог под названием **Punk Rock HR**. За этим



громким и брутальным, на первый взгляд, названием прячется очень хрупкий автор — девушка по имени Лаура Рутиманн. В одном из постов она привела список самых актуальных и значимых для эйчаров задач и в противовес им — те обязанности, которые не являются первоочередными для лиц данной профессии.

Как выяснилось, **не в приоритетах у эйчаров:**

- вопросы, касающиеся организации и проведения командных тренингов и курсов по профессиональной переподготовке и развитию персонала;

- моральное (психологическое) состояние сотрудников;
- безопасность и конфиденциальность;
- привлечение и удержание талантливых сотрудников;
- достижение различных целей и задач компании.

Кажется странным, не правда ли, что большинство из перечисленных пунктов расходится с классическим представлением о роли эйчаров в компании. Чтобы не быть голословным, автор предлагает читателю ознакомиться со вторым списком.

В приоритетах у эйчаров:

- тимбилдинг (командное строительство);
- клиентское обслуживание;
- взаимодействие с профсоюзами;
- организация корпоративных мероприятий;
- документооборот и систематизация информации о сотрудниках.

Не следуйте плохим советам от Yahoo!

На сайте **Yahoo! hotjobs** недавно появилась статья **10 Habits that bosses love**, которая вызвала у Лауры Рутиманн неодобрение и подверглась критике с ее стороны. В этой статье автор пишет о том, что каждый начальник любит сотрудников, которые хорошо выполняют свою работу. Тем не менее, даже высококвалифицированные работники бывают разными. Этому тезису блоггер противопоставляет свое мнение: специалисты, по ее мнению, делятся на компетентных сотрудников и сотрудников с экстраординарными способностями. Иными словами, в компании всегда есть люди, которые «движут прогресс», а есть те, кто просто хорошо выполняет свою работу. **Yahoo советует:** Коммуникации, коммуникации и еще раз коммуникации.

Выстраивая свои отношения с начальством, не следует бояться задавать слишком много вопросов. Ибо глупых вопросов не бывает. Очередной вопрос позволит лишний раз пообщаться с человеком. А общение объединяет.

Что неправильно: Во-первых, не стоит подвергать сомнению существование глупых вопросов. Иначе вы рискуе-

Даже высококвалифицированные работники бывают разными. Этому тезису блоггер противопоставляет свое мнение: специалисты, по ее мнению, делятся на компетентных сотрудников и сотрудников с экстраординарными способностями. Иными словами, в компании всегда есть люди, которые «движут прогресс», а есть те, кто просто хорошо выполняет свою работу.



те в один прекрасный день получить оскорбительный ответ со стороны начальства. Во-вторых, однажды зарекомендовав себя как полный профан, вы оставите о себе плохое впечатление. Поэтому **правильный совет** такой: научитесь задавать осмысленные и конкретные вопросы. Старайтесь получить ответ на вопрос, опираясь на собственные связи; в любом случае постарайтесь не отнимать драгоценное время у своего начальника.

Yahoo советует: Думайте наперед.

Конечно, прежде всего, вы должны хорошо выполнять свою работу. Но когда речь заходит о повышении, то среди кандидатов ищут того, кто разговаривает с начальством на одном языке.

Что неправильно: Боссы не любят, когда люди, толком не освоившись со своими прямыми обязанностями, мечтают о повышении. Скорее всего, приняв решение о том, чтобы взять вас на работу, начальство не делало особых ставок и не пророчило вам карьеру CEO через 5 лет. Ему просто нужен был толковый специалист, умеющий хорошо и ответственно выполнять свою работу, а также способный за определенный промежуток времени достичь конкретных результатов. Большинство компаний приукрашивают возможности карьерного роста, подразумевая под повышением банальное «одноуровневое продвижение».

Правильный совет: Не распыляйтесь на множество таких обязанностей, которых от вас не требуют. И не заикливайтесь на повышении. Занимая определенную должность, лучше всего копить опыт и оттачивать профессиональные навыки. Расширять свои обязанности можно, но только в пределах должности.

Yahoo советует: Будьте открытыми для новых предложений по поводу вашей работы.

Когда начальство приходит к вам с новой идеей, касающейся исполнения ваших обязанностей, не стоит сразу же отклонять ее, даже если вы не видите в ней смысла. Предложите обсудить идею.

Что неправильно: Такой совет обычно дают те, кто не работает сам. Совет Лауры Рутиманн — не стоит разводить демагогию и лишний раз указывать начальству на то, что оно в чем-то слабо разбирается. Делай то, что тебе говорят. А если не согласен, то скажи об этом сразу. У вас есть три варианта поведения в данной ситуации:

1. Открыто признаться в том, что ваше понимание своих должностных обязанностей расходится с мнением начальника, возможно, босс подразумевает под вашей работой нечто большее, о чем вы не догадываетесь.

Занимая определенную должность, лучше всего копить опыт и оттачивать профессиональные навыки. Расширять свои обязанности можно, но только в пределах должности.



2. Выполнять работу по-своему и продемонстрировать результаты начальству. Тем самым вы докажете, что ваше мнение тоже имеет право на существование.

3. Поменять работу и начальство.

По материалам Punk Rock HR

По одежке встречают и... провожают

Дресс-код компании — фраза-оружие, которая, войдя в обиходную речь начальства, становится причиной разгоревшейся битвы между управленцами и их подчиненными.

Битва первого типа. Сотрудники неверно истолковывают дресс-код, поэтому это слово вызывает у них отторжение.

Битва второго типа. Компания имеет прописанный на бумаге дресс-код, но в реальности ему никто не уделяет внимание.

Битва третьего типа. Дресс-кода в компании нет, но начальство принуждает персонал одеваться определенным образом.

Битва четвертого типа. Персонал задается вопросом: «Почему я не могу одеваться свободно, если целый день никого не вижу?».

С последним утверждением можно частично согласиться. Если менеджер по продажам общается с клиентами, то его внешний вид должен быть соответствующим. Но что же делать тем сотрудникам, которые целый день сидят в окружении перегородок, белого света не видя? Кому есть дело до того, как они одеты?

Согласно результатам опроса CareerBuilder.com, 41 % работодателей считает, что внешний вид сотрудника влияет на его карьерный рост. Другими словами, строгий, деловой и скромный костюмчик может сыграть вам хорошую службу. И это доказали результаты опроса самих сотрудников.

55 % опрошенных работников финансового сектора считают, что внешний вид — залог успеха в их профессии. С ними согласился 51 % специалистов по продажам.

Промышленники и айтишники, 33 и 37 % соответственно, сказали, что одежда и карьерный рост в данных областях не пересекаются.

Мнение работодателя предсказуемо: внешний вид сотрудника влияет на то, как его воспринимают коллеги и непосредственное начальство. Для того чтобы не облачать персонал в униформу, многие работодатели запрещают некоторые вещи из гардероба своего персонала. Так, например, 64 % опрошенных выступили против шлепанц, 49 % — против мини-юбок; 38 % — против топиков; 28 % запретили джинсы.

Более того, каждый третий работодатель (35 %) готов отправить сотрудника домой, если тот одет «не по форме».

По материалам CNN.com

Если менеджер по продажам общается с клиентами, то его внешний вид должен быть соответствующим. Но что же делать тем сотрудникам, которые целый день сидят в окружении перегородок, белого света не видя? Кому есть дело до того, как они одеты?



А. Кротков

Пометки рекрутеров, или Если вас берут на карандаш

О том, как произвести благоприятное впечатление на кадровика, написаны тысячи статей и сотни книг. Но нередко под рентгеновским взглядом матерого менеджера по подбору персонала мы начинаем нервничать, особенно если он время от времени с многозначительным видом делает какие-то записи на нашей анкете...

Вы уже 20 минут рассказываете рекрутеру о себе, отвечаете на его каверзные вопросы и при этом пытаетесь нащупать выигрышную линию поведения. По ходу беседы ваш визави что-то пометает в лежащем перед ним резюме, заставляя вас теряться в догадках: то ли этот симпатичный человек добавляет вам победных баллов, то ли, напротив, карандаш в его руке ставит крест на вашем профессиональном будущем. Не правда ли, знакомая ситуация? Ах, как дорого мы бы дали за то, чтобы узнать, чем кадровик шпигует анкету, которую мы так тщательно готовили! Но драматизм момента в том и состоит, что как бы идеально ни выглядело резюме до встречи со стражем карьерных врат, после окончания переговоров оно, испещренное пометками, будет иметь силу приговора, не подлежащего обжалованию...

Кстати, эйчар может делать выводы вполне профессионально и непредвзято,

а может исходить из собственных субъективных оценок. Ох уж этот пресловутый «человеческий фактор»! От настроения простого стрелочника зависит, пойдет ли мощный локомотив чьих-то радужных мечтаний вперед к карьерным успехам, причем с курьерской скоростью, или же надолго отправится на стоянку в депо.

Впрочем, вместо того чтобы сетовать на несправедливость мира, гораздо мудрее признать то, что, общаясь с представителем нанимателя, мы фактически участвуем в азартной игре. Каждый персональщик оценивает нас, принимая во внимание свои личные впечатления и наши сильные ходы и промахи. Поэтому, соблюдая определенные правила, мы существенно увеличим свои шансы на получение джекпота в виде заветной должности.

Но перед тем как в очередной раз сесть за стол переговоров, полезно узнать о профессиональной кухне опытных игроков в кадровый покер. Так, многие



рекрутеры применяют специальные слова, помогающие им быстро оценивать человека и передавать основные сведения о нем коллегам.

Нас выбирают...

Обычно HR-менеджер немного времени может посвятить каждому соискателю. В связи с этим стандартные пометки заменяют написание пространных комментариев. Это очень удобно: сообщил собеседник о себе нечто полезное — вот ему плюс (конечно, кадровики используют не подобные примитивные символы, а понятные им кодовые обозначения). Если же претендент показал себя не с лучшей стороны, то в соответствующем месте его автобиографии тут же появится загадочное словечко. Впоследствии, пробежав глазами анкету, рекрутер по своим «зарубкам» сможет четко и быстро объяснить начальству, почему данную кандидатуру стоит утвердить либо отклонить.

Пометки способны отразить различную информацию о соискателе: уровень его общей образованности и профессионализма, манеру вести себя, наличие востребованных компетенций, личных качеств и т.д. В руке эйчара со стажем обыкновенный карандаш становится тончайшим скальпелем для препарирования душ, то есть самым эффективным инструментом профотбора.

Сегодня при широкой доступности Интернета и специальной литературы написать идеальное резюме несложно. В конце концов, можно поручить составление сего документа профессионалам. Многие же формальные отборочные методики, включая модные тесты, далеко не всегда эффективны. Даже грозный детектор лжи не так уж сложно ввести в заблуждение, будучи уверенным в себе человеком. А вот хорошо подготовленного менеджера по подбору персонала, не первый год фильтрующего служащих для разных организаций, не проведешь. Перед ним бесполезно играть несвойственную вам роль — этим вы только приблизите свое фиаско.

«Заметки на полях анкеты я делаю всегда, — делится секретами своей работы Юрий Николаевич, начальник отдела кадров крупного охранного агентства, бывший сотрудник правоохранительных органов. — Например, сразу ставлю определенный значок, если есть сомнения в правдивости слов клиента и необходимо проверить какую-то информацию о нем по своим каналам. Да и вообще удобно составить для себя некий набросок-портрет незнакомого человека — для последующего анализа и размещения сведений о потенциальном сотруднике в базе данных. По чистому резюме я через полгода вряд ли вспомню парня, с которым когда-то

Пометки способны отразить различную информацию о соискателе: уровень его общей образованности и профессионализма, манеру вести себя, наличие востребованных компетенций, личных качеств и т.д.



разговаривал. Знаете, со сколькими людьми приходится каждый день беседовать по душам! А вот если вы покажете мне листок с пометками шестимесячной давности, я сразу расскажу вам об особенностях личности соискателя и моих впечатлениях о нем».

Штрихи к портрету

Первые неблагоприятные записи в резюме, отправленном нанимателю по факсу или электронной почте, могут появиться еще на стадии предварительных переговоров по телефону. Кроме того, некоторые люди значительно снижают свои шансы на скорейшее трудоустройство, опаздывая на встречу с эйчаром или служащим кадрового агентства или перенося ее под разными предлогами. Не так уж много найдется рекрутеров, которые сочувственно простят вам неожиданную поломку автомобиля или примут близко к сердцу внезапную болезнь любимого кота. Скорее всего, факт срыва интервью отразится в анкете черной меткой и сведет на нет достоинства специалиста, указанные в резюме.

Существенным недостатком для работника определенного направления (например, менеджера) может являться его прямота, нередко граничащее с наивностью. Управленец, не умеющий скрывать свои эмоции и дозировать информацию, скорее всего, будет регулярно создавать проблемы для себя и руководства. Естественно, такую черту характера персональщик сразу возьмет на карандаш. То же относится к кандидатам со слабой самопрезентацией. Представьте такого посетителя: потухший испуганный взгляд, слишком скромная одежда, поза, свидетельствующая о зажатости и неуверенности, тихий голос и манера общения, вызывающая лишь сочувствие и жалость... В общем, соискатель выглядит серой мышкой и вполне

заслуживает того, чтобы рядом с блестящими характеристиками, которые он сам себе дал в резюме, появился рисунок крохотного мышонка. Правда, в то же время человек может быть очень исполнительным и трудолюбивым, поэтому вовсе необязательно, что данная пометка перечеркнет его планы получить, скажем, место бухгалтера или архивариуса. А вот для претендента на представительскую должность это, конечно, знак профнепригодности.

Что и говорить, порой кадровики бывают весьма безжалостны в своих оценках к тем, чья судьба ненадолго оказалась в их руках. Словами «быстро выдохся», «тугодум» или «растяпа» они бьют наотмашь. Хорошо еще, что соискателей не принято знакомить с подобными рецензиями. Кстати, во избежание скандалов рекрутеры обычно маскируют свои диагнозы под только им понятными символами.

Шифры и коды

Еще лет десять назад в среде менеджеров по подбору персонала не считалось зазорным награждать кандидатов разными смешными и даже обидными прозвищами. А ведь в процессе беседы человек вполне может бросить любопытствующий взгляд на свою исписанную кадровиком анкету. Нетрудно представить, что он испытает, если рядом с графой «личные качества» увидит пометку «хозяин» или «клоун».

