

Оглавление

Предисловие к изданию 2006 года	5
---------------------------------------	---

ЧАСТЬ 1

Это удивительное ремесло

Глава 1. Мои дорогие эйч-ары	10
Глава 2. Что это все-таки за профессия?	19
Глава 3. Немного об управлении	36
Глава 4. Как дружить с соседями или Центр принятия кадровых решений	51
Глава 5. Что такое кадровая политика	59
Глава 6. Сколько стоит Кадр?	71
Глава 7. Сколько стоят трудовые ресурсы?	84
Глава 8. Вы на рынке труда	106
Глава 9. Самые обыкновенные профессии	114
Секретарь-референт (крутой вариант: Помощник директора).....	115
Водитель	117
Бухгалтер	120
Айтишники	124
Менеджеры по продажам	127
Маркетологи	131
Глава 10. Топы-шлепы	135
Глава 11. «Мы все учились понемногу»: корпоративное образование персонала	145
Глава 12. Как тяжело расставаться	157
Проблемные увольнения	158
Недоброкачественные увольнения	159

ЧАСТЬ 2

Набор персонала сверху донизу

Глава 13. Многоступенчатый набор	166
Глава 14. Откуда брать кадры?	173
Набор по рекомендациям	173
Переманивание персонала из других организаций	177

[4] Оглавление

Набор с рынка труда по объявлениям	178
Набор из вузов	181
Рекрутерские фирмы (кадровые агентства)	182
Глава 15. Кое-что о резюме	187
Глава 16. Кое-что про объявления	207
Глава 17. Протестировать все, что движется!	212
Глава 18. Интервью: универсальный инструмент или кривое зеркало?	232
Глава 19. Цена испытательного срока	240

ЧАСТЬ 3

Шкатулка с секретами, или Технологии, которые работают

Глава 20. Навигация в трудовом рынке	244
Глава 21. Оценка и аттестация: наводим порядок в доме	255
Простейший вариант: история с текучестью кадров	259
Оценка квалификации специалистов: маркетологи	264
Самый сложный случай: оценка менеджеров	270
Оценка работы подразделений	281
Глава 22. Социальный пакет	285
Глава 23. Ставим фирме градусник	295
Глава 24. И снова — политиканство	307
Эпилог	315

Предисловие к изданию 2006 года,

из которого вы поймете, стоит ли читать эту книгу.

Уважаемые коллеги! Перед вами *не учебник* по управлению персоналом! В учебниках материал систематизирован согласно определенной программе — я же пишу лишь о том, что считаю нужным. Поэтому здесь вы найдете не то, что *принято* писать об управлении персоналом, а то, с чем чаще всего *приходится сталкиваться* в реальной работе в нашей стране в начале XXI века. Здесь и сейчас.

Я писал эту книгу для тех, кто либо подумывает о профессии управляющего персоналом, либо изучает эту специальность, либо уже набивает на этом поприще первые шишки. Выражаю скромную надежду, что и матерые HR-менеджеры найдут в ней что-то интересное, хотя человек редко учится на чужом опыте...

Но я пишу только про то, что знаю лично. Сюда относится жизнь производственных компаний (включая заводы), торговых фирм, страховых организаций, а также частных учебных заведений. Мне знакома работа рекламных, кадровых и туристических агентств. Разбираюсь в управлении персоналом спецслужб и силовых структур, по крайней мере советского периода: десять лет стаж — не шутка. Зато о шоу-бизнесе, медицинских, строительных, общественных и политических организациях, властных структурах и многом другом — извините, не в курсе. Надеюсь, это не повредит содержанию.

Предмет этой книги — управление персоналом средней по численности (150–300 человек) коммерческой — т. е. зарабатывающей на хлеб своими силами — фирмы. Именно в таких организациях вам скорее всего и предстоит работать.

Главная же мысль книги такова: *персонал предприятия — один из его главных ресурсов, и управление им — такая же по сути экономическая деятельность, как и все, что делается в бизнесе, а поэтому работу HR-менеджера следует рассматривать*

с точки зрения приносимого компании дохода, так же как работу снабженцев или торговцев. Как ни странно, многие управляющие персоналом и руководители предприятий воспринимают эту идею не без сопротивления.

Книга состоит из трех частей. Название первой — «Это удивительное ремесло» — я позаимствовал у любимого болгарского писателя Богомила Райнова. Надеюсь, мэтр не будет за это в обиде. Надеюсь, что, прочитав эту часть, вы поймете, стоит ли связывать себя с профессией HR-менеджера. А если уже связали — как чувствовать себя в ней максимально комфортно: и деньги зарабатывать, и удовольствие получать.

Вторая часть — «Набор персонала сверху донизу» — как ясно из названия, посвящена той стороне работы HR-менеджера, которая занимает больше всего времени и сил.

Третья часть изначально должна была называться «Ящик с инструментами», но, поразмыслив, я понял, что аудиторию этой книжки будут большей частью составлять лица *милого* пола, так что лучше назвать ее «Шкатулка с секретами, или Технологии, которые работают». В этой части вы найдете практические советы, рекомендации, инструменты и технологии работы в наиболее распространенных ситуациях. Большинство из них — мои ноу-хау, так что буду рад, если «шкатулка» кому-то пригодится.

Честно говоря, в жизни я не отличаюсь большой аккуратностью, и в инструментах, бумагах и файлах у меня царит изрядный кавардак. Это же относится и к предлагаемой вам шкатулке: там много (надеюсь) ценного, но все — вперемежку. Так что эту часть не обязательно читать в порядке изложения: вполне можно просто выбрать то, что для вас наиболее интересно.

Пару слов о языке. Вы найдете в книге жаргонизмы и разговорные обороты. Но разве про серьезные вещи можно писать только суровым научным штилем? Я лично так не считаю. Если хотите, это дело принципа.

Теперь немного истории. Сколько времени я творил эту книгу, сказать невозможно. Я занимаюсь теорией и практикой управления персоналом больше двадцати лет. А вот книгу писать так и не собрался бы, если б не некоторые люди, заставившие меня поверить, что она кому-то будет нужна.

Я получил предложение от издательства в 2002 — когда занимался развитием сети региональных представительств для одной уважаемой производственно-коммерческой фирмы. Мотался по городам и весям, искал достойных людей, обучал, помогал организовывать «точки» и т. п. Каждому профессиональному командировщику известно, сколько времени в таких поездках проходит впустую. Но в тот год я провел его с пользой: в поездках, аэропортах, гостиницах и других малопригодных для творчества местах я исписал своим корявым почерком дюжину школьных тетрадок, и в начале 2003 года книжка увидела свет. Потом она была переиздана.

Не скажу, что в одночасье проснулся знаменитым. Но по откликам, в основном от незнакомых людей, понял, что во многом попал в точку. Из нескольких сотен писем от читателей только одно можно было назвать неблагоприятным — остальные благодарили, просили совета, рассказывали об интересных случаях из своей практики. Кое с кем я впоследствии познакомился лично и даже завязал партнерство. Много отзывов и интересных комментариев я получил и от слушателей своих семинаров и мастер-классов в Москве и других городах.

Самым трогательным было письмо от женщины, которая, прочитав книгу, сменила профессию адвоката по бракоразводным процессам на карьеру HR-менеджера, где наконец нашла себя. Самое оригинальное послание я получил от молодого человека из Татарстана, который поделился опытом решения менеджерских проблем: приняв ислам, он почувствовал себя гораздо увереннее. Я поблагодарил за рецепт, но следовать ему вежливо отказался...

С тех пор прошло три года — всего-то, казалось бы, но книга начала морально устаревать. Да это и понятно: жизнь не стоит на месте, и в управлении персоналом появилось много нового. Так что большую часть текста мне пришлось писать заново, в духе уже не начала, а середины первого десятилетия XXI века. Например, в предыдущем издании я сравнивал кадровую работу при социализме с управлением персоналом современных коммерческих предприятий. В этой же книге вы найдете гораздо больше сопоставлений с ситуацией, имевшей место 3–5 лет назад.

Наконец, предисловие к предыдущим изданиям заканчивалось моими благодарностями в адрес людей, общение с которыми очень

много дало мне лично, в том числе при работе над книгой. На сегодняшний день список фамилий занял бы несколько страниц. Поэтому, дабы не походить на участника «Поля чудес», шлющего приветы всему своему городу, ограничусь простым посвящением:

Моим дорогим друзьям и читателям.

Искренне ваш,

КАА

PS Мой адрес все тот же:

krymus@mail.ru

ЧАСТЬ 1

Это удивительное ремесло

ГЛАВА 1

Мои дорогие эйч-ары

Глава, в которой автор сначала кается в прежних грехах, а потом подводит итоги новейшей истории. В конце читатель узнает, кем можно быть и сколько зарабатывать в управлении персоналом.

Все хозяйственные операции можно в конечном счете свести к обозначению тремя словами: ЛЮДИ, ПРОДУКТЫ, ПРИБЫЛЬ. На первом месте стоят люди. Если у вас нет надежной команды, то из остальных факторов мало что удастся сделать.

Ли Якокка

По-английски профессия, о которой мы говорим, называется human resource manager, сокращенно — HRM, а еще сокращеннее — просто HR, что по-русски произносится «эйч-ар». Именно так обычно именуют себя сейчас сотрудники служб управления персоналом российских предприятий, да и других менеджеров этим выражением не удивишь.

Предыдущую версию этой книги я начал с того, что власть над ним произдевался, предложив читать, как пишется — «ХРЫМ». Это было сделано с благородной (как мне тогда представлялось) целью борьбы за чистоту родного языка, который все более напоминает англо-одесскую феню обитателей Брайтон-Бич: «Мотя, заклозь виндовку, сквозит!» Так уже достали исковерканные англицизмы! Ладно еще «маркетинг» и «менеджмент»; но у нас теперь и пончик называется «донатсом», и перерыв — «брейком», и приемная — «ресепшином»! А в одной знакомой фирме вместо «пообедать» говорят «поланчевать».

Теперь придется брать свои слова назад. Русский разговорный язык от моих потуг краше не стал. Зато сформировалась профессиональная когорта энергичных, образованных и зачастую уже опытных людей (в основном прекрасного пола), называющих себя «эйч-арами». В стране их уже сотни тысяч, и от прежних кадро-

виков они отличаются, как «Шевроле» или «Альфа Ромео» от «Запорожца». Так что теперь наряду с терминами «управляющий трудовыми ресурсами» (сокращенно — УТР) и «управляющий персоналом» я буду писать «HR» и «эйч-ар» без всякой иронии. Условимся, что в данной книге это — синонимы.

За первую пятилетку после миллениума в нашем менеджменте накопилось столько изменений, что уместнее сравнивать ситуацию не с социализмом (хотя, по моим наблюдениям, на некоторых предприятиях он сохранился в такой же первозданности, как бушмены в Африке), а с концом 90-х. Инновации коснулись и работодателей, и наемных работников, и рынка труда, и, само собой, наших эйч-аров. В целом можно сказать, что все стало гораздо более цивилизованным и движется в том же направлении.

Для меня, как человека пишущего, очень приятна еще одна новая тенденция: появление отечественной литературы по УТР. Я имею в виду не учебники, преимущественно переписанные с иностранных источников, — их всегда хватало. Появилась целая когорта российских авторов, опирающихся на собственный опыт. Кстати, об HR-менеджерах пишут уже и беллетристы. Могу порекомендовать сборник авантюрно-детективных рассказов Алексея Боярского «Охотники за головами» (М.: «Вершина», 2005). Как говорится, лиха беда начало!

«Кадровики», или HR'ы 90-х возникли, когда социалистических технологий управления уже не было, а нормальных рыночных — еще не было. Бизнесмены эпохи «Большого Хапка» нанимали на работу друзей и знакомых, договоров не признавали и платили исключительно «по результату». Трудовое законодательство воспринималось как Кентервильское привидение: цепями гремит, а не страшно.

Сами понимаете, назвать это рынком труда язык не повернется. Работодатели не особо понимали, зачем нужны HR-менеджеры. Оставшиеся же без заработка люди искали хоть что-нибудь приемлемое. Торговать не умели и боялись, в бухгалтерии не смыслили, а позиция кадровика, казалось, не требовала ни знаний, ни усилий. Тогда в управление персоналом шли по принципу «лишь бы устроиться», а на работе делали что хотели или считали нужным... Среди них преобладали «настоящие» кадровики с опытом работы, отставные представители спецслужб (они и раньше охотно шли в отделы кадров или сидели там «под крышей»), представители

гуманитарных профессий (психологи и социологи), а также дамы любого образования и происхождения, имеющие знакомства.

Что же произошло с тех пор?

Во-первых, изменились требования работодателей. Они давно поняли, что «хороший человек» — не профессия, а знакомство со школьной скамьи не гарантирует нужных личных и деловых качеств. Грамотные менеджеры принципиально никого не берут на работу по знакомствам — уже наелись. Если раньше работали кто, где и кем угодно*, то теперь первым требованием к кандидатам на любую вакансию является опыт работы, а в большинстве случаев — и специальное образование.

Аналогичным образом поменялись и претензии работников. Если раньше люди искали, где побольше платят, то теперь знающий себе цену опытный специалист хочет и социальных гарантий, и карьерных перспектив, и занятия по вкусу и по интересам.

Итак, главные составляющие рынка труда — работодатели и работники — стали гораздо придирчивее относиться друг к другу. Пышным цветом расцвела за последние годы и вспомогательная составляющая — посредники, т. е. кадровые агентства. Сейчас именно они дают большинство объявлений о вакансиях в интернете и печатных изданиях, при этом нередко маскируясь под «прямых работодателей». Как результат всего этого, коммерческим предприятиям теперь необходимо обеспечить:

- свою привлекательность как работодателей на рынке труда;
- качественный профессиональный отбор сотрудников;
- условия для удержания персонала.

Неожиданно на рынке труда громко зазвучал голос почти забытого участника — государства Российского. Сначала новый Трудовой кодекс, хотя он и был принят Госдумой еще в декабре 2001 г., мало кто воспринимал всерьез. Но оказалось, что госорганы вовсе не шутят; обиженные наемные работники повадились подавать на работодателей в суд, который придерживается презумпции их

* Один из самых успешных из известных мне специалистов по продажам сложной металлургической продукции по образованию филолог. Владелец и генеральный директор крупного холдинга, производящего пищевую продукцию — теплофизик. А первая из моих собственных главбухов — модельер мужской одежды.

правоты. Выяснилось также, что неправильное ведение кадрового делопроизводства может принести предприятиям не меньше проблем, чем бухгалтерские ошибки. Наконец, соискатели на рынке труда стали оценивать надежность работодателей по тому, насколько те обещают соблюдать трудовое законодательство.

В результате резко повысился спрос на прежних «серых мышек» HR-менеджмента, — специалистов по кадровому делопроизводству, а от эйч-аров стали требовать знания Трудового кодекса. Нынешние руководители, как правило, хорошо представляют, *за что* платить HR-менеджеру и *чего* с него требовать. И им есть среди кого искать: за этот же срок появилось достаточно много молодых, амбициозных людей, позиционирующих себя как HR-менеджеры, имеющие за плечами несколько лет опыта и минимум 2–3 семинара или тренинга, если не курс повышения квалификации или второе высшее образование по этой специальности. Следует ожидать, что к 2010-м путь в управление персоналом будет лежать лишь через профессиональное высшее образование, как сейчас — в медицину, финансы, экономику или юриспруденцию.

Еще 3–5 лет назад в объявлениях работодателей фигурировали в основном три вакансии в области управления персоналом: директор по персоналу, инспектор по кадрам и HR-менеджер. Наибольшим спросом пользовались, естественно, последние. Как предполагалось, это были специалисты типа «все в одном флаконе». Сегодня картина рынка совершенно иная. Взглянем на результаты наших последних (за вторую половину 2005 года) исследований.

Рынок труда в области управления персоналом неоднороден и включает ряд сегментов со своими внутренними законами. Важнейшие из них — службы управления персоналом предприятий и кадровые агентства. Анализ объявлений о вакансиях показывает, что кадровые агентства как работодатели занимают около 30 %.

Кого приглашают на работу кадровые агентства? В первую очередь «рабочих лошадок» — рекрутеров. Эту должность называют по-разному (консультант, специалист по работе с клиентами, менеджер по набору персонала), но суть одна: бери больше, кидай дальше. Объявления о найме рекрутеров со стороны агентств составляют более 95 %, остальные приходятся на руководящий состав.

Средний уровень предлагаемой оплаты труда составляет 600 долл. Свыше 65 % спроса лежит в диапазоне 300–700 долл. На сум-

мы от 1000 долл. и выше можно рассчитывать примерно в 17 % случаев, и понятно, что такие уровни оплаты предлагают отнюдь не все агентства и требования к кандидатам — соответствующие. Иными словами, при наличии образования, опыта, амбиций карьера рекрутера в кадровом агентстве предлагает вам возможности для материального роста. Тем, конечно, кому суммы в 500–700 долл. представляются заманчивыми... При этом следует учитывать, что агентства как работодатели иногда лукавят: оплата труда рекрутера нередко определяется «от выработки», а в объявлении о найме имеется в виду не постоянная гарантированная зарплата, а та, на которую можно рассчитывать только при условии высоких результатов.

Теперь обратимся к основному сегменту рынка труда для HR'ов: спрос со стороны предприятий и организаций. Варианты здесь гораздо разнообразнее.

Совсем недавно HR-менеджеры в российских фирмах отвечали за все, что касается «человеческого фактора» — от документооборота и своевременного заполнения вакансий до проведения корпоративных вечеринок. А заодно и за все прочее, чем не хотелось заниматься никому другому. Единственное, до чего их допускали весьма неохотно, так это до денег. Мне известны случаи, когда руководство компаний даже не считало нужным ставить в известность управляющих персоналом о суммах оплаты труда сотрудников: с понравившимися кандидатами договаривались сами, «с глазу на глаз». На HR'а смотрели как маргинала, во всяком случае он явно менее значим, чем главбух или руководитель службы продаж.

Сегодня мы имеем дело, во-первых, с расширением специализаций в области управления персоналом и, во-вторых, с повышением значимости HR-подразделений и их руководителей в управлении предприятиями.

Кем же сегодня можно стать, работая в области HR-менеджмента на предприятиях? Замечу, что названия конкретных должностей у разных работодателей могут различаться, поэтому понять реальный трудовой портфель специалиста и его позицию в организационной иерархии можно только из текста объявления.

На основании анализа объявлений мы выделили следующие наиболее распространенные категории таких работников:

- *руководители высшего звена*: директор по персоналу, зам. генерального директора по персоналу, директор по кадровой политике и др.;

- *руководители среднего звена*: начальник отдела кадров, руководитель службы персонала, руководитель подразделения в службе персонала;
- *менеджеры по персоналу («все в одном»)*: HR-менеджеры, менеджеры по кадрам, управляющие персоналом и др.;
- *специалисты по нормированию труда, льготам и компенсациям, аналитики и др.*;
- *тренинг-менеджеры и специалисты по развитию персонала*;
- *рекрутеры*, менеджеры по набору персонала;
- *делопроизводители*: инспекторы по кадрам, менеджеры по документообороту, специалисты по кадровому делопроизводству и др.

Абсолютное большинство по спросу (47 %) составляют рекрутеры и делопроизводители. Оно и понятно: сейчас наблюдается бурный рост коммерческих предприятий и обострение интереса менеджмента к правильному ведению кадрового документооборота.

Средний предлагаемый уровень оплаты труда в компаниях для рекрутеров — 870, а для делопроизводителей — 700 долл. Напомним, что для сотрудников кадровых агентств этот показатель составляет 600 долл. Максимальный уровень оплаты для обеих специальностей достигает 1500 долл., причем оплата свыше 800 долл. предлагается более чем в 30 % случаев.

Еще недавно специальность кадрового делопроизводителя находилась в самом низу иерархии специалистов в области HR-менеджмента и оплачивалась соответственно. Сейчас вы можете заработать на этой должности и 800 долл. и больше, но для этого вам потребуются:

- опыт ведения кадрового делопроизводства (обычно 2-х или более юридических лиц) в полном объеме;
- отличное знание ТК РФ и нормативных документов, требований Госкомстата;
- опыт составления Положений о персонале и других «внутренних» управленческих документов;
- владение системами компьютерного учета (например, «БОСС-Кадровик» или «1С – Кадры»).

В обязанности такого специалиста входят прием, увольнение, перевод, ведение трудовых книжек, оформление больничных листов,

табелей учета рабочего времени, оформление отпусков, отгулов, ведение персонифицированного учета для пенсионного фонда, работа с фондами соцстрахования и многое другое. Иными словами, мало не покажется, да «и с улицы» абы кого не возьмут.

Интересно, что должность «менеджер по персоналу», превалировавшая ранее в объявлениях, сейчас составляет всего 7 %. Это говорит о возросшей квалификации руководителей предприятий в области управления персоналом: сейчас востребованы не HR'ы «вообще», а специалисты с конкретной квалификацией. О среднем уровне оплаты здесь говорить не приходится: маловато данных для достоверной статистики. А диапазон от 500 до 1 500 долл. говорит о разнообразии уровней требования к специалистам и объемов возлагаемых на них задач.

«Специалисты» составляют всего 12 % среди работников служб управления персоналом, но если причислить к ним и тренинг-менеджеров, которых мы выделили в отдельную категорию, то общее число их достигнет уже четверти вакансий. При этом количество запросов на специалистов постоянно растет.

подавляющее большинство (до 80 %) должностей специалистов относятся к области нормирования и оплаты труда, льготам и компенсациям. Прежде всего они востребованы на крупных предприятиях, где заняты сотни и тысячи людей, чей труд оплачивается в соответствии с выработкой. Далеко не все современные HR-менеджеры знают, что такая должность в советские времена имела практически на всех заводах и именовалась «инженер по нормированию труда», а на крупных предприятиях — даже целый ОТИЗ (отдел труда и заработной платы), организационно не относящийся к отделу кадров. Чем занимались такие специалисты? Стояли с секундомерами за спинами станочников, определяя, сколько времени занимает обработка той или иной детали*. Затем на основании результатов этих замеров вычисляли объем трудозатрат, задавали нормативы и определяли зарплату.

Теперь функции таких специалистов включают бюджетирование расходов на персонал, администрирование штатных расписаний, социального пакета, анализ эффективности действующих схем ма-

* А хитрые работяги, прекрасно понимая свой интерес, старались работать как можно медленнее.

териального стимулирования. То есть эта работа стала гораздо более творческой и требует не только знания экономики труда, но и аналитических способностей.

Остальные специальности можно назвать экзотическими (по 2–3 запроса): аналитики в области кадров (работа, очень похожая на только что описанную), менеджеры по оценке и аттестации персонала и даже менеджеры по корпоративным мероприятиям. Да, такие тоже требуются в крупных финансово-промышленных группах, объединяющих десятки разнородных предприятий в различных регионах, где, кроме корпоративных вечеринок, чуть ли не ежемесячно проводятся межрегиональные совещания, встречи, потребительские конференции и т. п. Кто-то ведь должен их организовывать! Сколько зарабатывают специалисты? Это довольно редкие вакансии, предъявляющие высокие требования к работникам, поэтому и цена высока: от 800 до 1800–2000 долл.

Отдельно следует поговорить о тренинг-менеджерах. Запрос на них в совокупности такой же, как и на категорию специалистов, – 12 % вакансий. Методика тренингов пришла к нам с Запада лет 15 назад, стала невероятно модной, а потом интерес к ней, разумеется, спал. Сейчас, судя по всему, тренеров гораздо больше, чем желающих тренироваться.

Английское слово «тренинг» означает всего-навсего *обучение*. Корпоративный тренинг-менеджер – это специалист по организации обучения персонала, и он не обязательно обучает общению или иным психологическим умениям. Чаще всего эта вакансия обрывается там, где на работу нанимается большое количество новых работников, которых следует быстро обучить, например, страховых агентов или риэлтеров. Представьте: фирма занимается поставкой и ремонтом бытовой техники, скажем, кондиционеров. Ежегодно создаются новые модели. Следовательно, нужно регулярно переобучать рабочих обращению с оборудованием.

Тренинг-менеджер, как правило, не столько сам работает как тренер, сколько действует в качестве «начальника учебной части»: разрабатывает учебные планы и программы, выбирает технологии, подбирает тренерский (преподавательский) состав, в том числе на основе аутсорсинга организует образовательный процесс. Иначе говоря, как в HR-менеджменте вообще, речь идет в основном именно об организаторской, административной – *менеджерской* работе.

Оплата труда соответствует уровню специалистов: те же 800–1800 долл. Последнее – уровень руководителя корпоративного учебного центра.

Ну, и последняя категория вакансий – руководители среднего и высшего звена. Здесь в названиях должностных позиций жуткая путаница. Можно найти объявления о поиске директора по персоналу на 800 долл. и начальника отдела кадров на 2000 долл. Поэтому для простоты объединим «средний» и «высший» менеджмент в одну общую категорию *руководителей службы управления персоналом предприятия*.

Вакансии руководителей составляют около 23 %, что совсем не мало: ведь работников кадровой службы в фирме могут быть десятки, а руководитель – только один. Впрочем, это понятно, если учесть общий голод на квалифицированных руководителей в современном российском менеджменте.

Что отличает руководителей? Квалификация (надо разбираться в том, что делают подчиненные), способность принимать самостоятельные решения и степень ответственности. Кроме того, надо обладать достаточным честолюбием, желанием и умением «работать чужими руками».

А платят за это в среднем 1300 долл. – немногим больше, чем специалистам. А ответственность и нагрузка качественно другие. Так что стоит задуматься, так ли уж привлекательна карьера начальника!

ГЛАВА 2

Что это все-таки за профессия?

Глава, в которой автор пытается напугать читателя, но, начав за упокой, кончает все-таки за здравие. Далее новичок может решить, стоит ли браться за эту работу, а тот, кто уже взялся, — понять, что его ждет в будущем. В конце концов оказывается, что спасение утопающих — их собственная сверхзадача, в связи с чем автор рассказывает длинную историю из жизни и предлагает читателю заняться самоопределением.

Вот лучший совет, который можно дать юношеству: «Найди что-нибудь, что тебе нравится делать, а потом найди кого-нибудь, кто будет тебе за это платить».

В одном англоязычном журнале для HR'ов мне попалась короткая статья с длинным названием «Будьте добры, может мне все-таки кто-нибудь объяснит, чем занимается HR-менеджер?». Она состояла в перечислении ровно 100 (!!!) дел, которыми он занимается.

Когда в последнее десятилетие Советской власти я служил в одном Засекреченном Почтовом Ящике (где и занимался чтением иностранных источников с целью внедрения их разработок в нашу кадровую практику), у нас бытовало мнение, что все проблемы управления персоналом сводятся к трем.

- Как заставить работать лейтенанта?
- Куда девать разведенного полковника?
- Как отправить на пенсию генерала?

Вторая проблема была особо животрепещущей, так как развод считался первым шагом к измене Родине.

После Второй Буржуазной революции, попав в тогда еще совсем юную российскую бизнес-среду, я узнал, что в ней таких проблем всего две.

- Как найти ребят с головами и с ногами, чтобы они приносили деньги компании (проблема рекрутинга)?

- Как сделать, чтобы эти головастые-ногастые не додумались снять кассу и смыться (проблема стибринга и сваинга)?

На самом деле у современного управляющего трудовыми ресурсами всего около десятка основных занятий — я их перечислю в конце главы. Какие из них главные, а какие — второстепенные, зависит от организации, где работает УТР, а также от его личных способностей, приоритетов и амбиций. Сейчас же поговорим о главном: *о том, что должен знать каждый*. Это касается в первую голову тех, кто либо только подумывает связать себя с этой профессией, либо уже приступил и начал разбираться что к чему.

Для начала позвольте задать вам несколько вопросов.

Понимаете ли вы, что на этой работе всегда будете «крайним»?

Если какой-то отдел фирмы приносит серьезную прибыль, пиарги и пышки за это получает его руководитель и коммерческий директор. И никто из руководства компании не вспомнит, что этих героев нашли и привели в компанию именно вы. Если же та или иная служба не дает ожидаемых результатов, виноваты будете прежде всего вы, так как не сумели подобрать хороший персонал. Мне неоднократно приходилось сталкиваться с предпринимателями и менеджерами высшего звена, более или менее довольными тем, как идет бизнес. Но ни разу с таким, который был бы полностью доволен своим персоналом.

С другой стороны, к вам всегда будут обращаться с проблемами и задачами, с которыми никто в компании не может (или не желает) справиться.

Скажем, начальник подразделения «Х» считает, что его сотрудникам нужно поднять зарплату. К кому он пойдет с такой идеей? К руководству? Щаз! Он постарается сделать это вашими руками.

А еще встречаются «непотопляемые» — сотрудники, которые всем поперек горла, но начальство почему-то упорно не желает с ними расставаться. Естественно, последняя надежда всего коллектива — вы.

Или, наконец, руководство готовит явно непопулярную меру. Скажем, хочет отменить плату за бензин для сотрудников, сократить какой-нибудь отдел или ввести дежурства по выходным. Кому поручат объявить об этом коллективу? То-то...

Мечтаете ли вы о звездной карьере?

Нет? Правильно делаете. Потому что для серьезного взлета надо заниматься рекламой, финансами, организацией сбыта, на худой конец производством — словом, тем, что приносит компании явную прибыль. В управлении персоналом ваш потолок, предлагаемый рынком, приведен в конце первой главы.

Как? Но ведь люди, персонал — они же и есть те, кто эту прибыль приносит?! Если вы так подумали, значит, плохо прочитали ответ на предыдущий вопрос. Чтобы сделать карьеру, надо добиться выдающихся успехов в ведении бизнеса. В управлении персоналом это бывает, но руководителям всегда будет казаться, что сделано мало. Максимум похвалят, если вы в чем-то проявите себя лучше, чем ваш предшественник на этом посту.

Звездная карьера светит HR-менеджеру лишь в крупной организации (с тысячами сотрудников), если к тому же ее руководство достаточно «продвинуто», чтобы оценить вашу роль*. Обычно же, повторяю, вы будете оставаться на роли человека, возможно, ценного, даже необходимого... Но никак не героя.

По той же причине, кстати, не шибко рассчитывайте на шикарную иномарку, квартиру в элитном доме, отдых на Гавайях и т. п. Это все для тех, кто непосредственно приносит компании деньги. HR? Кто его знает, может, без него все шло бы не хуже...

Знаете ли вы, какие профессии психологи считают самыми «нервными»?

Ответ: коммуникативные, т. е. профессии, требующие постоянного общения с людьми.

Готовы ли вы ежедневно проводить собеседования с тремя-пятью кандидатами на работу (я лично больше не выдерживаю), а в промежутках получать инструкции от начальства, одного уволить, другого поздравить с днем рождения, а на десерт побеседовать с начальником отдела о прохождении испытательного срока новым сотрудником?

* Кстати, среди 130 победителей Российского конкурса «Менеджер года — 2004» (<http://iam.org.ru/>) лишь один HR — менеджер по работе с персоналом группы компаний «Бизнес-Букет» (г. Москва) Лариса Николаевна Тарасенко. Я с ней лично не знаком... но вы представляете, кем надо быть, чтобы попасть в такой список?!

Для HR-менеджера коммуникативная составляющая работы имеет еще один милый аспект — быть всеобщей жилеткой. Начальники будут грузить вас работой, которую не хотят или не могут делать сами, а рядовые сотрудники — обращаться к вам со всеми проблемами, с которыми по тем или иным причинам не хотят идти к своему непосредственному шефу...

А вечером вы являетесь домой. И там вас, само собой, тоже начинают «грузить». Вы способны выдерживать такое годами? А ведь чем дальше, тем больше...

Если вы уже готовы сказать: «На кой мне все это надо!» — и, хлопнув книжку, отправиться на курсы фотомоделей или бухгалтеров, то не торопитесь — доберитесь до конца главы.

Вот еще несколько важных вопросов.

Кто вы по натуре — спринтер или стайер?