Впрочем, в последнее время вчерашние шутники стараются быть вежливыми и деликатными. Не слишком удивляйтесь, если вдруг прочтете на своем резюме слова, которые покажутся вам странными и неуместными — сегодня эйчары, как правило, прибегают к иносказаниям. Например, словом «холодный» они охарактеризуют человека, не проявляющего должного энтузиазма, энергии, инициа-



тивности, а многостаночником обозначат соискателя, который слишком разбрасывается, не умеет или не хочет посвящать себя конкретному делу. Если, общаясь с представителем нанимателя, кандидат слишком многословен, не умеет грамотно структурировать информацию о себе, то хозяин кабинета коротко напишет «говорун» или «вода» (имеется в виду привычка вместо ведения разговора по существу, что называется, лить воду). Интересно, что в 1990-е годы молодых людей без опыта рекрутеры часто называли «зайками», а вот мастерами, напротив, величали многопрофильных универсальных специалистов, которых высоко ценят в любой компании.

Но все же какие бы пометки ни появились в вашей анкете по ходу собеседования, не стоит расценивать их как окончательный приговор, пока интервью продолжается и, следовательно, есть шанс перетянуть чашу весов на свою сторону.

Читайте человека!

Даже не зная, какие записи сделал представитель нанимателя в вашем резюме, можно определить его настрой по выражению лица и жестам. Умение понимать эмоции собеседника порой гораздо важнее расшифровки тайных кодов. Часто мы интуитивно чувствуем произошедшую перемену в поведении кадровика и осознаем, с какими конкретно словами она связана. Так что не напрягайте зрение, стараясь рассмотреть пометки на бумаге, а внимательно следите за реакцией менеджера по подбору персонала на ваши слова и информацию в тексте автобиографии. Например, если он вдруг отложил ручку в сторону, перевернул или отодвинул анкету — это недобрый знак. Скорее всего, ваша кандидатура будет отклонена.

Впрочем, никогда не стоит принимать решение на основании одного жеста или реплики. Боритесь до конца! В жизни, как в профессиональном боксе, проигрывавший 12 раундов боец за три секунды до окончания матча может мощным точным ударом отправить соперника в глубокий нокаут. Конечно, применять физическую силу по отношению к автору даже очень обидных слов не стоит. А вот попробовать перехватить инициативу, заставить собеседника кардинально переменить сложившееся о вас мнение, найти точки соприкосновения с человеком, сидящим напротив, вполне реально. Чтобы добиться цели, задавайте вопросы. Удачная фраза даст новый импульс затухающей беседе, и вы получите шанс рассказать о себе что-то такое, что добавит вашему резюме пометок со знаком плюс. Кстати, не забудьте при составлении анкеты оставить поля для записей... Успехов!

Но все же какие бы пометки ни появились в вашей анкете по ходу собеседования, не стоит расценивать их как окончательный приговор, пока интервью продолжается и, следовательно, есть шанс перетянуть чашу весов на свою сторону.

По материалам Zarplata.ru
Источник: www.hr-portal.ru



Надежда Ляховская,
руководитель отдела по связям
с общественностью компании
AVANTA Personnel

Кандидат и HR: кто кого?

«На рынке много сильных профессионалов, которые могут выбрать любую компанию». Это миф. Просто кандидаты научились продавать себя, используя разные шпаргалки. Ведь в Интернете полно советов соискателям, причем большая часть написана именно HR-ами. HR хочет от кандидата такой ответ? Отлично, он его и получит. Есть ли выход из замкнутого круга?

В последнее время много пишут о том, что рынок труда у нас — «кандидатский». Что вакансий гораздо больше, чем кандидатов, на них претендующих. А кандидатов, готовых пойти на деньги и условия, которые вы предлагаете, и остаться лояльными к вашей компании в течение хотя бы лет двух, — и того меньше.

У обывателя, смотрящего телевизионные программы, читающего прессу и активно осваивающего Интернет, складывается стойкое убеждение, что на рынке стало очень много действительно сильных профессионалов, которые ищут себе достойное место работы и будут искать его так часто и до тех пор, пока не найдут. Пусть даже для этого им придется менять работу два раза в год и ходить на десятки собеседований.

Если в поисках сотрудника, ил и так, из любопытства ради, залезете на любой из популярных сайтов по поиску работы, в раздел «Ищу работу» (или аналогичный ему), вы найдете там массу прекрасно составленных резюме, и наверняка задумаетесь о том, сколько профессионалов

находятся в поиске работы, ну и, наверное, подумаете о собственном резюме, которое не обновлялось у вас много месяцев, и по сравнению с этими, грамотно составленными, структурированными, выглядит как-то... простенько. А быть может, вы тоже задумаетесь о смене работы?

Куда бы нам пойти... чего бы нам хотелось

Каждый, кто задумывается о поисках работы, начинает с... чего? Правильно, с мониторинга Интернета и газет, печатающих объявления о вакансиях. «Сколько сейчас платят... (далее следует название вашей должности), а ну-ка посмотрим?». И человек смотрит — вакансии работодателей, резюме соискателей. К сожалению, зачастую просмотр заканчивается на двух пунктах: должность и зарплата. Дальнейшее: что будет входить (входило) в обязанности, какое образование есть (требуется) и т.д., уже не так пристально анализируется. После того, как собс-



твенная самооценка поднялась (а она не может не подняться — зарплаты растут быстро, а соискатели хотят еще больше, поэтому, по сути, любой человек, просматривающий таким образом рынок труда, откроет для себя, что ему есть к чему стремиться), продумывается план дальнейших действий.

Чистим перышки

Резюме — необходимый атрибут каждого мало-мальски уважающего себя соискателя. Заметим, современного соискателя, четко нацеленного на результат: найти хорошую, интересную, высокооплачиваемую работу (нужное подчеркнуть).

Еще недавно написание резюме было для многих испытанием, сравнимым разве что с выпускным сочинением в школе. Но сейчас все стало гораздо легче: на каждом из сайтов — от рабочих до деловых, а иногда и на тематических, — вы найдете советы по правильному составлению резюме. Да еще и с конкретными примерами и шаблонами. Знай только, заполняй! Многие идут еще дальше: зачем пользоваться шаблоном, если резюме можно... позаимствовать у своего коллеги, который разместил его на сайте, который посматриваете и вы. А что тут такого? Резюме грамотное, человек явно старался, писал. Опыт похож на ваш: чуть-чуть переделать, и дело в шляпе: время и нервы сэкономлены, результат достигнут. Вот здесь уберем, здесь добавим, здесь перепишем пару строк... Некоторые, конструируя таким образом свое резюме, недостаточно внимательно подходят к делу, и вот мы видим, к примеру, что вначале компания называлась ООО «Исток», а в конце почему-то она же стала ООО «Березка».

Впрочем, большинство все же обращают внимание на такие вещи, и резюме получается красивым, складным — такое не стыдно отправить работодателю!

Но резюме — это только начало. Его нужно еще разослать, написать к нему сопроводительное письмо (тоже не проблема — шаблоны таких писем вы также можете найти везде), получить отклик и грамотно на этот отклик ответить.

«Свет мой зеркальце, скажи...»

«Живого» общения с HR-менеджерами компаний многие соискатели очень боятся. Неважно, будь то первичное собеседование по телефону или личная встреча. Оно и неудивительно — слишком уж весь процесс напоминает экзамен (а к экзаменам у нас у всех стойкая неприязнь... еще со школы). Но от этого экзамена зависит не только оценка в аттестате, а гораздо больше — ваше будущее на несколько лет вперед, ваше благосостояние. Как же пройти этот экзамен и не «провалиться»?

«Живого» общения с HR-менеджерами компаний многие соискатели очень боятся. Неважно, будь то первичное собеседование по телефону или личная встреча. Оно и неудивительно — слишком уж весь процесс напоминает экзамен (а к экзаменам у нас у всех стойкая неприязнь... еще со школы). Но от этого экзамена зависит не только оценка в аттестате, а гораздо больше — ваше будущее на несколько лет вперед, ваше благосостояние.



Очень просто: с помощью шпаргалок. Шпаргалок, посвященных тому, как правильно пройти все этапы и виды собеседований и интервью (от телефонного до стрессового), какие вопросы задают HR-менеджеры и зачем они их задают, как правильно на эти вопросы отвечать и не переиграть, что нужно делать, а что не нужно делать ни за что и т.д., сейчас великое множество. Есть даже специализированные шпаргалки — например, как пройти собеседование бухгалтеру... или, к примеру, маркетологу.

Очень полезная штука. Тем более, что шпаргалки пишут те, кто эти самые собеседования с бухгалтерами-маркетологами и проводят, т.е. сами HR-ы. А уж им ли не знать, что они хотят от соискателя!

Вот и получается то самое зеркальце: хочет HR от вас такой ответ, а не другой? Отлично, он его и получит.

Кто кого переиграет

Навыки самопрезентации у сегодняшних соискателей отменные: от отполированных до блеска ботинков до финальной фразы-благодарности за проведенное интервью.

Иначе и быть не может: соискатель пришел на собеседование подготовленный, прочитав накануне массу статей, советов и комментариев, написанных двумя сторонами: теми, кто собеседования проводят, и теми, кто эти собеседования уже прошел и вынес из них бесценный опыт.

Сам процесс собеседования зачастую строится следующим образом: HR-менеджер задает вопросы по плану, а соискатель на эти вопросы дает правильные ответы (потому что план лежит у него в кармане). Особо продвинутые соискатели могут внести в план изменения, «поиграть» с HR-ом в «кошки-мышки», чтобы создать видимость живого разгово-

ра и чтобы HR ни в коем случае не догадался, что инициатива уже не в его руках.

Впрочем, HR тоже не лыком шит: он так же как и соискатель понимает, что идет игра. И вопрос лишь в том, кто кого переиграет. Поэтому HR задает всякие каверзные вопросы, пытаясь сбить с толку, с «плана», заученного соискателем. Иногда бывает достаточно попросить человека не заглядывать в резюме и рассказать о своем опыте в свободной форме, без заученных фраз. Не смог? Ага, попался, голубчик!

Соискатели тоже в долгу не остаются: они знают, что такое может произойти, и готовы к этому: они выучивают план своей самопрезентации, чтобы не забыть, что она должна быть четкой и структурной, они репетируют свою речь дома перед зеркалом, они заранее продумывают примеры, которые их могут попросить привести, и вспоминают все цифры и действующих лиц, о которых их могут спросить.

Эта игра может длиться довольно долго, уводя действующих лиц все дальше от реальности...

По рукам?!

Итак, предположим, что наш соискатель успешно прошел все этапы собеседования и вышел на работу. В отличие от HR-менеджера, задача которого выяснить общие компетенции специалиста, работать ему предстоит непосредственно с линейным руководителем, который, в большинстве случаев, является человеком с высшим профильным образованием или солидным опытом работы на данной должности и в данной сфере, а иногда и с тем и с другим вместе.

Руководитель тоже присутствовал на собеседовании — на последнем его этапе. Он тоже был очарован прекрасными навыками самопрезентации и лучезарной улыбкой специалиста, которого



он уже давно ждет в свой отдел. Предыдущий сотрудник ушел несколько недель назад, дел за это время накопилось много, и новый сотрудник необходим, как воздух, — чем быстрее, тем лучше. Первый контакт установлен, руководитель чувствует, что это то, что ему нужно, и стороны ударяют по рукам.

Ах да, мы забыли упомянуть такой этап поиска работы, как тестирование или практическое задание, которое получают многие соискатели. К сожалению, во многих случаях тесты предлагаются общеизвестные — их можно легко скачать в Интернете и делать дома до посинения, чтобы найти «нужную» комбинацию ответов. Практические задания, любезно предоставленные линейным руководителем HR-службе, как правило, даются соискателю на дом, и у него есть 1—2 дня, чтобы в спокойной обстановке понять, что это за зверь такой. Поэтому, как правило, большинство соискателей успешно справляются с такими заданиями (помощь друзей, родственники, и всегдашняя палочка-выручалочка — Интернета).

Кто это тут у нас?

Бывший соискатель уже в понедельник появляется на новом месте работы, сияя улыбкой и до блеска вычищенными ботинками. Он полон энергии и готов самопрезентовать себя всем сотрудникам компании. Сотрудники компании в ответ также одаривают его лучезарными улыбками — они искренне рады, что наконец-то в офисе появился сотрудник, чьи обязанности они распределяли между собой все последние недели, и что теперь они смогут вздохнуть спокойно. Поэтому уже через два часа на столе нового сотрудника появляется куча бумаг, которая увеличивается с каждой минутой в геометрической прогрессии, непрерывно звонит телефон, и вдобавок оказывается, что руководство просит срочно выполнить несколько задач, с которыми он никогда в жизни не сталкивался, и даже не представляет, с какого края к ним подойти. К концу дня от жизнерадостной улыбки новобранца не остается и следа, он уходит из офиса последним, пытаясь отогнать от себя все настойчивее появляющуюся мысль о том, что кажется он взял на себя непосильную ношу.

Первые дни, и даже недели, он пытается справиться с грузом задач, которые валятся на него. Но дни проходят, а задач меньше не становится, более того, они все увеличиваются и усложняются.

Руководитель уже начинает посматривать криво и больше не улыбается, в его тоне все отчетливее прослеживается еле скрытое раздражение.

Знакомо?

Как же такое могло произойти? Давайте разбираться.

К сожалению, во многих случаях тесты предлагаются общеизвестные — их можно легко скачать в Интернете и делать дома до посинения, чтобы найти «нужную» комбинацию ответов.



Антон Мелехов, аналитик группы промышленных продаж и логистики AVANTA Personnel

Да, действительно, такая тенденция наблюдается в последнее время, но, хочется отметить, что подвержен этим явлениям определенный процент трудоспособного населения. Рынок растет и развивается, и вслед за ростом предложений растут и требования. Следовательно, чтобы кандидат мог претендовать на интересующую его позицию, недостаточно лишь знаний и опыта. Необходимо умение «продать» себя.

В основном, наиболее характерно улучшение презентационных навыков для тех кандидатов, которым по образцу своей работы приходится постоянно находиться на передовых. Это менеджеры по продажам, рекламе и маркетингу, связям с общественностью. То есть все те, чье умение говорить и представлять напрямую влияет на результаты работы. Многие компании проводят специальные тренинги по улучшению навыков коммуникации своих сотрудников — в первую очередь для того, чтобы те могли эффективнее работать в своей компании. На этот путь все активнее выходят российские предприятия, и сейчас на рынке все чаще и чаще можно встретить кандидата с отлично составленным резюме, хорошей презентацией по телефону и на собеседовании.

Уровень подготовки кандидатов к прохождению интервью неуклонно растет. Они активно пользуются интернет-ресурсами, общаются на форумах с представителями кадровых агентств и прямыми работодателями, делятся впечатлениями, спрашивают совета. Многие просят давать им обратную связь после прохождения интервью у заказчика не только по положительным моментам, но и очень подробно рассказывать об их недочетах и ошибках, чтобы в дальнейшем избежать их.