То есть вам ближе добиваться результата мощным «рывком» или постепенно «выкладываясь» длительное время на пути к цели? В первом случае управление персоналом не для вас: здесь спринтерский стиль не дает результата.

Нравится ли вам быть постоянно нужным, находиться в курсе событий и в центре внимания окружающих?

Если да, то эта профессия для вас: как я уже говорил, HR — это затычка каждой бочки в организации. Кому-то это очень нравится.

Что вы предпочитаете: четко отлаженный алгоритм работы или же непредсказуемость, необходимость все время учиться новому, самостоятельные решения, что-то изобретать?

Для кадровика «советского типа» каждый рабочий день похож на предыдущий и последующий. Для современного эйч-ара все наоборот: можешь строить планы на завтра, но знай, что они вряд ли реализуются. УТР предполагает, а деловая жизнь располагает...

Хотите ли вы быть полностью уверены в своей востребованности?

Ну кто же скажет «нет»... Так вот, HR-менеджеры будут востребованы там, где есть персонал, т. е. почти везде. Так что безработица вам светит только в случае глобального экономического кризиса, но и тогда вы понадобится: кто штаты-то будет сокращать?!

Короче, ремесло это — не сахар, но в нем много привлекательных сторон, которые и делают его столь популярным. Кто предупрежден, тот вооружен.

Какова же все-таки позиция HR-менеджера в коммерческой организации? Вчитаемся внимательнее в ее название.

В дословном переводе human resource manager означает «управляющий человеческими ресурсами». И каждое слово имеет важное значение.

У понятия «менеджер» насчитывается несколько сотен определений, из которых мне больше всего нравится такое: «человек, работающий чужими руками». Именно *управляющий* другими, а не только собой. Однако глагол to manage переводится на русский и как «суметь». Значит, «менеджер» означает еще и «умелец». Зачастую и бывает, что менеджерами у нас зовут работников, делающих свое дело, но не имеющих подчиненных, а значит, и реального статуса управленцев. Здесь кроется *проблема ролевой позиции HR-менеджера в организации*, о которой мы поговорим ниже.

Слово human вызывает ассоциации с чем-то гуманистическим. Правильно: ведь термин возник в связи с появлением в менеджменте идеологии «человеческих отношений». Русскоязычный аналог «человеческий» у меня вызывает внутреннее сопротивление. «Человеческие ресурсы»... ассоциативный ряд: «человеческие жертвы», «пушечное мясо» и т. п. Сейчас все больше входит в практику термин «людские ресурсы». Людская... розги... лавка для порки... Крепостничество! Брр!

Поэтому мне больше по душе «трудовые ресурсы». В конце концов для любой организации главное — труд и его результаты, за них мы с вами и несем ответственность в первую очередь. Мы же употребляем термин «рынок труда», хотя по логике должны были бы говорить «рынок людских ресурсов». Фу, звучит как «невольничий рынок». А ведь на этом рынке действительно продаются и покупаются не *люди*, а *их труд* (о чем подробнее в соответствующей главе).

Третье слово — resource, ресурсы — может показаться лишним, но на самом деле разница между «кадрами» или «персоналом» и «трудовыми ресурсами» принципиальна и имеет идеологическое значение. Кадры и персонал — это штатный состав предприятия,

и я берусь утверждать, что трудовые ресурсы к этим понятиям не сводятся.

Технология ресурсного управления бизнесом вообще очень удобна. Она позволяет довольно точно оценить, чем располагает компания, какие имеет возможности и чего не хватает для реализации ее планов. Ресурсы можно оценивать количественно (скажем, в денежных единицах), а главное — *переводить из одной формы в другую почти с такой же точностью, как в физике один вид энергии переводится в другой.*

Какие вообще ресурсы могут быть у компании? Первое, разумеется, — материальные активы: сооружения, станки, товарные запасы и пр. Второе — финансовые активы в виде основных и оборотных средств, а также кредитных ресурсов. Уже понятно, что первое и второе можно оценить в одинаковых единицах, скажем, евро, и переводить из одного вида в другой (например, купить или продать).

Далее — нематериальные активы в виде патентов, ноу-хау, торговых марок, т. е. интеллектуальные ресурсы, которые также оцениваются рынком и при необходимости транслируются в материальные или финансовые. Сюда же можно отнести и репутацию компании на рынке: она определяет, насколько охотно с ней сотрудничают партнеры, скажем, дадут или нет кредиты.

Есть еще *менеджерский (административный) ресурс*. Он близок к трудовому, так как речь идет уже о людях. Он обеспечивается выстроенной в компании системой управления, личными и деловыми качествами управляющих всех звеньев. Кстати, его тоже можно оценить количественно. Во-первых, подлежит оценке *качество принимаемых управленческих решений* с точки зрения их коммерческих результатов, прибылей или убытков. Во-вторых, высокий менеджерский потенциал обеспечивает *скорость и точность реализации этих решений*, что также поддается оценке.

Ну, и наконец, предмет нашего разговора — *трудовые ресурсы*. Напомню, они не сводятся к кадровому составу. Я могу, например, нанять рабочих-надомников, не включая их в штат. Могу привлечь на временной основе программистов или каких-либо консультантов. Кстати, сейчас входит в моду *аренда персонала*, при которой компания отдает «на сторону» бизнес-процессы, которые раньше было принято выполнять собственным штатом.

Вот простая задачка. Компания шьет рубашки. Что выгоднее: приобрести швейный цех или раздать работу надомницам со своими машинками?

Стоимость трудовых ресурсов для компании складывается из фонда оплаты труда, затрат на содержание рабочих мест и аппарата, обеспечивающего управление трудовыми ресурсами (вас то есть). А вот эффективность их эксплуатации (в хорошем смысле слова) подсчитать сложнее. Здесь придется анализировать стоимость этих ресурсов на рынке труда, а также вводить критерии оценки результатов работы.

Надеюсь, принципиальное значение слова «ресурсы» стало понятнее. Как выразился вице-президент одного из крупных американских банков, «я не управляющий персоналом – я управляющий бизнесом, ответственный за персонал».

Главный же парадокс этой должности: *кем управляет HR-менеджер?* В компании все – персонал. Значит, он начальник над всеми?

«И малиновые штаны в придачу!..» Все как раз наоборот: HR'у в лучшем случае подчинен только собственный отдел, 1–5 человек. А зачастую ему предоставляется управлять только собственной персоной.

Из этого парадокса, кстати, вытекают многие описанные выше особенности этого ремесла, как положительные, так и отрицательные.

Помните: *в большинстве российских организаций HR-менеджер – основной, а то и единственный носитель знаний и умений в этой области. Поэтому его позиция определяется тем, как он организует менеджмент трудовых ресурсов и главное – как поставит сам себя.*

Я разделяю кадровиков на четыре типа (не путать с комическими персонажами, о которых шла речь в первой главе!).

1. «Бюрократ».

Как правило, «из бывших». Свою миссию, как и вообще смысл работы с персоналом видит прежде всего в четкой организации учетов и документооборота. На каждого сотрудника заводится полноценное личное дело, куда заносятся все подробности его производственной, а иногда и личной жизни.

Приведя документацию и архивы в полный порядок (в смысле соответствия действующим законам и подзаконным актам), «бю-

рократ» принимается строчить приказы, инструкции, правила и распоряжки... «Горшочек, вари!» Обидно одно: всю эту писанину читает меньше половины сотрудников, помнит в лучшем случае четверть, а следует предписаниям только сам автор и его прямые подчиненные. И это несмотря на то, что с каждым очередным продуктом бюротворчества весь личный состав ознакомят под расписку.

Кстати, о подчиненных. В полном соответствии с законом Паркинсона чиновники плодят чиновников. Поэтому кадровый аппарат компании, возглавляемый «бюрократом», разрастается, как крапива под забором.

Еще одно любимое занятие «бюрократа» — борьба за производственную дисциплину. Он очень любит устраивать разные проверки (например, своевременности прихода на работу и ухода с нее), после которых обычно следуют разносные приказы и выговоры с занесением и без.

«Бюрократ» бывает полезен там, где система управления жестко отлажена и от сотрудников в первую очередь требуется дисциплина и точное выполнение правил и инструкций. Таких организаций, кстати, хватает. В ряде случаев высшее руководство компании использует «бюрократа» в качестве местного «плохого парня». Наконец, фирма, где служит «бюрократ» (именно служит, а не работает!), хорошо защищена от проверок любыми госорганами, так как у него на все найдется «правильная» бумага.

2. *«Психолог», или полная противоположность «бюрократа».*

Чаще всего молодая женщина с базовым гуманитарным, точнее психологическим образованием. Раньше специальность психолога была редкой и экзотической. Сейчас их готовят сотни вузов: профессия популярная, а для обучения ей дорогостоящего оборудования не надо. Достаточно иметь аудитории, несколько языковых преподавателей, а также литературу, которой ныне пруд пруди.

Вообще-то психологи по своей натуре народ ленивый, несобранный и склонный скорее к жизни вольного стрелка, чем «человека организационного». Большинство пытается подвизаться на ролях частных психотерапевтов или консультантов, но определенная часть (думаю, 30–40 %) ищут себе работу HR'ов. И вот что получается.

Любые бумаги вызывают у них аллергию, поэтому состояние делопроизводства вызвало бы инфаркт у любого бюрократа. Приказов они сочинять не любят и не умеют. Главную же задачу видят в создании благоприятного климата в коллективе, психодиагностике в процессе профотбора, а также в выстраивании «задушевных» отношений с сотрудниками.

Главная проблема психологов, пытающихся заняться управлением персоналом, — излишняя *психологизация* своей работы. Очень скоро они убеждаются, что стремление понять каждого сотрудника, гуманизировать отношения и т. п. не приносят результатов и в лучшем случае безразличны руководству компании. Стандартные приемы психодиагностики при оценке кандидатов на работу не слишком помогают: оказывается, лучший сейлз-менеджер — невротик, которому место в клинике...

В повседневной работе большинства управляющих персоналом в коммерческих структурах чистая «психологическая» составляющая, т. е. коммуникативная, диагностическая, консалтинговая деятельность занимает не такую уж и значительную часть. В основном это рутинная, состоящая в совещаниях, приказах и инструкциях, решении массы «пожарных» проблем. Для обычного HR'а гораздо важнее знать и умело применять Трудовой кодекс, чем интерпретировать результаты теста «нарисуй человечка». А теория мотивации А. Маслоу вряд ли поможет ответить на штатный вопрос: «Какую зарплату надо платить секретарше?»

Характерный пример. Руководитель компании озабочен падением продаж. «Психолог» предлагает, само собой, провести тренинг с менеджерами. Проработав в компании более года, психолог, естественно, сохраняет полную невинность в отношении того, чем и как торгует компания. В результате на первой же сессии делает 3–4 ляпа, недопустимых даже для новичка, и полностью теряет авторитет. Далее его уже никто не слушает.

Или совсем просто: предлагает провести 2-суточный тренинговый марафон, не шибко задумываясь, кто же в это время будет работать.

Наконец, самое ужасное. Если ты — тренер или консультант внешний, «на вольных хлебах», то проведешь корпоративный тренинг, получишь свой гонорар и до свидания. А если ты сотрудник компании, могут и спросить, почему после тренинга продажи не

выросли. Или почему новый сотрудник, который у тебя в результате тестирования получил блестящую характеристику, на деле оказался пустым болтуном.

Я уверен, что психолог на постоянной должности нужен либо в очень крупной организации (тысячи человек), либо... в консалтинговой фирме, которая продает психологические услуги. В прочих случаях его роль ограничена, временна, и руководство фирмы рано или поздно начинает это осознавать.

«Так что же, — спросит возмущенный читатель, — если я психолог, то управление персоналом не для меня?!» Почему же? Просто готовьтесь к тому, что ваша любимая специальность — связана лишь с частью (и неглавной!) профессиональных задач.

Запомните: *сначала — «менеджер», а уж потом — «по персоналу», не наоборот!* Как и любого менеджера вас ждут конфликты, стрессы, напряжения, авралы, работа до глубокой ночи... Психолог или психотерапевт работает прежде всего с человеком, тогда как HR-менеджер должен ориентироваться на интересы предприятия. Никуда не денешься и от принятия управленческих решений, в том числе непопулярных. Того, кто не готов к этому, скорее всего ждет большое разочарование.

3. *«Узкий специалист»*. Чаще всего — *«рекрутер»*.

Как вы уже знаете, работа по управлению трудовыми ресурсами предполагает решение массы разнородных задач. «Узкий специалист» умеет это делать, но в ограниченных масштабах.

Возьмем «бюрократов» и «психологов». Как руководители, и те и другие имеют ряд недостатков, вследствие чего система управления трудовыми ресурсами в компании всегда будет неполноценной, а то и неработоспособной. Но если поручить им отдельные участки: первому — документооборот, второму — психологический климат и тестирование, при том что над ними стоит *настоящий менеджер*, то получится вполне приличный результат. Другое дело, готово ли руководство компании к такому «раздуванию» своей службы управления персоналом.

Среди «узких специалистов» чаще всего встречаются «рекрутеры». Их главное умение — набирать персонал. Нередко они попадают в компании из кадровых агентств, где и приобретают опыт.

Квалифицированный рекрутер владеет всем циклом набора персонала: определение требований к кандидатам, поиск претендентов, первичный и вторичный отбор (включая тестирование) и т. д. И все. Он необходим в компаниях с высокой текучестью кадров или в быстро растущих организациях. Работы — под завязку, восьмичасового дня не хватает, так как многие претенденты дают домашние телефоны и просят звонить вечером.

Строго говоря, узкая специализация — необходимая ступень карьеры управляющего трудовыми ресурсами, все с этого начинают. Вы можете попасть в организацию, где кадровая работа исчерпывается одним из таких участков (например, только найм и увольнения или только делопроизводство). Я хочу предостеречь от идеи, что это везде так. Попав в другую компанию, вы можете обнаружить, что от вас требуют того, чего вы не умеете.

Мораль: узкая специализация в управлении персоналом — это уютная норка, в которой можно несколько лет чувствовать себя вполне комфортно и даже добиться успехов. Но карьеры так не сделать!

Вот типичная картина развития системы управления персоналом в производственно-торговой организации. Вначале в фирме работает человек 20, кадровую документацию ведет бухгалтер, пополнение происходит в основном по знакомству, а отбирает лично генеральный. Спустя некоторое время численность удваивается, растет и текучесть кадров (набор персонала по личным связям — гиблое дело!), и скоро компания заводит HR-менеджера. Как на грех, это типичный «психолог» (с трехлетним «дистантным» дипломом). Главбух и генеральный вздыхают свободнее.

Штат опять удваивается. Кадровичка производит набор через несколько агентств, где и пропадает большую часть рабочего времени. По изложенному выше сценарию успевает провести тренинг, после чего над ней начинает смеяться половина компании. На определенном этапе три «вторых лица» жалуются генеральному, что HR-менеджер приводит в компанию черт знает кого (а она, бедняга, не разбираясь в тонкостях работы фирмы, набирает людей по принципу «лишь бы человек был хороший») и что своим вольным графиком посещений разлагает коллектив. В это же время

она сама выходит к генеральному с предложением повесить ей зарплату и нанять помощника, а то работы много...

«Помощника» находят быстро. Первый зам, большой «почитатель» нашей героини буквально за уши вытаскивает со своего прежнего места работы кадровичку, которую считает близкой к идеалу, — матерого «бюрократа» по нашей классификации.

Дальнейшее очевидно. Новая дама за три дня изучает содержание документов и сообщает генеральному, какие штрафы и сроки отсидки ему персонально положены по закону. Генеральный приходит в ужас, вызывает прежнюю даму на ковер и предлагает ей должность менеджера с понижением в окладе. А та, поняв, куда дует ветер, за указанные три дня подыскала новое место и удаляется «психологизировать» очередную фирму.

В течение следующего года ситуация близка к идиллии. Новая HR-менеджер приводит документацию в порядок (для чего сразу же нанимает себе помощницу), без дурацких тренингов «выстраивает» персонал, пару-тройку раз постояв с утра у входа с хронометром и объявив кому следует несколько выговоров. Сама она — образец трудовой дисциплины, приходит первой — уходит последней. Народ ее в целом уважает, хотя и побаивается, особенно после опубликованной ею идеи штрафовать всех курящих за потери рабочего времени. Генеральный и замы вздыхают спокойно.

Заметьте, кстати: новая героиня похожа на предшественницу лишь в одном — набирает кадры только через агентства. Правда, не ездит туда, а принимает их представителей у себя, ведь для «бюрократа» присутствие на рабочем месте — дело святое.

А фирма все растет... И вот штат насчитывает уже почти 200 душ. Естественно, текучесть довольно высока. «Ветераны» ворчат, что штаты раздуваются. А генерального посещает мысль узнать, сколько все это стоит.

Когда выясняется, сколько десятков тысяч долларов за истекший год было выплачено кадровым агентствам, причем руководство, естественно, не в восторге от качества набранного личного состава, генеральный снова приходит в ужас. Документооборот и дисциплина — дело хорошее, но... Встает вопрос о найме специалиста-рекрутера с соответствующим сокращением расходов на набор персонала. При этом генеральный, опасаясь, что сама героиня вряд ли

станет искать действительно сильного специалиста (кому же нужны конкуренты?), поручает поиск замам.

Угадайте, что дальше? Правильно, история повторяется, но уже в ином качестве. Появляется милейшая дама, к которой нынешняя управляющая персоналом относится сначала покровительственно. Но уже через пару дней понимает, с кем имеет дело... «Бюрократка» — не хуже нее самой, но зато умеет делать кучу всего другого, в том числе лично ищет кандидатов в интернете.

Ко всеобщему сожалению (ведь кадровичка-то действительно хорошая, и все ее уважают), «бюрократка» подает в отставку: двум медведям не место в одной берлоге! И уходит... знаете куда? Создает собственное кадровое агентство!!! Кстати, она и сейчас заходит в фирму в гости, поскольку сохранились теплые взаимоотношения.

Этой истории уже 4 года. Последняя из героинь продолжает успешно работать в той же фирме в должности уже директора по персоналу. Под ее руководством трудятся шесть HR-менеджеров разного профиля, а штатная численность всего предприятия приближается к тысяче сотрудников...

Итак, на разных этапах разные типы HR-менеджеров хорошо справляются с какими-то функциями, но остальная работа страдает. Уступив место преемнику, старый эйч-ар находит себе новое место. А новый так же, как и предыдущий, далек от совершенства.

Как не похоже на классическую «линейную» карьеру! Кажется, что сотрудник с годами должен расти, набираться опыта и знаний, а уже «под него» набирать помощников. В реальности же все совсем не так.

Почему? Потому что сама организация растет и развивается. Дело не в том, что тот или иной кадровик «вообще плох», — он просто перестает соответствовать новым требованиям. Начинает страдать дело, что быстро замечают все. А у компании нет времени для его обучения, да и не факт, что оно поможет. Нужно решать наиболее проблемные вопросы с персоналом здесь и сейчас. Поэтому компания пытается найти человека, заведомо находящегося на нужном профессиональном уровне. А что делать предшественнику? Смириться с невозможностью карьерного роста? Большинство на это не пойдет — проще найти новое место.

4. *Вершина. Современный HR-менеджер.*

Здесь мы о нем не станем много говорить, потому что про него — вся остальная книга. Очертим лишь круг его обязанностей. Чтобы не впадать в академический тон (еще раз: моя книга не учебник!), я к каждой задаче приложил «кейсы» — вопросы из реальной практики. Надеюсь, опытные кадровики их оценят.

Кстати, для тех, кого они поставят в тупик: *для каждого из них есть приемлемые решение, и я их видел! А если смогли другие, то почему не сможете вы?!*

Итак, задачи и направления работы по управлению трудовыми ресурсами таковы.

1. *Формирование кадровой политики компании на этапе ее развития.*

Как развивать инфраструктуру компании: создавать собственные службы персонала, охраны, маркетинга, Ай-Ти и пр. или отдать все это на аутсорсинг соответствующим фирмам?

Что правильнее: нанимать много «дешевых» сейлз-менеджеров или мало «дорогих»?

Каких продавщиц нанимать в универсам: опытных или новичков (работать не умеют, как, впрочем, и воровать)?

Высокая текучесть кадров — это плохо, нормально или хорошо?

2. *Оценка кадрового потенциала компании, текущее и перспективное планирование кадровых потребностей.*

Ура! Мы купили завод. Что делать: оставить там старое руководство, или всех поменять? Или не всех? Тогда — кого? А главное — на кого менять? Где взять замену, ведь город небольшой и соответствующие специалисты там редкость? Во что станет вывоз из столицы?

3. *Разработка штатной структуры, определение функциональных обязанностей сотрудников и требований к специалистам.*

У генерального масса претензий к главбуху. Что делать: выгнать и нанять другого? Или отправить этого на курсы повышения квалификации?

Нужен ли отдел безопасности? Если да, то какого руководителя нанимать: бывшего милиционера, чекиста или...?

И наконец: объясните мне кто-нибудь, что все-таки должен делать отдел маркетинга и почему племянник зама генерального, мальчик с американским дипломом, с этим отделом не справляется?! Кстати, куда его (племянника) девать?

4. *Отслеживание ситуации на рынке труда, определение уровней оплаты труда для должностных позиций по параметру «цена – качество».*

Мы наконец нашли идеального главбуха. Но он просит в полтора раза больше, чем мы собирались заплатить. Брать или нет?

Размещаем объявления о найме менеджеров по продажам. Какую стартовую сумму предлагать?

Рынок труда заметно подорожал. Можно ли нанимать новых сотрудников со стартовой зарплатой такой же или даже выше, чем у «старых»? Как это повлияет на атмосферу в коллективе?

5. *Кадровое комплектование организации, подбор персонала.*

Где искать кандидатов: через агентства, по объявлениям, в интернете?

Брать ли на работу «по знакомству»?

Как отличить пригодного кандидата от непригодного?

6. *Создание и поддержание системы расстановки кадров и планирования карьеры, оценка и аттестация персонала. Кадровый аудит.*

Сидорчук второй год работает и. о. начальника отдела. Приемлемых кандидатур на эту позицию нет, а Сидорчук периодически совершает ляпы. И при этом мечтает стать начальником. Махнуть рукой и назначить или погодить?

Я вас спрашиваю: какие у меня карьерные перспективы на ближайшие пару лет? Что я должен сделать и как мне за это воздастся?

Как оценить, кто работает лучше, а кто хуже?

7. *Обеспечение легитимности отношений фирмы с наемными работниками и разрешение трудовых споров.*

Кто должен составлять текст договора фирмы с наемным работником, если в штате нет юриста? Подойдет ли фирме типовой договор из справочника? Да? А вы уверены?

На компанию подал в суд работник, считающий, что его несправедливо или незаконно уволили*. Кто будет отдуваться? И кто вообще допустил такое безобразие?

Год назад бухгалтерша ушла в декрет. Теперь хочет вернуться. А место занято, причем все признают, что преемница гораздо

* Нам еще не так плохо. В Америке, например, можно подать в суд, если вы считаете, что *вас несправедливо не взяли на работу*. Например, за то, что вы афроамериканец.

сильнее. Но «декретница» по закону имеет полное право... Что делать?

8. *Ведение кадрового делопроизводства и документооборота согласно установленным стандартам. Информационное обеспечение управления персоналом: ведение внутренней системы учетов и баз данных.*

Без комментариев. Но если вы по стилю «психолог», то я вам не завидую.

Как это вообще делать? Достаточно ли картотеки, даже электронной? Или купить какую-нибудь дороговую программу? А если да, то какую? А главное — зачем?

9. *Организация обучения и повышения квалификации сотрудников.*

Чему и кого учить? Как: своими силами или приглашая преподавателей? Как оценить эффективность обучения?

10. *Формирование благоприятного психологического климата в организации.*

Решили, что менеджмент слабоват. Выехали на два дня в пансионат, наняли тренера. Стоимость мероприятия — 7000 долл. Не зря ли потрачены деньги?

11. *Разработка системы мотивации: вознаграждения, социальный пакет, гарантии и компенсации; помощь сотрудникам в решении социально-бытовых вопросов.*

Что правильнее: устроить для сотрудников бесплатные обеды, выдать им эту сумму на руки или ограничиться зарплатой без социального пакета?

12. *Обеспечение внутренней безопасности бизнеса.*

Воруют. Кто виноват: HR-менеджер, набравший таких сотрудников, или служба безопасности? Как распределить между ними функции и ответственность?

13. *Консультирование руководителей разных звеньев по вопросам управления трудовыми ресурсами.*

Начальник отдела точно знает, что ему нужны новые сотрудники, но не способен объяснить, какими качествами они должны обладать. Он даже не может очертить круг их обязанностей. Помогите ему разобраться.

Тот же начальник отдела чувствует, что сотрудников надо обучать. Готов сам это делать, только не знает, как.

Вот такие 13 задач — ни больше, ни меньше. При этом каждая из них содержит еще по десятку пунктов.

Вернемся чуть выше: *управлять* трудовыми ресурсами означает не *делать все это самому*, а именно *обеспечивать решение этих задач*. Причем чаще всего — *чужими руками*. В этом и состоит ваша миссия в организации, а заодно — и вершина профессиональной карьеры.

О том, как этого добиться, речь пойдет далее.

ГЛАВА 3

Немного об управлении

Глава, в которой читатель может почерпнуть важные сведения о менеджменте и о том, как взять в свои руки власть.

Сильный действует рукой, мудрый — умом, а хитрый — кем-то другим.

Одолов финал предыдущей главы, иной читатель подумает: «Ну, сказанул! Кто ж меня допустит к формированию кадровой политики (а кстати, что это такое?)! Уровни оплаты труда у нас начальство определяет! А надежностью и безопасностью занимается соответствующая служба, на то у них и дубинки. Да, и с базами данных я как-то не очень...»

А кто сказал, что вы должны решать эти 13 задач в одиночку? Помните: вы — управляющий, а значит, ваше дело — *организовать* работу по указанным направлениям, и зачастую — *чужими руками*.

Вернемся к главному парадоксу позиции HR-менеджера: кем и чем он управляет? Как вы помните, *сфера полномочий и объекты управления определяются тем, как вы сами сумеете организовать менеджмент трудовых ресурсов и главное — как поставите себя в организации*. Давайте поговорим об этом подробнее.

Начнем с вопроса: что значит *управление*? Это понятие включает минимум три компонента:

- управляющий субъект;
- объекты управления;
- средства управления: способы воздействия на управляемые объекты и каналы получения информации о состоянии объекта и результатах воздействий.

Иными словами, обсуждая процессы управления, необходимо понять, *кто управляет, чем управляет и что* позволяет ему управлять.

Ответ на первый вопрос кажется очевидным: конечно, HR-менеджер! Так-то оно так, но скажите, а генеральный директор и его замы — они что, не управляют персоналом? А руководители подразделений?

Вот именно: *в компании всегда существует несколько субъектов управления трудовыми ресурсами*. Так что для начала надо обозначить сферы полномочий. Для этого придется ввести еще одно важное понятие: *ответственность*. Ибо управление будет эффективным тогда, когда управляющий субъект несет ответственность за результаты своих действий. Представьте себе: управляет один, а отвечает за это другой или вообще никто. Так и вспоминаются классические четыре стадии любого проекта:

- эйфория;
- отрезвление;
- наказание невиновных;
- награждение не причастных.

И еще одно понятие, без которого нам не обойтись, — *целевые функции управления*. Или, иначе говоря, *зачем* управлять, т. е. каких состояний или изменений в объекте управления мы добиваемся?

Без определения целевых функций управление теряет смысл. Допустим, я управляю автомобилем. На авторалли моя целевая функция — прибытие в конечную точку маршрута за максимально короткое время, и состояние машины в этой точке не имеет особого значения, лишь бы доехала. Целевая функция поездки вдоль морского побережья иная — любование красотами: скорость роли не играет, а царапина на капоте испортит мне весь праздник. Если же я водитель машины наружного наблюдения ФСБ, то моя целевая функция — не дать «объекту» оторваться.

Целевая функция — понятие точное, а значит, ее можно определить в количественных параметрах. Например, разрабатывая бизнес-план, мы всегда определяем минимум три количественных показателя: затраты, прибыль и сроки реализации проекта. Если они не понятны, не стоит и за дело браться — прогоришь. А теперь вопрос: *каковы целевые функции управления трудовыми ресурсами и в каких количественных параметрах они должны описываться?*

К этому вопросу мы вернемся чуть позже; я задал его в этом месте, чтобы вас заинтриговать. Готов спорить на ящик шампанского: большинство HR-менеджеров не готовы на него ответить, потому что просто не задавались им. А ведь это ключевой вопрос, который определяет вашу профессиональную успешность!

Перейдем теперь к объектам управления. Что это? Наиболее очевидный ответ: «объектом управления для HR-менеджера (трудовыми ресурсами) является персонал (трудовые ресурсы)» неверен, ибо ничего не объясняет. Попробуем разобраться на примерах.

Допустим, вы – HR-менеджер фирмы, занимающейся грузоперевозками. Управляете ли вы водителями? На маршрут их назначаете не вы, а диспетчер. За качество их работы и дисциплину отвечает бригадир. Значит, вы ими не управляете. Зато в ваших руках другое: само наличие в компании водителей, диспетчера и бригадира; определение их количества (штатное расписание); обеспечение для трудовых ресурсов параметра «цена – качество» в соответствии с политикой компании. Последнее означает, что вы можете набрать:

- зеленых новичков или нелегалов – «гастарбайтеров» и платить им гроши, расхлебывая все создаваемые ими проблемы, мирясь с дикой текучестью кадров и недовольством властей;
- опытных водителей с пропиской и безупречными рекомендациями, но платить им выше среднего показателя на рынке труда, чтобы не разбежались.

А может, выгоднее аутсорсинг: не иметь в штате водителей вообще, не держать на балансе автотранспорта, а заключить договора с владельцами машин как с частными предпринимателями, оставив себе только функцию привлечения клиентов и диспетчеризации?

Еще раз. Вот водитель Сидоров. Его бригадир управляет им в том смысле, что определяет, какую машину ему доверить и по какому маршруту отправить. Он несет ответственность за то, чтобы Сидоров в срок доставил адресатам груз, получил от них необходимые подписи на накладных и при этом не перерасходовал горючее и не угробил машину. Ваша задача – обеспечить бригадире нужное количество водителей, по своим профессиональным и личным качествам способных выполнять его задания. При этом экономика компании должна выдерживать затраты на содержание этих водителей.

Кажется, проясняется. Сидоров и его коллеги выступают перед своим бригадиром и перед вами в разных ипостасях. Для брига-

дира они – функционеры. Он управляет ими, выдавая задания и оценивая результат. Для вас они – наемные работники, трудовой ресурс. Вы управляете ими, определяя их количество, «цену» и профпригодность.

Вот здесь-то и начинается главная интрига. Сидоров вышел на линию с бодуна, по дороге «полечился», в результате чего на своей «Газели» догнал «600-й». Ущерб таков, что, даже продав самого Сидорова со всеми потрохами, не возместить... Кто виноват?

Вы уверены, что это «заслуга» бригадир, выпустившего Сидорова на маршрут, не обнюхав. Бригадир же утверждает, что это ваша вина: кто взял Сидорова на работу, не «пробив» по прежним местам занятости на наличие «дурных привычек»?

Смягчим ситуацию. Сидоров проработал два года и явился к вам напомнить, что вы лично при найме ему обещали впоследствии прибавку к зарплате, которую он так и не увидел. И вообще конкуренты предлагают ему в полтора раза больше. Вы – к бригадиру с просьбой составить представление. Бригадир ворчит, что у него таких сидоровых десятков, данный конкретный персонаж ничуть не лучше других и если поднять ему зарплату, то придется поднимать и остальным. А так – пусть идет куда подальше.

При этом бригадир умалчивает, что после ухода Сидорова ПСЖ* он же первый начнет орать, что ему некого сажать за руль. Вы же прекрасно видите светлую перспективу ближайšie две недели убить на поиски нового Сидорова. А обладая элементарным экономическим мышлением, вы сразу прикинете убытки компании: недополученная прибыль из-за двухнедельного простоя сидоровской «газели» или платы сверхурочных ребятам, которые на ней будут ездить.

У вас зреет мысль о неполном служебном соответствии бригадира... Но... уволив его, лично вы получите проблем «весом» примерно в десяток сидоровых... Вот и думай.

Вывод прост: хотя разграничение полномочий, функций управления и ответственности между вами и бригадиром интуитивно понятны и могут быть даже более или менее четко определены, всегда остается некая зона пересечения, которая и вызывает проблемы. Вот здесь самое время перейти к *средствам управления*.

* По Собственному Желанию, т. е. «по инициативе работника» (ст. 80 ТК РФ). Я и дальше буду употреблять это сокращение.

Очевидно, что управлять можно, только если объект управления станет вас «слушаться». Иначе говоря, речь идет о *власти субъекта управления над объектом*. Казалось бы, власть в организации обеспечивается уже самой должностной позицией: подчиненный должен выполнять указания своего начальника. Увы, все гораздо сложнее.

Вспоминается анекдот семидесятых годов. Представьте: первый советский (подчеркиваю: *советский!*) полностью роботизированный завод. Конвейер, вокруг которого носятся роботы-сборщики. Вдруг один остановился. К нему подъезжает робот-мастер. Диалог (его следует произносить «механическим» голосом):

- К-113, почему простой? Где ключ на двенадцать?
- Где-где. В Караганде. Пошел на фи. Козел.

Наши люди – вообще большие мастера разными способами «разводить» начальство. Не даром символ серпа и молота народная мудрость расшифровывает как «коси и забивай!». В нашем случае дело осложняется еще и априори заложенным в систему управления двоевластием: у каждого (кроме генерального) в компании свое начальство, что и дает возможность спросить HR-менеджера: «А ты кто такой?»

В действительности получить власть в любой организации можно несколькими стандартными способами, и обычно приходится задействовать их одновременно.

Во-первых, это *административная власть*, т. е. власть, присущая должности. Лучше всего, если полномочия четко прописаны, например, в должностной инструкции, положении о подразделении или ином внутреннем управленческом документе. В таком случае невыполнение подчиненными ваших указаний является грубым нарушением трудовой дисциплины, дающим повод для наказания виновного вплоть до увольнения.

Почему же этого административного ресурса в большинстве случаев не хватает? Причин несколько. Как правило, главная – слабая организационная проработка разделения полномочий и ответственности. Исторически большинство фирм начинались как малые группы, в которых «и так все было ясно», а обязанности распределялись стихийно. Выжившие и выросшие, они страдают от атавизма этой «вольницы», но не могут (а иной раз не очень-то и хотят, так как в ней есть свои удобства) от нее избавиться.

Другая причина – формальное отношение к управленческим инструментам, тем же должностным инструкциям. Во многих организациях они кем-то когда-то написаны, их даже можно почитать, если найдете, только к жизни они имеют мало отношения, да и народ о них давно позабыл. *А если в управленческом документе хоть один параграф чисто формальный, лишний или может быть проигнорирован, то большинство сотрудников автоматически воспримет так и все остальные параграфы.* После чего весь документ можно смело выбросить.

Итак, чтобы реализовывать свою власть через административный канал, прежде всего составьте и утвердите у высшего руководства документы, определяющие ваши полномочия и права, после чего ознакомьте с ними личный состав. А уж далее жестко требуйте исполнения. Посмотрите сквозь пальцы на нарушение хоть раз – сотрудники поймут, что *нарушать можно* и... сами понимаете.

Во-вторых, это властные полномочия, *делегированные вышестоящей инстанцией.* Пример. Допустим, вам нужно собрать те или иные сведения о сотрудниках компании, скажем, о количестве и возрасте детей. Вы даже не управляющий, а просто инспектор отдела кадров, т. е. вообще не имеете подчиненных. Вы обращаетесь к руководителям подразделений с просьбой эти сведения собрать и представить. Кто-то (наиболее добросовестный) делает это сразу. А кто-то, подумав: «Делать мне больше нечего!», – вашу просьбу игнорирует. Правильно, вы же ему не начальство!

Рассмотрим противоположную ситуацию: вы собираете те же сведения, но уже не от своего лица, а на основании письменного приказа генерального (который вы же и составили). Здесь все меняется: *ослушаться вас фактически означает не выполнить приказ руководства*, а к этому уже совсем иное отношение.

HR-менеджер может очень многого добиться, пользуясь этим каналом реализации власти. Нужно только грамотно все организовать: четко обосновать перед руководством целесообразность вашей затеи, подготовить соответствующий документ (приказ, инструкцию) за подписью генерального, *поручающий вам* провести задуманное. И вы сразу обретаете полномочия, которые остальным сотрудникам будет сложно проигнорировать.

В-третьих, *власть принятых процедур.* В одной довольно крупной организации каждое утро руководители подразделений со-

общают в отдел кадров сведения о наличном составе: кто на месте, кто болеет, кто в местной командировке и т. п. Отдел кадров анализирует эти данные и отражает в ежемесячном отчете руководству. Заметьте: никто не помнит, кто и когда завел такие правила. Просто все привыкли и считают это естественным.

Чем больше в организации таких отлаженных, «самореализующихся» процедур, тем проще вам работать, и тем меньше, строго говоря, употреблять власти. С ними, правда, связаны две проблемы. Первая: такие процедуры надо создать и внедрить, чему организационная среда будет, конечно, сопротивляться. Вторая: с развитием компании некоторые из них будут устаревать, становиться ненужными и даже мешать работе. Их уничтожение или переделка также вызовут сложности и потребуют привлечения иных властных ресурсов.

В-четвертых, социально-психологические факторы, из которых главные — *добровольное сотрудничество и власть личности (авторитет)*. Понятно, что для многих сотрудников, как руководителей, так и рядовых, добровольное содействие друг другу *естественно* (если, конечно, не вредит их собственным интересам). Не зря слова *сотрудничество* и *сотрудник* — однокоренные. Иначе и работать вместе было бы невозможно. Если вы обратитесь к сотрудникам с просьбой или предложением, вам скорее всего поспособствуют, хотя бы ради того, чтобы получить право когда-нибудь обратиться к вам за помощью. Отказать в просьбе — это в любом сообществе недружественный акт, а кому же охота ссориться?

Когда я работал в одной фирме на должности советника гендиректора, руководитель одного из отделов попросил меня провести в нерабочее время пару занятий по менеджменту с его сотрудниками. Он мне — не начальство, скорее наоборот. Так что я мог отказаться — и так загружен. Мог предложить ему обратиться к моему непосредственному руководителю (т. е. лично к генеральному), чтобы он мне это поручил. Но проще всего было выполнить просьбу, так как с этим человеком у меня нормальный рабочий контакт и его укрепление пойдет только на пользу.

Власть личности, или авторитет, — может быть, самый главный из способов реализации власти. Если у руководителя нет авторитета, ему и административный ресурс не поможет. Зато ав-

торитетного сотрудника будут слушать, даже если он не занимает руководящей должности.

На любом заводе вам покажут дядю Пашу, который проработал в цеху сорок лет и знает про производство получше иного инженера. Если молодой мастер или начальник цеха сдуру попытается конфликтовать с ним, то скорее всего проиграет.

Авторитет не присваивается приказом — его надо заработать... И HR-менеджер, полагающийся прежде всего на административные властные ресурсы, забывая о личностных факторах, скорее всего авторитета не приобретет.

Ну, и в-пятых, наименее известный у нас, но интенсивно входящий в моду управленческий инструмент: *ресурсное и бюджетное управление*.

Любую коммерческую организацию можно представить как «черный ящик», в котором происходит приращение стоимости продукта. На входе его мы имеем товары и услуги, которые он потребляет (например, сырье и те же трудовые ресурсы) и за которые платит некую сумму, а на выходе — продукцию, за которую он получает некую сумму, естественно, уже более крупную. Разница второй и первой сумм — это прибыль предприятия, которую оно может пустить на развитие бизнеса, положить в банк или бездарно «проесть». Обратим внимание: у нашего предприятия есть *бюджет*, т. е. расчет всех производимых затрат и всех получаемых доходов.

Заглянув же внутрь «черного ящика», мы увидим цепочку таких же структур, только поменьше. В терминологии бюджетного управления (есть еще такое новое слово — *контроллини*) они называются *бизнес-единицами*, или *центрами ответственности*.

Все эти подразделения работают как единый механизм, и каждое предыдущее на «выходе» выдает свой продукт, который является «входным» для следующего в технологической цепочке (кроме бухгалтерии, конечно). И естественно, что при каждом таком «шаге» производственного цикла происходит увеличение добавочной стоимости.

Выделяют несколько видов центров ответственности в зависимости от их места и функций в едином потоке прироста добавочной стоимости.

В *центрах прибыли* происходит реальное (с точки зрения рынка) увеличение стоимости конечного продукта. Например, в красильном цехе наше изделие покрасили — оно стало дороже. В упаковочном положили в коробку и засыпали стружкой — еще дороже, и т. д. Главная задача центров прибыли — максимизировать рыночную стоимость изделия при минимизации затрат.

В *центрах выручки* (продающих подразделениях) готовое изделие обращается в реальные деньги. Понятно, что их задача — продавать как можно больше и дороже, при этом сокращая затраты на сам процесс продажи, ту же рекламу.

В *центрах инвестиций* предприятие вкладывает деньги, в надежде впоследствии получить выигрыш. Например, развитие нового производства или приобретение нового оборудования. Задача центров инвестиций — исполнение инвестиционного проекта, т. е. возвращение предприятию ожидаемой прибыли в ожидаемые сроки.

Центры затрат сами ничего не продают, а их деятельность не влияет (с точки зрения рынка) на цену продукта, хотя реально его стоимость увеличивается. Вот, например, бухгалтерия. Хочешь, не хочешь, а она нужна. Покупателя, однако, это не интересует. Объясните ему, что ваш продукт дороже, чем у конкурента, потому что вы платите бухгалтерам! Итак, центры затрат необходимы, но с точки зрения экономики предприятия их главная задача — умело тратить свои бюджеты, принося максимальную пользу при минимальных затратах.

А теперь представим себе, что каждый из этих центров ответственности — самостоятельное предприятие, которое на входе имеет приобретаемые товары и услуги, а на выходе продает следующему подразделению свой продукт по новой — *трансфертной** — цене. И само собой, имеет собственный бюджет. Понятно, что при этом бюджет всего предприятия будет складываться из суммы бюджетов бизнес-единиц плюс некая «нагрузка» — та добавленная стоимость, которая идет «в карман» всего предприятия. Например, как оплата бизнес-единицами содержания той же бухгалтерии, отдела кадров, службы охраны и других непроизводственных или инфраструктурных подразделений.

* Т. е. переходной.

Что получается? Раньше интересы предприятия в целом состояли в том, чтобы *сокращать* накладные расходы и по возможности повышать цену на готовую продукцию. Интересы отдельных подразделений — в том, чтобы получить (чаще всего просто выпросив у начальства) более солидный бюджет, т. е. *увеличить* расходы предприятия. Налицо внутреннее противоречие.

Если же подразделение бюджетировается как отдельная бизнес-единица, ему становится выгодно *сокращать* свои расходы, чем и достигается общая гармония.

В действительности все, разумеется, не так радужно. В нашей стране введение такой системы нередко ведет либо к развалу предприятия (интересы бизнес-подразделений входят в противоречие между собой), а еще чаще просто не прививается из-за недостаточной экономической и менеджерской грамотности руководителей среднего звена. И все же *бюджетное управление — достаточно мощный властный рычаг, в том числе в руках управляющего трудовыми ресурсами.*

Бюджет, т. е. наличие денег, — это очень серьезный инструмент власти. Рассмотрим два варианта, в первом из которых он отсутствует, а во втором вступает в действие.

Вариант 1. Бюджета управления трудовыми ресурсами нет. Это значит, что в компании некая сумма тратится на оплату труда сотрудников, включая, конечно, отдел кадров, и на набор персонала (объявления, оплату кадровых агентств и пр.), которую отдел кадров (ОК) время от времени выпрашивает у руководства.

Оплачиваются также корпоративные праздники, обучение персонала «внешними» преподавателями, повышение квалификации и пр. Эти суммы тоже приходится выпрашивать, обосновывая их необходимость.

Как происходит открытие новых вакансий или повышение зарплаты сотрудникам (а куда без этого)? Руководитель подразделения, считающий, что ему нужны люди, всеми средствами выбивает у руководства компании новые ставки. Если он может сделать это напрямую, то делает. Не может — попросит помощи у вас. Тот же механизм будет работать и при повышении окладов.

Словом, кто смел, тот и съел. Заметьте: повышение затрат на оплату труда возникает не вследствие всеми понимаемой необходи-

мости и не ради пользы организации, а из-за частной инициативы наиболее пробивных и честолюбивых менеджеров.

Кончается это обычно так: получив очередной отчет о квартальных или полугодовых результатах генеральный обращает внимание на то, что оплата труда резко возросла без видимого приращения эффективности работы компании (бывает, и при явном спаде). Возмущенные вопли, требования сократить штаты... Что и делается, но опять-таки без особого понимания, кого и зачем сокращать (ведь когда набирали и увеличивали, об этом тоже не думали)...

Через 1–2 года цикл повторяется.

Вариант 2. Бюджет управления трудовыми ресурсами не просто *есть*, а регулярно планируется и исполняется наряду с остальными бюджетами компании (например, бюджетами закупок сырья, содержания материально-технической базы и т. д.). Понятно, что с точки зрения бюджетного управления (контроллинга) это типичный *центр затрат*. То есть мы с вами должны *добиваться максимальной отдачи (результативности) трудовых ресурсов компании при минимальных затратах на приобретение и использование этих ресурсов.*

Вот это и есть *целевая функция* управления трудовыми ресурсами, если вы еще не забыли это понятие.

Бюджет управления трудовыми ресурсами может выглядеть так, как показано на рис. 1.

Разумеется, это не идеальная, а примерная картинка. В действительности вы можете распределять бюджет как вам удобнее. Главное, чтобы было видно, на что идут деньги, а следовательно, становится понятно, где экономить, а где придется раскошелиться.

Несколько пояснений к приведенной схеме. Пойдем слева направо и сверху вниз.

Бюджет содержания аппарата УТР. Имеется в виду оплата труда всех сотрудников службы управления персоналом (отдела кадров, управления трудовых ресурсов, департамента кадровой политики, или как там оно у вас называется). Я его вывел в отдельную подстатью бюджета, чтобы было понятно, сколько компания тратит *непосредственно* на HR-менеджмент; это позволит вам аргументировать в цифрах повышение оплаты труда или добавление новых ставок. В действительности этот раздел бюджета можно «распылить» по остальным в пропорции к трудозатратам кадровиков.



Рис. 1

Бюджет обновления ТР. Строится на основании кадрового плана (планируемое расширение численного состава предприятия) + прогнозируемая текучесть кадров + *затраты на увольнения*. Если первое и второе понятно, то с третьим хуже: какие же тут затраты? Об этом мы поговорим в главе «Как тяжело расставаться». Сейчас же отмечу: увольнение — это минимум выплата выходного пособия + в отдельных случаях компенсация увольняемому морального ущерба, дабы не держал зла на компанию и не пытался навредить. Если увольнений много, посчитайте, в какую сумму это выливается за год. Если мало, можете вообще не рассматривать эту статью.

Бюджет содержания ТР. Содержит три статьи: оплата труда, премирование (и то и другое — разнесенное по подразделениям или категориям сотрудников) + затраты на социальное развитие.

Оплата труда и премирование должны учитываться отдельно, так как составляют *разные механизмы реализации кадровой политики компании*. Бюджет оплаты труда, как мы еще увидим, зависит от рынка труда и поэтому в меньшей степени управляем. В системе внутреннего управленческого учета предприятия (про бухгалтерский — фискальный — учет мы здесь не говорим) он списывается на прямые затраты (себестоимость). Бюджет премирования — это механизм мотивации сотрудников, который может реализовываться очень по-разному в зависимости от характера бизнеса, кадровой политики, менеджерских и человеческих воззрений руководства.

Подробнее мы поговорим об этом ниже. Здесь же отметим, что учитывать постоянную и переменную составляющие оплаты труда со всех точек зрения удобно.

Почему мы разносим эти статьи затрат по подразделениям? Этот принципиальный момент связан с механикой управления трудовыми ресурсами. И вы, и руководители захотите знать, сколько предприятие тратит на центры прибыли и выручки и на центры затрат. В любой растущей фирме на определенном этапе возникает ощущение неправомерного разрастания инфраструктуры; так что полезно знать, сколько она стоит и *стоит ли того*.

Другой важный момент: систему премирования (мотивации, если хотите) нужно дифференцировать, чтобы действительно *мотивировать* персонал. Отсюда и необходимость отдельного учета.

Что касается бюджета социального развития, то здесь имеется в виду социальный пакет, корпоративные праздники, а также все

иные формы внезарплатных и внепремиальных мер поддержки предприятием сотрудников.

На самом деле фонды оплаты труда и премии обычно относят на прямые затраты самих подразделений. Тем не менее их нужно отражать в бюджете УТР, дабы видеть общую картину: ведь именно они составляют основную долю затрат на трудовые ресурсы!

Бюджет развития трудовых ресурсов я поделил на три статьи, которые в принципе можно распределить и по другим разделам общего бюджета. Бюджет повышения квалификации можно полностью или частично отнести к разделу *обновления ТР*, если компания нуждается в обучении новичков.

Бюджет резерва повышения оплаты труда разделяется на планируемое повышение оплаты труда действующим сотрудникам (карьерный рост), плановое увеличение штатной численности (для растущего предприятия) и введение новых высокооплачиваемых должностей. В принципе, если вы считаете это более удобным, все эти статьи можно учитывать как «перспективные» части затрат на содержание трудовых ресурсов.

Затраты на исследования и разработки в области управления трудовыми ресурсами — особая статья. Допустим, вы решили внедрить электронную систему учета кадров: это прямые затраты на ее приобретение + трудозатраты на внедрение и обучение сотрудников ОК. Или вас осенило использовать при наборе психологические тесты. Или высокая текучесть кадров навела вас на мысль провести опрос персонала, чтобы понять, чем люди недовольны... Все это — затраты относительно небольшие, но вы увидите, как будет сопротивляться руководство, когда вы попросите на это денег! Лучше уж сразу завести расходную бюджетную статью.

Понятно, что в итоге ваш бюджет должен выглядеть не как блок-схема, а как стандартная таблица. Какая? Обратитесь за помощью к вашим экономистам, они умеют это делать (хотя сомневаюсь, что им приходилось заниматься бюджетами управления трудовыми ресурсами). Очень хорошо, если в этой таблице результаты будут приведены в форме процентов как от общих затрат на УТР, так и от затрат всего предприятия.

Что в результате? Разработав и утвердив бюджет, вы берете на себя ответственность (а значит, и приобретаете право) контролировать его. Теперь открытие новых вакансий, повышение кому-то

зарплаты или введение социального пакета должны происходить в рамках бюджета. То есть не хаотично, а планомерно. Иными словами, *предприятие научится считать затраты на трудовые ресурсы, а в дальнейшем и сопоставлять затраты с полученной прибылью. Да здравствует целевая функция управления!*

Для начала в качестве упражнения рекомендую составить бюджет за истекший год задним числом. А перспективу уже выверять согласно бизнес-планам предприятия.

Глава получилась большая и несколько сумбурная. Поэтому в конце хочется привести краткое резюме.

Управление трудовыми ресурсами, как и любой менеджмент, требует четкого определения субъекта, объекта, средств и целевых функций управления.

Целевая функция УТР как центра затрат — максимальная отдача (результативность) трудовых ресурсов компании при минимальных затратах на их приобретение и использование.

Средствами управления могут быть властные полномочия, приданные должностью, делегированные вышестоящей инстанцией или «самореализующимися» процедурами менеджмента, возникающие на основе добровольного сотрудничества или авторитета. Но самый действенный инструмент — ресурсное и бюджетное управление.

Чтобы получить реальные рычаги управления трудовыми ресурсами, четко разграничьте свои и чужие полномочия в управлении, приобретите в эшелонах власти авторитет и понимание вашей значимости — *разработайте бюджет управления трудовыми ресурсами.*

ГЛАВА 4

Как дружить с соседями или Центр принятия кадровых решений

Глава, в которой развивается тезис о менеджменте как работе чужими руками.

Оказывайте влияние на тех, кто оказывает влияние на других.

*Менеджерская народная
мудрость*

Естественно, все 13 задач управления трудовыми ресурсами одному человеку не под силу. И даже нескольким. Кроме того, как вы уже заметили, дело управления трудовыми ресурсами — не только ваша забота. В нем активно и неизбежно участвует еще целый ряд персонажей.

В управлении *участие* подразумевает одно из трех:

- предоставление информации для принятия решений;
- принятие управленческих решений (это и есть вершина менеджмента);
- содействие в воплощении принятых решений в жизнь.

Все остальное — не участие в управлении, а путанье под ногами у тех, кто реально управляет. Ну, не будем о грустном...

Итак, принятие управленческих решений. Для начала — менеджерский анекдот.

Американский менеджер-трудоголик решил отдохнуть и уехал на ферму. Заскучав через пару дней, он попросил фермера дать ему какую-нибудь работу.

Фермер попросил его очистить коровник. Два часа — готово! Тогда фермер дал более сложное задание — отрубить головы 500 цыплятам. К концу дня все было сделано.

На следующее утро фермер пожалел менеджера и дал ему легкую работенку: рассортировать мешок картошки по трем

ящикам: мелкая средняя и крупная. Вечером смотрит фермер, сидит гость перед полным мешком, а ящики — пустые.

— Ты же так быстро делаешь тяжелую работу, что ж ты с ерундой не справишься? — спрашивает изумленный фермер.

— Слушай, я на работе только и делаю, что разбираю чужой навоз и рублю головы, а ты хочешь, чтобы я принимал решения!

Ответ, достойный занесения в учебники!

Что же такого сложного в этих самых управленческих решениях?

Две вещи:

- *ответственность* — кто решил, тот и берет ее на себя; именно поэтому менеджеры так любят переваливать решения друг на друга, а еще лучше — передавать снизу вверх;
- *неопределенность* — обычно в бизнесе приходится принимать решения в условиях недостаточной или недостоверной информации.

Поэтому решения, как правило, принимаются коллегиально. Таковой менеджерский «мозговой трест» называется центром принятия решений. Но на самом деле ответственность все равно всегда на одном человеке...

Так вот, кто же еще, кроме вас, входит в центр принятия решений по управлению трудовыми ресурсами? Несколько персонажей, все — не последние люди в организации.

Первый, разумеется, *генеральный директор*. Он (или она) как первое лицо компании определяет кадровую политику (что это такое, я еще расскажу). Естественно, без него не обходятся такие ключевые вопросы, как штатное расписание, кадровый план, размеры вознаграждения. Он участвует в отборе кандидатов, по крайней мере на ключевые посты. Естественно, он же нередко инициирует увольнения, утверждает служебные перемещения и повышения... Словом, легче назвать, в каких задачах управления трудовыми ресурсами генеральный *не участвует*, чем наоборот.

Далее идут *руководители от верхней до нижней линеек* — те, у кого есть подчиненные. Если есть — значит, есть трудовые ресурсы и есть чем управлять.

Они участвуют в разработках планов кадрового комплектования; собственно, они и есть основные «заказчики» этой работы. Чрез-

вычайно важна их роль в определении требований к кандидатам, потому что зачастую лишь они (в силу специфики занятий) знают, чего, собственно, требовать. Отсюда же автоматически — их роль в оценке кандидатов.

Здесь, кстати, узловой вопрос вашего взаимодействия с линейным менеджментом. Да, эти люди обычно знают, какую работу и на каком уровне требовать от подчиненных. Но как это перевести на язык профессионального отбора, т. е. в термины образования, опыта, деловых и личных качеств? Обычно это задача вашего коллективного с ними разума.

Управленцы среднего звена иницируют (по крайней мере должны инициировать) перемещения сотрудников и их карьерный рост. По моим наблюдениям они иногда как раз *тормозят* его, дабы не вырастить самим себе конкурентов. И это — тоже ваша проблема. Они же могут более или менее внятно объяснить, какое повышение квалификации их сотрудникам требуется.

Наконец, именно они — главные проводники организационной культуры, идеологии, ценностей. Они же олицетворяют в глазах рядовых сотрудников саму организацию. До высокого начальства далеко, а собственный руководитель — вот он, под боком. Поэтому один из главных факторов, определяющих удовлетворенность трудом и отношение сотрудника к предприятию, — это мнение о непосредственном руководителе.

Отсюда же, естественно, доминирующая роль руководителей в трудовых спорах, которые на их уровне обычно и возникают. Они ваш главный клиент как *внутреннего консультанта компании*. Они придут к вам с вопросами: куда девать Сидорова, можно ли повысить зарплату Иванову, и как помирить Мишкину и Машкину, дрязги которых раскололи отдел на две враждующие группировки.

В действительности это не столько *вопросы, сколько надежда на то, что вы переложите решение конфликта на свои плечи*.

Именно отношения с руководителями среднего звена в значительной мере определяют ваши профессиональные успехи или неудачи на поприще управляющего трудовыми ресурсами. Если вас невзлюбят, то скорее всего в таком окружении вы просто не сможете работать. Особенно неприятно, если вы приходите в компанию, где ваш предшественник оставил о себе не лучшие воспоминания.

Напомню: большинство менеджеров обычно не понимают, зачем вы нужны в фирме!

Ваши взаимоотношения со средним менеджментом напоминают те, что складываются между двумя людьми на необитаемом острове, у одного из которых есть спички, а у другого — коробок. Сумеете нормально договариваться — вместе будете греться у костра. Не выйдете — оба замерзнете.

К сожалению, люди зачастую предпочитают мерзнуть...

Выход — продемонстрировать менеджерам, что вы с ними на одной стороне. Что не собираетесь мешать им — наоборот, готовы помогать в решении их проблем, которых всегда выше крыши. Что в случае возникновения противоречий вы не собираетесь конфликтовать, не побежите жаловаться наверх, а постараетесь завязать диалог и достичь разумного компромисса. Все это надо сделать, как только вы пришли в компанию. Поэтому очень удачный дебют для вас на новом месте — встретиться по возможности со всеми руководителями (конечно, с каждым по отдельности) и расспросить об их заботах. Заодно и в курс дел быстро войдете.

И еще одно: никогда не проводите в жизнь кадровых решений, не посоветовавшись предварительно с теми руководителями, которых они напрямую касаются, хотя бы для вида. Иначе наживете себе врагов быстро, а главное — надолго. Уверяю: они всегда найдут, чем грамотно ответить.

Еще один особо важный для нас персонаж — *тот, кто распоряжается в компании деньгами*. В одних случаях это сам генеральный, в других — финансовый директор или главбух.

Аксиома: *денег всегда мало*. Средства, ассигнуемые на расходные статьи, отбираются у других. А «ваши» расходы, т. е. все, что относится к персоналу, в чем мы еще убедимся, — одна из самых крупных затратных статей предприятия. Значит, любые решения по изменению (обычно в сторону увеличения) уровня оплаты труда, премирования, социального пакета и т. п. — это заметный удар по карману фирмы.

Вам же финансовые рамки особенно тесны. Допустим, тарифная сетка компании не предусматривает для секретаря зарплаты выше 500 долл. У вас четыре секретарши, все работают не первый год и достигли этого «потолка». Им, конечно, мало, но они не уходят: прикипели душой к организации. А рынок труда тем временем

«ушел вверх», и найти работника требуемой квалификации на эту зарплату уже немыслимо. Тем более, вы не станете брать нового человека сразу на верхний уровень зарплаты?

Время идет, секретаршу вы найти не можете, все недовольны. Вы ставите вопрос о том, чтобы приподнять планку хотя бы до 550 долл., потому что на меньшие деньги можно найти только неопытную девчонку с сомнительным образованием. Ладно, так и быть, вам разрешают. А остальные? Они что — хуже новенькой?! Значит поднимать зарплату надо всем, а это в сумме — еще одна ставка секретарши.

Мораль: без четкого взаимодействия с Лицом, Распоряжающимся Деньгами, не обойтись. Здесь у меня есть два хороших совета:

- покажите, что вы способны не только тратить, но и экономить; так вы добьетесь уважения;
- научитесь составлять *бюджет управления трудовыми ресурсами* и введите его в систему бюджетов предприятия.

Взаимодействовать с *юристом* (юрисконсультom, руководителем юридического отдела) проще, чем с предыдущими. Если вы сами не имеете специальной подготовки в области трудового права или не содержите такого специалиста в штате кадрового аппарата (а сейчас такие должности часто предусматриваются в особо крупных компаниях), вам волей-неволей придется обращаться в юридическую службу предприятия.

Недавно я заметил, что трудовые договоры стали толстеть. Раньше на них вполне хватало двух страничек — теперь и шести мало. И чем солиднее организация, тем объем договора больше. О чем это говорит? Раньше капитал и труд договаривались «по понятиям», указывая как можно меньше конкретики. Сейчас же стараются обговорить все детали. То же относится и к внутренним документам предприятия: положениям о персонале, распорядкам и пр. Внимание к трудовому законодательству все больше становится признаком хорошего тона.

Юрист нужен вам не только для грамотного составления документации. Очень полезно, если он время от времени выступает перед сотрудниками всех рангов, рассказывая об их правах и обязанностях и отвечая на вопросы. Такая практика (как и вообще встречи руководства с персоналом) способствует улучшению внутреннего климата, повышению доверия работников к организации. Он же

очень полезен при обсуждении разнообразных льгот для сотрудников: без него не определишь, что предприятие *обязано* делать по закону, а что остается на его добрую волю.

Наконец, трудовые споры. Те же увольнения-восстановления. Все чаще они становятся предметом судебных разбирательств. Работники частенько сначала молчаливо «соглашаются» на увольнение, а потом подают в суд и получают приличную компенсацию от предприятия. Участие юриста в подобных разборках зачастую позволит решить дело полюбовно, а уж если суд — отстоять интересы фирмы.

Юрисконсульт предприятия должен быть на вашей стороне баррикады. А то бывает, что он охотно консультирует лично приятных ему сотрудников по вопросам «слабых мест» компании, которые можно использовать при увольнении или ином трудовом споре.

С юристом может возникнуть одна проблема. Ранее перечисленные персонажи в принципе нуждаются в вас, как и вы в них, что позволяет наладить взаимовыгодное сотрудничество. Для юриста же вы со своими кадровыми проблемами — только дополнительная нагрузка, а у него и так работы хватает. Вы ему не начальство, и он при желании запросто может проигнорировать ваши просьбы или отложить их в долгий ящик, ссылаясь на занятость более важными делами.

Проблему можно решить разными способами. Например, если это еще не сделано, «пробить» через вышестоящее руководство включение кадровых вопросов в должностные обязанности юриста. Только это вряд ли улучшит ваши отношения: выполнять обязанности можно по-разному... Можно действовать силой своего обаяния и авторитета. А можно и как. В одной фирме руководители подразделений имеют право премировать сотрудников, им не подчиненных. Так вот, местный HR-менеджер регулярно пользуется этим правом в отношении юрисконсульта. Надо ли говорить, что проблем между ними не возникает.

Последний, о ком следует поговорить, — *руководитель службы безопасности*. «Родственные» отношения кадров и безопасности всюду существовали при Советах, многие кадровики были выходцами из «органов». Ну, в те времена — понятно: политическая благонадежность и т. п., а сейчас — то зачем? Ведь в анкетах при приеме на работу партийная принадлежность не указывается?

Не все HR-менеджеры хорошо представляют себе, чем занята служба безопасности. Поэтому позвольте сказать пару слов о «щите и мече» вашей организации.

Большинство сотрудников полагает, что security — это мужики в черном, проверяющие пропуска и без дела слоняющиеся по этажам. Это правда — лишь частично.

В обеспечении безопасности предприятия несколько «направлений». Из них первое — физическая охрана, т. е. охрана организации от проникновения на ее объекты (чувствуете слог!) посторонних лиц, а также пресечение инцидентов, скажем, потасовок между сотрудниками во время празднования «Дня компании».