Оксана Будник, специалист отдела персонала AVANTA Personnel

Процесс отбора сотрудников в любую компанию обычно состоит из нескольких этапов: встреча с HR-специалистом, встреча с непосредственным руководителем и, в зависимости от уровня позиции, возможна встреча с топ-менеджментом компании.

На каждом из этапов оцениваются определенные навыки и «стороны» кандидата.

В частности, на встрече с HR-ом оценивается наличие у кандидата необходимых критериев для данной конкретной позиции, оценивается заинтересованность кандидата в вакансии и его самопрезентация. А более подробная оценка

Уровень подготовки кандидатов к прохождению интервью неуклонно растет. Они активно пользуются интернет-ресурсами, общаются на форумах с представителями кадровых агентств и прямыми работодателями, делятся впечатлениями, спрашивают совета.



конкретных навыков и знаний в профессиональной сфере осуществляется непосредственным руководителем.

Да, действительно, именно HR слышит самопрезентацию кандидата, и, безусловно, на данном этапе уже складываются определенные выводы о кандидате. Поэтому грамотная самопрезентация в любом случае нужна на первичном этапе прохождения интервью в компании.

Что касается заработной платы, то прямая взаимосвязь между ней и хорошей самопрезентацией не всегда очевидна. Как правило, заработная плата устанавливается в зависимости от бюджета, выделенного компанией на данную позицию, а также в зависимости от опыта и зарплатных ожиданий самого кандидата. Кроме этого, здесь могут играть роль такие дополнительные факторы, как знание иностранного языка, опыт работы именно в данной сфере и др.

При факте несоответствия вновь взятого сотрудника занимаемой должности возможно следующее развитие событий. Сотруднику, как правило, дается «второй шанс»: указываются те недочеты, которые есть у него в настоящее время, предлагается их корректировка. Если ошибки исправлены — сотрудник продолжит успешно работать в компании. Если нет — то будет считаться, что сотрудник не прошел испытательный срок.

Обучение нового сотрудника обычно проводится в самом начале его работы, т.к. это необходимый этап его успешного введения в должность. Впрочем, такие обучающие беседы могут проходить и в течение всего периода работы сотрудника в компании. Если руководитель замечает, что сотрудник не справляется с обязанностями, его обучение может носить более интенсивный характер — в зависимости от выявленной проблемы.

Почему сразу не происходит увольнение такого сотрудника? Дело в том, что любая новая должность для человека — всегда стресс, и он должен адаптироваться и к новой компании, и к новому функционалу, а для этого должно пройти определенное время. Идеальных кандидатов не бывает. Никогда нельзя на 100% спрогнозировать, как новый специалист проявит себя в нюансах и деталях работы. Если сотрудник будет в чем-то «неидеален» — всегда проще откорректировать мелкие недочеты, чем начинать подбор заново.

В целом, в компаниях обычно существует определенная система оценки деятельности сотрудников (ежеквартальная, ежегодная...), по которой оцениваются не только формальные показатели работы сотрудника, но и дается обратная связь по качеству его деятельности от непосредственного руководителя, выделяются его сильные и слабые стороны, планируется его дальнейшее развитие.

Как же избежать ошибок и минимизировать риски для компании? Рекрутеры на первичных этапах собеседования, помимо оценки формальных критериев соответствия должности, могут проводить глубинные интервью по компетенциям, в процессе которых на основе анализа поведенческих проявлений в прошлом можно выделить компетенции, которыми обладает данный кандидат, и спрогнозировать его поведение в будущем. Кроме этого, можно использовать специализированные психологические тесты, которые не имеют правильных и неправильных ответов, а дают общую информацию о личности человека. Оценкой данных тестов занимаются профессиональные психологи, поэтому вероятность ошибки минимальна.

Источник: E-xecutive



Нина Карелина,
«Кадровое дело»

Обман работодателей: ЛОВУШКИ «ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ» СОИСКАТЕЛЕЙ

Итак, вы нашли его! Внешне все сходится. Это сотрудник вашей мечты: у него профильное образование, колоссальный опыт работы в нужной отрасли, результативные проекты. Он хорошо говорит и не понаслышке знает, что такое самопрезентация. Однако еще рано радоваться. Спросите себя, не слишком ли гладко проходит собеседование? Не выглядят ли чрезмерными похвалы кандидата самому себе и своему профессионализму? Если ответ «да», проверьте, не является ли ваш кандидат «профессиональным» соискателем.

Самым важным критерием для каждого работодателя является профессионализм. Кандидатом мечты будет грамотный специалист с хорошим образованием, опытом работы, имеющий в копилке сложные, успешно выполненные проекты.

Кто такой «профессиональный» соискатель?

Многие HR-ы составляют собственные классификации соискателей, руководствуясь определенными критериями. Чаще всего это продолжительность опыта работы, мотивация, поведение и профессионализм.

Самым важным критерием для каждого работодателя является профессионализм. Кандидатом мечты будет грамотный специалист с хорошим образованием, опытом работы, имеющий в копилке сложные, успешно выполненные проекты. Плюс ко всему этому у него должна быть масса позитивных черт характера и компетенций, необходимых успешному карьеристу. Такой кандидат всегда энергичен, умеет четко определить цель и непрерывно двигаться к ней. При этом он уверен в себе, однако постоянно старается повысить свой профессиональный уровень. По натуре такие люди, безусловно, лидеры, которые в будущем способны занять высокие руководящие посты. HR-ы этого соискателя охарактеризуют как профессионального.



Есть и другой тип кандидатов, которых стоит опасаться. Это так называемый «профессиональный» соискатель. Зачастую не по своей вине в такую категорию попадают люди, получившие MBA. В рамках такого образования даются хорошие знания того, как надо грамотно вывести бизнес на новые рынки, увеличить существующую прибыль. Однако кандидата «покупают» за практический опыт и умения. К интервью соискатель действительно является подготовленным, грамотно строит свою речь. Но не всегда его слова в дальнейшем подтверждаются должным результатом.

Таким образом, к «профессиональным» соискателям, то есть кандидатам, которые могут профессионально подойти к поиску работы, мы относим людей, имеющих хорошие коммуникативные навыки и владеющих искусством самопродажи. Тут и происходит обман работодателей: не всегда хорошая продажа означает хорошее приобретение.

«Профессиональными» можно назвать тех соискателей, чьи резюме постоянно «висят» на сайтах по поиску работы. Приходя на новую должность, кандидаты обновляют свое резюме. Это не означает, что их что-то не устраивает на новом месте. Работники всего лишь «хотят быть в курсе предложений рынка», по их словам. На интервью они часто успешно презентуют себя. Дают «социально положительные» ответы на стандартные вопросы, собеседование проходит всегда слишком гладко. Они проявляют интерес к предложенной вакансии, но без сильной мотивации. Такие люди часто задают вопрос: «А какие еще есть вакансии для меня?». Они, возможно, даже сходят на интервью к новому работодателю, но редко по-настоящему готовы менять работу.

К «профессиональным» соискателям, то есть кандидатам, которые могут профессионально подойти к поиску работы, мы относим людей, имеющих хорошие коммуникативные навыки и владеющих искусством самопродажи. Тут и происходит обман работодателей: не всегда хорошая продажа означает хорошее приобретение.

Ловушки соискателей, ответ работодателей

Давайте выясним, какие ловушки готовит «профессиональный» соискатель и как их можно избежать и выяснить, что же он представляет собой на самом деле.

Ловушка 1. Слишком много и красиво говорит. В такой ситуации интервьюеру следует применять приемы активного слушания, демонстрируя тем самым свою заинтересованность в происходящем. Вопросы выведут кандидата на чистую воду. Еще поможет такой прием. Иногда полезно демонстрировать свое абсолютное незнание, и при этом внимательно оценивать поведение кандидата. Спросите его: «К сожалению, я некомпетентна в данном вопросе, расскажите мне, как вы это делали. В виду моей абсолютной безграмотности прошу вас рассказать мне об этом с точки зрения эксперта...». Зачастую соискатели особенно расслабляются, если в лице своего собеседника подозревают непрофессионального рекрутера.

В настоящий момент на рынке многие кандидаты умеют красиво себя продавать. Поэтому всегда задавайте прямые вопросы: как, что, каким образом. Тогда возможность ошибки рекрутера снижается до минимума.

Ловушка 2. Акцентирует внимание на своем профессионализме. Если вы хотите проверить правдивость кандидата, задавайте ему такие вопросы, которые вызовут недоумение и разоблачат обман. Например, вы проводите интервью с менеджером по продажам, перед вами его резюме. Вы видите, что поиском новых клиентов он занимался на двух последних местах работы, а на предыдущих — в его обязанности это не входило. Задайте ему вопрос об особенностях того сектора, в котором он начинал карьеру и как он там искал клиентов. Либо соискатель признается честно, что этого не делал, и расскажет, как сейчас у него обстоят дела, либо запнется и не станет отвечать вообще. Если кандидат — профессионал, его не смутят ваши некорректные вопросы.

Ловушка 3. Приписывает себе много заслуг. Во время интервью с кандидатом всегда умейте выдержать грамотную паузу, это поможет оценить правдивость и стрессоустойчивость кандидата. Когда задаете соискателю вопрос, дождитесь, пока он ответит до конца, потом выдержите паузу, создайте впечатление, что вы ждете продолжения рассказа. Вот тут вы и сможете оценить правдивость кандидата. Нередко, чувствуя паузу, соискатели пытаются добавить в рассказ те заслуги, которые им не принадлежат. Прием эффективен, если у вас есть данные с прежних мест работы кандидата.

Есть и другие способы выведения на чистую воду недобросовестных кандидатов. Например, используйте провокации. Не бойтесь соискателя спрашивать в лоб: «Так вы это не делали и не умеете делать, я правильно понял?». Вариант ответа соискателя обрисует истинную ситуацию.

И помните: **очень важно для рекрутера самому вести интервью. Нельзя давать кандидату возможность брать инициативу на себя.** Потому что в настоящий момент на рынке многие кандидаты умеют красиво себя продавать. Поэтому всегда задавайте прямые вопросы: как, что, каким образом. Тогда возможность ошибки рекрутера снижается до минимума.

Капкан для соискателей

Секрет успеха хорошего рекрутера как внешнего, так и внутреннего прост. У «профессиональных» соискателей не останется шансов, если вы грамотно используете в работе с кандидатами бизнес-интервью. Но как правильно его проводить?

Основная задача интервью — понять, как на самом деле соискатель участвовал в бизнесе компаний, в которых работал, за счет чего продвигался по карьерной лестнице. Он сам участвовал в развитии фирмы или за ним стоят невидимые



помощники и покровители? И это неспроста: достаточно большое число топ-менеджеров добились своего нынешнего положения за счет знакомств, личного пиара, беспринципности, а не за счет деловых качеств и умений.

Поэтому в ходе интервью чаще используйте зондирующие вопросы, то есть те, которые предлагают интервьюируемому подробнее описать ситуацию. Они не должны быть наводящими и содержать подсказки и тем более конкретного ответа. Если вы подбираете ключевого сотрудника или руководителя, обязательно спросите, как кандидат вел себя на совещаниях, где принималось решение, в конфликтных ситуациях с начальником, подчиненными и клиентами.

Используйте различные варианты зондирующих вопросов в зависимости от ситуации:

1. Стимулирующие кандидата описать ситуацию
 - «Расскажите, пожалуйста, поподробнее».
 - «А что сделали вы?»
 - «Расскажите, что вы думали перед этой презентацией/совещанием?»
 - «Чем были заняты ваши мысли перед совещанием?»
 - «Что вы сказали?»
 - «Как вы ответили?»
 - «И что в результате вышло?»
2. Направляющие рассказ кандидата
 - «Что произошло потом?»
 - «Что вы затем сделали?»
 - «Что вы потом сказали?»
3. Уточняющие
 - «Какова была ваша роль (на этом совещании)?»
 - «О чем вы думали перед совещанием?»
 - «Что вы сказали на совещании?»
 - «Что вы сказали вашему начальнику/подчиненному?»

Стратегия такова. Если интервьюеру виден конкретный результат, например, на какой уровень удалось повысить объем продаж, то после этого детально идет разбор, каким образом он это сделал. Хорошим показателем «необмана» соискателя станет его способность четко изложить свою работу в письменной и устной форме, то есть умение пояснить цели, задачи, процесс и результат. При этом важно ощущение, что человек понимает то, о чем говорит, что это не просто теория из книжек.

Еще в работе рекрутера помогут рекомендации. Соберите их достаточное количество. Проанализируйте рынок в период предыдущей работы соискателя: росла ли компания, увеличивалась ли прибыль, что говорят эксперты. Не бойтесь делать экспертные звонки на предыдущие места работы. Обсудите кандидата и его профессиональные навыки с коллегами и руководителями, не указанными в резюме или на интервью.

Расставить сети для «профессионалов»-соискателей помогут и бизнес-кейсы. Просто опишите деловую ситуацию, дайте время на то, чтобы кандидат сориентировался в ней, затем оцените разумность доводов специалиста в пользу того или иного решения. Можно на интервью пригласить сотрудника из будущего отдела соискателя. Именно профессионал в этом деле сможет легко понять, умеет ли данный кандидат делать то, о чем заявляет, и делал ли он это ранее.

К вопросу о тестах

В некоторых компаниях под политической найма персонала до сих пор понимается наличие и использование психодиагностических тестов. По нашему мнению, использование психологического тестирования при подборе возможно только в ограниченном количестве случаев. Проводиться процедура должна

Хорошей альтернативой тестам является практическое задание, которое предлагают выполнить кандидату после первого собеседования. Этот экзамен в миниатюре дает информацию о том, насколько обязателен и исполнительен кандидат, как сильно он хочет получить работу в компании, насколько высока его профессиональная подготовка и пр. И если вы хотите устроить для соискателя западню — не используйте тесты.

опытным психологом с соблюдением всех необходимых требований.

К тому же у успешных кандидатов на позиции высшего и среднего звена, как правило, профессиональное тестирование не вызывает особого энтузиазма. Если компания задумывается о формировании и поддержания бренда хорошего работодателя, то использование психологических тестов должно быть сведено до минимума.

Опыт показывает, что хорошей альтернативой тестам является практическое задание, которое предлагают выполнить кандидату после первого собеседования. Этот экзамен в миниатюре дает информацию о том, насколько обязателен и исполнительен кандидат, как сильно он хочет получить работу в компании, насколько высока его профессиональная подготовка и пр. И если вы хотите устроить для соискателя западню — не используйте тесты.