Есть еще *внутренняя* и *внешняя* безопасность. Внешняя — это предотвращение угроз со стороны криминалитета, недобросовестных конкурентов, отдельных органов родного государства, — словом, всех, кто *вне* организации. Вас, как управляющего трудовыми ресурсами, это касается в минимальной степени, разве что в связи с поступающими на работу в компанию сотрудниками (поскольку они приходят *извне*).

Внутренняя безопасность — это предотвращение угроз фирме *изнутри*, т. е. со стороны *ее персонала*, и это уже касается вас на полную катушку.

Здесь речь не идет об экономической угрозе, которая может возникнуть вследствие чьей-то деловой некомпетентности или простой случайности. Скажем, банк (в лице ответственного за кредиты) одолжил деньги кому не надо. Или коммерческая фирма поверила в долг партнеру, а тот не расплатился. Или страховая компания застраховала склад, который через полгода сгорел; а если б проверили вовремя, то увидели бы, что электропроводка в жутком состоянии. Всякое бывает, и такие случаи — дело специального разбирательства.

Совсем другой вопрос, когда все перечисленное произошло вследствие *умысла*, когда сотрудники, по чьей вине предприятие потеряло деньги, пошли на это дело сознательно — по сговору с недобросовестным клиентом или чтобы отомстить работодателю за понесенные обиды.

По мнению американских экспертов, воровство, саботаж, взятки и другие недобросовестные действия сотрудников корпораций наносят бизнесу США на порядок больший ущерб, чем индуст-

риальный шпионаж, которого все так ужасно боятся. По России данных у меня нет, но думаю, что картина схожая.

Конечно, можно отгородиться от всего этого и заявить, что управление трудовыми ресурсами здесь не причем. Но по-хорошему — нельзя, потому что сама служба безопасности без взаимодействия с вами со своими задачами не справится. Впрочем, и вы со своими — тоже.

Минимальный уровень сотрудничества — это проведение силами СБ проверок (они называют это «пробить по базам») принимаемых на работу сотрудников, по крайней мере для ключевых должностных позиций. Максимальный — это постоянный обмен информацией, включая такую, как взаимоотношения в коллективах организации, поведение отдельных работников, слухи и пр. Ведь именно в «кадрах» все это и скапливается! Еще очень хорошо (для вас), если собеседования с сотрудниками при решении конфликтных ситуаций проходят при участии представителей СБ. Вообще-то не грех посоветоваться с security и при решении других кадровых вопросов, скажем, при выдвижении сотрудника на более высокий пост.

Вот нормальный уровень сотрудничества «кадров» и «безопасности». Отдел кадров (4 женщины) фирмы переезжал в другой кабинет. Как назло, грузчиков не было. Узнав об этом, начальник СБ поднял своих бойцов (не охрану, конечно, ее задача — бдить), и трое бравых отставных офицеров вмиг все обеспечили. А потом отметили переезд с девочками из ОК чаем с тортиком.

И еще одно замечание, уже не по поводу СБ. Один мудрый американец в книге по менеджменту (у нас не переведенной) написал: *хотите разобраться во взаимоотношениях в организации — посмотрите, кто с кем обедает*. Так вот, видел я: в одной фирме управляющая персоналом, юристконсульт и главбух друг без друга в столовую не ходят. И *возрадовалось сердце мое, ибо понял я: фундамент успеха обеспечен*.

Подводя итог, скажу: один в поле не воин. Управление трудовыми ресурсами — процесс сложный, проходящий через многие уровни компании и прямо или косвенно касающийся основных должностных лиц. Вы выступаете в этом процессе как «системный интегратор», или проще — дирижер, объединяющий действия многих для достижения единого результата. Собственно, это и дает вам право носить гордое имя *менеджера*.

ГЛАВА 5

Что такое кадровая политика

Глава, в которой автор приглашает читателя совместно заняться доморощенной политологией.

Политика — это хорошо смазанная машина, которая производит тренировки.

Совсем недавно казалось, что выражение «кадровая политика» осталось в ушедшем тысячелетии, однозначно ассоциируясь со знаменитым «кадры решают все» (копирайт тов. Сталин). Однако все чаще мы встречаем его в словосочетаниях «Департамент по кадровой политике», «Менеджер по кадровой политике» и т. п. Особенно этим увлекаются организации-гиганты, вроде естественных монополий.

Я приглашаю вас поразмыслить над тем, что же это такое — кадровая политика. Потому что сам пока имею лишь общие соображения на эту тему, а что касается советов и рецептов — мне бы кто дал...

Начнем с социокультурных различий. Современный россиянин слову *политика* придает не столько реальное, сколько сакрально-мистическое значение. Каждому из нас лично от этой политики в повседневной жизни ни жарко, ни холодно. Это что-то такое, чем занимаются Господин Президент со своим Аппаратом, Дума и пр. и что до нас доходит в виде телепередач и газетных статей, которым хочешь верить, хочешь нет. Но заранее понятно, что это высшие материи, от нас не зависящее, как гравитационная постоянная. Как тут не вспомнить бессмертные пикейные жилеты («Поедет ли Ганди в Данди?»)!

На Диком Западе не так. Английское слово *policy* означает «линия поведения, установка» и, кстати, имеет в отличие от русского множественное число: *policies*. Последнее неоднократно создавало лично мне проблемы при переводе. Скажите по-русски: «компания проводит следующие политики в отношении персонала среднего звена...». Коробит, а аналога нет.

И все же, поскольку наши «дальнезарубежные» коллеги подна-торели в вопросе намного больше нас, предлагаю взять за основу их понимание. Позволю даже дать более развернутое толкование этого термина и в дальнейшем его придерживаться: политика — это *основные принципы и правила, определяющие наши конкретные действия* (да простят меня политологи, у которых этих определений больше сотни!).

Поехали дальше. Что мы еще знаем о политике? Тот, кто успел поучиться в советских вузах, наверняка помнит, что это «концентрированное выражение экономики».

Эта позиция тоже кажется мне важной, потому что мы говорим о бизнесе, а его суть и есть экономика. Если соединить вместе, то получается: «Политика — это основные принципы, определяющие наши конкретные действия в экономике». Не совсем ясно? Сейчас расшифруем.

Что главное для любой коммерческой организации? Две вещи: как заработать деньги (маркетинг) и куда их девать (затраты и инвестиции). В отношении как первого, так и второго возможны очень разные политики.

Например, в плане маркетинга, компания может:

- оставить за собой имеющуюся долю рынка, не предпринимая каких-либо действий по его расширению;
- захватить весь рынок и задавить конкурентов;
- диверсифицировать свой «портфель», найдя новые продукты и ниши;
- и т. д., и т. п. — читайте учебники по маркетингу.

В плане затрат и инвестиций:

- все проесть в ресторанах на Гавайях;
- развивать бизнес, купив еще 2 магазина;
- вкладываться в производство, купив завод по производству пельменей;
- все переводить в зарубежные банки через офшоры;
- и т. д., и т. п., если вы что-нибудь знаете о нынешней деловой жизни в России.

У западных буржуев все довольно просто, поскольку бизнес чаще всего реализуется в форме открытого акционерного предприятия.

То есть на деньги большого или малого числа пайщиков. Если он развивается, акции дорожают и акционеров становится больше, поскольку бизнес приобретает инвестиционную привлекательность. А если менеджмент (наемные руководители компании) ведут не ту политику, акционеры просто гонят их поганой метлой.

У российских буржуев, само собой, все наоборот (Национальная Идея!). Деньги берутся либо из карманов 1–3 хозяев либо вообще непонятно откуда. Поэтому в плане заинтересованности в процветании оного тоже не все ясно. Когда 1–3 хозяина — ладно. А когда неизвестно кто, тогда что?

Мы остановимся на простейшем случае ограниченного числа известных владельцев. По идее они должны быть заинтересованы в одном: в прибыльности предприятия. На самом деле это не всегда так*, но экзотику мы трогать не будем.

Итак, наши владельцы избрали маркетинговую и инвестиционную политики. Любое решение, однако, требует ресурсов. В том числе, трудовых. Отсюда мы делаем вывод: кадровая политика (читай: политика найма и использования трудовых ресурсов) — это логичное и естественное продолжение маркетинговой и инвестиционной политики предприятия.

Однако тут есть одна большая хитрость. Даже маркетинговая и инвестиционная политики далеко не всегда осознаются менеджментом компании, а уж до кадровой — расти и расти... Поэтому если руководитель предприятия еще более или менее способен объяснить, как он намерен зарабатывать и куда тратить, то на вопрос о кадровой политике он скорее всего удивленно поднимет брови: «А это что за птица?»

В действительности кадровая политика проводится всегда, в любой организации, хотя бы потому, что никакая разумная деятельность немыслима без «основных принципов, определяющих кон-

* Показательный эпизод. Обедаем с супругой в очень приличном, но совершенно пустом ресторанчике в Крыму. Просим официанта поблагодарить повара, а тот: «Да вон наш *хозяин* сидит». Поблагодарили *хозяина* и поинтересовались, не дорого ли содержать пустой ресторан. Тот объяснил, поставив нам шампанское, что вообще-то делает деньги на стиральных порошках... а это — ну, самому зайти или *братву* пригласить... Вот и читай после этого *ихние* учебники по менеджменту!

кретные действия». Но она может быть очень разной... и не всегда осмысленной.

Я приведу несколько таких принципов, пожалуй, наиболее важных. Для каждого предлагаю возможные варианты, не претендуя на полноту: в действительности их может быть больше. Раскрою секрет: на самом деле это реальные высказывания менеджеров разных компаний, которым я задавал вопросы относительно их кадровой политики.

1. *Какими компания видит (или хочет видеть) своих сотрудников?*

Наши сотрудники — это золотой фонд, «элита» рынка труда. Мы отбираем только лучших, много платим, но много и требуем. Работать у нас — это честь.

Мы — обычная организация. У нас работают самые обычные люди, от которых требуется всего-навсего выполнять свои обязанности за обычное (читай: среднее по рынку) вознаграждение.

С работой в нашей компании справится кто угодно. Главное — экономия на персонале, поэтому мы берем самых «дешевых» сотрудников с рынка труда.

2. *Политика в отношении организационных стандартов и личностного фактора.*

У нас четко отлажена организационная структура, система должностных обязанностей и требований к персоналу. Поэтому кандидат для работы должен строго соответствовать нашим требованиям, а работник — столь же строго выполнять свои обязанности.

Мы готовы брать людей с собственными идеями и «багажом» и создавать под них специальные рабочие места, соответствующие их личностным особенностям. Мы приветствуем творчество и инициативу и готовы ради них гибко подходить к управлению людьми.

3. *Политика вознаграждения.*

Мы платим столько, сколько считаем нужным (более мягко: выдерживают доходы компании). Кому не нравится, волен искать другое место.

Мы жестко привязываем вознаграждение к результатам работы и у нас каждый может заработать *много*, точнее, сколько сумеет.

4. *Политика найма.*

Мы не берем на работу людей с улицы — только «своих», по рекомендациям.

Мы берем только с рынка труда. Практика показала, что от «своих» обычно приходят слабые и ленивые.

5. *Политика в области развития персонала и карьеры.*

Мы предпочитаем выращивать высший менеджмент из своих, проверенных сотрудников.

Мы обычно берем новых руководителей со стороны: наши сотрудники практически достигли своего «потолка».

Мы стараемся брать опытных и обученных людей.

Мы берем «новичков» и учим их сами, потому что в других местах учат не так и не тому.

6. *Политика стабилизации кадрового состава.*

Для нас важно создать стабильный кадровый состав, минимизируя текучесть. Поэтому к нам трудно поступить на работу, но еще труднее «вылететь».

Мы никого не держим: не нравится у нас — скатертью дорога.

7. *Политика оценки достижений.*

Наша компания хочет динамично развиваться и не желает терпеть «тормозов». Если сотрудник в течение полугода не улучшает или снижает трудовые показатели, то ставится вопрос о его служебном соответствии и целесообразности дальнейшего найма.

Нас устраивает, если сотрудники выполняют свои обязанности и приходят на работу вовремя. Более высоких достижений нам от них не нужно.

Мне бы, не скрою, хотелось далее выдать красивую классификацию кадровых политик, чтобы войти в историю науки HR-менеджмента. Но это был бы уже другой жанр. Поэтому оставляю данную задачу заинтересованным исследователям (кстати, неплохая тема для диссертации). Здесь же приведу лишь самые очевидные основания для различения кадровых политик*.

8. *Осознанность и последовательность.*

Кадровая политика может осознаваться менеджментом и целенаправленно выстраиваться в соответствии с политиками маркетинга и инвестиций. А может, наоборот, вестись хаотично, без четкого

* Знатоки могут заметить, что изложенное ниже относится скорее к организационной культуре, чем к кадровой политике. Не спорю. Для меня главное отличие таково: организационную культуру нельзя целенаправленно создавать и насаждать (как и любую культуру вообще). Кадровой же политикой вполне можно управлять, если захотеть.

понимания, что и зачем делается. Она не может лишь одного: *не осуществляться*.

Может ли нормально работать организация без осознанной и целенаправленной кадровой политики? Конечно, иначе у нас давно бы весь бизнес остановился. Особенно на ранних стадиях своего развития, когда народу — с гулькин нос и о кадрах по большому счету и говорить нечего. В этот период и маркетинговая политика такая же: берутся за все, что подвернется. А об инвестиционной говорить рано — денег еще нет.

Вот дальше — сложнее. Если численность штата перевалила за сотню, неосознанная кадровая политика скорее всего приведет к целому букету последствий, первым из которых станет постоянная текучесть кадров и лихорадка на уровне среднего менеджмента. Жить, конечно, можно, но не комфортно.

Что касается последовательности, то она — прямое продолжение осознанности. Если вы способны четко сформулировать те или иные положения своей кадровой политики, значит, сможете их реализовать. Нет — значит, в одних случаях поступите так, а в других иначе, под настроение. Всегда ли ваш выбор будет правильным и объективным?

Теперь самое время вспомнить великий закон *неубывания энтропии вселенной*. Иначе: если процессом не управляет разумная сила, то он всегда пойдёт вразнос и в итоге даст *хаос*. Ибо хаос — естественное состояние как физических, так и социальных систем.

Пример. Генеральный, сам не склонный к загулам, с утра приходит в офис и обнаруживает последствия вчерашнего междусобойчика. По науке — хаос, а по жизни — бардак. Тут же следует реакция: запрещаем любые празднества с возлияниями на рабочем месте!!! Виновные будут вздернуты на рее (в смысле на доске приказов)!!!

Месяц — тихо. Но тут, как назло, опять юбилей, причем у всеми уважаемого человека. Просьба к генеральному: на один раз отменить сухой закон с обещанием отсутствия последствий. Ну, как тут отказать?

Потом был повод, но генерального не спросили — был в командировке (все равно не узнает).

Потом — см. начало нашей истории. Как говорят программисты, цикл.

Мораль проста: непоследовательная кадровая (как и любая другая) политика приводит к тому, что все ее последствия со временем рассасываются сами собой. *Энтропия вселенной.*

Еще один важный момент: *последовательность кадровой политики не должна становиться самоцелью.* Кадровая политика может и должна меняться с развитием фирмы, изменением ее положения на рынке и другими факторами. То, что сегодня правильно, завтра может оказаться вредным.

9. Жесткость или либерализм.

Политика фирмы по отношению к персоналу может быть либеральной, демократичной, социально ориентированной. Это означает не только отсутствие «драконовской» дисциплины, но и в целом примат личностного начала над организационным. В таких организациях каждый — сначала человек, потом уже сотрудник. Отсюда — значительные «люфты» в оплате труда, дисциплинарных требованиях, прочих организационных рамках. Это, кстати, не значит, что в компании царит анархия и все бездельничает: напротив, трудовой ритм может быть очень напряженным, а спрос за результаты — суровым.

Жесткая кадровая политика предполагает, что главное — организация, ее интересы, устои и правила. Человек же обязан вписаться в них, если хотите — стать «винтиком». Отсюда строгая дисциплина, много письменных регламентов, инструкций, приказов и высокие требования при отборе новых сотрудников (в значительной мере — формальные). С сотрудников спрашивают не только за конечные результаты в работе, но и за соблюдение всех предписаний.

Какая политика лучше? Ответ понятен: *та, что больше соответствует характеру бизнеса фирмы и стадии ее развития.* Попробуйте вести жесткую политику в организации, где многое зависит от личных талантов и творческого подхода, скажем, там, где разрабатываются компьютерные программы, делается реклама, снимается кино... Народ просто разбежится — творческие люди этого не любят. Зато в банке, в охранной фирме, на стройплощадке, на авиационном предприятии либеральная кадровая политика способна привести к реальной катастрофе (и приводит).

Вот ЧОП поставил двух бойцов охранять чей-то офис ночью. Эти «орлы», дабы не скучно было, съели пол-литра и пошли шарить по кабинетам. Нашли шампанское, благо дело было накануне 8 марта,

и устроили пир горой. Наутро их нашел директор фирмы-заказчика в объятиях Морфея. Долго ли такой ЧОП продержится на рынке?

А проблема-то решается просто: кадры надо проверять! Не сегодня же они такое удумали: раз сделали, значит, посчитали, что можно. Следовательно, и раньше должны были быть прецеденты.

10. Дифференциация.

Кадровая политика фирмы может относиться одинаково ко всем сотрудникам, а может, наоборот, быть очень дифференцированной. Понятно, что целенаправленная и осознанная политика обычно дифференцирована*.

Возможна, например, ситуация, когда в большой многопрофильной компании по отношению к одним ведется либеральная политика, к другим — жесткая.

Чаще всего дифференциация проходит по векторам должностной лестницы и стажа работы в компании. Есть организации, которые выделяют «золотой фонд» сотрудников, в который можно попасть не благодаря служебному положению, а исключительно по реальным заслугам и проявленной лояльности. К «золотому фонду» — особое отношение, привилегии, специальные меры, чтобы с ним не расстаться. К остальным — жесткость, естественный отбор и прочие «прелести». В числе элиты может оказаться рядовой сотрудник, работающий в фирме со дня ее основания (один из известных мне случаев — завскладом), тогда как недавно нанятому руководителю подразделения еще предстоит доказать свою ценность.

А бывает и так. В фирме два продающих подразделения. Одно реализует товар многим покупателям мелкими порциями, другое работает с немногими VIP-клиентами, каждый из которых приносит ощутимую долю дохода.

В первом подразделении люди работают в офисе, отвечая на звонки по телефону, во втором — выезжают к клиентам лично.

Кадровая политика в первом подразделении: берем с рынка труда более или менее пригодных. Оплата труда — средняя или невысокая (по рынку). Премияльные — в разумных пределах, ежеквартально. Удерживать сотрудников — не стараемся, поскольку их легко заменить.

* В действительности *любая* так или иначе дифференцирована, даже не осознанная. Другое дело, как и зачем.

Во втором: нанимаем только тех, кто умеет работать с крупными клиентами; одно из условий — наличие у кандидата связей, позволяющих выйти на нужные круги. Оплата труда — высокая (чтобы не искал лучшей доли). Премии могут быть гигантскими в зависимости от «сделанного» контракта. За сотрудников держимся всеми силами, «либеральничаем», так как уход любого может означать потерю клиента со всеми вытекающими.

Мораль (еще раз): кадровая политика — продолжение экономической!

11. *Порядочность.*

А вот это — совсем отдельная тема. В принципе все знают, что политика — дело грязное. Оказывается, это может касаться и кадровой политики...

В последнее время ряд компаний, в том числе широко известных повадились экономить на сотрудниках, особенно высокооплачиваемых. Технология такая.

Публикуем объявление о найме высокого менеджмента с обязательным указанием нашего бренда, а также сумм много выше рыночных.

Снимаем сливки с рынка труда.

Через месяц с кислой миной сообщаем новичкам, что они «не дотягивают» до ожидаемого эффекта, поэтому компания, так и быть, оставляет их на испытательный срок... но платить заявленную сумму не готова. Ну ладно, процентов 70... но никак не больше.

Еще через месяц: совсем позор! Не справляетесь. Ну ладно, на бедность... 50 % от заявленного. А человек к тому времени уже оставил работу, где ему платили больше и куда его после ухода наверняка обратно не возьмут. Да и место, скорее всего, уже занято.

Есть и гораздо более «тупой» вариант, рассчитанный не на искусственных менеджеров, а на простых «работяг»: берем и не платим. На вопрос о зарплате отвечаем: «Прости, старик, ради Аллаха. Вот прямо сейчас денег нет... но в будущем месяце — точно! С гарантией!»

Человек работает так месяца три, а потом уходит ни с чем. А работа-то сделана! А вакансия-то не сложная! Сейчас следующего «лоха» для разводки найдем: вон, за воротами целая очередь стоит.

В общем, я даже не готов назвать это кадровой политикой — это просто мошенничество вроде финансовых пирамид, подпадающее

под конкретную статью уже не Трудового, а Уголовного кодекса. В иной стране такие предприниматели давно бы уже сидели, где им положено (по Глебу Жеглову). Тем не менее, поскольку для современного российского рынка труда такие подвиги не редкость, не могу не обратить на них ваше благосклонное внимание.

Что хорошо: у нас есть и нтернет. С сайтами, куда обиженные поставляют информацию о недобросовестных работодателях. Адресов не даю: это упражнение на саморазвитие. В любом случае знать их кадровику стоит. Например, для проверки причин увольнения с предыдущей работы, заявляемых кандидатом.

А вообще, ребята, проверьте: во всем ли честна ВАША кадровая политика?

Кадровая политика редко осознается в полной мере (даже там, где есть Департамент кадровой политики) и еще реже формулируется в письменном виде. Чаще всего о ней можно прочесть в документе, именуемом «миссия фирмы» (если таковой есть) в разделе о «внутренней миссии». То есть того, какой компания желает предстать в глазах своих работников (внутренний «пиар»). Однако эти положения обычно бывают столь же бессодержательными и оторванными от жизни, как и вся «миссия».

Бывает, элементы кадровой политики закрепляются в таких документах, как положение о персонале и памятки для сотрудников. Но мне еще ни разу не довелось увидеть документ, посвященный именно кадровой политике и внятно, а главное, правдиво ее раскрывающий. Чтобы понять реальную кадровую политику компании, приходится повариться в ее среде, понаблюдать, понять, откуда берутся сотрудники, почему работают хорошо или плохо, кто в компании задерживается, а кто нет.

Можно сказать: нет письменного документа, и не надо. Живут же без него люди, и даже неплохо. Однако насколько проще работать всем причастным к управлению трудовыми ресурсами, если у них перед глазами есть свод принципов, показывающих, что можно и нужно делать с персоналом, а чего — нельзя.

Отсутствие четко сформулированной кадровой политики нередко приводит к тому, что высшее руководство компании думает о своих кадрах одно, линейный менеджмент — другое, сами сотрудники (про себя и про компанию) — третье, а HR-менеджер — четвертое.

В результате возникают такие коллизии, которых никто из перечисленных действующих лиц и не ждал, и не хотел.

Нужен ли вообще в компании *общедоступный* документ под названием «Наша кадровая политика»? Думаю, нет. Хотя бы потому, что многие его позиции могут очень не понравиться персоналу. Например, идеологема *«мы будем выжимать из сотрудников все соки»*, — реальный и временами оправданный тезис кадровой политики, только вряд ли стоит его афишировать. Но *конфиденциальный рабочий документ* будет полезен, хотя бы для согласования точек зрения высшего руководства на направления собственных действий. А кому его составить, кроме вас?

Если придется этим заниматься, загляните в заключительную главу этой книги. Там — сюрприз!

Кадровая политика должна формулироваться в терминах реальной практики компании и целей, которые ставятся в области управления трудовыми ресурсами. Если же документ будет состоять из лозунгов типа «мы все одна семья», или «каждому неограниченные возможности для роста», или «люди — наш главный актив», не стоит тратить время и бумагу. Все равно никто не поверит. А главное: допустим, «семья». Ну и что? Что делать-то?

Хотя, признаться, знаю консультантов, делающих неплохие деньги именно на составлении для заказчиков толстых и красивых внутренних деклараций. Но они сделали свое дело, получили гонорар и ушли. А вы-то человек внутренний для компании (надеюсь). Ведь раскусят и выгонят. К тому же кому нужна внятная и конструктивная кадровая политика? Вам — в первую очередь!

Не забываем: кадровая политика вторична по отношению к более «высоким» политикам фирмы, но одновременно она нужна, чтобы принимать на ее основе конкретные решения по персоналу (наем, вознаграждения, рост, удержание, увольнения, социальный пакет и пр.):

Цели (политики) компании в области рынка и инвестиций × Кадровая политика × Менеджерские инструменты реализации кадровой политики

Это значит, что сформулированная вами кадровая политика должна не только явно соответствовать главным целям компании, но еще и реализовывать себя, имея продолжение в документах, практиках, процедурах. Иначе ей грош цена, нечего и возиться.

Кадровая политика — не Закон Божий, который раз и навсегда. Со временем она, естественно, устаревает. Ее придется пересматривать, надо только ловить момент когда.

Для тех, кто хочет, маленькие упражнения.

1. Как бы вы оценили кадровую политику этой компании с точки зрения осознанности, последовательности, либерализма, дифференциации?
2. Какие пункты документа подтверждают вашу оценку?
3. На каком этапе своего развития находится эта фирма?
4. Есть ли этот документ для всеобщего ознакомления или только для узкого круга менеджмента?
5. Какие из пунктов вам представляются конкретными и практичными, а какие — размытыми, скорее декларативными? До какой степени заявленная фирмой кадровая политика является честной?

ГЛАВА 6

Сколько стоит Кадр?

Глава, в которой речь пойдет о задушевном — о деньгах...

Не к деньгам стремится умный бизнесмен. Он стремится к полному и гармоническому тождеству усилий и результата. Самым убедительным показателем которого являются цифры.

Сергей Долатов

Допустим, я купил порося (типа, не было хлопот!) за 1000 рублей*. С весны до зимы его содержал, а под Рождество реализовал выросшего кабанчика за 10 000 рублей. Сколько я заработал?

Если по арифметике, то 9000 руб. Забавно, но лет 10 назад на тренингах по экономическому мышлению такой ответ давали даже некоторые банкиры. А сейчас любой школьник скажет: «Стоп! А издержки?!»

То-то и оно. Я свою свинью где-то содержал (аренда помещения), чем-то кормил, а также выгребал и утилизировал «продукт вторичный». Может оказаться, что к моменту продажи эта скотина стоила (мне) уже не 1000, а 5000 рублей!

Даже если сарай мой собственный, помои — с моего же стола и своими же руками ухаживал, бесплатность эта иллюзорна. Ведь речь идет о бизнесе, где главное — не затраты сами по себе, а их *рентабельность*. Ведь я мог, например, сдать сарай в аренду, продавать помои соседке, а свое рабочее время тратить на нечто более достойное (скажем, написать еще одну книжку). Не больше бы я тогда заработал?!

Продвинутый предприниматель добавит: если речь идет о бизнесе, т. е. занятии постоянном, следует учесть затраты на пополнение товарного запаса. То есть стоимость приобретения нового поросля. А он к тому моменту в связи с инфляцией и прочими явлениями может стоить уже 2000 руб.

* Все приведенные цены — условны.

Совсем продвинутый добавит: а риски? А если сарай сгорит? А если тебя на рынок «братки» не пустят и заставят «продать» им кабана за ту же тысячу, а то и вовсе отберут? А кто сказал, что цена на свинину не упадет (это уже маркетинг)?

В итоге кабачик оказывается «золотым», и заработал я на своем «бизнесе» столько же, сколько вложил (а может, и потерял).

Я привел этот пример, будто бы далекий от нашей темы, прежде всего потому, что он показывает нетривиальность ответа на вопрос «сколько стоит?». В отношении трудовых ресурсов на него еще сложнее ответить, да большинство и не пытается, полагая, что «стоимость» сотрудника для фирмы равна уровню его оплаты труда. На самом деле это совсем не так.

Чем отличаются трудовые ресурсы как предмет купли и продажи от материальных? Я вижу следующие главные отличия.

Изменение стоимости со временем. Материальные ресурсы (машины, оборудование и т. п.) в ходе эксплуатации изнашиваются, устаревают физически и морально — обесцениваются. Инженеры хорошо знают, какой ресурс существует у каждого устройства, а профессиональные оценщики умеют определять его стоимость после износа. А в наше время моральный износ нередко опережает физический, особенно если речь идет о высоких технологиях.

В отличие от машин, с трудовыми ресурсами дело обстоит сложнее. Со временем, приводящем к накоплению опыта и знаний, «стоимость» специалиста на рынке труда не уменьшается, а растет. Всегда ли? Нет. Играет роль возрастной фактор. Пройдитесь по объявлениям о найме на работу, и вы увидите, что большинство работодателей устанавливают «потолок» около 40 лет. *Это, естественно, не касается объявлений на заборах, обещающих сумасшедший заработок в долларах всем от 17 до 60 независимо от образования.* Таким образом, если «кривая стоимости» для оборудования будет выглядеть примерно так (рис. 2), то для трудового ресурса — примерно так (рис. 3).

При этом пик на рисунке 3 приходится на возраст в 30–35 лет, а после 40 намечается начало спада.

Свойство трудовых ресурсов дорожать со временем создает проблемы. Человек приходит на работу после учебного заведения без всякого опыта, что делает стоимость его ресурса минимальной (если только он не «звезда», из тех, за кем рекрутеры охотятся еще

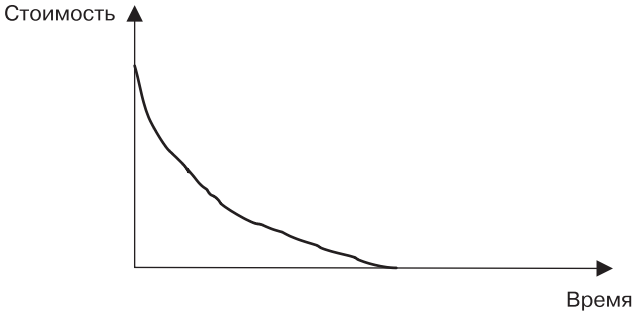


Рис. 2

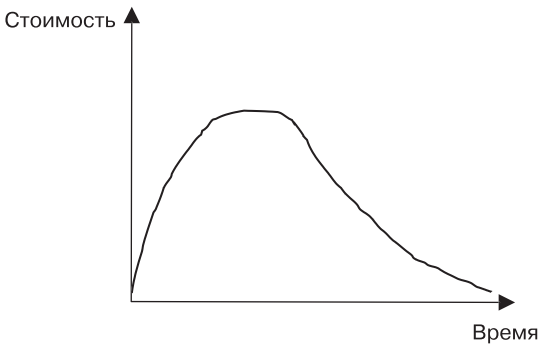


Рис. 3

в вузах, и не чей-то племянник). За 3–5 лет он набирается опыта, после чего имеет полное право претендовать на большее. Теперь в резюме вместо «ничего не умею» вполне способен перечислить ряд подвигов и достижений. В своих глазах, как и в глазах рынка, он «стоит» уже значительно больше. А вот работодатель вполне может этот момент просмотреть, ведь для него данный работник так и остался молодым специалистом. Отсюда и возникает проблема *удержания персонала*.

Неочевидность соотношения цены и качества: проблема выбора. Покупая автомобиль, станок, компьютер и т. п., по его техническим характеристикам вы обычно можете сказать, стоит ли он таких затрат. Бывают, конечно, исключения. Экономисты хорошо знают феномен «оценки качества через цену»: кажется, что товар тем лучше, чем дороже. Надо быть специалистом, чтобы понять,

за что мы платим: за нужные свойства предмета, или за какой-нибудь модный «прибабах»*.

Есть и достаточно понятные рыночные критерии. Обегав десяток поставщиков, вы уже хорошо будете представлять себе ценовой диапазон, и если вам предложат нечто той же марки, только вдвое дороже, или, наоборот, дешевле, это сразу вызовет сомнения.

Не так с трудовыми ресурсами. На рынке труда каждый продавец (в смысле наемный работник, продающий свой ресурс) устанавливает цену, исходя из каких-то лишь ему понятных соображений. Среди них довольно мало людей опытных (опытный — значит, настолько поднаторевший в смене мест работы, что вы этакого «летуна», наоборот, и рассматривать не станете), меряющих себя «по рынку».

Самый экзотический из известных мне примеров: на вопрос, какую зарплату он хотел бы получать, кандидат ответил: «Не важно. Главное — чтобы больше, чем у жены».

Одни просто подсчитывают, сколько им надо на жизнь, и ищут покупателя, готового заплатить такую сумму, при этом с одинаковым успехом ошибаясь в ту или иную сторону. Другим кажется мало того, что они имеют, они ищут место с оплатой повыше. Это «повыше» тоже индивидуально. У каждого есть свое понятие о «заметном отличии» в оплате. Кого-то устроит прибавка в 50 долл., а другому мало 500.

Бывает очень трудно понять, почему два человека с одинаковым образованием и опытом работы, претендуя на одну и ту же должность, желают суммы, различающиеся в полтора — два раза. Еще труднее определить, достоин ли кандидат своих притязаний. Иногда относительно «дешевый» оказывается сильнее «дорогого».

Вот здесь мы можем сделать первую прикидку «стоимости кадра». Допустим, у вас 100 человек, средняя зарплата — 500 долл., итого — 50 000 долл. в месяц. Предположим, вы при отборе склонны ошибаться в более «дорогую» сторону, т. е. выбирать претендентов с более высокими запросами хотя бы процентов на 20, и совершаете эту ошибку в половине случаев. Это значит, что ваша ошибка обходится компании ежемесячно в следующую сумму:

$$\begin{aligned} 50\,000 \text{ долл.} \times 20\% &= 10\,000 \text{ долл.} \\ 10\,000 \text{ долл.} \times 0,5 &= 5\,000 \text{ долл.} \end{aligned}$$

* Т. е. оплачиваем производителю его рекламную кампанию.

Что равно среднемесячной зарплате 10 сотрудников! Так что, будем экономить? Как сказать...

Пусть вы придерживаетесь политики приобретения «дешевых» трудовых ресурсов, где-нибудь на те же 20 % ниже среднерыночных показателей. Мы не будем оценивать коммерческие потери, которые могут возникать вследствие более слабых деловых качеств претендентов. Но зато ваша политика означает, что сотрудники могут довольно легко найти себе работу «по рынку», откуда возникает текучка.

Если мы очень условно будем считать, что замена сотрудника стоит компании примерно его месячную зарплату (нижний порог оплаты услуг кадровых агентств; а обычно – 2–3 зарплаты кандидата), а текучесть такова, что приходится в месяц подбирать 10 сотрудников, то при вышеозначенной средней зарплате получаем:

$$500 \text{ долл.} \times 10 = 5000 \text{ долл.}$$

А ведь вы уже потратили эти средства на подбор уволившихся, которым сейчас ищете замену. Так что затраты надо удвоить. Получаем уже не 5000 долл., как в предыдущем случае, а целых 10 000. Прибавьте сюда неизбежные потери из-за необходимости обучать неопытных новичков. Куда ни кинь, все клин!

Мораль: вы покупатель, если хотите – *снабженец трудовыми ресурсами*, и качество принимаемых вами «ценовых» решений стоит немало. Поэтому ваша обязанность – хорошо знать рынок труда и ориентироваться в соотношении реальной цены и качества предлагаемых вам трудовых ресурсов.

Что мы покупаем и что нам продают? На товарном рынке, уплатив требуемую сумму, вы становитесь владельцем приобретенной вещи. На рынке услуг в этой же ситуации вы получаете не предмет, а *возможность* или *действие*. То есть вы платите за пользование, скажем, гостиничным номером, за консультацию юриста или за стирку белья. Вы не становитесь собственником гостиницы, юридической консультации или прачечной: ваше право лишь воспользоваться услугой.

В этом смысле рынок трудовых ресурсов больше похож на рынок услуг: *вы не приобретаете права собственности на носителя трудового ресурса (сотрудника), а лишь получаете возможность пользоваться тем, что он знает, может, умеет.*

В этом и смысл *трудового договора* как документа: в нем стороны оговаривают взаимные обязательства и права. Покупая автомобиль, вы не заключаете договора ни с продавцом, ни с самим автомобилем — он просто становится вашим. А там что хотите, то с ним и делаете: катайтесь, дарите, можете даже выкрасить и выбросить.

Это, казалось бы, очевидное обстоятельство на самом деле порождает немало коллизий. Дело в том, что работодатель бывает склонен упрощать ситуацию: вести себя так, будто он приобрел не *трудоу ресурс*, а человека, причем *за зарплату*. Большинство же наемных работников прекрасно понимают, что продают не *себя лично*, а *услуги, которые они оказывают работодателю*. Но со своей стороны они также делают ошибку, полагая, что *работают за зарплату*; в действительности, как мы увидим чуть ниже, они получают от работодателя *намного больше*.

Трудовые договора в большинстве случаев формальны и составляются на основе публикуемых стандартов. Ключевая формулировка в разделе «обязанности сторон» гласит примерно следующее: «работник обязан выполнять свою работу, а работодатель обязан обеспечить для этого необходимые условия и выплачивать оговоренную сторонами сумму». Внятно, не правда ли? За этой формулировкой в действительности может скрываться что угодно. Поэтому работники нередко «подмахивают» трудовые договора, особенно их не читая.

В действительности работник продает работодателю не только свое присутствие на рабочем месте и исполнение своих функций. Он продает свои:

- образование и опыт, внося в нематериальные активы компании свои личные ноу-хау;
- деловые связи и «наработки»;
- лояльность, выражающуюся в том, что приносит результаты труда в данную компанию (а, скажем, не конкурентам), что в общении с другими сотрудниками транслирует на них свое позитивное отношение к компании и к работе, улучшая атмосферу в коллективе.

Я знаю несколько случаев, когда новые сотрудники буквально приносили с собой в компании новые направления бизнеса, управ-

ленческие технологии, в корне менявшие менеджмент в организации. И работодатель вправе *ожидать* всего этого от работника, да вот *захочет ли тот делиться?* Та же лояльность, она вроде подразумевается, и можно ее требовать, но вообще-то это дело добровольное...

Работодатель в свою очередь расплачивается с наемным работником не только зарплатой.

Во-первых, он предоставляет ему *рабочее место*. Не в смысле «стул – стол – компьютер», а именно *место* в своей организации. Это особенно важно для компаний, работать в которых хотели бы многие.

Во-вторых, делится с работником теми же контактами, ноу-хау, технологиями бизнеса. Все это составляет важный ресурс организации, и ценность работника на рынке труда со временем возрастает именно из-за этого ресурса. Ведь в другой организации он мог бы этого и не получить!

В-третьих, создает работнику перспективу, потенциал для роста. Многих работников удерживает в организации именно перспектива, а не нынешняя позиция, которая может его и не слишком устраивать.

Непонимание этих «скрытых» отношений приводит к неприятной для обеих сторон ситуации. Работник «вкалывает» столько и с таким качеством, как считает нужным за те деньги, которые получает. Работодатель же считает, что за такие деньги может ожидать от работника большего. Начинается «совковая» игра: «как нам платят, так и работаем» – «нет, как работаете, так мы и платим».

Эту ситуацию можно переломить. Во-первых, в компании должны быть четко описаны стандарты поведения и правила внутреннего распорядка. Во-вторых, должны существовать не формальные, а реальные должностные инструкции, которые и служат для обеих сторон способом договориться, чего работодатель ждет от работника. В-третьих, должна существовать система поощрений и должностного роста, подкрепляющая усердных и наказывающая нерадивых.

Все это кажется очевидным, но до чего же трудно создать такую систему даже в весьма «продвинутых» с точки зрения менеджмента компаниях!

Свобода выбора для продавца, или дорога с двусторонним движением. На рынках товаров и услуг обе стороны, покупатель и продавец, в принципе свободны в выборе партнера. Однако этой свободой пользуется обычно только покупатель. Случаи, когда продавец выбирает покупателя и кому-то может отказать, редки и экзотичны*.

На рынке труда правом выбора активно пользуются как работодатели (покупатели трудовых ресурсов), так и наемные работники (их продавцы). Последние могут не только назначать цену своему товару без каких-либо ограничений, кроме чисто рыночных. Они обладают правом привередничать, решая, с кем иметь дело, а кому отказать. Особенно если на рынке труда достаточно велик спрос.

Это ставит перед управляющим трудовыми ресурсами задачу, которой нет у его коллег-снабженцев: *сделать свою компанию привлекательной как работодателя.* И я знаю не один случай, когда люди выбирали не ту фирму, где больше платят, а ту, что им «глянулась» по иным причинам.

Беседы с соискателями показывают, что здесь играют роль прежде всего общая обстановка в фирме (в той мере, в которой соискатель способен ее сходу оценить), а также то, как его встречают. Его может отпугнуть, например, неряшливое помещение или излишняя агрессивность проводящего собеседование. Есть среди нас «специалисты по отбору», превращающие интервью в подобие допроса в гестапо; дескать, тем самым выявляется стрессоустойчивость кандидата. Думаю, что они в большей степени пытаются компенсировать собственные комплексы, нанося при этом ущерб предприятию в виде потенциально пригодных, но отказавшихся от работы соискателей.

Свобода выбора работником работодателя порождает еще одно явление, абсолютно не свойственное рынкам товаров и услуг. Представьте, что приобретенный вами пару лет назад холодильник

* Самый распространенный случай – это страховые или финансовые услуги. Страховщик может отказать клиенту, если не уверен в его честности, а банк не выдает ссуду, не убедившись в его платежеспособности. Платное учебное заведение может отказать абитуриенту, получившему совсем уж никудышные оценки на конкурсных экзаменах... А можете представить, что в магазине вам не продали товар (если речь не идет о предоставлении кредита), потому что продавцу физиономия ваша не понравилась?

вдруг заявляет: «Знаешь, хозяин, надоел ты мне. Даю тебе согласно контракту неделю на покупку нового холодильника... а я пошел». И при этом мерзавец даже не подумает возместить вам хотя бы частично расходы на свое приобретение!

А на рынке труда это абсолютно нормальное явление. Ведь вы приобрели, опять-таки не *человека*, а *его трудовой ресурс*! И то во временное пользование — пожизненные контракты у нас не предусмотрены. Значит, он волен в любой момент раздумать продавать свой ресурс именно вам. А произведенные фирмой затраты, естественно, остаются затратами фирмы.

Стоимость процесса приобретения трудовых ресурсов. Чтобы купить автомобиль, достаточно почитать объявления и совершить 2–3 поездки. Ваши затраты — это время + стоимость рекламной газеты + проезд. Почти ничего.

Если предприятие покупает, скажем, сырье, возникают дополнительные затраты, — содержание снабженческого аппарата. На фоне стоимости самого сырья, а также прибыли, извлекаемой из производства, они также сравнительно невелики.

А вот при покупке трудовых ресурсов дело обстоит сложнее.

Во-первых, гораздо более трудоемкий процесс поиска (привлечения) кандидатов. Если он ведется не только через бесплатные «трудовые» сайты интернета, потребуются еще и затраты на рекламу. А через агентство еще дороже (хотя нередко и рентабельнее).

Во-вторых, процесс отбора. Первичный отбор: изучение резюме, связь по телефону — минимум полчаса на кандидата. Собеседование занимает в среднем час. А если вы заполняете вакансию с серьезными требованиями к квалификации, вам придется привлечь эксперта из компании, затрачивая его рабочее время (еще час). Наконец, знакомство с будущим руководителем нанимаемого сотрудника. Итого, каждый кандидат, включая неудавшихся, обойдется компании минимум в 3–5 часов рабочего времени.

В-третьих, известная ограниченность ресурсов на рынке труда. Если у вас жесткие требования, вы можете искать человека в течение нескольких месяцев и перебрать пару десятков кандидатов, так и не остановившись ни на одном. Если на рынке дефицит специалистов нужной вам профессии, трудовые затраты выльются в сотни человеко-часов.

В-четвертых, потери в результате практически неизбежных ошибок отбора. Никуда вы не денетесь, часть кандидатов все равно не пройдет испытательного срока, а значит, все затраты придется удвоить.

Наконец, виртуальные потери компании из-за незанятой вакансии. Вы ищете менеджера по продажам — значит, компания лишена того дохода, который он мог бы приносить.

На самом деле подсчитать все эти затраты довольно сложно, поэтому мы воспользуемся другим приемом: сколько услуга по подбору кандидатов стоит на рынке, т. е. в исполнении рекрутерского агентства? Мы уже упоминали, что агентства берут 1–3 (никогда не ниже и редко выше) месячных зарплат подбираемого кандидата. Естественно, затраты агентства как самостоятельного юридического лица, выше, чем затраты вашего отдела кадров. Ведь им надо платить налоги на прибыль и прочее, а кроме того, они тоже коммерческое предприятие и по определению должны приносить доход своим учредителям! Поэтому, уровень одной месячной зарплаты можно использовать как условный показатель ваших затрат.

Итак, сколько же стоит кадр? Давайте считать.

Стоимость подбора. Эту сумму компания тратит на поиск и наем (приобретение трудового ресурса). Как мы договорились, будем считать ее примерно равной сумме месячной оплаты труда подбираемого работника. Но этого мало! Прибавьте сюда стоимость адаптации, т. е. вхождения сотрудника в курс дела. На это отдай и не грехи месяц, в течение которого новичок пользу принесет минимальную, а зарплату будет получать... Так что на все в совокупности минимум две месячных зарплаты.

Стоимость рабочего места. В большинстве случаев вашему работнику понадобится сколько-то кв. метров арендуемой компанией площади, стол, компьютер и т. п. Это тоже затраты, которые должна нести компания, иначе работник не сможет делать то, ради чего вы его наняли.

Думаете, мало? Сейчас в Москве трудно снять офис в приличном районе по цене ниже 500 долл. за кв. метр в год. Чтобы сотрудники не сидели друг у друга на головах (а кое-кому и отдельные кабинеты положены!), требуется не менее 4 кв. метров на человека.

Итого: $500 \times 4 : 12 =$ примерно 170 долл. в месяц — одна только площадь*.

На круг рабочее место сотрудника обходится компании не менее $\frac{1}{3}$ его зарплаты. Думаю, для большинства фирм это будет так. Не зря на Западе сейчас вошли в моду «виртуальные офисы»: сотрудник работает дома на компьютере, результаты своего труда отправляет по электронной почте, а фирма экономит на аренде помещения. У нас это хуже приживается, поскольку менеджмент российских компаний все же предпочитает видеть свой персонал «живьем» в рабочее время на рабочих местах, а не абы где.

Оплата труда. Каждый месяц сумма, равная стоимости подбора. Но это еще не все! Сюда надо еще включить потенциал увеличения зарплаты («привязать» работника перспективой роста, а то еще воспользуется правом свободы выбора, когда почувствует прирост стоимости своего ресурса!), а также все внутренние «внезарплатные стимулирующие программы» компании, вроде социального пакета и иже с ним.

Стоимость менеджмента. Если бы работника не было, ему не нужен был бы руководитель. А если работников набирается с десяток, значит, руководитель будет им уже просто необходим, иначе хаос! Кроме того, с ростом штатной численности фирмы неизбежно увеличивается нагрузка на инфраструктурные подразделения, тот же отдел кадров. Приходится нанимать новых и новых работников... Вот и получается, что с ростом штата затраты на персонал растут не в арифметической, а в геометрической прогрессии.

Стоп, а НАЛОГИ?! Спросите своего бухгалтера.

Я намеренно не считаю здесь общую сумму, а даю лишь ориентиры. Есть компании, для которых все эти расходные статьи просто не интересны, так как денег у них все равно девать некуда. Я про другие — те, что сами зарабатывают себе на хлеб и для которых рентабельность использования трудовых ресурсов — вещь принципиальная.

* Кто-то скажет: а у нас собственный офис! Все равно есть экономический механизм для расчета. Скажем, ваша фирма теоретически может сдавать его в аренду, получая те же 500 долл. за кв. м в год. Не окажется ли, что это будет выгоднее для бизнеса, чем содержание на этом же месте работника, который «что-то делает»?

В разных компаниях в связи с особенностями их бизнеса разные статьи затрат на персонал будут превалировать, поэтому более точные оценки оставляю читателю на дом.

И еще два обстоятельства.

1. *Условно-постоянные и условно-переменные затраты.* Это понятия из экономики, знать которые HR-менеджер в принципе не обязан. Но вещь в хозяйстве полезная.

Смотрите: приобретая трудовые ресурсы, кое-что вы платите сразу (подбор и адаптация), а что-то — ежемесячно. С увеличением стажа работника первая сумма как бы «размазывается по времени», или, на экономическом языке, происходит *амортизация*. Если работник «прожил» в компании месяц, затраты на его «приобретение» составит $\frac{2}{3}$ всех затрат (если не брать во внимание стоимость рабочего места, менеджмента и пр.), а толку будет ноль, поскольку за это время он фирме точно пользы не принесет. Зато если он проработает год, то на подбор и адаптацию фирма затратит уже лишь около 14 % общей суммы его содержания. Вот где взять механизм для расчета убытков от текучести кадров!

2. *Рентабельность эксплуатации трудовых ресурсов.* Здесь я понимаю слово *эксплуатация* в экономическом смысле — как отдачу (в конечном итоге финансовую) с затрат фирмы на трудовые ресурсы.

Вспомним пример с поросенком. Из него ясно, что для предпринимателя важна не абсолютная цена приобретенных им ресурсов (в примере материальных, в нашем случае — трудовых), а *отдача с них*. Главное не сколько мы заплатили за ресурс, а сколько средств он нам принесет и окупит ли хотя бы затраты на свое приобретение и содержание. Мы ведь нанимаем персонал не потому, что нам занять себя нечем!

На круг рентабельность просчитать довольно легко. Суммируйте свои затраты на содержание персонала (перечисленные выше пункты без налогообложения), потом возьмите (если вам предоставят эти данные) месячный нетто-доход* предприятия за вычетом производственных затрат. Поделите второе на первое и получите рентабельность затрат на персонал в терминах «дохода на доллар затрат».

* Т. е. тоже без учета налогов.

Рентабельность проще оценить, считая не от дохода, а от оборота предприятия. Делим месячный оборот на сумму затрат на содержание трудовых ресурсов и получаем показатель рентабельности в терминах «оборота на доллар затрат». Этот показатель используется в макроэкономике, скажем, при сравнении рентабельности трудовых ресурсов в США, Японии и у нас. Как всегда, «у них» выше. Но не будем забывать, что данный показатель определяется не столько качеством самих трудовых ресурсов и уровнем менеджмента, сколько технологиями! Об этом мы поговорим в следующей главе.

Во втором случае частное от деления получится, конечно, гораздо больше, ведь оборот по определению значительно превышает доход. Но для нас абсолютное значение этой суммы не принципиально, и вот почему. *Для нас важно не то, сколько долларов от суммы дохода (или оборота) получается при вложении одного доллара в трудовые ресурсы.* Само по себе число еще ни о чем не говорит. Нам важно определить, *согласна ли компания с таким уровнем рентабельности трудовых ресурсов?* А если не согласна, каким образом его можно повысить (оптимизировать).

Эта сумма довольно показательна с точки зрения общей оценки эффективности управления трудовыми ресурсами, но напоминает «среднюю температуру по больнице». С ней можно согласиться, признав удовлетворительной, или считать недостаточной, что ставит задачу повышения эффективности. А эта задача уже не решается «валовым» подходом: требуется дифференциация. Но это уже совсем другая история...

ГЛАВА 7

Сколько стоят трудовые ресурсы?

Глава, продолжающая и развивающая тему стоимости кадров. Автор рассуждает на тему целей бизнеса, а потом приглашает проникнуть в анатомию и физиологию вашего предприятия.

Мы не настолько богаты, чтобы нанимать «дешевый» персонал.

HR-мудрость

Итак, мы пришли к выводу, что стоимость трудовых ресурсов как средства производства должна оцениваться не столько по прямым и косвенным затратам, сколько с точки зрения рентабельности. Еще мы рассматривали стоимость кадров с позиции рынка: как формируется «ценовой запрос» продавцов трудовых ресурсов (т. е. соискателей рабочих мест) на рынке труда и чем ценообразование здесь отличается от товарных рынков*.

Но как же все-таки эту рентабельность подсчитать на круг по фирме? Ведь именно этот расчет может дать нам ответ на главные вопросы:

Можно ли повысить отдачу трудовых ресурсов, и, если да, то как?

Ту ли сумму мы тратим на трудовые ресурсы? Или мало? Или много?

Не раздуты ли штаты? Если да, за счет чего их сократить без ущерба для дела? И т. д.

Вы не очень-то рассчитывайте получить здесь готовые рецепты. Слишком многое зависит от особенностей бизнеса, специфики рынка и даже субъективных факторов, включая личное мнение высшего менеджмента. Но пути к решению мы попробуем найти.

В конце предыдущей главы мы нашли минимум два показателя, которые уже что-то говорят: отдачу с доллара затрат на трудовые

* Тем, кто желает разобраться во всем этом поглубже, рекомендую учебное пособие А.И. Тучкова «Экономика труда» (М.: ИКФ «ЭКОМОС», 2001.

ресурсы в терминах дохода и оборота предприятия. Я говорю: в нашей фирме 1 долл. затрат на персонал приносит 10 долл. прибыли. Много это или мало? Не известно, пока нет точек для сравнения.

Например: рентабельность трудовых ресурсов в других (желательно родственных) предприятиях. Но эти данные очень трудно получить. Другой вариант: по сравнению с прошлым годом. Это уже проще, да и дает представление о динамике. Рентабельность растет или падает? Это особенно интересно, если фирма быстро растет, как по штатной численности, так и структурно.

Есть и третья возможная точка отсчета. Она авантюрна и романтична, поэтому нравится мне больше всех. Она называется точкой «ХОЧУ!» или целевой функцией (помните?).

Делаем так: считаем нынешнюю рентабельность ТР (в общем-то, все равно, на основании какого показателя). Потом ставим себе задачу: увеличить ее, скажем, на 25%! При этом без потерь качества работы предприятия, в том числе управляемости. А дальше надо *всего-навсего* понять, как такого увеличения добиться (если никак, то какого можно?).

Это вообще хороший прием при решении задач с высокой степенью неопределенности: волюнтаристским способом установить набор целевых и ограничивающих параметров, чтобы было от какой печки танцевать.

Хороший прием в таких случаях — рассуждать с *приемлемой мерой достоверности*. То есть считать не *точно*, а с точностью (при высокой неопределенности), позволяющей делать разумные выводы. Вот, скажем, вы решаете вопрос, в чем идти на работу: в куртке или в пальто? Термометр даст вам ответ до одного градуса по Цельсию, но вам такая точность не нужна, надо еще учесть солнышко и ветер. Поэтому оптимальную для управленческого решения информацию можно получить, высунувшись с балкона и посмотрев, в чем ходят другие.

Теперь вернемся к вопросу о рентабельности. Пока мы рассуждаем только в терминах счетной (например, финансовой) отдачи на единицу затрат, любая задачка из этой области может быть сведена к классической: «Токарь А за час выточил 20 шайб, по 10 рублей за штуку, а токарь Б — 25 шайб по 3 рубля... Кому какую платить премию?» На практике все сложнее, откуда и возникает масса проблем и неопределенностей.

Создание прибыли — это основная, но не единственная функция бизнеса. Кроме нее, есть и другие.

Развитие. Современная бизнес-среда по своей природе такова, что любое предприятие, просто воспроизводящее один и тот же производственный цикл, рано или поздно устаревает и вытесняется с рынка. То есть гибнет как *предприятие*. Поэтому создание новых товаров, технологий, развитие сбыта и прочее — не прихоть предпринимателя, а необходимое условие выживания.

Управляемость. Предприятие тем рентабельнее и жизнеспособнее, чем лучше *понимает, что делает*. То есть планирует, прогнозирует, оценивает результаты, размещает свои средства в различных активах.

Снижение рисков. Предпринимательство — это по определению занятие, совершаемое «на свой страх и риск». Снижение предпринимательских рисков — одна из задач как развития предприятия, так и повышения его управляемости. Я имею в виду вовсе не только защиту от криминала (в цивилизованном обществе это дело больше государства, чем самих предпринимателей). Факторы риска возникают, в частности, в результате колебаний рынка или неверного прогноза рентабельности вложения капитала. Купили мы с вами отель, отремонтировали... а постояльцев нет.

Общественные обязательства. Прежде всего — уплата налогов. То есть «дележка» своей прибылью с государством. В нашей стране — совершенно отдельная тема (да вы сами знаете). Или, скажем, ремонт фасада здания и тротуара перед ним, как требует московский закон.

Комфорт. Люди, зарабатывающие деньги, имеют моральное право частично тратить их просто на улучшение условий, в которых работают, хотя это обычно не дает прямого увеличения прибыли. Косвенное — возможно: производительность труда выше в комфортных условиях, да и хорошие работники охотнее придут в красивый современный офис.

Все перечисленные функции обязательны (кроме, разве последней... хотя есть организации, которые считают ее главной). Ни одна из них напрямую не транслируется в доходы (хотя обычно можно посчитать убытки). Все они реализуются людьми, так что прямо или косвенно относятся к сфере внимания управления трудовыми ресурсами. Так как быть с оценкой рентабельности?

Обычно никак — ее просто не оценивают, поэтому и вопрос о цене трудовых ресурсов (чем меньше знаешь, тем больше раздражает неопределенность) стоит так остро. Однако современный менеджмент — это искусство сокращения неопределенности, так что давайте попробуем.

Если кругом хаос, постараемся найти в нем зоны *определенности*. Так, если мы не способны оценить рентабельность трудовых ресурсов по предприятию в целом, найдем те места, где такая оценка возможна.

Помните главу «Немного об управлении», где говорилось о контроллинге, бюджетировании и бизнес-единицах? Здесь мы используем именно эту управленческую технологию.

Начнем с того, что любое коммерческое предприятие имеет определенную структуру*. Вот она в сильно упрощенном виде (рис. 4):



Рис. 4

Здесь изображены три функциональных блока, без которых коммерческое предприятие вообще не может существовать. Ведь оно должно *что-то* приобретать во внешней среде, *как-то* перерабатывать (увеличивая стоимость продукта) и затем продавать обратно во внешнюю среду (а иначе откуда у него деньги возьмутся?).

Бывают, конечно, вырожденные случаи. Скажем, *производство* посреднической фирмы, занимающейся перепродажами, растворяется в снабжении и реализации продукции. И все равно оно существует, хотя бы в форме складского хранения товара.

В дальнейшем будем называть эти три блока *основным* или *производящим сегментом* предприятия, так как именно в нем реализуется главная функция бизнеса — создание дохода. Строго говоря, этот сегмент и *кормит* все остальные.

* Здесь говорится не об административной структуре (подразделениях), изображаемой на организационной диаграмме, а о функциональной структуре, которая показывает, как *действует* предприятие.

Заметьте: для этого сегмента можно довольно просто рассчитать рентабельность трудовых ресурсов, и даже не для сегмента в целом, а для каждого из входящих в него блоков. Ведь мы имеем штатное расписание и тарифную сетку, из которых легко узнать, сколько работников трудится в снабжении, производстве и реализации и какую заработную плату они получают.

Допустим, на нашем предприятии 80 человек (компания, конечно, маленькая – дабы не смущать вас обилием нулей; в рамках обсуждаемой темы различие с компанией в 800 сотрудников будет количественным, а не качественным). Из них в основном сегменте 50. В снабжении – 5, в отделе реализации – 10 и в производстве заняты 35.

Суммарные затраты предприятия (без налогообложения) в месяц – 100 000 долл. *, а продукции реализуется на сумму 120 000 долл., т. е. рентабельность – 20 %.

В составе затрат на содержание персонала (здесь я для простоты беру только фонд оплаты труда – ФОТ) приходится 40 %, т. е. 40 000 долл. Если воспользоваться предложенными показателями, рентабельность трудовых ресурсов можно рассчитать так (табл. 1).

От оборота предприятия: $(100\ 000 + 120\ 000) : 40\ 000 = 5,5$ долл. на 1 долл. ФОТ.

От прибыли: $20\ 000 : 40\ 000 = 0,5$ долл. на 1 долл. ФОТ.

Таблица 1

Сегмент	Численность работающих	ФОТ, долл.	% % ФОТ
Снабжение	5	2000	5
Производство	35	12 250	31
Продажи	10	6000	15
Всего: основной сегмент	50	20 250	51
Остальные сегменты	30	19 750	49
ВСЕГО	80	40 000	–

Уже эта табличка нам кое о чем говорит. Так, на остальные сегменты, кроме основного, приходится 49 % ФОТ, что сразу вызы-

* Числа, как всегда, условные.

вает желание разобраться, что они там делают за половину затрат предприятия на оплату труда, но об этом – чуть ниже.

Для начала оценим рентабельность трудовых ресурсов в основном сегменте предприятия. Для этого надо понять, какой прирост стоимости продукции имеется в каждом из его блоков, так как механизмы прироста и возможности повышения рентабельности везде разные.

Снабжение. Мы покупаем комплектующие на четырех заводах. Параметры оценки их деятельности: закупочные цены, своевременность поставок и контроль качества. Можно ли как-то улучшить эти параметры? Если наши поставщики – монополисты (мы же в России живем!), то никак: они будут диктовать нам цены и условия. А если есть возможность выбора, тогда гораздо интереснее.

Пусть мы покупаем материалы на заводе им. Волобуева на сумму 5000 долл. в месяц. Во сколько нам это обходится (см. рис. 5)?

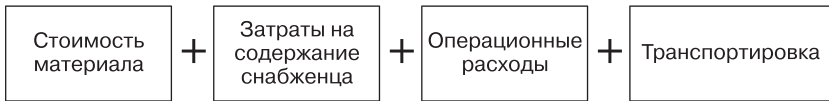


Рис. 5

Содержание снабженца, работающего с этим заводом, составляют: его зарплата (300 долл.) + $\frac{1}{4}$ зарплаты начальника отдела снабжения (у него всего четверо подчиненных) = 500 долл. На операционные расходы, т. е. междугородные переговоры, факсы и командировки (включая «представительские», так как материал дефицитен) – 1000 долл. Перевозка материала – еще 500 долл.; в сумме – 7000 долл. вместо 5000.

Рентабельность нашего гипотетического снабженца (от оборота): 7000 долл. (создаваемый им оборот) : 300 долл. (зарплата) = 23,3 долл. на 1 долл. зарплаты.

Заметьте, что она вчетверо выше валовой рентабельности трудовых ресурсов по предприятию! Как здорово!

Стоп: ерунда какая-то. Чтобы повысить рентабельность снабженца, надо увеличивать его оборот. А это означает рост накладных расходов предприятия или приобретение материалов по более дорогой цене. А нам это надо?

Ситуация в целом напоминает то, что мы ежегодно происходит с нашими дорогами: их ремонтируют зимой, а не летом, потому что тарифные ставки выше.

Простая формула оценки рентабельности здесь не подходит, так как отдел снабжения — это типичный *центр затрат*. Его дело — не создавать прибыль предприятию, а грамотно тратить средства, т. е. улучшать параметр «цена — качество» в закупках. Здесь мы *хотим бороться* за снижение затрат на приобретаемую продукцию и на процесс приобретения.

Каков же выход? В нашем примере очень простой. С точки зрения экономики предприятия, отдел снабжения очень весом, потому что его вклад в себестоимость продукта составляет десятки процентов. А с точки зрения управления трудовыми ресурсами — наоборот, так как его доля в затратах всего 5%; как говорится, ловить нечего. Поэтому всякие фокусы с экономией затрат (например, прямо по Фредерику Тейлору: одного снабженца уволим, другому повысим зарплату и загрузку) есть просто ловля блох с непредсказуемым результатом. А вдруг один за двоих не потянет!

Зато посмотрите, какие успехи нам здесь может дать более тонкое управление трудовыми ресурсами.