15 вопросов для проверки рекомендаций соискателя

1. Скажите, пожалуйста, вы работали вместе, где и в какое время?
2. Расскажите, пожалуйста, о ваших профессиональных взаимоотношениях с кандидатом?
3. Каковы результаты его работы в сравнении с другими людьми?
4. Как кандидат ладил с руководством, со своими подчиненными?
5. Опишите, пожалуйста, профессиональные качества, отличающие кандидата как...
6. По каким критериям проводится отбор в вашей компании на вакансию...?
7. Как вы оцениваете способность кандидата к принятию решений, к решению проблем?
8. Кандидат рассматривается на должность... По вашему мнению, его квалификации достаточно для занятия данной позиции?
9. Как он реагирует на объективную критику?
10. Может ли сам критиковать?
11. Как кандидат справляется со стрессовой ситуацией?
12. Есть ли у кандидата личностные проблемы?
13. Кандидат лучше работает в команде или самостоятельно?
14. Как вы оцениваете его потенциал роста?
15. Согласны вы были бы вновь принять его на работу к себе в компанию?

Источник: www.hr-portal.ru



Взгляд на жизнь

Почему так сложно найти работу, или Может не стоит «пудрить нам мозги» в попытках найти «универсального солдата»?...

Казалось бы, еще вчера ничто не предвещало беды, а сегодня газеты, телепередачи, Интернет пестрят статьями о повсеместных сокращениях, увольнениях персонала. Был рынок труда соискателей, хороших специалистов днем с огнем искали, и поиски зачастую были тщетны. И вдруг все заговорили про кризис, и рынок труда одновременно превратился в работодательский!

Это нам так пишут во всех СМИ.

Подруги звонят, у всех на работе сокращения, и по возрасту все попадают в группу риска на увольнение. Плачут, паникуют, «Эля, Эля, что делать, что делать?!» Успокаиваю, как могу, не буду же им говорить: «Сухари сушить!». «Помоги, у тебя Интернет, поищи работу, размести резюме...» «Ну как не помочь подругам!» Озадачили меня этим вопросом, очень интересные наблюдения получились.

Сайтов по поиску работы очень много. Постепенно регистрировалась на каждом и пыталась размещать резюме, искать требуемые вакансии. Сайтов то много и вакансий завались, но как на интернет-ресурсах риелторов, многие

объявления, если не сказать, что почти все — ЛИПА. Рынок труда фактически «схлопнулся»¹, его нет. Работодатели ждут, чего ждут?

Пыталась обзванивать объявления, где стояли в контактных координатах телефоны. Типичный пример разговора с работником отдела кадров:

— Добрый день, Дарья... У вас размещено объявление о вакансии ведущего аналитика. Не подскажите, какой аналитик требуется — по финансовым рынкам, по бизнес-процессам или системный? — спрашиваю я.

— Добрый день, мы действительно разместили вакансию аналитика, сейчас посмотрю... Ведущий, да, требуется ведущий аналитик! — торжественно отвечает Дарья.

Как в фильме «Зимняя вишня». «Нам в магазин пальто финские дутые завезли, тебе надо?»

— *Финские? Какой цвет? — Дутые!*

После короткого замешательства пытаюсь продолжить разговор:

¹ Выражение Игоря Виттеля из программы телекомпании РБК.



— А вам можно выслать по электронной почте резюме?

— Да, конечно, высылайте. Только у нас пока прошел приказ заморозить все собеседования и найм на работу, поэтому вам никто не ответит, но вы все равно высылайте, мы сейчас копим базу. Может быть когда-нибудь вам позвоним... — Опять возникают ассоциации...

Дядя Федор, вам посылка пришла, только я вам ее не отдам, потому что у вас документов нету... (с) Почтальон Печкин, Мультфильм «Каникулы в Простоквашино».

Это в скольких же базах будут копиться мои резюме и когда наступит это когда-нибудь?

Зарегистрировалась на хедхантере, посоветовали подруги, там здорово работает система, можно посмотреть, кадровики каких фирм и банков заглядывали в твое резюме. Там еще можно размещать разные резюме одновременно. Результат есть, резюме смотрят, за три месяца посмотрели больше 100 различных фирм. Но реакции практически ноль.

Почему нет реакции? Ведь сто фирм — это за три месяца, включая выходные, по фирме в день?! Ну кризис, но специальность дефицитная, громадный опыт, государственные сертификаты, чего еще не хватает?

И вот первый долгожданный звонок из банка — топ-10.

— Добрый день, это Элина?

— Да, добрый день, я вас слушаю.

— Ваше резюме нас очень заинтересовало. Вы можете ответить на несколько вопросов?

— Да, конечно.

— Вы раньше в какой организации работали, последнее время?

— В системном интеграторе (полное название организации было указано в моем резюме!)

Последовало молчание, но трубку не бросили.

— Алло, Мария?

— Да, подождите, я записываю... А в каком подразделении?

— Отдел общего консалтинга управления банковских технологий.

Опять продолжительное молчание...

— Элина, не кладите трубку, я записываю, не могли бы вы повторить еще раз?

Пжалста, помедленнее, я записываю... (с) «Операция Ы и другие приключения Шурика».

— Уф, спасибо, я обязательно передам вашему будущему начальнику, если он заинтересуется, то позвонит...

Ту, ту, ту — короткие гудки...

— Вы же сказали, что очень заинтересовало...???

После того звонка прошло две недели. Это такой «бурный интерес», похожий на летаргический сон у кадровиков банка, или таких размеров бюрократия? Зачем было вселять надежду липовым бурным интересом к моей персоне?

После длинных выходных на ХэХэ (как ласково между собой называют сайт соискатели) появилось сразу много свежих вакансий. Я с новой энергией стала откликаться на объявления, рассылая свои резюме и резюме подруг.

Пример объявления:

«Специализации:

■ Информационные технологии/Интернет/Телеком — Аналитик.

■ Информационные технологии/Интернет/Телеком — Системы управления предприятием (ERP).

■ Информационные технологии/Интернет/Телеком — Консалтинг/Аутсорсинг.



■ Информационные технологии/Интернет/Телеком — Программирование/Разработка.

■ Информационные технологии/Интернет/Телеком — Продажи.

■ Информационные технологии/Интернет/Телеком — Технический писатель.

Обязанности:

■ Постоянная работа с заказчиком: интервью, обсуждение, представление и защита решений и документов.

■ Постоянная работа с разработчиками: участие в разработке функционального дизайна, участие в разработке пользовательского интерфейса, участие в постановке задач, консультация программистов по бизнес-вопросам.

■ Ведение проектной бизнес-документации.

■ Поиск потенциальных проектов.

Требования:

■ Высшее техническое образование.

■ Опыт работы бизнес-аналитиком не менее 3 лет.

■ Умение разбираться в требованиях и задачах заказчика.

■ Умение определить «слабые места» заказчика, о которых он не знает или не замечает.

■ Умение формализовать требования заказчика, предложить решение и защитить решение перед заказчиком и разработчиками.

■ Умение работать с людьми и налаживать взаимоотношения с представителями заказчика (как внутри, так и за пределами проектной группы), партнерами, разработчиками.

■ Обязателен опыт работы с методологией SAP.

■ Обязательно знание методологии ARIS.

■ Знание нотаций и методологий системного анализа и проектирования бизнес-процессов.

■ Знание ГОСТов и умение писать проектную документацию.

■ Знание программных продуктов MS Word, MS Excel, MS PowerPoint, MS Project, MS Visio на уровне администратора».

О зарплате — ни слова, соцпакете тоже, аппетиты работодателей растут, совмещение в одном флаконе продаж, программирования, аналитики, разработки, косалтинга и писателя, хоть и технического — это поистине новое слово в банковских технологиях!² Я поняла — нужны Дуни Семиделкины и срочно села осваивать SAP и ARIS. По электронной почте получила несколько откликов характерного общего содержания:

«Здравствуйте, Элина!

Большое спасибо за ваш интерес, проявленный к нашей открытой вакансии «Консультант-аналитик (описание бизнес-процессов)». К сожалению, в настоящий момент мы не готовы сделать вам это предложение. Мы внимательно ознакомились с вашим резюме и, возможно, вернемся к вашей кандидатуре, когда у нас возникнет такая потребность.

С уважением,

Лариса... Марина... и т.д. Оксана...»

Я не выдержала и написала ответ, что все требования у меня имеются, и область мне интересная, и опыт богатый, что мешает встретиться, поговорить?

Получаю ответ Оксаны: «Очень хорошо, что вы ответили. Мы работаем толь-

² Нам, к сожалению, не приходилось встречать «универсала», одинаково хорошо разбирающегося во всех сферах. Таких просто не бывает. Или это — шарлатаны, «подстраивающиеся» под требования работодателя с одной единственной целью — устроиться на работу. Вот только зачем это грамотному работодателю. Или ему все равно. Но тогда уже он — дурак. (Иного определения дать, увы, не можем).



ко с теми, кто на отказ отвечает письмом с претензиями, примерно вашего содержания, значит человек действительно хочет устроиться на работу³. На вопрос, какого плана аналитик им нужен, ведь бизнес-процессы в банке разные, ответила, что при встрече узнаю, а сама она не в курсе. Подъезжайте по адресу такому-то, поговорим. Беседовать будет сразу начальник управления банка, возьмите все документы».

Съездила, но встречи не было, так как срочно председатель правления пригласил всех на совещание. Прождала в переговорной 2 часа, потом проводили за порог, сказали, что позвонят⁴. Жду второй месяц.

Много вопросов возникает к работникам отделов кадров. Их квалифицированных всех тоже посокращали?⁵ В банках из первой десятки работать оставили только студенток за 200 долларов, которые даже выговорить не могут название специальности, на которую ищут кандидатов? Слава Богу, хоть писать умеют и все записывают! Вот, наверное, почему на форуме и в СМИ столько жаловались, что нет специалистов, кадровики, очевидно не могут донести до заинтересованных лиц правильную информацию из резюме, слишком много *букаф*, не осиливают.

И вот радость! Правительство вдруг озаботилось рынком труда... и разродилось сайтом по труду и занятости. Хорошее начинание, но зарегистрироваться ни в день открытия сайта, ни на следующий день не удалось, а анрегам информацию не выдают. Смотришь на по-

лупистую оболочку сайта, красивая, вся голубая и зелененькая! Видит око, да зуб неймет! Через 3 недели неожиданно пришел пароль и сообщение, что регистрация прошла успешно, я уже и думать забыла о трогательной заботе родного государства⁶. Вручную пароли и письма рассылают что ли? Я думала, что регистрация проходит в автоматическом режиме. Наверное, этим много народа заняли, надо будет выяснить, сколько платят...

Позвонили из другого банка, тоже топ, из крупняка. Молоденькая кадровичка:

— Это вы Элина Дипс?

— Да, я.

— Нас очень заинтересовало ваше резюме, нам нужен начальник управления. Пожалуйста, не кладите трубку, с вами будет беседовать зам. пред. правления банка, я вас соединяю.

Зампред басом: — Добрый день!

Я: — Добрый день! (Постаралась сделать голос как можно милее).

Молчание... Спустя немного времени...

Зампред: — Вы что — женщина?

Теперь он своим вопросом поставил меня в тупик...

— Да, а вам работник отдела кадров разве не давала резюме читать? Там указано ФИО и пол...

— Да, да, давала, но я настроился на мужчину...

— Но ведь вас устроило все в моем резюме? Почему же на мужчину?

— А как вы будете строить моих архаровцев?

³ Данная позиция ни о чем, кроме тупости конкретного кадровика не свидетельствует. И, скорее всего — это психолог. Т. к. ни одному нормальному человеку не придет в голову «бомбардировать» своими «претензиями» потенциального работодателя.

⁴ Вежливая форма отказа. Приглашение на собеседование было просто «фэйс-контролем».

⁵ К сожалению, квалифицированных действительно сокращали. Феномен России заключается в том, что когда во всем мире цены падают, у нас — растут, везде оставляют самых квалифицированных, у нас — самых «лояльных», т. е. способных ходить на работу за гроши, при этом «не возникать» (правда, и делать ничего не умеющих).

⁶ Когда государству что-то нужно от своих граждан, оно начинает называть себя Отечеством или Родиной...



— Я могу в линейку, могу в шеренгу, могу в колонну, по сколько вам надо, чтобы я их построила?

Опять молчание в раздумьях...

Я: — Так мужчина — это принципиально? А вы можете подождать?

— Да, подождать я могу, но зачем и как долго?

— Пару месяцев, я сменю пол, ведь это теперь не проблема?

— Да, хорошо, подождем... До свидания.

— До свидания.

Завтра иду в клинику пластической хирургии, пока работы нет, хоть пол сменю, дети все равно уже выросли...

Элина Дипс

По материалам «Личные деньги»

Благодарим автора за смелый и правдивый рассказ (извините, что со своими комментариями). К сожалению, все изложенное выше уж очень часто встречается (в последнее время в разы!!! чаще) и от этого удручает еще больше...

Работа в HR: любит, не любит, плюнет, разлюбит?

Речь пойдет не о служебных романах или адюльтерах на рабочем месте. Мы (опрос проводил сайт www.hrm.ru) решили спросить эйчаров о любви, а точнее, о нелюбви к работе. Что может изменить отношение специалиста по управлению с персоналом к своему занятию с хорошего на плохое?

Самым демотивирующим фактором для большинства респондентов стала низкая зарплата.

Документооборот и делопроизводство, в просторечии именуемые возней с бумажками, заняли второе место в перечне нелюбимых дел.

На отсутствие возможностей для творчества пожаловались всего 12% опрошенных. Что автоматически означает — остальные 88% эйчаров умеют «креативить» и находят в кадровом менеджменте пути для творчества.

Наконец, главная составляющая HR — работа с людьми — утомляет лишь 8% кадровиков.

Возможно, это лишь грубый набросок, сделанный резкими штрихами. Но, тем не менее, для руководителей предприятий он может сослужить добрую службу.

Выводы HRM.ru: эйчары самоотверженно работают на благо своих компаний, стараются что-то выдумывать, изобретать и находить возможности для творчества. Их не пугает стрессовая работа, постоянный контакт с людьми и решение всех организационных вопросов. Лишь бюрократия и бумажная волокита способна вывести доблестных эйчаров из равновесия, да еще низкая зарплата беспокоит примерно 50% всех специалистов, занятых в этой сфере.