Наша вилка оклада в отделе снабжения составляет 300–400 долл. Мы считаем, что больше снабженцы не заслуживают (политика у нас такая: экономим!), да и рынок труда позволяет. Наши снабженцы — простые исполнители. Они способны только подавать заявки на им известные предприятия-поставщики, обеспечивать проплату и вовремя забирать материал.

Вспомним предыдущую картинку, где показана структура затрат на приобретаемый материал. На графике она будет выглядеть так (рис. 6):

Стоимость самого материала — в 5–10 раз больше, чем другие статьи затрат. Значит, здесь можно получить максимальный выигрыш (если рынок позволяет). Мы покупаем на вышеупомянутом заводе материал по 10 долл. за кг, т. е. при затратах в 5000 долл. мы берем 500 кг в месяц.

Допустим, мы нашли поставщика с ценой по 8 долл. за кг. Это значит, что мы экономим: $500 \text{ кг} \times 2 \text{ долл.} = 1000 \text{ долл.}$ в месяц, т. е. 20% затрат. Готовы ли мы заплатить снабженцу, который *умеет* так покупать, не 300–400, а целых 600 долл.? Наши затраты возрастут при этом на 200 долл., а расходы сократятся на 1000!

Другое дело, что начальник отдела заартачится, поскольку ему не понравится подчиненный с такой же зарплатой, как у него самого... Но это уже более тонкий вопрос. Стоит ли терпеть такого началь-

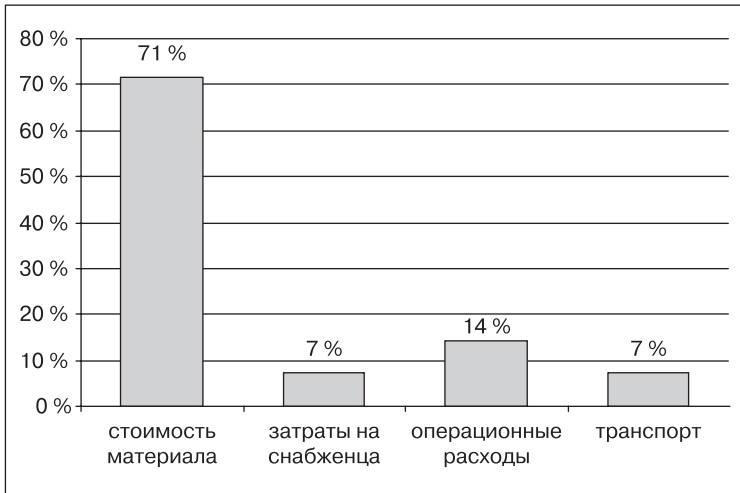


Рис. 6

ника отдела снабжения, который годами «спит» на нескольких традиционных поставщиках, не борясь за экономию? *А может, ему поставщики просто приплачивают то, что недоплачивает ваше предприятие?*

Ладно, стоп. Тут мы влезли в вопросы стимулирования труда, чему посвящена отдельная глава. Покинем наконец отдел снабжения и переместимся в цех.

Производство. Затраты на персонал — более 30 % от всего предприятия, т. е. несравнимо с 5 % снабженцев. Есть, где развернуться! Ой ли? Ведь в современной промышленности рентабельность производства определяется прежде всего технологией и оборудованием. Посадите 10 мужиков с лобзиками выпиливать рамки из фанеры за 300 долл. каждому или одного за ту же зарплату, но с бытовым станочком «умелые руки»! Результат получится одинаковый (а цена станочка — 50 долл.).

С точки зрения оценки рентабельности персонала, с производителями несколько проще, чем с другими профессиями. Производственники делятся на технических специалистов (ИТР), руководящий состав (начальник цеха, мастер, бригадир) и рабочих.

Можно ли здесь применять предложенные выше критерии рентабельности трудовых ресурсов: от оборота или от доходности? Ду-

маю, в производстве они теряют смысл, так как создаваемая на этом участке добавленная стоимость все-таки определяется не столько человеческим, сколько индустриальным и технологическим факторами.

Производительность цеха определяется возможностями оборудования, на что существуют нормативы. Никакой рабочий все равно не будет закручивать гайки быстрее, чем позволит конвейер (а если будет медленнее, то вы его уволите и найдете кого пошустрее). Зарплата рабочих известна по рынку, а технологии оценки описаны в этой книге. Хотите иметь плохое качество, высокую текучесть кадров и прочие проблемы, платите ниже рынка. Нет? Платите на 20–30 % выше рынка (в вашем городе). Хотите – нанимайте «укр-/белорусарбайтеров», но будете иметь проблемы с расселением и миграционной службой.

У нас 20 рабочих, остальные пятеро – технический и управленческий состав. «Вилка» – 200–400 долл., среднее – 300. Суммарный ФОТ рабочих – 6000 в месяц.

Мы хотим выбрать «элиту» в данных профессиях – заплатим 7000. Хотим сэкономить – заплатим 5000 (кадровая политика!). Цена вопроса – 1000 долл. «вверх» или «вниз»; результат – текучка кадров, абсентеизм*, брак... или их отсутствие. Считайте сами по практике.

И все равно разобраться с рабочими профессиями довольно просто. Чтобы определить их рентабельность (как трудовых ресурсов), достаточно всего трех параметров:

- максимальная норма выработки (допускаемая технологически);
- реальная норма выработки;
- уровень оплаты труда «по рынку».

Вы устанавливаете нормы в соответствии с возможностями оборудования и платите зарплату исходя из принятых вами политических соображений выше или ниже рыночной.

* У нас это английское слово используется почему-то редко (у «них» – постоянно, в журналах для HR-менеджеров – отдельный раздел). Означает всего-навсего отсутствие людей на рабочем месте по разным причинам, от заболеваемости до прогулов или двухчасовых «обеденных перерывов» с походом по магазинам. Отдельная тема для управляющего трудовыми ресурсами, между прочим.

«Все это очень мило, — скажете вы, — если производственный процесс состоит в ощипывании кур, шитье сорочек или сборке корпусов приемников. А вот у нас, например, разработка компьютерных программ. Или уникальная мебель, которую делают столяры-краснодеревщики. Как здесь быть?»

Да так же! Не морочьте себе и мне голову, ребята. Если у вас — *производство*, значит, вы должны знать производительность, рентабельность и соответствующие нормативы. Даже для тонких и сложных процессов, требующих высокой квалификации. Если не знаете — тогда это либо *экспериментальное производство*, либо просто пробы и ошибки... А и то и другое бюджетруется по другой схеме (инвестиционной). И это другая тема: развитие предприятия.

Вот с остальными спецами сложнее. Здесь примерно как со «стандартными» и талантливыми снабженцами. В любом случае оплата труда специалистов несопоставима с тем, какой уровень рентабельности производства они могут обеспечить.

В производственном сегменте всегда так: не жалко заплатить хорошему мастеру или технологу, поскольку заработная плата в любом случае окупится многократно.

Есть, правда, один неприятный нюанс в плане стоимости трудовых ресурсов, касающийся именно производственников. Это *наличие квалифицированной рабочей силы в регионе, где разворачивается новое производство*. Хорошо, если вы работаете в Москве или другом индустриальном центре, где в принципе можно найти рабочих любых специальностей. И хорошо, если вам требуются токари, слесари, фрезеровщики, так как токарь — он и есть токарь, ему с одного станка на другой при необходимости недолго переучиться. А вот если оборудование нестандартное и для него требуются специалисты отсутствующей в регионе квалификации... Придется либо учить, либо завозить, а и то и другое требует средств.

Хорошо, закрыли за собой дверь цеха и отправились в офис про-даж.

Реализация продукции. Как уже говорилось, у нас далеко не все что-либо производят, зато абсолютно все что-нибудь продают. Служба сбыта имеется на любом коммерческом предприятии, даже если она организационно выделена в отдельный «торговый дом» (сейчас это модно).

В отличие от двух предыдущих мест, которые мы посетили, вопрос о рентабельности трудовых ресурсов в отделе продаж не так прост. Здесь мы впервые имеем дело с *центром выручки*, призванным возмещать компании все затраты и образовывать прибыль в виде «дельты», т. е. торговой надбавки над себестоимостью продукции.

В снабжении рентабельность персонала определяется двумя реперными точками: рынком труда (в первую очередь) и умением снабженца экономить в закупках (если возможно). В производстве — опять же рынком труда и (в основном) производительностью, определяемой оборудованием и технологией. А в продажах? Ну ладно, рынок труда как всегда какую-то точку отсчета нам дает. А как мерить отдачу? «Среднерыночные» критерии не подойдут: уж слишком разные обороты в разных видах бизнеса. То есть рынок не даст ответа на вопрос: «На какую сумму должен реализовывать товара средний менеджер по сбыту?»

В литературе и на «трудовых» сайтах интернет много спорят о том, как платить продавцам. Все согласны в одном: надо *как-то* привязывать оплату труда к результативности продаж. Есть много схем материального стимулирования — от примитивных процентов от выручки до сложных формул с постоянной и переменной частями кучей коэффициентов.

Но проблема-то не в том, как подсчитать зарплату продавца, а в ее абсолютных размерах. Здесь мнения работодателей разделяются.

Одни считают, что продавцом может быть кто угодно и поэтому эту работу нужно оплачивать *низко*, иначе, мол, разоримся (политика экономии на зарплате в системе сбыта).

Другие полагают, что раз продавцы приносят фирме живые деньги, то и платить им надо *много* (чаще всего такой точки зрения придерживаются сами продавцы). Здесь есть своя логика: ведь мы платим им в зависимости от результатов, значит, при увеличении выручки мы останемся в выигрыше, даже повысив оплату продавцов. Это политика «зарабатывай столько, сколько сможешь».

Я думаю, оба подхода скорее эмоциональны, чем рациональны, и предлагаю рассмотреть вопрос, *какой именно* доход приносят продавцы компании.

Эффективность продаж определяется четырьмя факторами:

- *востребованностью товара (услуги) рынком в предлагаемом ценовом диапазоне*: торговать иглами для примуса или

«Жигулями» по ценам «Тойоты», даже вбухав в рекламу целое состояние, — бесполезно;

- *маркетинговой и рекламной поддержкой сбыта*: товар будет лучше продаваться, если он известен и популярен;
- *организованной фирмой системой продаж*: тут большой диапазон — от простой оптовой конторы до разветвленной сети собственных розничных точек или дилеров;
- *мастерством и профессионализмом продавцов*.

Заметьте: первые два фактора вообще лежат вне вашей, как HR-менеджера, компетенции. Третий — частичное пересечение сфер влияния коммерческого директора и вашей, поскольку организация системы сбыта напрямую определяет количество и качество трудовых ресурсов. И последний — просто *ваш*.

Приведу простой пример насчет третьего фактора. Одна оптовая фирма долгое время продавала свой товар прямо из Москвы. Менеджеры по продажам звонили по телефону потенциальным покупателям по всей территории РФ, а также ближнего зарубежья. Стоимость процесса продаж складывалась из следующих компонентов (мы не берем во внимание рекламу, а товар был рынком востребован, см. рис. 7):

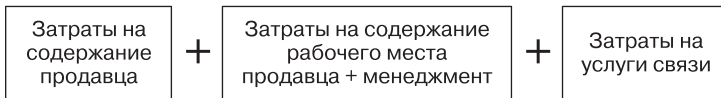


Рис. 7

Анализ показал, что затраты в среднем раскладываются по схеме: 40 % + 30 % + 30 %. То есть примерно равномерно.

Далее выяснилось, что для ряда далеких от Москвы регионов РФ, а также в Беларуси (там было много потребителей) картина иная: 20 % + 20 % + 60 %. То есть при обслуживании покупателей из этих регионов доля услуг связи начинает превалировать.

Стали считать дальше. И выяснилось, что с учетом более низких цен на оплату труда, аренду помещений, а главное — связь, *позиционирование продавцов непосредственно в регионах полностью окупало затраты на их содержание (зарплату)*. То есть простой перенос точки продаж из одного места в другое дал

экономии в размере содержания самих продавцов (30 %)! Без потерь в результативности сбыта.

Это не рецепт, а пример того, как можно добиться хороших результатов, грамотно перераспределив трудовые ресурсы.

Я сейчас не хочу рассказывать о системах продаж, это отдельная тема. Она относится в большей мере к маркетингу, чем к управлению персоналом. Важен сам факт: в этой области есть о чем подумать совместно с Лицом, Ответственным за Реализацию Продукции (см. главу о дружбе с соседями).

Итак, из четырех факторов, определяющих эффективность сбыта, «ваших» — полтора. А теперь я делаю важное заявление: *остальные 3,5 фактора (товар, реклама, сбытовая сеть) — это важнейший бизнес — актив фирмы, суммарная стоимость которого многократно превосходит стоимость трудовых ресурсов службы сбыта*. Прямая аналогия: принадлежащий компании экскаватор намного дороже, чем затраты на экскаваторщика.

Какое это имеет значение для оценки рентабельности трудовых ресурсов? Самое прямое: *ваши продавцы — это персонал, которому доверен главный актив компании: рыночный потенциал товара. Поэтому эффективность эксплуатации этого потенциала и должна стать реперной точкой для оценки рентабельности трудовых ресурсов торгующего персонала*.

Не понятно? Давайте разберемся. Возьмем нашу любимую среднюю торговую фирму. Реализация товара производится из офиса продаж. Это значит, что резерв числа рабочих мест (стол, стул, телефон, компьютер) *ограничен*. Допустим, у вас есть рабочие места для 8 продавцов. Фирма обеспечила их складским запасом товара (т. е. им есть чем торговать) и рекламной поддержкой (т. е. о них знает рынок).

Кажется, что все они поставлены в равные условия и поэтому должны приносить фирме одинаковую выручку. Но так никогда не бывает. В большинстве известных мне компаний результативность продавцов в офисе (или «полевых» торговых агентов) различается в разы, если не в десятки раз.

Здесь не место рассуждать о *причинах* профессиональной успешности продавцов. Кое-что об этом вы найдете в главе «Самые обыкновенные профессии».

Среднемесячная результативность продавцов нашей гипотетической фирмы представлена на рис. 8.

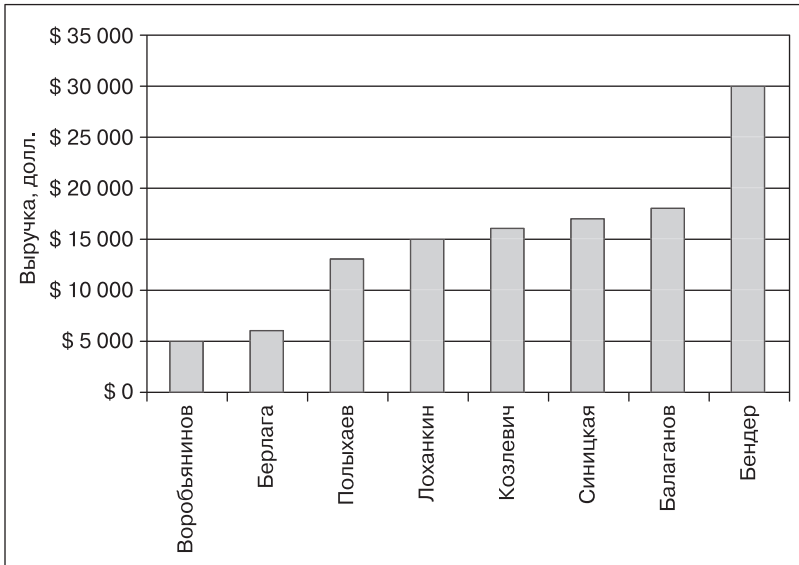


Рис. 8

Смотрите: один явно «продвинутый» менеджер создает четверть выручки предприятия! Результативность пятерых «среднячков» лежит в диапазоне 13 000–18 000 долл., а двое отстающих в сумме дают меньше, чем самый плохонький «средняк».

Сразу возникает идея: заплатим каждому по труду. У нас есть ФОТ в 4500 долл. (вообще-то 6000, но полторы тысячи распределяется между начальником отдела, который сам не торгует, и секретарем-референтом, которая ведет учет продаж). Разделим этот ФОТ пропорционально «заслугам» и получим: плетущиеся в хвосте Воробьянинов с Берлагой в месяц заработают около 200 долл. (так им и надо!), Остап Сулейманович – больше тысячи, а остальные – где-то по 500–600. Все по справедливости. Хочешь зарабатывать больше – вперед!

Рентабельность трудовых ресурсов (для простоты – от объема продаж): делим объем продаж в 120 000 долл. на ФОТ 4500 долл.

(опять упрощаем: только ФОТ без учета других затрат на персонал) и получаем 27 долл. на доллар затрат. Неплохо!

Но посмотрим на рентабельность под другим углом. Средний объем выручки у нас составляет около 15 000 долл. Товарищ Бендер – не в счет: он – самородок, не во всякой фирме такой есть. Зато обычный менеджер (не Бендер!), которого мы сможем найти на рынке труда, при прочих равных в состоянии обеспечить эти самые 15 000 долл., плюс-минус 3000. Это дает нам основание для оценки потенциальной рентабельности рабочего места продавца. Иначе говоря, *в нашей компании с учетом ее продукта, ценовой политики, затрат на продвижение товара и рекламу с одного рабочего места менеджера в месяц должна поступать выручка около 15 000 долл..*

Далее. Наши два неудачника в сумме приносят 11 000 вместо ожидавшихся 30 000 долл. Это значит, что, держа их на работе, компания теряет потенциальной выручки 19 000 долл., хотя вроде бы и экономит на оплате труда. Поделив эту сумму на их заработную плату, получаем *отрицательную рентабельность: компания теряет около 47 долл. на одном долларе зарплат!*

Можно сказать: все-таки они что-то продают! Если бы рабочие места были вакантны, мы бы и этого не получили!

Я такие соображения неоднократно слышал от менеджеров, и не только от HR'ов. С ними еще как-то можно согласиться, если рабочие месте *не являются дефицитным ресурсом*: есть у нас бесплатный зал, столы и телефоны, сажай народу – не хочу. Но в большинстве случаев это не так. Если подсчитать точнее, учитывая аренду, звонки и пр., скорее всего окажется, что слабые работники приносят компании не виртуальные, а реальные убытки.

А главное обидно: ведь рабочее место менеджера, как уже говорилось, составляет дорогостоящий актив компании. Зачем же его разбазаривать?

Итак, резюмируем: *для оценки эффективности использования трудовых ресурсов в продающем сегменте я предлагаю использовать средний уровень отдачи с рабочего места*. В показателях оборота, выручки, нетто-прибыли, маржи или чего еще хотите, это уже не так важно.

Один момент: *средний уровень отдачи* – не константа. При спаде на рынке или неправильной товарно-ценовой и рекламной

политике компании он может падать, а при благоприятных условиях, не зависящих напрямую от продавцов, — повышаться. В идеале он, конечно, должен все время расти, что достигается стимулированием труда и улучшением качества торгующего персонала. Вот это — уже ваша зона ответственности.

Остальные сегменты. До сих пор мы с вами обсуждали рентабельность трудовых ресурсов в основном сегменте бизнеса: снабжение — производство — продажи. Теперь пора вспомнить, что обычно этим структура современной компании не исчерпывается.

Во-первых, кто-то должен всем этим управлять. Например, определять ту же товарно-производственную, маркетинговую и кадровую политики предприятия. Это делает гендиректор и его замы* (или директора по направлениям — в разных фирмах по-разному): по финансам, производству, продажам etc.

Во-вторых, кроме основного — производящего — существует и другой сегмент, тоже основной — финансовый. Здесь определяется, кому, когда и какие суммы предприятие должно платить; решается вопрос кредитных (заемных), а также инвестиционных ресурсов. То есть без этого сегмента никуда, даже если он представлен всего 2–3 сотрудниками. Сюда же относится такая необходимая вещь, как бухгалтерия, которая учитывает все финансовые и материальные транзакции и представляет налоговую отчетность (выполнение предприятием *общественных обязательств*). Здесь же — система внутренних управленческих учетов (не путать с бухучетом!) и бюджетирования.

Финансовый блок предприятия в большой степени обеспечивает такие функции бизнеса, как *управляемость и защиту от рисков*.

В-третьих, есть офисная инфраструктура. Она обеспечивает две функции бизнеса: *управляемость и комфорт*. Это секретариат, офис-менеджер, АХО, ИТ-специалисты и прочие позиции, которые сами по себе денег не приносят, но без которых работать сложно и неудобно. Сюда же обычно относят и службу управления трудовыми ресурсами, хотя это, по-моему, не совсем корректно.

* Один мой знакомый директор завода гордо заявлял: «У меня *замов* нет и быть не может», — видимо, в том смысле что он незаменим. Это оказалось не так: новый владелец предприятия его все-таки уволил.

В-четвертых, существуют (по крайней мере на приличных предприятиях) службы, обеспечивающие *снижение рисков*. Сюда относятся как минимум служба безопасности и юридическая служба.

Перечисленные позиции мы отнесем к инфраструктурному (управляющему) сегменту предприятия. Заметьте: в отличие от основного (производящего) сегмента они работают в основном не на создание прибыли (по крайней мере непосредственно), а на другие функции бизнеса.

В-пятых, кроме основного, на предприятии может существовать и вспомогательный производящий сегмент. Как правило, это собственная складская и транспортная инфраструктура.

У нас получилась модель предприятия, включающая все необходимые (или желательные) сегменты (рис. 9).

Но могут быть и другие службы и подразделения. Например, отдел маркетинга, ОТК, какие-то наши отечественные аналоги западного R&D, отдельно вынесенная рекламная служба и т. д. вплоть до собственного спортзала компании. Мы здесь их трогать не будем: наша задача — рентабельность трудовых ресурсов, а все необходимые модели ее оценки можно рассмотреть на перечисленных сегментах.

В отношении инфраструктурного сегмента дело, на первый взгляд, обстоит сложнее, чем для производящего. Здесь мы можем оценить только затраты, но не финансовую или иную «счетную» отдачу, как же тогда определить рентабельность?

Но все не так страшно. Достаточно ввести два дополнительных фактора:

- ожидания руководства компании от должности или подразделения;
- стоимость функции, реализуемой должностью, на рынке услуг.

Допустим, руководство решило ввести должность юрисконсульта, которой ранее в штате не было. Зачем? «Припекло», т. е. в бизнесе образовались всем заметные «дыры» (прежде всего в управляемости и защите от рисков), которые некому закрывать. Это:

- неграмотно составляемые хозяйственные договоры с поставщиками и клиентами;
- вопросы легитимности работы предприятия (не нарушаем ли мы каких-либо законов?);

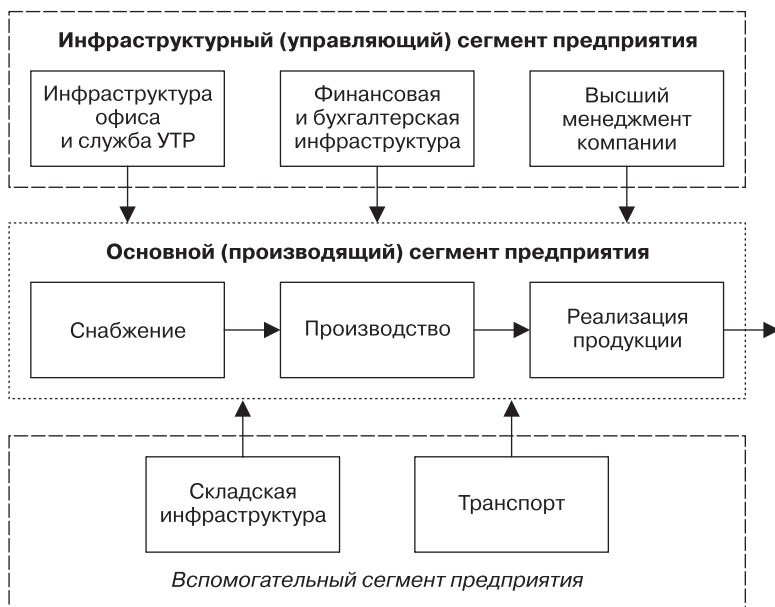


Рис.9

- защита интересов предприятия в арбитражном суде (скажем, при нарушении покупателем сроков оплаты поставленной продукции).

Вы нашли на рынке труда человека, который по вашим оценкам (образование, опыт) способен решать эти задачи. Оплата легко определяется тем же любимым рынком труда. Как оценить эффективность?

Напрашивается вариант: подсчитать все прямые и виртуальные затраты (убытки), понесенные, скажем, за последний год из-за того, что всем этим некому было заниматься. Начиная с затрат менеджеров на составление неграмотных договоров и кончая недополученными средствами (дебиторская задолженность). Скорее всего получится немалая сумма, но в ней не учтено главное: фактор несостоявшегося негативного события (риск). Ну, скажем, не вчинили нам иск в суде за то, что мы нарушили такой-то договор. А если б вчинили?

Такой подсчет — большая и неблагодарная работа. На самом деле она уже интуитивно проделана руководителями компании, принявшими решение открыть вакансию. Результат таков: *эти задачи достаточно серьезны, чтобы заплатить за их решение, приобретя собственный трудовой ресурс юристконсультанта.*

Такая постановка вопроса дает нам две реперные точки для оценки рентабельности трудового ресурса. Первая: решаются ли эти животрепещущие задачи? Вторая: сколько придется затратить, если мы не будем приобретать этот ресурс в собственность предприятия, а купим на рынке соответствующую услугу (скажем, встанем на абонентское обслуживание какой-нибудь адвокатской конторой)?

Итак, данный ресурс *рентабелен*, если:

- полностью «закрывает» задачи, поставленные перед ним менеджментом фирмы;
- на рынке *нельзя* приобрести ту же услугу, предоставляемую с тем же качеством, за существенно меньшие средства.

Такой подход, правда, требует от менеджмента (не без вашего участия) четкого понимания того, что ожидается от данной должности. Но ведь без этого вообще сложно управлять, не правда ли?

Здесь уместно вспомнить очередное американское словечко — *аутсорсинг*, т. е. *аренда персонала*. Вернемся к юристконсультантам: договорной процесс вам нужен ежедневно, а арбитражные разбирательства могут возникнуть раз в полгода, и то не всегда. Стоит ли брать на полную ставку квалифицированного юриста-универсала? Может, взять того, чья квалификация достаточна для решения действительно повседневных задач, а на экстренные ситуации держать под рукой сторонних адвокатов, к которым можно будет обратиться?

Или другое — обслуживание офисной ИТ-инфраструктуры, компьютерного парка. Можно держать собственных «айтишников», а можно заключить договор со специализированной фирмой, которая будет проводить периодическую штатную профилактику и присылать специалистов в экстренных случаях (аутсорсинг и был изобретен изначально для «айтишных» задач).

Или так. Вы проводите мощную рекламную акцию, предполагающую много звонков от клиентов. Как быть: нанимать людей и со-

здавать для них рабочие места (а потом увольнять, когда акция кончится) или заключить договор с фирмой, предоставляющей услугу по приему звонков и предоставлению вам полной отчетности?

Каждый раз надо считать, что *рентабельнее*.

Хорошо, а если данная услуга на рынке не представлена или ее нецелесообразно (или просто не хочется) приобретать на стороне? Например, вы вряд ли захотите, чтобы вашу бухгалтерию вел не ваш собственный сотрудник, а некая фирма*.

Ответ уже был дан выше. Стоимость соответствующих трудовых ресурсов задает рынок труда. Ваше согласие или несогласие платить эти средства определяется тем, *за что именно* вы намерены платить. То есть какой объем конкретных задач должен решать на этом месте сотрудник. Решает — значит, рентабельно. Даже если вопрос касается чистого обеспечения комфорта в офисе.

Наконец, перейдем к *вспомогательному производящему сегменту*. В принципе его может и не быть. Например, я недавно узнал, что одна из крупнейших в мире компаний-грузоперевозчиков не имеет собственного (принадлежащего ей и стоящего на балансе) транспортного парка. Фирма берет на себя получение заказов, расчеты, диспетчерское обслуживание и (далеко не в последнюю очередь) раскрутку торговой марки и рекламу. Что же касается «дальнобойных» фургонов, колесящих по Европе с их названием и символикой на борту, то они обычно принадлежат или самим водителям, или мелким фирмам. Модель франчайзинга: продаем торговую марку и стандарт обслуживания. Так оказывается дешевле, чем иметь все свое.

Таким образом, вопрос о рентабельности вспомогательной производственной инфраструктуры — это тема более высокого уровня, чем управление трудовыми ресурсами. Он должен решаться в рамках перспективного бизнес-планирования предприятия.

А что касается трудовых ресурсов, здесь точно так же, как в основном сегменте, конкретно — в производстве. Складские и транспортные технологии нам известны. Потребное количество персонала — тоже. Нормативы трудозатрат можно найти или подсчитать на собственном опыте.

* Если вы не в курсе: такая услуга сейчас есть, она называется «дистантной бухгалтерией». Иногда это удобно.

В действительности на практике все будет сложнее, если вы возьметесь всерьез оценить рентабельность трудовых ресурсов вашей фирмы. Это трудоемкая работа, но благодарная, так как в результате вы сможете серьезно укрепить систему управления персоналом, заодно продемонстрировав руководству фирмы ее значимость. Тем не менее основные подходы к решению этих задач я, надеюсь, здесь описал достаточно внятно.

Подведем итоги.

Стоимость трудовых ресурсов — сложная величина, определяемая следующими объективными и субъективными факторами.

Диапазон стоимости ТР на рынке труда. В разных регионах он разный. Этот объективный и не управляемый вами фактор необходимо отслеживать.

Кадровая политика руководства компании. Это фактор частично объективный (а куда вы от него денетесь?), частично — субъективный, так как определяется личным мнением руководства и владельцев компании о том, *сколько тратит на персонал*. Он может управляться вами, если вы проведете расчеты и покажете, что в ряде случаев людям выгодно платить *больше*, иначе фирма понесет затраты, перекрывающие стоимость ТР.

Технологии производства как основного, так и вспомогательного. Это объективный фактор: станок не может работать без станочника. Вместе с тем он частично управляем, так как станочники бывают разные: можно подобрать хороших и дорогих или плохих и дешевых. Вопрос опять же в сопоставлении затрат и прибыли.

Внутрифирменные нормативы на отдачу персонала. Прежде всего торгового. Фактор объективный в силу наличия реальных данных о средней отдаче с рабочего места продавца. Вместе с тем — управляемый. Но в управлении им участвуете не только вы, но и коммерческая служба компании.

Ожидания руководства компании от должности или подразделения. Фактор в основном субъективный. Определяется также реальными потребностями компании в функциях данного сотрудника. Вопрос очень непростой и не всегда счетный, но хороший менеджмент в состоянии его оценить.

Стоимость функции, реализуемой должностью, на рынке услуг. Абсолютно объективный фактор.

Стоимость трудовых ресурсов в разных сегментах предприятия различна. И перечисленные факторы имеют в разных сегментах различный вес. Поэтому ставить вопрос о стоимости ТР «вообще по фирме» бессмысленно.

Во всех сегментах стоимость трудовых ресурсов можно посчитать с большей или меньшей степенью точности. Что я вам и рекомендую, если вы работаете в фирме, где стоимость ТР вообще имеет какое-либо значение для успеха бизнеса.

Есть такие вакансии, а заодно — и кандидатуры для них, вклад которых в деятельность фирмы несоизмерим с уровнем оплаты их труда. К таким случаям надо подходить строго индивидуально, не стесняя себя соображениями типа «у нас столько платить не положено».

Ну, и главное.

Хороший, стабильный кадровый состав предприятия — это его серьезный актив. Ничем не менее (а может и более) значимый, чем производительная технологическая линия. За него стоит бороться!

Голова всему — Его Величество Рынок Труда. Именно он задает границы и рамки, пусть достаточно широкие, против которых не попрешь (или придется за это расплачиваться). Поэтому наша следующая тема — рынок труда!

ГЛАВА 8

Вы на рынке труда

Глава, где автор пытается доказать сомнительную идею о том, что HR-менеджер — это тоже коммерсант. Для тех, кто поверит, делается краткое введение в маркетинг, а заодно демонстрируется множество графиков с объяснениями. В конце автор затевает очередную интрижку с читателем и подкидывает ему домашнее задание.