Павел Горбачев,
HRM.ru



Анна Мурзаева

HR и маркетинг — антикризисная синергия

На первый взгляд может показаться абсурдным, как самые увольняемые нынче сотрудники службы по управлению персоналом и отдела маркетинга могут повысить эффективность работы компании в такое нелегкое время. Но именно сейчас пришло время для плодотворного взаимодействия разных служб: HR и маркетинга, маркетинга и продаж и других. Во время экономического бума можно было позволить не обращать внимания на внутренние коммуникации, и неудивительно, что, например, отдел персонала был совершенно не в курсе, чем занимаются маркетологи, а менеджеры по продажам уже традиционно считали коллег из отдела маркетинга нахлебниками и не более того. Не будем сейчас разбираться в причинах данных противоречий, а лучше поговорим о том, каким образом взаимодействие HR и маркетинга поможет выжить компании и укрепить ее конкурентные позиции уже сейчас.

У любого HR-менеджера всегда стоят две задачи, постоянно актуальные в той или иной степени, — это подбор персонала и удержание сотрудников, уже работающих в компании, как правило, при стремящемся к нулю HR-бюджете.

Конечно, многие могут возразить, что проблемы удержания сотрудников на данный момент не стоит, потому что на фоне растущей безработицы работники из всех сил стараются сохранить свое место. Многие работодатели, пользуясь этой возможностью, вовсе прекратили уделять какое-либо внимание персоналу. Но это недолгосрочное видение: кризис не вечен, а когда он закончится и рынок труда, возможно, опять превратится в рынок соискателя, тогда и побегут люди из подобных компаний. Как следствие, перед компанией станет задача по поиску нового персонала, а осложниться поиск может тем фактом, что ушедшие сотрудники не применут рассказать о том, как в компании N плохо относятся к персоналу — своим друзьям, потенциальным кандидатам компании N. Слуховая реклама, рекомендации друзей, Интернет, через который информация распространяется, — это очень действенные методы продвижения компании или, наоборот, создания негативного имиджа. Можно тратить на рекламу значительные бюджеты, но если клиенты не довольны услугами или сервисом в компании, они расскажут об этом десяти своим друзь-



ям и знакомым, что сводит к нулю эффективность рекламных акций. Таким образом, мы пришли к первому пункту HR-маркетинга, который гласит, что работник — это клиент, внутренний клиент компании, к которому надо относиться так, как если бы он был внешним клиентом.

Какие же маркетинговые инструменты могут применяться для удержания сотрудников? С начала мы проводим маркетинговое исследование персонала компании. Для этого разрабатываем анкету с вопросами, на которые хотим получить ответ, например, что сотрудники думают о компании, руководстве, атмосфере в коллективе. Таким образом, мы узнаем общий психологический настрой, острые проблемы, требующие незамедлительного решения. Также необходимо выяснить нематериальную мотивацию персонала, задав вопрос, что важно для них в работе, кроме зарплаты и бонусов. Еще можно узнать о личных интересах коллег, их пристрастиях и хобби. Далее мы анализируем данные и делим работников на три однородные группы, у которых, предположим, разные, нематериальные мотивации. Мы провели сегментацию наших сотрудников и теперь для каждой из трех групп разрабатываем индивидуальные мотивационные программы. Чем хорош этот подход? Известно, что в коллективе все люди разные и то, что может быть для одного человека сильным мотиватором, для другого — не менее сильным демотиватором, поэтому такой адресный подход помогает улучшить эффективность мотивационных программ.

В текущей нестабильной экономической ситуации особо важно налаживать внутренние коммуникации, больше проводить совместных совещаний, например, организовывать собрание отдела маркетинга и отдела продаж один раз в неделю. Работники нуждаются в постоянно обновляемой информации о компании, о клиентах, о деятельности других департаментов, им необходимо быть в курсе происходящего, это будет давать им уверенность в том, что жизнь идет своим чередом и никаких катастроф не происходит. Особое значение приобретает внутренний сайт компании, на котором размещаются все новости, а также отзывы клиентов, новые проекты, статьи самих сотрудников. Вместо внутреннего сайта могут использоваться e-mail-рассылки среди персонала, доска объявлений в офисе или HR-блог.

Отдел управления персоналом совместно с маркетологами могут инициировать различные праздники для сотрудников, которые персонал компании устраивает за свой счет. Как же замотивировать людей участвовать в подобных мероприятиях, да еще за свой счет, если часто люди отказываются (скорее, отказывались) участвовать в корпоративных мероприятиях

В коллективе все люди разные и то, что может быть для одного человека сильным мотиватором, для другого — не менее сильным демотиватором, поэтому такой адресный подход помогает улучшить эффективность мотивационных программ.



Неформальное обучение имеет ряд преимуществ. Помимо того, что оно бесплатно для компании, сотрудники обсуждают те вопросы, которые действительно актуальны в компании на данный момент и совместно приходят к решению задач.

за счет компании, либо остаются недовольны ими? Почему так происходит? Вроде бы и служба персонала старается, организовывает мероприятие, компания тратит немалые деньги. Может быть, большинству сотрудников не нравится боулинг, а корпоративные мероприятия там проводятся потому, что боулинг — любимое хобби генерального директора. Данные недовольства снимаются, когда мы знаем интересы и увлечения наших сотрудников и можем предложить тот вариант корпоративного досуга, который устроит большинство. В результате исследования увлечений и интересов персонала компании может выясниться, что у большинства сотрудников хобби — рыбалка, а их на боулинг ходить заставляют. Задача маркетологов придумать такой праздничный повод, который был бы интересен всем сотрудникам, а если мероприятие интересно, то почему бы его не посетить даже за свой счет? HR-отдел со своей стороны при помощи психологических инструментов мотивирует сотрудников на этот шаг.

Внутреннее обучение приобретает немаловажную роль в свете того, что многие компании полностью сократили бюджеты на обучение, а оно может выступать сильной нематериальной мотивацией персонала. В этом случае помогут внутренние тренинги и неформальное обучение, когда сотрудник одного департамента делится знаниями со своими коллегами из другого департамента, например, мерчендайзер обучает продавцов, как вывешивать товар, чтобы он лучше продавался. Неформальное обучение имеет ряд преимуществ. Помимо того, что оно бесплатно для компании, сотрудники обсуждают те вопросы, которые действительно актуальны в компании на данный момент и совместно приходят к решению задач. Такого рода обучение можно поставить на регулярную основу, предварительно выяснив, в какой информации нуждается персонал и кто из сотрудников компании может выступить в роли тренера. Важно доносить до людей актуальную и необходимую для них информацию, а не то, что они уже знают. Выяснить это поможет либо опрос сотрудников, либо анкетирование. Здесь тоже важен метод сегментации: мы доносим не всю подряд информацию для всех сотрудников, а необходимую информацию и именно тем людям, которые в ней нуждаются. В этом и есть маркетинговый подход в обучении персонала.

Можно устроить корпоративную библиотеку, куда сотрудники будут приносить полезные книги и обмениваться ими друг с другом. А если кто-то прочитал интересную книгу и хочет поделиться знаниями — устройте короткое совещание с коллегами, которым эта информация будет полезна.



Сейчас совещания превращаются в инструмент внутренней коммуникации, обмена информацией, совместного решения проблем компании, а не летучки или вызова на ковер.

Мало провести исследование и выяснить, например, нематериальную мотивацию персонала и его увлечения, важно довести этот проект до конца, а для этого надо иметь четкую цель исследования, понимать, для чего мы его проводим. Если целью стоит, например, создание нематериальных мотивационных программ для персонала, то мы проводим исследование, собираем информацию, анализируем ее, делим сотрудников на группы и для каждой группы разрабатываем индивидуальную мотивационную схему.

Следующий этап — это реализация, контроль за внедрением схем, анализ эффективности, то есть оцениваем, насколько наши мотивационные программы работают и соответствуют ли нашим ожиданиям. Наконец, мы окончательно корректируем проект и контролируем его последующую реализацию. Только в этом случае проект по внедрению нематериальных мотивационных программ можно считать завершенным. На практике часто бывает так, что исследование персонала проводится и на этом все заканчивается. В таком случае, исследование лучше не проводить совсем, поскольку если вы опросили своих сотрудников, то они будут ожидать от вас дальнейших действий. Если никаких действий не будет, то просто исследование персонала — гол в собственные ворота. Сотрудники разочаруются в работе HR-отдела: их опросили, а для чего — неизвестно. Наверное, служба персонала в очередной раз изображает вид бурной деятельности. Именно поэтому, проводя маркетинговое исследование персонала, нужно четко понимать, для чего мы это

делаем и как мы будем применять полученные результаты.

Как видим, вышеперечисленные методы не требуют финансовых инвестиций и могут реализовываться собственными ресурсами компании. Если во времена экономического бума был упор на количественный рост, увеличение продаж, количества магазинов, то во время кризиса появляется уникальная возможность обратить внимание на качественный рост, увеличить эффективность работы персонала. Это долгосрочный стратегический ход: кризис не будет продолжаться вечно, а когда закончится, у компании, работавшей в период кризиса над качественным ростом, будут стратегические преимущества над конкурентами. **Уже сейчас наблюдается резкое снижение уровня сервиса: падает уровень обслуживания в магазинах, участились жалобы на плохую работу интернет-магазинов. Это неудивительно, потому что персонал находится в состоянии неопределенности, не уверен в завтрашнем дне, а в таком состоянии очень тяжело оказывать услуги на качественном уровне, да и просто нормально работать. Компании, сокращающие издержки за счет персонала, страдают больше всего, не понимая, что персонал — их основной ресурс.** Такие компании уже несут потери: снижается уровень сервиса, уходят клиенты, катастрофически падают выручки. **Будут выигрывать организации, которые смогут сохранить коллектив и нормальную рабочую атмосферу, предлагая клиенту качественный сервис и увеличивая тем самым клиентскую базу. Именно к таким компаниям будут переходить клиенты компаний-банкротов и клиенты, неудовлетворенные уровнем обслуживания компаний-конкурентов.**

Впервые опубликовано на сайте www.hr-portal.ru
Мнение автора может не совпадать с мнением редакции



Вадим Гусаков,
управляющий партнер,
Консалтинговая компания
«BIZ Strategy»

Реструктуризация компании: часто задаваемые вопросы

Проблема реструктуризации промышленных предприятий уже давно является одной из самых актуальных для российского бизнеса. За прошедшее время мной, моими коллегами, клиентами и партнерами был накоплен большой и интересный опыт. Работая с руководителями самых разных уровней, от топ-менеджеров крупных корпораций до начальников цехов, мы искали ответы на наиболее актуальные вопросы. Многие проблемы, которые мы старались решать совместными усилиями, оказывались общими для самых различных компаний — и энергомашиностроительных, и производящих высокотехнологичную продукцию, и предприятий автопрома. Найденные ответы на такие вопросы я объединил в этой статье.

Что такое «реструктуризация компании»?

В самом общем смысле — это приведение структуры компании в соответствие с бизнес-моделью. То есть мы уже определили, каковы основные цели и задачи нашей компании и какая требуется для их реализации система управления. Мы выделили наши ключевые компетенции и знаем, как должен быть устроен наш продуктовый портфель и каналы сбыта, как должно быть устроено производство и система снабжения. Но реально существующая система управления и активы компании не соответствуют тому, что мы описали в бизнес-модели. Из-за этого наше предприятие работает менее эффективно, несет непроизводительные затраты. Вывод очевиден: не-

обходимо изменить систему управления и структуру активов, в частности, вывести непрофильные, не соответствующие принятой бизнес-модели активы. Этот процесс и есть реструктуризация компании.

Зачем надо выделять непрофильные активы? В чем состоит ожидаемый эффект?

Выделение непрофильных активов решает три основные задачи:

- Концентрацию управленческих ресурсов на основном бизнесе. Мы должны заниматься тем, что мы умеем делать лучше всего, что приносит нам наибольшую прибыль.
- Экономия инвестиционных ресурсов. Большинство российских промышленных компаний не обладает такими же



существенными инвестиционными ресурсами, как их основные зарубежные конкуренты. Поэтому очень важно сосредоточить имеющиеся средства в направлениях, обеспечивающих основные конкурентные преимущества, а не размазывать их «тонким слоем» по всему заводу.

■ Повышение эффективности использования всех активов компании. Работая в составе предприятия, руководители непрофильных цехов и подразделений мотивированы на выполнение заказа основного производства. Переход на самостоятельное хозяйствование становится, как правило, мощным стимулом, заставляющим искать новых заказчиков, снижать накладные расходы, оптимизировать производственные процессы. В результате, выделенное непрофильное подразделение существенно увеличивает и объем продаж, и прибыль на рубль произведенной продукции. Его успешное развитие может привести также к созданию новых рабочих мест, что позволяет снять остроту социальных проблем, характерных для большинства крупных промышленных предприятий.

У нас нестабильная рыночная среда. Не слишком ли рискованно концентрироваться на одном бизнесе?

Для того чтобы ответить на этот вопрос, прежде всего, сравните масштабы деятельности вашего основного бизнеса и непрофильных направлений. Действительно ли они смогут поддерживать компанию в случае, например, существенного уменьшения объемов сбыта основной продукции? Если нет, то сохранять их с этой целью, очевидно, бессмысленно. Если масштабы деятельности сопоставимы, то вы — диверсифицированная компания. Но это положение также связано с существенными

рисками, такими как отвлечение ресурсов от стержневого бизнеса и трудности в управлении различными видами деятельности. Эффективность диверсифицированной компании также обычно оказывается ниже, чем у специализирующейся на определенном бизнесе. Это подтверждается результатами многих независимых исследователей, в том числе таких, как М. Портер и профессор Калифорнийского университета Ричард Румельт. В целом, можно сказать о том, что диверсифицированная компания подвергается не меньшим, а, может быть, и большим рискам, чем концентрированная на одном бизнесе.

Как определить, какие активы являются непрофильными?

Для того чтобы ответить на этот вопрос, существуют два подхода: радикальный и консервативный. У каждого есть свои преимущества и недостатки.

Радикальный подход состоит в том, чтобы определить, в чем состоит ваша ключевая компетенция и какие активы и ресурсы нужны вашей компании для ее реализации. Все прочие активы будут непрофильными. Такой подход позволяет избежать опасности утонуть в бесконечных подготовительных процедурах, он рискован и очень болезнен для компании. В качестве примера можно привести реструктуризацию Ликинского автобусного завода (Русавтобуспром), где работы по сварке, окраске и сборке, признанные ключевой компетенцией предприятия, были выделены в новую компанию.

Консервативный подход предусматривает глубокий анализ всех подразделений компания со следующих точек зрения:

■ Стратегической важности/эффективности по сравнению с рынком.



- Наличие уникального оборудования и технологий.
- Загруженности производства и персонала.
- Потребности в инвестициях.
- Востребованности выпускаемой продукции рынком/наличия альтернативных поставщиков.
- Уровня компетенции руководителей подразделений и их готовности к самостоятельной хозяйственной деятельности.

Проведение анализа по всем этим направлениям позволяет достаточно хорошо понять, какие подразделения являются ключевыми на предприятии, какие — непрофильными и могут быть выведены из состава компании, а какие, несмотря на их непрофильность, должны быть сохранены в составе основного производства.

Сможем ли мы выстроить систему аутсорсинга? Мы потребляем уникальные комплектующие малыми партиями и жестко завязаны на сроки поставки.

Сможете. Эту задачу во всем мире решали уже неоднократно, решите ее и вы. На мировом рынке можно найти практически любой продукт или услугу, и цены на них часто оказываются ниже российских. Кроме того, ваша служба снабжения уже закупает огромную номенклатуру комплектующих, поставляемых в срок, и надлежащего качества (если бы это было не так, вы бы читали материалы не по реструктуризации, а по банкротству). Проблему уникальности комплектующих, по крайней мере, частично, можно решить, поставив соответствующую задачу конструкторским подразделениям. Проблемы партии и сроков решаются через создание пула заказчиков, ответственное хранение или закупку через дистрибьюторов. Очень эффектив-

ной показала себя широко применяемая в мировой практике система сертификации поставщиков. Кроме того, необходимо обратить внимание и на мотивацию службы снабжения вашей компании. Занимаясь поиском внешних поставщиков, вы не находитесь в положении просителя. Наоборот. Вы — крупный и выгодный заказчик и можете диктовать свои условия.

У нас налаженные внутривыпускные взаимоотношения, позволяющие компании успешно работать. Реструктуризация их разрушит и помешает работать так хорошо, как мы работаем сейчас. Что нам делать?

Да, сейчас вы работаете. Но, если бы все было идеально, вопрос о реструктуризации бы не встал. И, если сегодня вам не удастся повысить свою эффективность, завтра вас оттеснят конкуренты. Реструктуризация — сложный и болезненный процесс. Но он сопровождается не только разрывом старых взаимоотношений, но и созданием новых, более соответствующих принятой модели бизнеса компании. На эту часть работы необходимо обратить особое внимание, потому что она непосредственно влияет на успех всего проекта реструктуризации.

Не обойдется ли нам продукция внешних поставщиков дороже, чем продукция наших собственных цехов?

Для правильного ответа на этот вопрос необходимо убедиться, что вы правильно определили, во что вам обходится продукция и услуги непрофильных цехов и подразделений. В структуре цены необходимо учесть не только прямые и цеховые расходы, но и разнести на долю общехозяйственных расходов, учесть потребность в инвестициях, брак и переделки, оборачиваемость, амортизацию зданий, сооружений и оборудования непрофильных подразделений,



учесть условия оплаты, предлагаемые сторонними поставщиками.

Но, тем не менее, если продукция внешних поставщиков все равно оказывается дороже, то это еще не повод отказываться от аутсорсинга. Экономические аргументы в процессе реструктуризации безусловно важны, но не являются определяющими. Выгоды от экономии управленческого ресурса и концентрации на основном бизнесе, как правило, оказываются более весомыми.

У нас нет альтернативных поставщиков. Есть ли смысл в этом случае выделять непрофильные подразделения?

Как правило, такая постановка вопроса означает, что ваша компания просто недостаточно мотивирована на поиск альтернативных поставщиков. Но, даже в случае их отсутствия, выделяя непрофильное подразделение, вы создаете условия для сокращения прямых и накладных затрат, а также привлечения сторонних заказов, а, значит, повышения эффективности использования активов. При этом, необходимо обратить особое внимание на создание и эффективность механизмов контроля дочернего предприятия. Положение монополиста всегда несет в себе соблазн зарабатывать легкие деньги за счет вздувания цен для материнской компании.

Смогут ли найти выделяемые непрофильные подразделения заказы на стороне?

А что им может реально в этом помешать? Если их продукция настолько уникальна, что используется исключительно на вашем производстве, то, вероятнее всего, это подразделение нельзя считать непрофильным. Если рынок есть, значит, есть потенциальная возможность войти на него. При этом материнская компания может содействовать в преодолении входных барьеров рынка. Если работать

на рынок невозможно из-за слишком высокой себестоимости, то в этом случае компания может получить существенную экономию, отказавшись от невыгодного непрофильного производства и перейдя на закупки на стороне.

Как соблюсти интересы персонала выделяемых подразделений?

Кажется, что переход из крупного предприятия в маленькую компанию делает работника социально незащищенным. На самом деле это не совсем так. Недостаток квалифицированной рабочей силы — одна из серьезных проблем в нашей стране. Нормальной практикой, например, стала вахтовая работа украинских бригад на судостроительных заводах в Санкт-Петербурге. И, если в масштабе большого предприятия уход нескольких квалифицированных специалистов не нанесет существенного ущерба и может быть перекрыт за счет других рабочих, то для дочерней компании, созданной на базе непрофильного подразделения, это гораздо более сильный удар. Поэтому руководители этих подразделений больше заинтересованы в том, чтобы платить своим сотрудникам адекватные зарплаты и предоставлять социальный пакет. Увольнения, конечно, неизбежны. Но они есть и на материнском предприятии. Более того, в случае его неэффективной работы, рискуют потерять свои рабочие места все, в том числе и самые квалифицированные специалисты.

Не приведет ли выделение непрофильных активов к тому, что на предприятии появится много маленьких компаний, в которые будет «уплывать» сырье и материалы с основного производства?

Это реально существующая проблема. И справиться с ней можно только одним путем — организовав на предприятии эффективный учет потоков то-

варно-материальных ценностей. Если такого учета нет, то сырье и материалы у вас «уплывают» и безо всяких дочерних компаний.

Не получится ли так, что выделенные подразделения найдут заказы на стороне и выпуск продукции в интересах основного предприятия станет для них неинтересным? А мы лишимся гарантированных поставок комплектующих и будем вынуждены закупать их на рынке втридорога?

Теоретически такая вероятность существует, но реально она не велика. Для «дочки» материнская компания — крупный и надежный заказчик. Добровольно отказываться от такого сотрудничества, по меньшей мере, странно. В нашей практике не было ни одного подобного случая.

Как лучше организовать процесс выделения непрофильного подразделения в дочернюю компанию?

По нашему опыту, наиболее эффективной оказывается схема выделения непрофильных подразделений, состоящая из 3 этапов:

■ **Этап 1:** Учреждение дочерней компании. Получение необходимых лицензий и сертификатов, открытие банковского счета, переоформление персонала, заключение договоров с материнской компанией, привлечение кредитных средств (в случае необходимости).оборотный капитал выделяемого подразделения формируется путем внесения материнской компанией в уставный капитал «дочки» сырья, материалов и продукции незавершенного производства, используемых непрофильным подразделением в своей обычной хозяйственной деятельности, а также, при необходимости, денежных средств.

■ **Этап 2.** Переходный период. Материнская компания обеспечивает выделенное подразделение гарантированным

заказом. Ведется работа по привлечению сторонних заказов и оптимизации затрат бизнеса. Длительность этого этапа может составлять от полугода до двух лет. Основная его задача — дать дочерней компании возможность адаптироваться к условиям самостоятельного существования.

■ **Этап 3.** Рыночные взаимоотношения. Продукция и услуги, поставляемые выделенным непрофильным подразделением, закупаются по результатам тендера, проводимого материнской компанией среди нескольких поставщиков. Дочерняя компания может быть продана менеджменту или стороннему инвестору.

Как выстроить отношения с выделяемым подразделением на первом и втором этапах: как установить цену, включать ли в нее инвестиционную составляющую; какие решения должно принимать выделенное подразделение, а какие — материнская компания?

Оптимальным, на наш взгляд, станет построение отношений между материнской и дочерней компанией на основании 3 договоров:

■ **Договор о взаимодействии, оговаривающий:**

— Разграничение прав и обязанностей между руководством материнской и дочерней компании.

— Порядок решения спорных и конфликтных ситуаций.

— Вопросы инвестирования.

— Принципы ценообразования.

— Уровень прибыльности дочерней компании, механизмы ее формирования и право распоряжаться ей.

— Социальные гарантии персоналу.

■ **Договор о поставке продукции и услуг, оговаривающий:**

— Условия поставок продукции и услуг.

— График и сроки поставок.

— Объемы поставок и максимальные



возможные отклонения от фиксированных в плане объемов.

— Цены на поставляемую продукцию и услуги.

— Штрафные санкции.

■ Договор аренды объектов недвижимости и оборудования, передаваемых дочерней компании. Стандартный договор аренды. В принципе от него можно отказаться, передав здания, сооружения и оборудования дочерней компании в качестве вклада в уставный капитал, но, на наш взгляд, это ведет к неоправданному риску потери части имущественного комплекса материнской компании в том случае, если «дочке» не удастся построить успешно работающий бизнес.

Конкретные детали каждого из договоров будут определяться спецификой выделяемого непрофильного подразделения.

Как заинтересовать менеджмент выделяемых непрофильных подразделений в развитии своего бизнеса?

Оказаться во главе собственного бизнеса, имеющего видимые перспективы развития, — само по себе это очень сильный мотивирующий фактор. Основная проблема здесь в том, что руководители дочерних подразделений не верят, что материнская компания действительно даст им самостоятельность. Нам очень часто говорили: «Требовать с меня будут, как с самостоятельного, а руководящие указания давать, как раньше». Это действительно серьезная проблема. Менеджеры дочерних компаний не будут действовать эффективно, пока не поверят, что они действительно в праве распоряжаться своей прибылью (пусть пока в рамках договора о взаимоотношениях), принимать и увольнять работников, менять заработную плату и т.п.

Второй момент, на который необходимо обратить внимание, это повышение

ответственности новых руководителей, которое тоже может послужить очень сильным мотивирующим фактором. Пока ты в составе большой компании, откуда берутся деньги на твою зарплату — проблема не твоя, а финансового директора. Но, если «дочка» сорвала заказ и осталась без денег, то зарплату взять неоткуда. И материнская компания уже помочь не может, это просто не ее проблема.

Последнее, о чем хотелось бы сказать, — это опцион на право выкупа долей или акций успешно работающей «дочки» для ее руководителей. Ты не просто работаешь как наемный менеджер. Если ты сделаешь свое дело хорошо, то компания, в которой ты работаешь, станет твоей собственностью. Это очень хороший стимул.

На какие проблемы вы как консультанты еще хотели бы обратить наше внимание?

Прежде всего — это то, что для успешной реализации проекта реструктуризации потребуются значительные усилия руководителей компании на всех уровнях. Составляя план-график мероприятий по реструктуризации, необходимо понять, сколько своего времени топ-менеджеры готовы потратить на решение проблем, возникающих перед выделяемыми дочерними подразделениями. Без их активного участия в этом процессе реструктуризация, скорее всего, не уйдет дальше этапа разработки планов.

Используйте пилотные проекты, особенно, если вы наметили большую программу и вам нужно выделить не одно-два, а пять-семь непрофильных подразделений. Это позволит сэкономить и время, и нервы, и деньги.

Не поддавайтесь на соблазн — «пока» выделить непрофильные подразделения на хозрасчет. Это напрасная трата сил.



Зная, что подразделение всегда можно вернуть обратно в структуру компании, никто не будет работать в полную силу. Противники реструктуризации со своими мрачными прогнозами, конечно, будут правы: издержки не снизятся, сторонние поставщики не найдутся, а если найдутся, то дороже, внешних заказов привлечено не будет. Поэтому, если вы действительно решили, что реструктуризация вашей компании необходима, — проводите ее полностью, не останавливаясь на промежуточных вариантах, таких как хозрасчет.

Предупредите своих сотрудников, что все проблемы, с которыми они столкнулись на этапе разработки плана рест-

руктуризации, — только начало. Дальше будет еще труднее, но это не повод опускать руки и говорить, что у нас ничего не вышло.

И последнее: реструктуризация — тяжелый процесс. Но ожидаемый результат — успешное и динамично развивающееся предприятие стоит всех трудностей. Поэтому относитесь к возникшим проблемам как к вызову. Их решение — сложная и интересная задача, достойная по-настоящему грамотного и квалифицированного управленца.

Источник: www.hr-portal.ru

Современная эйчарская мифология: как распознать «гоблина» на работе

Западные эксперты, имеющие солидный опыт работы в HR, предлагают следующую классификацию: 4 самых распространенных представителя офисной «фауны», которые встречаются в любой стране мира.

Всего было выявлено 4 типа людей, которые нарушают моральную экологию:

1. Человек-гиена. Все время смеется, причем очень громко, находит все происходящее забавным, шумит по поводу и без повода, чем очень всех раздражает. Сбить спесь с такого весельчака очень просто — надо подойти к нему вплотную и начать говорить с ним тихим голосом.

2. Сотрудник-призрак. Этого персонажа никогда нельзя застать на месте. Поэтому надо постоянно напоминать всем сотрудникам о необходимости всегда быть на связи, если понадобится. Тогда и призраки не заведутся.

3. Ведьмочка. Некоторые сотрудники в офисе постоянно что-то готовят, кипятят, разогревают в микроволновке. Лучше однажды во всеуслышанье объявить, что есть на рабочем месте не этично, для этого существуют столовые и кафе. В общем, пусть коллектив, в котором обязательно найдутся борцы за правду и ведьмины противники, самотрегулирует ситуацию.

4. Пугало для новобранцев. Этот тип любит рассказывать сотрудникам, особенно новичкам, всякие страшилки о том, как тяжело работать в этой компании, как здесь обижают сотрудников, и что они еще пожалеют, что не просились сюда. Возможно, небольшая прибавка к зарплате, способная сделать из этих людей мегаоптимистов, которые будут использовать свое воображение на благо компании.

Оригинал на HR.BLR.COM

Отличный перевод

Павла Горбачева, HRM.ru,
за что его и сайт www.hrm.ru
и благодарим



Работа на приверженность

«Признание руководителя, профессиональное развитие, вовлечение в процесс принятия решений мотивируют наших сотрудников гораздо больше, чем деньги». Интервью с Ольгой Дайновской, директором по персоналу и организационному развитию компании «ВымпелКом».

— Как вы пришли в «ВымпелКом»? Как давно вы работаете в компании?