Продавцу нужен язык, а покупателю — глаза.

Покупательская народная мудрость.

Если мы согласились, что с экономической точки зрения HR-менеджер подобен руководителю службы снабжения и его миссия — приобретать для организации трудовые ресурсы с приемлемым соотношением цены и качества, то без знания обстановки на рынке труда он никуда. Где же получить эту рыночную компетентность?

Большинство лично мне знакомых специалистов приобретают ее с опытом и поддерживают интуитивно: просто видят, что на рынке поднялись или опустились «цены» на такие-то вакансии. Надо сказать, они не всегда ошибаются, но такая позиция имеет и слабые стороны.

Во-первых, это относится к вакансиям, с которыми служба персонала предприятия постоянно имеет дело и поэтому держит руку на рыночном пульсе. Зато при возникновении какой-нибудь экзотической вакансии (скажем, не было в компании финансового контролера или руководителя бэк-офиса, и вдруг решили завести) сразу возникает проблема: чего требовать, как оценивать и сколько платить?

Во-вторых, интуитивный подход не боится от ситуаций, когда компания прошаляпила рост цен на рынке труда и из «средних» по рынку съехала в «дешевые» (в смысле оплаты труда персонала). Зато сотрудники это очень быстро понимают, и мы получаем массовый «свал» кадров.

Второй подход, аналитический, состоит в приобретении соответствующих данных по рынку труда у специализированных фирм, которые такие отчеты предлагают. Это куда солиднее, но также не свободно от недостатков. Во-первых, эти отчеты стоят денег. Во-вторых, делаются они обычно по итогам года, а рынок труда весьма динамичен. И где гарантии достоверности?

Наконец, большинство популярных сайтов интернет, публикующих объявления о вакансиях и поиске работы, предлагают аналитику рынка труда. Попадаются и интересные материалы. Однако чаще всего приводятся средние показатели. Например, в среднем менеджер по продажам может «стоять», скажем, 1000 долл. При этом в компании, поставляющей сложные программно-аппаратные комплексы, такой специалист будет зарабатывать 2–3 тысячи долл. в месяц, а в фирме – оптовом поставщике шпингалетов из Урюпинска – 400–500 долл. А ваша компания занимается поставкой элитных вин. Сколько же платить менеджеру?

Бывают и казусы. На одном сайте я нашел он-лайновый «зарплатомер». Соискателям предлагалось узнать свою «стоимость» на рынка труда. Надо было ответить на несколько вопросов, касающихся профессии, опыта работы, образования и т. п. Самым любопытным был вопрос «Есть ли у вас личные контакты в органах государственной власти?». При этом состав вопросов не менялся независимо от того, какую специальность вы вводите. Так вот, из этого «зарплатомера» я узнал, что *слесарь* с «личными контактами» в верхних эшелонах должен зарабатывать вдвое дороже, чем без них.

В общем, все это красиво, но не слишком надежно.

Вместо всего этого я предлагаю простую технологию замера рынка труда, доступную каждому, кто умеет обращаться с интернетом и Microsoft Excel. Могу похвастаться: одна из слушательниц наших семинаров рассказала, что эта методика позволила ей «поймать за руку» кадровое агентство, которое по понятным причинам (и искать проще, и гонорар больше) зависило оценку заработной платы на вакансию где-то в полтора раза по сравнению с рыночной.

Итак, что мы хотим измерить?

1. *Состояние спроса на рынке труда*, т. е. частоту встречаемости предложений работодателей по уровню оплаты труда. Это покажет, к какому уровню оплаты относится ваша

компания: низкому, среднему или высокому. Отсюда можно сделать вывод о привлекательности компании как работодателя и о вероятности того, что сотрудники начнут разбегаться.

2. *Состояние предложения*, т. е. частоту встречаемости зарплатных ожиданий соискателей. Отсюда мы сможем узнать, легко ли найти на рынке специалиста на предлагаемых нами условиях.
3. *Соотношение спроса и предложения* покажет, как запросы рынка соответствуют чаяниям соискателей. Отсюда узнаем, насколько «дефицитна» наша вакансия.

Прежде чем обратиться к самой методике, я хочу продемонстрировать некоторые результаты ее применения. Все они взяты из практики (рис. 10).

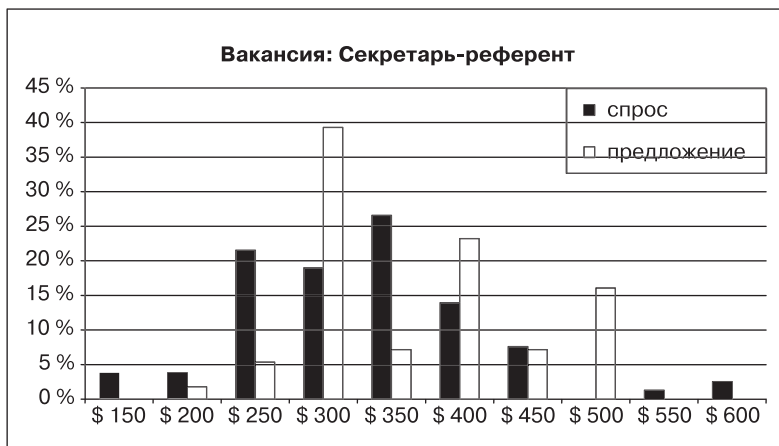


Рис.10

Возьмем одну из самых популярных на рынке вакансий: секретарь-референт. На рис. 10 вы найдете показатели спроса и предложения на московском рынке труда*.

* Здесь, как и везде, суммы условны. Не надо ориентироваться на них при поиске реальных кандидатов! Рынок труда «ползет» вверх, и сегодняшние показатели могут заметно отличаться!

На горизонтальной оси отложены суммы (в долл.), ожидаемые соискателями и предлагаемые работодателями. По вертикальной — частота встречаемости (в %) каждой суммы соответственно среди объявлений о вакансиях (спрос) и о поиске работы (предложение).

Посмотрим на соотношение спроса и предложения. Будем считать, что политика нашей фирмы — держаться в «среднем» зарплатном диапазоне, т. е. не слишком экономить на зарплате, но и не переплачивать сотрудникам. График позволяет точно определить «золотую середину»: 85 % спроса, от 250 до \$400.

Что мы видим? Парадокс. Пик предложения (40 %) — на зарплату в \$300, а пики спроса — либо ниже (\$250), либо выше (\$350). И вообще нет такого уровня оплаты (кроме \$450, куда приходится по 7 % спроса и предложения), где бы показатели спроса и предложения совпадали бы.

Как же это понимать? Для рынка труда в целом характерно, что работодатели хотят приобрести трудовые ресурсы подешевле, а соискатели, напротив, продать их подороже. И вот эта разница «дешевле — дороже» и теми и другими воспринимается с «шагом» в 50 долл.!

До 40 % соискателей хотели бы зарабатывать \$300, на большее не претендуют. Почему? Потому что более-менее трезво оценивают свою квалификацию и возможности. Платить эту сумму, как ни странно, согласны лишь около 18 % работодателей: большинство из них (в совокупности до 40 %) готовы дать больше: \$350–400. Но наши соискательницы скорее всего просто недостаточно квалифицированы и опытны...

Зато более серьезные специалисты (около 25 %) согласны не менее как на \$400, но такую зарплату готовы платить лишь 15 % работодателей.

Конечно, есть скромницы, готовые при прекрасных деловых качествах на \$250–300, и нахальные девчонки с годовым стажем в инофирме или нефтяной компании, не согласные меньше чем на \$500. Но массу рынка труда составляют, видимо, более взвешенные и трезвые персонажи...

Положение в других секторах рынка в любой период времени может выглядеть совершенно иначе, и сейчас мы рассмотрим такой пример.

На рисунке 11 мы видим показатели рынка труда по вакансии «менеджер по внешнеэкономической деятельности»: график выглядит иначе, чем на рис. 1. Для секретарей-референтов он похож на «нормальное распределение», т. е. гауссов «колокольчик». То есть мало «дешевых» и «дорогих», зато много «средних». Для менеджеров по ВЭД он кажется хаотичным и напоминает бывший проспект Калинина (ныне Новый Арбат), который, если кто помнит, именовали «вставной челюстью Столицы».

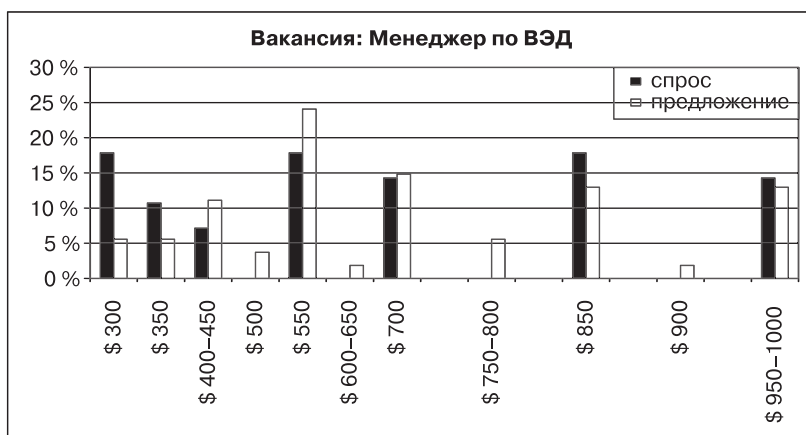


Рис. 11

Эти «дырки» между столбиками образовались потому, что шкала уровня зарплаты, как и на рис. 1, имеет интервал в \$50. А вот «шаг», определяющий в понимании как работодателями, так и соискателями, разницу между «большей» и «меньшей» зарплатой, явно составляет не \$50, и при этом неравномерен.

Посмотрим внимательнее. В «нижнем» диапазоне \$300–400 лежит около 30 % спроса и 20 % предложения, причем для \$300–350 спрос превышает предложение, а для \$400 – наоборот. Здесь мы сталкиваемся с тем же феноменом, что и для секретарей-референтов: работодатели оценивают трудовые ресурсы ниже, чем соискатели.

Далее следуют пики на \$500 и \$600, причем в них укладывается опять-таки около 30 % спроса, но уже около 40 % предложения. Разница создается вокруг \$500, где предложение процентов на 10

превышает спрос, причем для \$600 они почти одинаковы. Заметьте: в этом интервале «шаг» между пиками – уже не \$50, а 100.

Наконец, два следующих пика: \$800 и \$1000, интервал уже – \$200, а спрос в обоих случаях несколько превышает предложение (!).

Вопрос: что же они так рвутся на \$400–500, когда на \$800 и \$1000 – явный дефицит предложения?

Ответ, заодно поясняющий все особенности этого графика: *в действительности на нем изображен не один, а три разных сегмента рынка.*

Это только название одно – «менеджер по ВЭД». Оно обманчиво. Мы имеем дело с тремя качественно разными уровнями квалификации, требований, объема работы, возможностей, а главное – доходности этой должности для компании.

В «нижнем», т. е. 300–400-долларовом диапазоне лежат вакансии, от которых требуется минимальная профессиональная подготовка и выполнение в общем-то стереотипных и понятных операций. \$500–600 – это уже несколько другое: минимум знание рынка тех или иных стран, владение языками, международное контрактное право, обычаи делового оборота прочее. \$800–1000 – это еще и наличие деловых связей.

Обратите внимание: «внизу» у нас разнობой спроса и предложения, а выше – большая или меньшая «гармония». Начиная со «среднего» уровня труд и капитал (т. е. работники и работодатели) уже хорошо понимают, чего ждать друг от друга.

Вот еще любопытный момент. Сравните диапазон зарплат на рис. 10 и 11. Для секретарей-референтов по предложению это \$300–500, а для менеджеров по ВЭД – \$300–1000. Почувствуйте разницу! Еще одно свидетельство того, что на рис. 2 изображен на самом деле не один, а три разных сегмента рынка.

При этом в целом по рынку спрос более чем вдвое превышает предложение (на графике этого не видно). Это значит, что специалисты дефицитны и поэтому могут предъявлять к работодателям высокие требования.

Мораль: в этом секторе рынка вы не обойдетесь без плотного взаимодействия с руководителями внешнеэкономического подразделения (а если его еще нет, с теми, кто понимает, что от него потребуется). Иначе легко «пролететь» по цене. Это не относится

лишь к тем HR-менеджерам, кто успел года три проработать в компании, ведущей интенсивные внешнеторговые операции.

Еще мораль: анализируя рынок труда, не «покупайтесь» на названия вакансий — разбирайтесь по существу.

А теперь, если не надоело, еще любопытный примерчик. Ко всеобщей радости, экономика страны начала выправляться, т. е. мы кое-что уже производим (а не только перепродаем и потребляем). Производство встает. Вот и поговорим о производственниках.

На рисунке 12 даны уже привычные нам показатели рынка для вакансии «Начальник производства». Выборка сделана для мелких и средних предприятий, производящих пищевые продукты, некоторые ТНП, а также комплектующие для крупных предприятий. То есть зарплат, скажем, на ЗИЛе или ГАЗе это не касается.

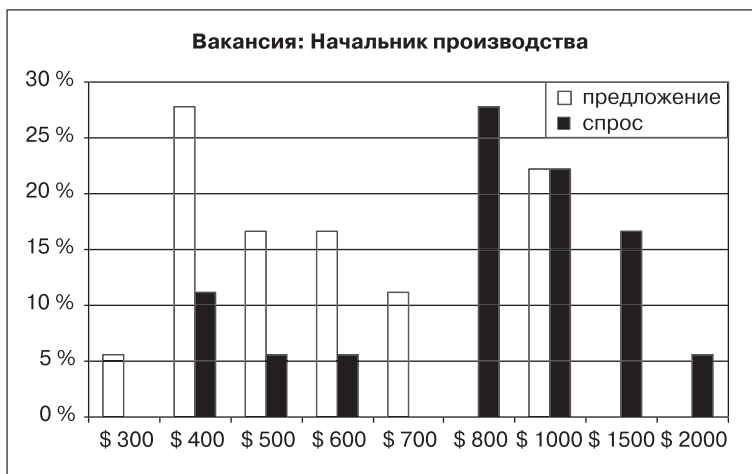


Рис. 12

Искушенному читателю, одолевшему предыдущий пример, при одном взгляде на картинку ясно: это два разных сегмента рынка. От \$300 до \$600 предложение везде сильно превышает спрос. Зато от \$800 и выше все наоборот. При этом «шаг» уже настолько велик, что даже шкалу пришлось «смять»: она уже не равномерная (по \$50). Иначе рисунок не поместился бы на странице.

Совпадение (и оно составляет около 25 % процентов рынка) — на уровне \$1000.

Посмотрите: около 27 % работодателей ищут руководителя производства на \$800, а желающих вообще нет. Зато те же 27 % соискателей хотят устроиться на \$400, но лишь 11 % работодателей предлагают такую сумму. Кстати, в целом по рынку объем спроса и предложения примерно одинаковы. Как это все понимать?

Все довольно просто. Большинство ныне действующих производственников — люди старшего поколения, успевшие обучиться и сделать карьеру еще в прежние времена. То есть им за 40. У них, правда, есть чем гордиться... только прежний стиль руководства сейчас уже во многом малопригоден. Вот они и составляют «нижний» диапазон.

Зато владельцы предприятий хорошо понимают, кто им нужен, и готовы платить. Только подходящих претендентов на рынке, увы, не так много. Младшее поколение знает менеджмент и экономику, но далековато от производства. Старшее в том, как изготовить нужное изделие (как правило, в масштабах какого-нибудь промышленного гиганта), только не очень готово руководить на требуемом ныне уровне, т. е., помимо всего, *уметь считать деньги**. Кстати, вам это ничего не напоминает?

Теперь читатель вправе поинтересоваться, откуда я взял все эти данные. Откуда-откуда... сам раздобыл. И вы сумеете раздобыть, прочитав во второй части книги главу, посвященную методике анализа рынка. Кстати, именно поэтому не привожу данных по рынку труда HR-менеджеров — сами сделаете. Если, конечно, интересно.

* Для тех, кто не понял этого пассажа, напоминаю анекдот «совковых» времен. Два директора завода (наш и «их») поменялись местами. Потом встречаются, оба страшно довольные. «Их»: «Слушай, я тебе столько заказов набрал, на год обеспечил!» Наш: «Я тоже здорово поработал: всех заказчиков разогнал, чтобы не лезли!» Вот так оно и сейчас бывает с очень (увы) многими руководителями производства.

ГЛАВА 9

Самые обыкновенные профессии

Глава, в которой автор делится личными наблюдениями над наиболее распространенными участниками рынка труда.

Хороший секретарь удваивает эффективность своего шефа, плохой — уменьшает ее наполовину.

Управленческая мудрость

Название этой главы мне навеяла любимая книжка «Самые обыкновенные животные». Страшно интересно. Из жизни комаров, ежей, воробьев, мышей и прочих тварей, на которых мы редко обращаем внимание ввиду высокой частоты встречаемости, пока не кусаются или не досаждают иным способом.

В этой главе я хочу рассказать о профессиях, которые дилетанту тоже кажутся самыми обыкновенными... Но матерый HR знает, что именно их представители способны доставить ему максимум неприятностей.

Кому-то из читателей, вероятно, придется иметь дело с такими экзотическими персонажами, как постижеры*, арт-директоры, креативщики или технологи по производству лакокрасочных изделий. Но я же не могу в небольшой книжке объять необъятное! Поэтому здесь речь пойдет о тех, с кем читателю почти наверняка придется встретиться. И оценить...

Начну с такой обыкновенной, что обыкновенней просто не бывает.

* Что, правда не знаете? Это — мастера по изготовлению париков.

Секретарь-референт (крутой вариант: Помощник директора)

Для начала обратим внимание на парадокс. Само слово *секретарь** означает, что человек имеет дело с некими *секретами*, т. е. это особа, обличенная доверием. А такие на дороге не валяются. Однако более распространенной и массовой профессией может быть разве что водитель автобуса или уличный торговец, так как без секретаря и фирмы нет.

На заре капитализма, в начале 90-х, было модно выбирать секретарша по экстерьеру. «Новые русские» любили хвастаться друг перед другом, у кого секретарша круче. Сейчас это прошло, и при отборе упор больше делается все-таки на профессионализм.

«А какой у нее, собственно, должен быть профессионализм?» — спрашивают некоторые. Для того чтобы тюкать по клавиатуре компьютера, отвечать на телефонные звонки, что Иван Петрович занят, и подавать кофе с печеньем большого ума не надо. Любая мартышка справится.

На самом деле примитивность этой работы — кажущаяся. Посмотрим, что хорошая секретарша *должна* делать и чего *не должна*. Она *должна*:

- приходить на работу раньше своего Шефа и уходить позже;
- вести себя ровно и приветливо со всеми сотрудниками и посетителями;
- *все* помнить (или хотя бы записывать);
- составлять служебные письма и другие документы согласно со стандартам, без ошибок и быстро, при этом на основе лишь абриса содержания: «Света, напишите Сидорову из “Промтяжмаша”, что мы его приглашаем на конференцию 13-го»;
- «фильтровать базар», т. е. знать, с кем надо соединять шефа по телефону, а с кем — нет, при этом никого не обижая;
- составлять для шефа планы-графики рабочего дня и ненавязчиво заставлять его соблюдать их;

* Набирая этот текст, я допустил опечатку — прямо по Фрейдю: «*секретать*». В русском языке слово «тать» (устар.) означает «разбойник», «душегуб». Смешно, но к некоторым мне известным секретарям это вполне применимо (см. эпиграф).

- замечать любой беспорядок в приемной и в кабинете шефа и быстро и незаметно ликвидировать его;
- понимать просьбы и поручения шефа буквально телепатически, т. е. реагировать на «Наташа, э...» немедленным: «Что, пригласить Козлова?»;
- знать все явные и тайные дела шефа не хуже него самого и при этом держать язык за зубами.

И еще пунктов десять, сами допишите.

Она *не должна*:

- наводить макияж, полировать ногти и читать любовные романы на боевом посту;
- в ответ на действительно дурацкий вопрос по телефону: «Это кто?» рывкаться: «Конь в пальто!!!» и швырять трубку;
- что-либо забывать;
- по полчаса искать на клавиатуре букву «е»;
- трепаться по служебному телефону с подружками;
- игнорировать заплесневелый бутерброд на подоконнике в кабинете шефа, поскольку это дело уборщицы;
- разговаривать с сотрудниками свысока, полагая себя вторым лицом после шефа;
- сплетничать про шефа в курилке;
- класть письмо для Петрова в конверт, адресованный Сидорову;
- водить дружбу с персонажами из конкурирующих фирм;
- душиться так, что в приемной топор можно вешать;
- распускать по конторе сплетни о том, что говорил шеф на секретном совещании;
- строить глазки и кокетничать;

и т. д.

Понятно, что на секретарских курсах все необходимые навыки не прививаются, а вредные манеры не отбиваются. Поэтому Настоящая Хорошая Секретарша — продукт либо суровой школы, либо золотого от природы характера в сочетании с недюжинным интеллектом. Если вы обратили внимание, то, чего она *не должна*, зачастую обычные женские привычки, которые легко можно простить другой сотруднице... но не секретарю!

Я видел в одном банке потрясающую сцену. Председатель правления, существо достаточно юное и эксцентричное (вариант «нового русского» из интеллигентов-философов) вваливается в кабинет, срывает с шеи длинный красный шарф и небрежно кидает его на диван. Если вы видели недавний фильм «Есенин», то можете легко представить себе этот жест. Тут же абсолютно бесшумно и незаметно в кабинет проникает секретарша, подбирает этот шарф и уносит... Ах, какая женщина! Всем бы нам такую.

Проблема в том, как проверить необходимые качества при приеме на работу. Тем более, что согласно резюме все претендентки — просто золото: и компьютер в совершенстве, и делопроизводство, и манеры. Я лично предпочитаю все проверять с помощью простых испытаний. Например, прошу при мне написать на компьютере простенькое деловое письмо, сделать табличку, найти в интернете какую-либо информацию. Обязательно прошу поведать какие-нибудь «интимные» подробности из жизни прежнего шефа (правильная реакция — отказ отвечать по этическим соображениям).

Склонность «штукатуриться» и кокетничать видна сразу. Если женщина считает это своим оружием, то обязательно предъявит его при знакомстве с потенциальным работодателем.

И еще: в период испытательного срока управляющий трудовыми ресурсами должен особенно тщательно следить за новенькой секретаршей и не стесняться ее воспитывать, если что-то не так. Не надо оставлять эту работу шефу: у него и так есть, чем заняться!

Водитель

В смысле личный водитель Главного. На первый взгляд, ничего особенного. Мужик, хорошо умеющий водить автомобиль. Хорошо, если при этом содержит его в порядке.

На самом деле, как и секретарь, эта вакансия *сложная* и способна доставить вам массу неприятных эмоций. Хотя бы один момент: как и секретарь, водитель в силу своего положения, хотя и кажется последней спицей в колесе, *допущен к высшим секретам компании*. Начиная от личной жизни шефа и кончая деловыми вопросами, которые могут обсуждаться при нем по дороге.

Я наблюдал, как одна фирма больше года возилась с подбором нормального водителя. Вот как дело было.

Сейчас большинство фирм склонно нанимать на работу водителей с собственными машинами. Почему? Во-первых, за *своей* машиной человек ухаживает, как за *собственным имуществом*. Во-вторых, *фирменную* технику надо ставить на баланс со всеми вытекающими последствиями, которые очень не нравятся бухгалтерам.

Так вот, Первый водитель был просто душа-парень. Настолько, что, обслуживая как генерального, так и его семью, натурально стал членом этой семьи. Генеральный этого не очень замечал, зато его жене это быстро надоело. Апофеозом стала сцена, когда Первый в охотку слопал тарелочку клубники, предназначенной для детей... И был с позором изгнан. Дело не в клубнике (генеральный мог ее тонну купить), а в *принципе*.

Второй водитель был не душа, но четкий парень. Насчет клубники — ни-ни. У него была другая, широко распространенная «заморочка»: он полагал, что ему *постоянно недоплачивают*, и боролся с этим безобразием всеми средствами.

При переработках после 19.00 (официальный конец рабочего дня) он по договору получал зарплату с коэффициентом 1,5. Поэтому мог целый день валять дурака в офисе на диване, зато после семи у него начинался пароксизм любви к работе. Он вспоминал о куче недоделанных поручений и яростно кидался на их ликвидацию.

Он был обязан лично организовывать ремонт и обслуживание своего «корабля», на что ему выделялся бюджет + (по специальным заявкам) сверх бюджета. Надо ли говорить, что таких заявок всегда было хоть отбавляй. При этом он всегда норовил «потерять» чеки и квитанции.

В конце концов это всем надоело, и появился Третий. Его история самая короткая.

Интеллигентный человек, высшее образование (никогда не берите на работу водителей с высшим образованием!!!). Явился на собеседование в костюме и при галстуке, за что его первоначально приняли за соискателя должности минимум начальника отдела. Речь — интеллигентная, внятная. Отдел кадров вздохнул с облегчением: наконец-то...

Он поставил рекорд по длительности пребывания в фирме (не среди водителей, а вообще): *четыре дня*.

На второй день работы Третий получает деньги для приобретения «зимней резины», поскольку на дворе конец ноября (согласно контракту, что обговаривалось специально при приеме на работу: «Понимаете, сумма большая, а у меня сейчас денег нет... Вы же сами не захотите ездить по такой погоде на «летней» резине?»).

На третий день водитель исчезает без следа. На четвертый, после проведения ряда оперативно-розыскных мероприятий, служба безопасности обнаруживает нашего героя на даче. Состояние — никакое. Вокруг — масса стекла, но никакой резины.

С полмесяца жили как-то без водителя. Наконец...

Четвертый — мастер спорта по N видам. До этого возил какого-то зама силового министра, пока тот не вылетел на пенсию. Вышкола, как Бэрримор. Какая там клубника! Пылинки со всех сдувает. Машина вылизана изнутри и снаружи одинаково.

Но тут нашла коса на камень. Если кто не знает, сообщая: для «крутого водилы», (не важно, какую должность он занимает) самое неприятное — сидеть рядом с другим человеком, ведущим автомобиль. Постоянно кажется, что тот все делает не так, прямо как у тещи со свекровью.

И вот наш генеральный (сам за рулем с 16 лет, всего — 25 лет стажа) начинает переживать, потому что Четвертый водитель *неправильно ездит* (а того бывший босс, хотя и «силовой», приучил к полному соблюдению правил дорожного движения, а также к политкорректности на дороге, что по нашим временам дело весьма редкое). И вот начинается: «Ты чего этого козла пропускаешь?! Жми!!!».

Терпели друг друга месяца полтора. Потом водитель, несмотря на всю свою школу, со слезами на глазах отказался от работы. «Не могу, — говорит, — когда меня каждую минуту дергают за руль». Генеральный, мужик приличный и все понимающий, против Четвертого ничего не имеет, но ездить с ним не в состоянии: сплошная мука.

Так что, хороших водителей на рынке труда не бывает? Бывает, и фирма, о которой идет речь, в конце концов такого нашла (а он привел с собой столь же достойного приятеля). Давайте поступим, как с секретаршами: выясним, что водитель *должен и не должен*, кроме того, чтобы быть просто хорошим водителем и не пропивать колеса.

Он *должен*:

- водить автомобиль в стиле, не отвлекающем драгоценное внимание шефа;
- помнить, что хотя он — лицо «приближенное», но отнюдь не член семьи работодателя и / или совета директоров компании;
- либо не понимать ничего из того, что при нем говорится в салоне автомобиля, либо «страдать» избирательной амнезией на подобную информацию;
- не считать, что протирка стекол и приведение салона в порядок — дело кого-то другого;
- делать, что попросит хозяин*, даже если это не входит в трудовой договор (например, съездить за продуктами);
- по первому зову в любое время суток срываться и лететь, куда скажет патрон, даже если это противоречит планам на давно намечавшуюся рыбалку, ибо бизнес — штука непредсказуемая.

Он не должен:

- полагать, что его должность заведомо ставит его выше остальных сотрудников компании;
- сплетничать в любом стиле, в особенности описанном бесмертным Гашеком: «Вот я и говорю своему полковнику, — рассказывает денщик, — пора, дескать, начинать атаку»;
- воспринимать средства, выданные на ремонт и техобслуживание машины, в качестве источника дополнительного заработка;
- будучи за рулем открывать рот, если его не просят.

Бухгалтер

Мой любимый анекдот о бухгалтере:

«В фирму приходит желающий устроиться на работу.

— Я слышал, вы ищите нового бухгалтера?

— Да и старого тоже... Поймаем — уьем».

* Боже упаси, я имею в виду только *легальные* вещи. В противном случае водитель — уже не водитель, а что-то другое.

Да, бухгалтер способен либо озолотить фирму*, либо «подставить» ее так, что мало не покажется. И что самое главное: с первого взгляда ведь не определишь...

Новейшая история бухгалтерства в России заслуживает отдельного рассказа. Как только грянула Вторая Буржуазная революция начала 90-х, на бухгалтеров бешено подскочил спрос. Страна в момент покрылась новыми юридическими лицами, словно пень опятами, а как известно, юрлицо без бухгалтера минимум некрасиво. Как физлицо без носа. Тогда было немало фирм, штат которых состоял всего из трех единиц: директор, бухгалтер и секретарша на телефоне.

Это вызвало ажиотаж среди советских бухгалтеров, а так же итэ-эров, в одночасье потерявших заработок. Первые стали нарасхват, а вторые кинулись учиться на разные курсы, повылезшие, как червяки после грозы: ведь спрос рождает предложение!

Году в 92-м случайно наблюдал такие курсы. Арендванный школьный класс. За учительским столом сидит тетя и читает вслух учебник по бухучету. За партами — такие же тети старательно конспектируют...

Идиллия рассыпалась очень быстро, года за три.

Во-первых, бухгалтеры *новые* поняли, что эта профессия — не только востребованный рынком способ заработка, но еще и возможность попасть под уголовное дело, а то и сесть. Такая перспектива отсеяла десятки тысяч желающих.

Во-вторых, оказалось, что бухгалтеры *старые* к работе в новых условиях непригодны. Их-то всю жизнь учили, что все надо делать по инструкции. А тут оказалось, что от них требуется в интересах фирмы эти инструкции либо нарушать, либо грамотно обходить. На это они были решительно неспособны!

Наконец работодатели поняли, что диплом об окончании курсов, даже государственного образца, еще не делает бывшего инженера-конструктора бухгалтером. Точно так же, как заучивание наизусть правил дорожного движения не делает человека водителем. Сядешь за руль — все правила из головы вылетят.

Я встречал в своей жизни всего три типа бухгалтеров, из которых лишь один является мечтой любого предпринимателя и заслужива-

* Я знаю одного бухгалтера, работавшего в далеко не самой зажиточной фирме. Ему на день рождения руководство подарило яйцо Фаберже. Надо думать, было за что.

ет не только яйца Фаберже, но занесения в Красную книгу в силу своей особой редкости. Кстати, то, что вы прочтете ниже, в равной степени касается и юристконсультов компаний.

Представим, что вы — директор фирмы.

Итак, *тип 1*: «*Миссис No**».

Вы объясняете главбуху, что вы хотели бы сделать (обычно это касается минимизации налогообложения). В ответ вы получаете подробную лекцию о том, почему этого сделать *нельзя*.

Дальше многое зависит от того, какой вы директор и человек. Один мой знакомый, «сильная личность», в таких ситуациях орал на своего главбуха, пока та, уже в слезах, не соглашалась сделать, как он хотел. Сдав очередной баланс, она быстренько уволилась, оставляя директора самого разгребать последствия его желаний.

Еще один мой знакомый был человеком скорее мягким и соглашался. Результат был таков. Через три года работы предприятия прежний главбух — «No» — уволилась, и нашли нового. Разобравшись с наследием предшественницы, та сообщила директору, что все по закону было правильно. Но если действовать не только по закону, но и по уму, то компания сэкономила бы сумму, раз в тридцать превышающую зарплату того же главбуха. Удивительно, но харакири он не совершил.