— Я пришла в «ВымпелКом» в 2000 году, в период, когда в компании проходила масштабная Программа изменений. «ВымпелКом» вышел на Нью-Йоркскую фондовую биржу и должен был соответствовать мировым стандартам в управлении. Основная задача состояла в том, чтобы, с одной стороны, внедрить проектное управление, с другой — реализовать намеченные проекты, которых было порядка одиннадцати: от программы лояльности клиентов до внедрения финансовой системы. Программа просуществовала около года. За это время мы смогли не только осуществить все одиннадцать проектов, но и внедрить новую модель взаимодействия между подразделениями, сотрудниками. Именно тогда в компании появилось понятие «кроссфункциональное взаимодействие», в то время новое и незнакомое. Скажу для сравнения, что на сегодняшний день в «ВымпелКоме» порядка 70% сотрудников вовлечены в кроссфункциональные активности.

В Программе изменений я отвечала за координацию проектов и, помимо этого, еще за внутренние коммуникации: информирование Правления компании, информационный обмен между проектами, адаптацию сотрудников к изменениям, обучение кроссфункциональному взаимодействию и т.п. Когда программа была реализована, Марина Олешек (на тот момент — директор по работе с персоналом — *прим. ред.*), предложила мне заниматься внутренними коммуникациями уже в масштабе всей компании, и я перешла в Дирекцию по работе с персоналом. Впоследствии направление внутренних коммуникаций переросло в направление организационного развития. С расширением границ ответственности рос и мой профессиональный уровень. Сейчас я — директор по персоналу и организационному развитию в России.

— Вам в свое время повезло быть одним из студентов корпоративного университета «Билайн». Что вам дало обучение?



— Университет «Билайн» в 1998—2001 гг. и сейчас — совершенно разные вещи. Сегодня «Билайн Университет» — это центр, где сосредоточены все корпоративные курсы и тренинги. А на момент зарождения это была программа с ограниченным числом участников. В ней были задействованы перспективные менеджеры и сотрудники, т.е. по сути — кадровый резерв компании. В таком виде университет просуществовал несколько лет. Программа обучения была рассчитана на год, и в нее входили курсы, касающиеся бизнес-администрирования. Занятия вели преподаватели из ведущих вузов страны.

Мы учились без отрыва от производства, пять дней в неделю после работы. Обычно курс начинался в 19 часов и заканчивался в 22 часа. Давали домашние задания, а на следующий день, к 9 часам ты обязан быть на работе, и никаких послаблений! Изредка нас отпускали раньше, но только потому, что курс вел приглашенный преподаватель. Мы провели за учебой все майские праздники. Нужно сказать, что сотрудники, которые попали в эту программу в результате отбора, были действительно «правильными». У них была сильная внутренняя мотивация. Людям очень важно признание, сам факт того, что их выделили. Если что-то делается специально для тебя, значит — ты лучший, но когда явление становится массовым, такого сильного эффекта уже нет. Для меня обучение в университете «Билайн» стало не только сильным мотивирующим, но и дисциплинирующим фактором.

Что касается пользы от такой программы, то это, конечно, был бесценный опыт. Когда решаешь задачи бизнеса, особенно в условиях изменений, важно понимать все существующие бизнес-процессы, пробелов быть не должно. После теоретических курсов все имеющиеся знания сложились в единую

систему. Кроме того, большое преимущество дало и личное общение с другими сотрудниками. Во время обучения я контактировала с менеджерами разных направлений, и впоследствии эти люди помогали мне в проведении изменений и формировании новой корпоративной культуры в «ВымпелКоме».

— Какова была тема дипломной работы?

— Составление «Справочника сотрудника». Я разрабатывала алгоритм действий сотрудника внутри компании. В своей дипломной работе я формулировала корпоративные ценности и принципы, а также другие внутренние правила, включая дресс-код.

— На практике удалось осуществить то, о чем вы писали в дипломной работе?

— Да. Я защитила диплом, его одобрила комиссия, и мой «Справочник сотрудника» был растиражирован. Его дали уже работающим сотрудникам и потом раздавали всем проходящим в компанию. Поскольку компания развивается динамично, справочник нуждался в постоянном обновлении, и мы решили перейти на электронную версию, чтобы не стать заложниками собственных бумажных кодексов. Так «Справочник сотрудника» стал частью Интранета.

— У «ВымпелКома» широкая региональная сеть. Как удастся согласовывать работу региональных офисов с головным в отношении внутреннего брендинга?

— Мы сформировали трехуровневую модель управления: у нас есть филиалы, региональное управление и головной офис. Все бизнес-процессы по управлению персоналом и организационному развитию идентифицированы и описаны в соответствии с трехуровневой моделью. Мы распределили роли и полномочия



и занесли их в должностные инструкции. В результате нет дублирования, каждый выполняет свою часть бизнес-процесса. Помимо этого была введена матричная система руководства. У каждого ключевого направления есть функциональный руководитель и непосредственный руководитель. В филиалах присутствует только HR-дженералист.

Мы также много работали над установлением дружеских отношений между сотрудниками головного офиса и регионов, потому что от этого очень многое зависит. Сегодня, когда мы связываемся с HR-менеджером региона, то обращаемся к нему в первую очередь как к хорошему приятелю. Регионы лояльны к центру. Эти хорошие отношения — результат структурированной и систематической работы.

— В СНГ управление построено так же?

— Та же самая система после внедрения в России была запущена и в СНГ. В течение последних двух лет, когда шло активное расширение бизнеса в СНГ, этот опыт распределения HR-функций был применен ко всем компаниям.

— Есть ли в компании текучка кадров?

— Да, около 10%.

— На ваш взгляд, это много или мало?

— Это нормально. Ведь текучка — понятие относительное. Свежая кровь — всегда хорошо. Особенно, когда из компании уходят неэффективные сотрудники, которые по каким-то причинам не смогли реализовать себя. Естественный отток обязательно должен быть.

Другое дело, когда уходят ключевые сотрудники. Это значит, что в организации что-то не так. Мы проводим работу с ключевыми сотрудниками и стараемся, чтобы они не увольнялись.

Несколько лет назад у нас был прецедент высокого оттока в call-центре Москвы. За год штат операторов полностью обновился. Безусловно, для компании это неэффективно.

— Как удалось решить проблему?

— Сначала мы определили причины оттока. Для этого мы организовали так называемую Leadership Challenging Group (группу, бросающую вызов руководству) в ЦПК (Центр поддержки клиентов — *прим. ред.*). Сотрудники ЦПК тайным голосованием определяли 8—9 сотрудников-лидеров из числа своих коллег, которые должны были вступить в диалог с руководителями высшего звена. Непосредственные руководители в этой инициативе не участвовали, во избежание «репрессий» (*смеется*). Таким образом, люди могли спокойно говорить правду, выдвигать свои идеи, которые были очень интересны. Они назвали целый ряд причин оттока персонала из call-центра, которые не были заметны на первый взгляд. По итогам этого диалога была запущена программа, которая действовала в течение 6—7 месяцев. В ее рамках было реализовано 10 проектов, призванных решить существующие проблемы. Например, одна из них касалась карьерного роста, в результате была разработана и запущена матрица карьерного роста с привязкой к конкретным результатам работы. В итоге уже через восемь месяцев отток в call-центре снизился в три раза. Теперь эта модель «определения и решения проблем» используется во всех ЦПК.

— Как финансовый кризис влияет на благополучие вашего бизнеса сегодня?

— Мы учитываем кризис при решении вопросов бюджетирования. То, что действительно критично для развития бизнеса и работы с сотрудниками, мы, конечно,



оставляем и продолжаем финансировать, а все то, что «было бы хорошо сделать», мы временно откладываем.

— Увольнений не планируете?

— Сейчас наш менеджмент прилагает все усилия для того, чтобы минимизировать влияние кризиса на компанию.

— Люди готовы принимать изменения внутри компании?

— Могу сказать, что сотрудников пугает скорее не то, что происходит внутри компании, а то, что они слышат за ее пределами — из средств массовой информации, от знакомых и т.п.

Мы многое делали на опережение и стали задумываться над вопросами эффективности задолго до того, как грянул кризис. И кроме того, нас спасает сама индустрия, в которой мы работаем. Люди продолжают разговаривать по телефону независимо от экономической ситуации. Последнее, от чего откажется, например, молодое поколение, — это мобильный телефон или Интернет.

— Прием новых сотрудников продолжается?

— Мы его ограничили, но продолжаем принимать, например, продавцов и операторов call-центра — тех людей, которые влияют на клиентов. Это для нас приоритетно.

— Каким образом удается поддерживать моральный дух сотрудников?

— «ВымпелКом» ориентирован на приверженность. Мы всегда хотели, чтобы нашим сотрудникам было не все равно, где они работают.

Приверженность сотрудников к компании высока, она достигается через определенную систему действий: своевременная информация, которой доверяют сотрудники; открытый диалог

с менеджерами, а также эмоциональная составляющая внутренней жизни организации. Когда человек приходит в компанию, ему выдают именную кружку (*улыбается*), назначают куратора, принимают в коллектив. А ведь часто бывает так, что сотрудник приходит в первый день и даже не знает, с кем пойти на обед. Наши новички с первого дня работы вовлечены в атмосферу нашего бренда (дружественности и позитивных эмоций).

Бывшие сотрудники признаются, что иногда на протяжении 3—4 лет после ухода из компании говорят «у нас в «ВымпелКоме». Это происходит не потому, что так сошлись звезды над «ВымпелКомом». Это результат кропотливого труда сотрудников, менеджеров и генерального директора. Очень многое зависит от гендиректора. И нам в этом смысле всегда везло.

— Какие корпоративные праздники существуют в компании?

— Особенный день для нас — это День компании. На нем всегда присутствует Дмитрий Борисович Зимин, основатель «ВымпелКома». Ради встречи с нами он готов откладывать важные встречи и поездки, т.к. для него это тоже очень важный день.

Мы также проводим Новый год для лучших сотрудников, где вручаем корпоративные награды: «Бриллиантовая пчела», «Бриллиантовая идея», «Золотая идея» и т.д.

— Какая идея может быть названа бриллиантовой?

— Бриллиантовые — те идеи, реализация которых внесла значительный вклад в бизнес компании и которые рекомендованы к применению в других бизнес-единицах группы компаний. Это не просто абстрактная идея, а уже ре-



лизованный проект, давший хорошие результаты. В качестве примера можно назвать разработку нового тарифного плана: он был внедрен в одном филиале, принес ощутимую прибыль и был растиражирован на всю группу компаний.

Раз в год мы собираем различные идеи и выясняем, кто был их автором и смог их воплотить в жизнь.

— Какие еще интересные идеи были названы в компании бриллиантовыми?

— В одном из южных филиалов постоянно приходилось бороться с переборами электричества, которые негативно влияли на работу сети. Технический директор филиала мог бы жаловаться, однако вместо этого он решил использовать солнечные батареи и компенсировать тем самым отсутствие электроэнергии. Этот опыт может быть крайне полезен, особенно в регионах с благоприятным климатом, и за это была присуждена награда.

— Чем отличается «Золотая идея»?

— Золотая меньшего влияния на бизнес, чем бриллиантовая, но полезная на уровне региона, например. Она может повлиять на эффективность работы, либо увеличить прибыль компании.

Эта система наград поддерживает принципы новаторства в корпоративной культуре.

Прежде чем стать бриллиантовой или золотой, идея проходит региональную экспертизу. Затем, если регион подтверждает идею, начинается экспертиза в штаб-квартире, призванная определить, насколько идея существенна. Для региона она может казаться новой и важной, а штаб-квартира может уже знать о случаях внедрения такой же идеи в других регионах/странах. Вручать за нее высокую награду уже не имеет смысла, иначе сама награда будет диск-

редитирована. В таких случаях мы даем Свидетельство о признании.

— Кому вручают «Бриллиантовую пчелу»?

— Это награда для настоящих звезд, которых выбирает Правление группы компаний раз в год. Таких сотрудников мы называем «Почетными пчеловодами». Звание «Почетного пчеловода» присваивается уже не за идеи, а за заслуги перед компанией.

— Чем, на ваш взгляд, сотрудники «ВымпелКома» отличаются от сотрудников других компаний?

— Самое главное, на мой взгляд, то, что наши сотрудники привержены бренду «Билайн» и «ВымпелКому» в целом. И чем дольше они работают в компании, тем больше вживаются в нее. Мы в компании проводим ежегодное исследование «Наш капитал». Согласно его результатам, приверженность наших сотрудников очень быстро растет. Сейчас у нас порядка 89% приверженных сотрудников, что является высоким показателем. И это при том, что мотивация, по данным исследований, у нас не очень высокая.

Мировая практика показывает, что обычно мотивация сотрудников сильно влияет на их приверженность организации. По всем законам не должно быть низкой мотивации, но высокой приверженности. С сотрудниками, имеющими низкую мотивацию и низкую вовлеченность, обычно рекомендуется расставаться, потому что они создают негативную атмосферу в компании. Но наши «отчужденные» — с высокой приверженностью компании! С ними можно эффективно работать! Этим, пожалуй, «ВымпелКом» и отличается от многих компаний.

Яна Аржанова, HRM



Лидеры и кризис

С кризисом пришлось столкнуться многим компаниям, а для многих руководителей он стал настоящей проверкой их лидерских качеств. Что должен делать лидер в условиях кризиса, а чего не должен делать ни в коем случае? Своими мыслями поделились успешные лидеры российского бизнеса.

Лидеры и профессионалы

Лидеров не хватает — именно об этом говорили многие из профессионалов, пришедших на мероприятие, посвященное запуску внутреннего исследовательского института Talent Equity Institute консалтинговой компанией Ward Howell. Но, по мнению Михаила Погосяна, генерального директора ОАО «Авиационная холдинговая компания «Сухой», наиболее ценными для любой компании являются лидеры, одновременно являющиеся и профессионалами.

«Есть очень много хорошо образованных и воспитанных людей, которые думают, что они разбираются в управлении, — говорит Михаил Погосян. — Но на самом деле они, как правило, лидерами не являются. В России и Советском Союзе «вытаптывались» лидеры. Другая проблема — это недостаточное количество профессионалов, то есть людей, которые по-настоящему понимают тот предмет, которым занимаются. Удивительно, но чем более глубоким профессионалом является человек, тем хуже он как управленец. Чем он лучше как управленец, тем он хуже как профессионал. Нужно

проводить научные исследования о том, как профессионалам прививать управленческие качества».

Умение работать с негативной информацией

Многие руководители в условиях кризиса пытаются оградить себя от потока негативной информации, однако, по мнению Игоря Юшко, председателя правления Сбербанка на Украине, делать этого ни в коем случае нельзя.

«Лидеру в кризис нужны глаза и уши, чтобы видеть и слышать, — говорит он. — В кризис менеджер ни в коем случае не имеет права отсекал себя от источников информации. Один из моих знакомых руководителей на Украине сказал: «Я в последнее время не смотрю телевизор, не читаю газеты. Я устал от плохих новостей, не хочу ничего этого воспринимать». На мой взгляд, эта позиция ошибочна. Отсекать себя от источников внешней информации — значит перестать ориентироваться в процессах, происходящих вовне. Если ты руководитель — ты не можешь позволить себе роскошь «не хочу, надоело, устал». Таких



категорий в языке лидера быть не может. Лидер, прежде всего, должен спросить себя: «Это просто негатив? Или это информация отрицательная, но полезная для анализа?»

Действовать быстрее, думать тщательнее, сохранять хладнокровие

Владислав Баумгертнер, глава ОАО «Уралкалий», отмечает, что сейчас приобретает особое значение способность лидера оперативно принимать решения в условиях быстро меняющейся либо недостаточной информации. «Мы ищем и выявляем именно таких руководителей, людей, которые способны брать на себя ответственность в сложной ситуации, принимать непопулярные или жесткие решения», — говорит он.

«В условиях кризиса мы все находимся в условиях стресса, — отмечает Игорь Юшко. — В этих условиях редкие люди способны сохранять хладнокровие, прагматизм и принимать адекватные решения в соответствии с ситуацией. Задача первого лица — быть таким человеком».

Стратегическое видение, трудолюбие и инновации без «понтов»

«По-прежнему актуально такое качество руководителя, как стратегическое видение, — считает Владислав Баумгертнер. — Особенно важным это качество является во время кризиса, когда велик соблазн пойти по пути простого реагирования на возникающие проблемы. По-прежнему важно видеть перспективу, сохранять понимание общей картинки, действовать на опережение и понимать, что любой кризис рано или поздно проходит».

«Сегодня, когда мы из-за кризиса потеряли 10 лет, я не понимаю, как можно добиться результата, не делая работу в два раза больше, — говорит Михаил Погосян. — Трудолюбие — это качество, которое есть в россиянах, хотя не очень модное. Трудолюбие — это очень важная черта. И в условиях кризиса, и в более спокойные времена».

«Если говоришь со среднестатистическим российским менеджером, он обязательно думает о каких-то суперпрорывных идеях, суперинновациях — спасти Россию, не меньше, — отмечает Сергей Петров, почетный президент и основатель компании «Рольф». — Хотя в общем настоящие инновации — это просто применить что-то новое в конкретной ситуации. Разделить сложное действие на несколько простых, применить уже изобретенные технологии, но удешевить их — все это инновации. Первое условие для России: убрать амбиции. Просто начать делать реальные вещи, искать, на чем можно сэкономить. Для нас самая первая инновация — это убрать все ненужные «понты».

В условиях кризиса редкие люди способны сохранять хладнокровие, прагматизм и принимать адекватные решения в соответствии с ситуацией. Задача первого лица — быть таким человеком.



Работа с сотрудниками

Одним из ключевых факторов успеха компании в кризисных условиях Михаил Погосян считает наличие команды: «Компании, которые успешно работают в условиях кризиса, и компании, которые менее успешно работают, отличаются тем, есть ли команда, или это набор отдельных субъектов, каждый из которых отвечает за свое направление и особо с другими не взаимодействует».

Сплотить команду, по мнению Михаила Погосяна, можно следующим образом: «Когда есть ясные и понятные цели, вокруг них можно сплотить людей. Если цели поставлены нечетко, люди разобщены и нет единого стремления добиться результата. Поэтому очень важно, чтобы это были понятные цели, чтобы они соответствовали масштабу компании. Конечно, здесь очень важно не переоценить собственные возможности».

Когда есть ясные и понятные цели, вокруг них можно сплотить людей. Если цели поставлены нечетко, люди разобщены и нет единого стремления добиться результата. Поэтому очень важно, чтобы это были понятные цели, чтобы они соответствовали масштабу компании.

Игорь Юшко предостерегает руководителей от постановки сверхсложных целей: «Даже если вы понимаете, что задача сверхсложная, может быть, лучше не раскрывать всей ее сложности перед своими подчиненными, а ставить более короткие, более простые, достижимые цели. А раз в месяц подводить итог».

Одной из первых и важнейших задач руководителя Игоря Юшко считает «не демотивировать персонал»: «Как это ни парадоксально звучит, но не мотивировать, а в первую очередь, не демотивировать. Потому что во время кризиса люди, работающие в компаниях, очень сильно мотивированы уже самим кризисом на сохранение своего рабочего места. И даже если первое лицо не видит выхода, сказать перед лицом коллег: «Дела плохие, без сокращений не обойтись», — худшего посыла не придумать».

Кризис и формула выхода из него

Владислав Баумгертнер считает, что к кризису надо относиться спокойно, как к рабочему моменту. «Реагировать на кризис в условиях кризиса — это значит, что вы уже опоздали, — говорит он. — Всегда надо понимать, что кризисы периодически будут возникать».

Возможно, преодолеть нынешний и все будущие кризисы вашей компании поможет формула, которую вывел для себя Михаил Погосян: «Достижение поставленных понятных целей под управлением талантливых лидеров командой трудолюбивых профессионалов».

Источник: www.rb.ru,
www.hr-portal.ru



Василий Вишняков,
Blog.Liga.net

Как HR-у повысить свой статус в компании: семь принципов

Бизнес каждый год радуется появлению множества организаций, которые отошли от стереотипов прошлого и постепенно переходят на европейские стандарты. С одной стороны, это большой шаг вперед, с другой же — проблема. Но в чем же она заключается?

Очень просто принять в штат специалиста и назвать его менеджером или директором по управлению персоналом. Но какой функционал скрывается под таким названием должности? Что необходимо делать HR-у? Кому он подчиняется и перед кем отчитывается? На какие бизнес-процессы влияет? Какими рычагами власти обладает? Часто у топ-менеджеров нет ответов на такие вопросы, а функции специалиста по персоналу сводятся к кадровому делопроизводству, подбору сотрудников или того хуже — к обслуживанию отдельных подразделений компании в вопросах, до которых «не дошли руки» у директора.

Сам подход, кроме того, что не позволяет развивать организацию, часто приводит к дополнительным недовольствам в коллективе и потере персонала. При этом основной проблемой является не столько незнание управленцев высшего звена полномочий или должностных обязанностей менеджера по персоналу, сколько неправильное построение процессов взаимодействия между ними и недоверие.

Последнее в первую очередь связано с тем, что топ, нанимая HR-менеджера, морально не готов (боится) делить управленческие функции (даже наименьшую часть этой работы) и передавать бразды правления в руки нанятого специалиста, что влечет за собой ряд последствий.

Основной проблемой является не столько незнание управленцев высшего звена полномочий или должностных обязанностей менеджера по персоналу, сколько неправильное построение процессов взаимодействия между ними и недоверие.

Среди них:

- несогласованность в разработке систем мотивации и стимулирования, обучения и развития, привлечения персонала;

- отсутствие единого видения развития организации;

- неполучение обратной связи от топ-менеджмента;

- отсутствие целостной корпоративной культуры компании и многое другое.

В специализированной литературе и статьях о вопросах управления персоналом часто встречается следующая классификация HR-ов:

- администратор по работе с кадрами (вспомогательная роль);

- HR-специалист (участие во всех аспектах управления персоналом);

- HR-деловой партнер (тесное взаимодействие с линейными руководителями);

- HR-стратег (активное влияние на кадровую политику организации).

Замечу, что до сих пор многие HR-ы компаний (по моему мнению — 80 %) довольствуются ролями первых двух уровней — HR-администратора и HR-специалиста.

Почему же? Как стать деловым партнером или стратегом? Действительно, путь к завоеванию таких позиций в компании не из легких, но цель вполне достижима. Работая над развитием необходимых управленческих навыков, приобретением знаний и опыта в данной сфере, HR-у важно понимать определенные закономерности или, как я их называю, «принципы стратегического партнера».

Первый принцип

Выстраивать взаимодействие с первыми лицами компании в соответствии с их ролью в бизнесе

Вам несомненно повезло, если директором компании является собственник.

Работая с ним напрямую, HR имеет прекрасную возможность влиять на развитие бизнеса в целом, иницируя и защищая свои проекты перед человеком, который, по сути, является последней инстанцией в принятии ключевых решений. Если же директор — наемный менеджер, следует четко понимать его цели и задачи, а также полномочия, иначе рискуете создать ряд нежелательных ситуаций, которые могут разорвать тонкую нить взаимодействия, связывающую вас.

Второй принцип

При взаимодействии с руководителем компании учитывать стиль его управления

Каждый человек имеет свои подходы к решению поставленных задач, и не всегда стиль управления можно «подогнать под прописные истины». Проанализируйте рабочие ситуации и составьте некий алгоритм взаимодействия с руководителем: это поможет вам избежать многих неприятных ситуаций и даст ответы на важные вопросы.

Третий принцип

Эффективные личные коммуникации на всех уровнях

Говорите на языке персонала своей компании, то есть, в данном случае, на языке каждого человека в коллективе (особенно это касается общения с топ-менеджерами). Да, HR должен уметь общаться на разных языках, чтобы его понимали все, начиная с обслуживающего персонала и заканчивая собственником организации. Поверьте, это даст возможность не только находить общий язык с коллективом и руководством, но и принесет огромное моральное удовлетворение. Приятно, когда ваше мнение уважают и ценят, не правда ли?



Четвертый принцип

Четкое определение собственной роли в организации

Порой ответ на вопрос: «Кем же я являюсь для компании?» оказывается наиболее важным на пути к своей цели. Необходимо основательно понимать сферы своей ответственности и влияния на все процессы организации.

Пятый принцип

Построение потоков информации в компании

В зависимости от стиля управления руководителя информация о процессах организации может идти сверху вниз, снизу вверх или в обе стороны. Чаще всего мы встречаемся с авторитарным стилем управления, соответственно, снизу вверх информация не поступает, а все проекты и программы «продиктованы свыше». По-моему, не стоит ломать эту систему, тем самым вызывая гнев начальства. Наилучший вариант в подобной ситуации — выстроить поток информации снизу вверх через себя. При грамотном налаживании этого процесса и четком понимании бизнес-целей организации — это хороший подход. К тому же все мы знаем, что «кто владеет информацией, тот владеет миром». У вас есть возможность стать первым человеком, который будет знать о персонале все — без преувеличений.

Шестой принцип

Избавление компании от бюрократизации бизнес-процессов

Постарайтесь, не меняя прежних, привычных всем документов и отчетов, свести к минимуму количество подписей на одном экземпляре. Вам кажется, что это невозможно? На самом деле, все достаточно просто при условии построения правильных бизнес-процессов, пересмотра должностных обязаннос-

тей, полномочий топ-менеджмента и линейных руководителей. Если вовремя не искоренить бюрократические процессы, то следующим периодом может стать упадок бизнеса, а в отдельных случаях — и его ликвидация. Нет, я не пугаю. Так написано в литературе, в которой упоминаются этапы развития компании.

Седьмой принцип

Построение внутри организации маленькой сервисной фирмы

Это не значит, что нужна официальная регистрация ее в налоговой. Постройте связи с подразделениями так, чтобы они понимали значение вашей работы и уважали HR-отдел как партнера. Это достаточно просто сделать. Возьмем, например, подбор персонала (мне он «ближе к сердцу»). Как данную услугу грамотно простроить в своей компании? Итак:

- нужно четко понимать стратегию развития организации в целом;
- исходя из стратегических планов компании, необходимо провести работу с руководителями каждого отдела и спланировать развитие их департаментов (естественно, в сфере подбора персонала — по сути, расчет численности);
- далее составьте себе план заполнения вакансий по организации в целом и по конкретным подразделениям отдельно. Утвердите эти документы с руководством подразделений и генеральным директором;
- составьте бланк заявки на подбор специалиста и разошлите всем руководителям подразделений вашей компании;
- пропишите сроки и этапы проекта по подбору и расскажите о них вашим коллегам;
- контролируйте своевременное заполнение и утверждение заявок на подбор персонала;



■ начинайте работу по подбору только после детального обсуждения вакансии и полного заполнения заявки;

■ максимально плотно сотрудничайте с руководителем подразделения, в котором открыта вакансия, по вопросу соответствия и несоответствия искомого кандидата заявленным требованиям отдела;

■ присутствуйте на встречах с соискателями вместе с руководителем, конспектируйте вопросы и ответы, а затем совместно анализируйте кандидата.

Поверьте, это достаточно просто и продуктивно. Попробуйте построить маленькую сервисную фирму, и она позволит разрешить массу вопросов,

связанных с коммуникациями и взаимодействием не только внутри компании, но и с внешними провайдерами услуг.

Конечно, можно сказать, что легче писать о принципах стратегического партнера, чем следовать им. Однако, думаю, многие согласятся, что работа с персоналом — нелегкая сама по себе. Порой, на семь, описанных в данной статье пунктов, уходят годы работы в одной компании, а судя по тенденциям нынешнего рынка труда, и сферы HR в частности, можно заметить, что далеко не у всех хватает терпения для реализации вышеперечисленных задач.

Источник: www.hr-portal.ru

HR — ты в ответе за все!

Финансовый, а потом уже и экономический кризис породил новый (а, возможно, и хорошо забытый начала 90-х) подход к управлению персоналом.

Сам HRM не успел за столь короткий промежуток времени набраться «западного опыта» по внедрению различных заморских методик, не успел укрепиться в позиции нужных и незаменимых сотрудников в компании. И зачем нам нужен этот HR, какая от него польза? Кадровое делопроизводство — вот это понятно для чего нужно. А адаптация, развитие... чушь. Да и еще в кризис, нет, нам такой «жирок» на теле компании не нужен.

И началось....

На 10 вакансий, 250 резюме в сутки, ищущих пристанище HR-ов.

На волне такой ситуации сидят бедные неуволненные менеджеры по персоналу и тихо работают. Им, в принципе, и раньше слова особенно не давали, а сейчас и подавно никто не будет слушать о том, что:

1. Увольнение специалистов не является выходом из кризиса.

2. Паника руководства передается с поразительной быстротой подчиненным.

3. Обучение будет эффективно лишь в том случае, если оно непрерывно.

4. Внедренная система оценки будет эффективна, если она носит регулярный характер.

5. Развитие системы внутренних коммуникаций позволит сотрудникам успокоиться.

6. Не забываем об имидже. Кризис когда-нибудь закончится, и все нужно будет начинать сначала.

И так можно долго рассуждать... Просто хочется заметить, что профессионалы будут нужны всегда: и во время роста, и во время стагнации, и особенно во время кризиса и упадка..

И никак нельзя рубить сук, на котором сидишь.

Елена Волкова