Еще один способ взаимодействия с главным «No-бухгалтером» я испытал на себе. Вообще мне пришлось директорствовать в трех предприятиях, после чего стараюсь эту должность более не занимать. Так вот, прослушав известную лекцию, я спросил: «А если сделать так-то?» — и услышал в ответ коронное: «А, ну тогда можно».

Мораль: работая с «No-главбухом», директор будет успешен, только если разбирается в вопросе не хуже. А оно нам надо? И нужен ли тогда главбух?

Тип 2: «*Чего изволите?*», или «*Миссис Yes*». Эта порода вначале преобладала, а сейчас, по счастью, почти вымерла. Особенность ее в том, что первое время она чрезвычайно мила любому директору. Ибо ее главная цель — угодить.

* Это название навеяно кличкой, приклеенной советским дипломатам американскими коллегами времен «железного занавеса»: мистер «нет». Но у нас речь идет скорее о «миссис», ибо в России бухгалтер пока еще преимущественно женская профессия.

В отличие от «Но-бухгалтера» на любое пожелание директора следует ответ «Иес, сэр!» Приятно, конечно. Но результат обычно бывает следующим: «сладкая парочка» директор — главбух умудряются совместно наворотить такого, что потом никакой Геракл не разгребет. А хотелось-то, как лучше!

Тип 3: «Профи». В той же «критической» ситуации на заявление директора «Я хочу» следует: «То, что вы хотите, — нельзя. Зато можно так-то и так-то». Сказано же мудрыми древними арабами: «Если результат не зависит от способа решения — это математика, а если зависит — это бухгалтерия».

Понятно? Это не просто человек, знающий правила бухучета и законодательство. Это профессионал, способный в свете своих знаний «переварить» ситуацию и предложить оптимальное решение. Я с такими сталкивался всего несколько раз.

Хотите проверить себя на профессионализм? Если вы сумели найти для фирмы *такого* главбуха, считайте, что как кадровик вы состоялись.

У этого типа бухгалтеров один существенный недостаток. Они очень хорошо представляют себе собственные силы, возможности и ценность для любой компании. Они с большими основаниями, чем остальные, рассчитывают на постоянное место в хорошей фирме, достаточное вознаграждение и уважение к себе. Поэтому на рынке труда они обычно так просто не болтаются. Зато потерять такого специалиста довольно легко. Обидьте его — «покупатели» найдутся! Хотя обычно они не часто меняют место работы.

В общем и целом, настоящий главбух должен, помимо знания предмета и творческого подхода к нему, быть еще и дипломатом. Ему нужно уметь ладить как с директором, так и с налоговой инспекцией. И уметь «утрясать» противоречия между своей фирмой и государством.

А если фирма достигла приличного размера, то ему потребуются помощники, которыми надо управлять, а значит, и менеджерские качества. Никто, кроме него, не в состоянии точно оценить квалификацию других бухгалтеров, грамотно распределить между ними работу и оценить результаты. А тут еще и коллектив — женский...

И еще одна важная особенность бухгалтеров как главных, так и всех остальных. Они несравненно больше, чем любая другая категория вашего персонала нуждаются в постоянном *поддержании формы*, т. е. в повышении квалификации.

Это связано в первую очередь с еще не зрелой и потому бурно развивающейся фискальной системой нашей страны. Что ни день, новые «причуды», иногда задним числом. Отстал — подвел фирму под деньги.

Для этого бухгалтер должен постоянно читать свежую прессу, но этого мало. Потому что есть закон, а есть практика его применения, а в России это разные вещи. Нужно посещать семинары и прочие курсы повышения квалификации, где сами налоговики рассказывают, как собираются действовать дальше.

Поэтому учтите: жалея 100 долл. в год на курсы вашему бухгалтеру, вы рискуете «налететь» на гораздо большую сумму.

По необходимости повышения квалификации выше бухгалтеров стоит, пожалуй, только одна категория персонала — «айтишники», о которых речь впереди. Но с ними проще. Они сами так увлечены своей профессией, что половину зарплаты тратят на новую литературу, а заодно постоянно общаются друг с другом в интернете, поэтому никакие особенные семинары им не нужны.

Айтишники

Это слово, очередное заимствование из английского, происходит от «IT», т. е. специалисты по информационным технологиям. Просьба не путать с «ET», т. е. «Extra Terrestrial», инопланетяне. Хотя ряд общих черт наблюдается.

Как и с инопланетянами, с айтишниками существует проблема контакта. Никто не понимает, что они говорят, а сами они этого на русский перевести не могут. При этом прекрасно понимают друг друга. Как и инопланетяне, они способны творить чудеса, которые нам недоступны. А с другой стороны, не всегда поймешь: нужно ли тебе такое чудо? Наконец, найти на рынке внятного и стопроцентно полезного айтишника не легче, чем инопланетянина.

Я давно уже понял, что подобрать нормальный персонал способна только IT-фирма — та, что делает бизнес на программах или оборудовании. Если вы в такую попали, то придется и вам стать айтишником. Если же ваша компания, например, производит мебель, то остается одно — смириться.

Все айтишники делятся на четыре категории: программеров, админов, жестянщиков и энникейщиков. Это не мои термины, они сами себя так называют.

Программеры — по-русски программисты. Они умеют писать программы для компьютеров на разных языках, от Си до 1С или Access, причем большинство предпочитает какой-нибудь один язык, считая его универсальным, а другие ругают тот же язык за то, что вы все равно не поймете.

Админы — это системные администраторы. Те, которые умеют управлять локальной компьютерной сетью вашей компании (на их жаргоне — «сетка») и поддерживать ее в рабочем состоянии. Например, если вы слышите от них, что «сетка упала», то это значит, что фирма осталась без внутреннего общения и выхода в интернет на неопределенный срок.

Жестянщики* знают, как устроен компьютер**. Их задача — поддерживать в рабочем состоянии ваш «машинный парк» и время от времени обновлять его.

Наконец, эникийщики [от англ. «any key», т. е. «любая кнопка» или (клавиша)»] претендуют на универсальность. Эти особенно опасны для небольших фирм, не желающих разводить под своей крышей компьютерную лабораторию. Оценить реальный профессионализм эникийщика крайне тяжело. Примета: на эту роль чаще всего претендуют недоучившиеся студенты, полагающие, что уже все знают. На самом деле ближе всего к такому идеалу админы, да и то не всегда.

Айтишники создают для управляющего трудовыми ресурсами массу проблем, потому что он не знает, как и что они делают (отсюда проблема оценки кандидатов), а также зачем они вообще нужны фирме.

Могут ли айтишники нанести материальный ущерб компании? Запросто.

Дело в том, что производители программ создают продукты со все большими возможностями, создатели «железа» — системы, позволяющие эти возможности реализовать. А ваши айтишники с огромным удовольствием способствуют и тем и другим, выкачивая из фирмы деньги не очень понятно на что.

* Их так называют, поскольку аппаратное компьютерное обеспечение (hardware) — процессорный блок, монитор и т. д. — на профессиональном сленге называется «железом».

** Вы будете смеяться, но программерам это не обязательно. Они, например, могут не знать, что напряжение в сети — 220 В. Такая информация только перегружает их мозги.

Представьте себе, что речь идет не о компьютерах, а скажем, о тех же автомобилях. Начальник транспортного цеха сообщает вам, что «Газели» его не устраивают, так как весь продвинутый мир уже давно ездит на «Вольво». Раз в пять дороже. Что вы ему скажете? Именно. А с айтишниками этот номер не проходит: вдруг они действительно правы, и без смены компьютерного парка фирма окажется на грани банкротства?

И получаем вот что. Допустим, у вас есть сотрудница, задача которой — распечатывать стандартные документы: письма, накладные, счета и т. п. Для такой работы примитивного компьютера с памятью 512 Кб и редактором «Лексикон» имени товарища Веселова ей будет выше крыши! Как бы не так! Вместо этого мы приобретем новейший ящик с мозгами (Интел Инсайд!), втрое превышающими по возможностям мозги самой сотрудницы, стоимостью в ее полугодовую зарплату. И установим на него такой сверхсовременный MS Office, обращению с которым надо долго учиться. А делать сотрудница будет то же, что и раньше, и с прежним результатом для компании...

А теперь вообразим ваше рабочее место ближайшего будущего. У вас на голове спецшлем, на руках — спецперчатки, на ногах — спецшлепанцы. Вас вызывает начальник. Вместо того чтобы подняться со стула и дойти до его кабинета, вы являетесь к нему виртуально. Здорово? Еще как... Только один вопрос: а *зачем*? Может, проще все же оторвать себя от стула? И дешевле, да и для здоровья полезнее...

Еще одна беда айтишников — профессиональная фанаберия. Почему-то 20-летний юнец с нулевым жизненным опытом, но со «знанием компьютера» позволяет себе смотреть на окружающих «юзеров»*, как на малолеток или кретинов. Забывая при этом, что все эти дилетанты — именно те, кто создает компании прибыль и кормит его самого...

Я долго пытался понять, как же управлять айтишниками без ущерба для дела. Пришел к следующему: их начальником должен быть

* На их языке все те, кто компьютером пользуется («юзает» — от англ. to use, использовать), но не способен его починить или написать программу. Юзер — это еще ничего. А бывают и «ламеры» — люди, настолько далекие от компьютеров, что, по мнению айтишников, вряд ли достойны существования.

не профессиональный айтишник, а просто грамотный менеджер, разбирающийся в «железе», и «софте»*, понимающий реальные интересы компании и в результате способный отличить попытки вешать лапшу на уши от того, что действительно полезно.

Отбирая айтишника, учтите следующее.

Если на вопрос о причинах ухода с прежнего места работы вы слышите: «Там недооценили мои способности» или «Там мне негде было развернуться», понимайте это так: «Не дали состряпать систему, которую мне хотелось». К реальным потребностям того или иного вашего бизнеса это обычно не имеет отношения. Наоборот, есть риск, что он сумеет состряпать ее у вас и за ваши деньги. Результат непредсказуем.

Получив такой ответ, спросите: «Как, по-вашему, внедрение этой системы повлияло бы на работу фирмы?» Наиболее вероятные ответы: «У всех нормальных людей уже стоит, а у них — нет», «Это позволило бы увеличить скорость доступа в 1000 раз» (а что из этого?) или «XXX» (слова, которые вы просто не поймете).

Хороший айтишник должен уметь внятно объяснить, *что даст компании* рекомендуемое им дорогостоящее оснащение.

Менеджеры по продажам

Они же — манагеры. Или, как они сами себя называют, «сэй-лзы» (ох уж эти американизмы!..). Я лично делю менеджеров по продажам на две категории: «волков» и «овец». И если хотите, это две разных профессии, требующие разной квалификации и типа личности. Работа волка овце не по зубам, а волк на овечьем посту зачахнет.

Разница вот в чем. Манагер-овца — это по сути приемщик заказов. Он работает в «раскрученной» фирме, обеспечившей рекламную поддержку, и продает несложный, понятный и востребованный рынком товар.

Строго говоря, работа «овцы» не сильно отличается от работы продавца в розничном магазине: принять покупателя (или телефонный звонок), узнать, что требуется, дать небольшую консультацию (если надо), оформить документы и отпустить товар.

* От англ. software, программное обеспечение.

Самый характерный пример — небольшая московская фирма, торгующая материалами для наружной рекламы: разными пластиками, пленками, дюралайтом (это такие светящиеся гибкие трубки), прожекторами и пр. Основная масса покупателей — такие же оптовики из других городов, а также фирмы-оформители. Покупатели находят компанию по рекламному объявлению, звонят, приезжают, выбирают товар, оплачивают, забирают.

Похожий вариант из другой сферы — турагентство. Его опять-таки находят по рекламе, все чаще — в интернете. Человек, как правило, уже примерно знает, какой тур и на какую сумму ему нужен. Дело менеджера по продажам — минимальная корректность и способность красиво показать буклеты.

Особенность работы «овцы»: никого не надо уговаривать, максимум — дать консультацию. Необходимые профессиональные качества: знание товара и вежливое обхождение с клиентом. Пасись себе на лужайке и кушай травку.

У «волков» все не так. Они работают на рынках, где покупателя надо найти и уговорить, потому что тот совсем не уверен, что ему нужен товар и тем более — что брать его надо здесь и сейчас.

Как правило, по телефону из офиса это не очень-то получается, поэтому волка ноги кормят. Для меня апофеозом этой профессии всегда были рекламные и страховые агенты. В последнее время — все больше специалисты по продажам сложных программно-аппаратных комплексов. Попробуйте убедить руководителя предприятия, что огромная куча «железа» и программ ценой в 50 000 долл. действительно стоит таких денег!

«Волки» должны уметь продавать. Этому искусству посвящены тысячи книг и сотни тренингов. Однако, одним надо, другим — нет. Главное, как мне кажется, это — азарт и позитивный настрой. В качестве примера — анекдот.

Посылает обувная компания двух торговых агентов в Африку выяснить перспективы рынка. Через некоторое время оба присылают отчеты. Первый: «Рынка нет. Все ходят босые». Второй: «Рынок огромный! Тут ни у кого нет обуви!»

Вы только найдите таких мастеров.

И еще один анекдот. Я его впервые услышал в детстве. Но когда я рассказываю его в менеджерской среде, он неизменно вызывает хохот: все *узнают ситуацию*.

У купца было два приказчика (по-нашему – менеджера). Один получал 100 рублей, другой – 200. Естественно, первый приходит к боссу: «Чем я хуже?»

Хозяин говорит:

– Смотри, возы едут. Пойди узнай, что везут.

Этот сбегал: «Соль».

– Почему?

Сбегал: «По 20 рублей».

– Куда?

Сбегал: «В Нижний».

Тогда хозяин отправил второго с тем же заданием. Возвращается: «Соль. В Нижний. По 20... но я сторговался по 15».

В работе с менеджерами вы скорее всего столкнетесь с несколькими трудностями.

Во-первых, период адаптации к новому рынку и продукту обычно занимает несколько месяцев. Это неправда, что хорошему продавцу все равно, что продавать. Требуется время, чтобы понять специфику товара, рынка и покупателей, поэтому сначала менеджера по сбыту обычно преследуют неудачи. Особенно плохо, если оплата его труда напрямую связана с приносимой выручкой: 2–3 первых месяца на новой работе человек сидит просто голодный. Поэтому не стоит делать скороспелых выводов о профпригодности новичка: если вы видите, что человек старается, следует его авансировать и подбодрить – в конце концов он добьется результата.

Совсем другое дело, если новый менеджер пассивен и ленив. Вот рассказ одного руководителя отдела продаж. «Даю ему список клиентов, говорю: звони! Через пару дней вижу: сидит, ничего не делает. Вот, думаю, молодец, быстро справился. Даю новый список, потом смотрю – опять ничего не делает. Я ему – третий список... а он мне и говорит: “А я куда не звонил, мне еще телефон не подключили”». Таких надо гнать сразу, ждать от них нечего.

У продавцов есть и профессиональное заболевание, которое я называю «оборзение». «Борзеть» склонны менеджеры, завоевавшие несколько крупных клиентов. «Оборзевший» менеджер начинает считать себя пупом Земли. Дескать, это лично он приносит деньги фирме, а все остальные – бездельники. В действительности

он чем-то напоминает космонавта: запуск ракеты готовили и осуществляли десятки тысяч людей, а герой — вот он, один.

Менеджер по продажам — это всего лишь последнее звено длинной бизнес-цепочки, начинающейся с производства (или приобретения) товара, который менеджер и продает. А клиентская база — это прежде всего достояние и заслуга компании, хотя кажется, что ее создают менеджеры по сбыту. Их заслуг никто не отрицает, однако, что они продавали бы, если б фирма не умела создавать продукт, востребованный рынком, вести грамотную ценовую политику?

Симптоматика менеджерского «оборзения» разнообразна, крайне неприятна для фирмы и в конечном итоге контрпродуктивна для самого больного. Он не только не развивает достигнутых успехов, но наоборот, перестает «ловить мышей»: ему и наработанной клиентской базы хватает. «Волк» при этом начинает особенно ревниво охранять свои охотничьи угодья. Если кто-то (не дай Бог!) позволит «его» клиенту, скандала не оберешься!

Мы неоднократно пытались внедрять в среду менеджеров по сбыту элементы коллективизма, например, создавая бригады или прикрепляя новичков к опытным работникам в качестве помощников. Честно говоря, ничего из этого не вышло: как были волками-одиночками, так и остались.

Апофеозом заболевания бывает либо уход «оборзевшего» из фирмы «туда, где его больше ценят», либо всяческие злоупотребления. Первое особенно неприятно на рынках с жесткой конкуренцией, где «оборзевший» легко найдет себе другое пристанище (а там, как показывает практика, история повторяется). Второе — просто пакость. Пример: страховой агент — бабушка пенсионного возраста, гордость компании — заключает договор на страхование офисного имущества от кражи. Через неделю директор фирмы уезжает в отпуск, и тут же фирму обворовывают. Страховщиков такие совпадения (типа: сегодня застраховал — завтра сгорело) всегда *смущают*. Провели расследование — сговор! Разве не пакость?

Профилактика «оборзения» менеджеров — важная часть работы HR-менеджера. Увы, эта болезнь так же распространена и так же плохо предотвращается, как грипп. Могу лишь посоветовать внимательно следить за симптомами и проводить профилактические беседы. Неплохой способ — развивать различные формы морального поощрения. А вообще корни «оборзения» лежат не столь-

ко в жадности, сколько в неудовлетворенном честолюбии (иначе «оборзевшие» не были бы склонны бросать работу, а наоборот, стремились бы зарабатывать все больше и больше). Поэтому разные чествования, почетные звания, подарки и пр. частично снимают остроту заболевания. Но полностью победить его, боюсь, невозможно. Если кто-то знает рецепт — поделитесь, буду очень благодарен.

Маркетологи

Эту профессию еще несколько лет назад никак нельзя было назвать «самой обыкновенной». Если бухгалтеры, кадровики, компьютерные специалисты и даже торговцы имели место и при социализме, то о маркетинге там и речи не шло: как изучать рынок в нерыночной экономике! Разве что международный... Помню тогдашнюю шуточку (кажется, Жванецкий): «И чего этот спрос изучать, когда он, спрос, бегаёт, как сумасшедший — предложение изучает!»

В первой половине девяностых маркетологи в России нарисовались вместе с рынком. Но тогда это были фигуры довольно странные и, мягко говоря, неоднозначные. Потому что каждое предприятие имело свои собственные представления о маркетинге и о том, кто и как им должен заниматься.

Наиболее распространенное видение я бы сформулировал так: фирма без маркетолога что деревня без дурачка. Я тогда часто проводил семинары и читал лекции по маркетингу и любил такую репризу: в отдел маркетинга определяют тех сотрудников, которых некуда девать в силу бесполезности, а выгнать по каким-то причинам нельзя. Как правило, срывает аплодисменты.

Вот вам очень показательный пример. Году в 98-м мне пришлось побывать на комбинате (около 1000 работников). Руководство, хвалясь успехами, помянуло, что у них есть даже отдел маркетинга. Я помчался знакомиться.

Отдел состоял из трех дам предпенсионного возраста в ранге «инженер по маркетингу» (уже интересно: все-таки «по маркетингу», или «инженер»?). Все — «коренные» заводчанки. Всю жизнь проработали в планово-экономическом отделе. Маркетингового образования, само собой, ни у одной, даже книжек никаких

не читали. А на слово «Котлер»* реагировали простым русским «чаво?». Я, конечно поинтересовался, в чем состоит их «маркетинг». Мне охотно объяснили: когда на комбинат поступает заказ, «инженеры по маркетингу» следят за его исполнением — ходят по цехам и дергают начальников, мастеров и бригадиров: «Когда сделаете?!» Может, это полезно, но при чем здесь маркетинг?

Сейчас на рынке труда маркетологов пруд пруди. «Ценовой диапазон» просто фантастический: от 500 до 5000 долл. и выше. Так что давайте разбираться, что это за зверь такой.

На Западе с маркетинга начинают любое коммерческое предприятие, иначе вы просто не получите под него финансирования. А если финансируете сами, то скорее всего разоритесь (если только вы не гений-самородок, который рынок нюхом чует).

Определений маркетинга больше сотни. Иногда под ним понимают саму практику продаж (например, многоуровневый маркетинг, MLM), чаще и правильнее — изучение рыночной среды. Вот здесь и кроется подвох. Слово «изучение» ассоциируется с наукой, а «маркетолог» — с учеными (биолог, психолог, филолог...). Маркетинговые же исследования тоже «отдают» чем-то научным. И впрямь, у маркетинга действительно много общего с наукой. Но почувствуйте разницу.

Экономист-финансист разрабатывает теорию денег. Он изучает, откуда деньги взялись, как они ведут себя в разных общественно-экономических формациях, для чего используются... Он пишет статьи и книги, читает лекции, выступает на симпозиумах... А его коллега, тоже экономист-финансист, окончивший ту же Финансовую академию, — финансовый директор корпорации, ничего не пишет и нигде не выступает. Он управляет денежными потоками предприятия: инвестициями, кредитами, платежами, векселями и пр.

В отличие от ученых, область деятельности и сроки работы которых безграничны по определению (как Природа и Человеческое Общество), маркетолог призван решать абсолютно понятные задачи и в сжатые сроки. Если совсем просто, *маркетолог должен ответить предпринимателю всего на несколько вопросов.*

* Ф. Котлер — автор классических, много раз переиздававшихся у нас учебников по маркетингу. Не слышать о нем для специалиста в этой области — все равно, что для русского не знать, кто такой Пушкин.

- Сколько единиц товара за данный срок на данной территории «разойдется» в указанном ценовом диапазоне (потенциальная емкость рынка)?
- Чем товар должен отличаться от предлагаемых конкурентами аналогов или товаров-заменителей, чтобы его охотнее покупали (уникальные коммерческие преимущества)?
- Как себя вести, чтобы товар стали покупать те, кто сейчас не покупает (освоение новых сегментов рынка)?
- Какие новые товары (можно? стоит?) осваивать и какой от этого будет экономический эффект (освоение новых секторов рынка)?
- Как среагируют покупатели на повышение/понижение цен (ценовая эластичность рынка)?
- Как продавать, где и как рекламировать товар (каналы продвижения на рынок и стимуляции сбыта)?

И т. д. Заметьте: после каждого вопроса я в скобках привел его «научное» название.

Вот, например, типичная задача для маркетолога: «Фабрика делает шоколадные конфеты в коробках по 25 шт. Оптовая цена — 50 рублей. На сколько увеличится сбыт, если продавать мелкие расфасовки по три штучки?»

Или еще проще: «Мы делаем колбасу в г. Усть-Перепедюйске. Теоретически можем увеличить производство впятеро без особых затрат. Но куда продавать? Стимулировать сбыт в своем регионе, давя конкурентов, или пытаться прорваться на другие рынки? Если да, то на какие?»

Из серии «проще не бывает»: «Наш оборонный завод делает лазеры для косметических и массажных салонов. Дорогие. Как их продавать?»*

Уже из этих типовых задачек легко понять, чем отличается маркетинговое исследование от научного. Первое, и главное: исследователь, как правило, не рискует деньгами. Если результат недостоверен или гипотеза вызывает сомнения, что ж, это повод для дискуссии.

* На самом деле это «кейсы», предлагаемые слушателям Академии практической психологии при МГУ для решения в курсе «психология маркетинга и рекламы».

Оценки и предсказания маркетолога ведут к прямым финансовым выигрышам или потерям для компании.

Второе — время и объем работы. Большинство мне известных ученых страдают «процессуальностью»: для них сам процесс работы не менее (а то и более) актуален, чем результат. Поэтому время для ученого бесконечно, а конечный результат принципиально недостижим.

Маркетолог, наоборот, жестко ограничен временем (ибо это — деньги). Его клиенту-предпринимателю нужен конкретный ответ не раньше и не позже.

Ученого можно назвать человеком публичным: он пишет статьи, выступает на конференциях и т. д. Работа же маркетолога составляет коммерческую тайну: почему оплачивающий ее предприниматель должен «на халяву» знакомить с результатами конкурентов?

Ученый в статье или книге, как правило, поминает предшественников, занимавшихся данным вопросом, с кем-то соглашается, кого-то критикует — вплетает, так сказать, себя в ткань мирового научного процесса. В противном случае коллеги могут обвинить его в некомпетентности. От маркетолога же никто не ждет литобзоров: его компетентность проявляется в точности предсказания реакции рынка.

Наконец, для ученого чем толще научный фолиант, тем больше честь. Маркетолог же должен кратко и четко ответить на поставленные перед ним вопросы. Тем не менее маркетологи зачастую не умеют писать кратко или полагают, что количество страниц в отчете свидетельствует об объеме проделанной работы.

Мне так много пришлось возиться с маркетологами (мы создавали отдел маркетинга с нуля), что для облегчения жизни я состряпал специальный оценочный лист. Вы найдете его в третьей части книги. Если пригодится, буду рад.

ГЛАВА 10

Топы-шлепы

Глава, где автор с дрожью в голосе рассказывает о том, как вам подбирать собственное начальство.

Топ-менеджер — это человек, достаточно умный для того, чтобы вести ваше дело, и достаточно мудрый, чтобы не иметь своего собственного.

Менеджерская мудрость

Искомая вакансия: Топ-менеджер.
Ожидаемый уровень оплаты труда:
от 300 долл.

Цитата из объявления о поиске работы.

Вопрос о подборе высших управленческих кадров для фирм стоит настолько остро, что меня даже подмывало обсудить его в главе «Самые обыкновенные профессии». Но рука не поднялась: все же Высший Эшелон заслуживает, чтобы о нем говорили отдельно.

Признаюсь: хотя и неоднократно занимался поиском «топов», оснований называть себя мастером в этом деле у меня нет. На этом поприще я получил гораздо больше шишек и синяков, чем лавров. И вообще считаю это одной из самых сложных и филигранных задач HR-менеджера. Тем не менее опыт есть — почему бы им не поделиться?

Считается, что это задача «хэд-хантеров» — специалистов по целевому поиску и переманиванию ценных сотрудников (не всегда топов). На эту тему вышла наконец-то книга отечественного автора*. Одна беда: автор всячески не рекомендует заниматься поиском топ-менеджеров с позиций внутреннего HR-менеджмента компании. Резонов много, начиная от угроз со стороны фирмы, откуда вы переманиваете ценных сотрудников, до простого недо-

* Беленко П. В. Хедхантинг: принципы и технологии. СПб: «Питер», 2005.

статка профессионализма в этой области рекрутмента. Во многом с ним можно согласиться. И все же вы совсем не застрахованы от того, что в один прекрасный день шеф потребует от вас найти соответствующую фигуру, а в ответ на предложение обратиться в «хэдхантерскую» фирму удивленно поднимет брови: «А тебе я за что плачу?» То есть минимальная ориентация в теме нужна каждому уважающему себя HR'у.

Для вас же проблема может возникнуть из-за того, что вы не очень понимаете, каким должен быть топ-менеджер. А кто это вообще понимает?

Один из известных мне предпринимателей обрисовал идею «весомо, грубо, зримо»: «Нельзя доверять подбор 3000-долларовых менеджеров 800-долларовым кадровикам». Да... но кто же будет подбирать генералитет для компании, как не вы?

Напомню: в развитых странах менеджер высшего звена, какой-нибудь Chief Executive, — это *профессия*. У них ведь обычно бизнесом владеют одни (может быть, тысячи держателей акций), политику корпорации утверждают другие (совет директоров из числа крупных акционеров), а исполняют — третьи, те самые топы.

Один мой знакомый, руководитель отдела в процветающей фирме, утверждал, что в мире есть всего не более десятка профессионалов, которые могут претендовать на звание топ-менеджера: Ли Якокки, Билл Гейтс или тот же Генри Форд, изобретатель конвейера. Или Пульман, придумавший не только удобный пассажирский вагон, но и способ при отсутствии в Америке легального рабства поработить своих «вольных» рабочих.

С этим в принципе можно согласиться, если рассуждать в масштабах Вселенной. Но мы-то живем здесь и теперь, и Гейтс вряд ли придет к вам проситься на работу (и вряд ли удержится!). Тем не менее любой компании требуется высший управленческий персонал. В этой главе речь пойдет о том, где его взять и как припахать, чтобы последствия для фирмы были как минимум позитивными и человек захотел бы в ней остаться и творить во имя общего блага.

С топами на самом деле греха не оберешься. Вы легко найдете на рынке труда претендента на топа, имеющего аж двухлетний опыт управления сетью из двух коммерческих ларьков, но не владеющего более сложным инструментом, чем калькулятор, и впадающего в ступор при обсуждении термина «точка безубыточности».

Равным образом вы увидите и немало тех, кто получил квалификацию МВА, работает с наисовременнейшими деловыми программами... но с опытом управления тремя людьми: собой, женой и дочкой — при обсуждении, куда поехать на выходные. Кстати, опыт не всегда позитивный. Бывает и так: МВА налицо, кем-то руководил, рекомендации имеются... Только вопрос: что ж тебя, дружище, попросили с прежнего места работы? За тебя же, как за спасательный круг, держаться должны были!

Я долго пытался понять, что такое наш отечественный топ-менеджер. Главный итог моих наблюдений и размышлений: топ — персонаж *противоречивый*.

Топ-менеджер — это человек, который:

- достаточно проницателен, чтобы видеть все стоящие перед организацией задачи, и достаточно спокоен, чтобы взяться за решение главных проблем, не отвлекаясь на второстепенные; его девиз: «Решай проблемы по мере их поступления»;
- достаточно энергичен, чтобы серьезно взяться за работу, и достаточно ленив, чтобы не делать все самому, а поручать другим, т. е. живет по принципу: «Менеджер — это человек, который умеет работать чужими руками»;
- достаточно ответствен, чтобы взяться за то, за что другие братья не хотят или не могут, осознавая все возможные последствия для собственной шкуры и кармана, но при этом ему хватает «здорового пофигизма», чтобы не грузить на себя чужую ношу и не подставлять шею под все хомуты сразу;
- достаточно умен, образован и любознателен, чтобы продолжать учиться новому в любом возрасте и должностном статусе; при этом обладает достаточным опытом и здравым смыслом, чтобы не принимать на веру все рекомендации многочисленных бизнес-консультантов и теоретиков, тем паче заграничных*;
- достаточно честолюбив и жаден до денег, чтобы добиваться все большего и большего, но достаточно порядочен, чтобы работать сначала на компанию, а потом на себя, а не наоборот

* Я правда не хочу никого обидеть. Тем более что сам не один год представлялся «консультантом по организационному развитию». Личное наблюдение: в консультанты обычно идут те, кто успешно развалил под личным руководством 2–3 фирмы, и это уже надоело. Пора делиться опытом!

(как говаривал известный «олигарх» К.А. Бендукидзе, «есть идиоты, способные разворовать свою собственную фирму»; а уж чужую — и говорить нечего).

И откуда же они берутся? И где водятся? И как их отловить?

Чтобы разобраться, обратимся к истории вопроса. По-моему, она насчитывает три стадии.

1. *«Я отвечаю за все»* (первая половина 90-х годов). Это был период, когда юный российский бизнес создавался прежде всего силами талантливых одиночек, или групп друзей-единомышленников (которые быстро распадались, как только появлялось, что делить), или «политическими назначенцами», которых новые владельцы приватизированных промышленных гигантов ставили управлять своей собственностью. Не за талант и способности, а за преданность.

Бывшие «командиры советского производства» как менеджеры поделились на три группы: самые гибкие и продвинутые умудрились быстро приспособиться к новым условиям, другие выживают в прежнем качестве, поскольку предприятия продолжают работать в условиях, близких к советским (но это только пока — скоро придут настоящие хозяева!), третьи — их большинство — вылетели с треском и сейчас пребывают на пенсии.

В тот же период начался первый в стране шквал «выписывания» варягов и отправки недорослей на учебу за рубеж. Вся Америка, узнав, что мы хотим строить капитализм, ринулась к нам с советами, как это делать. Не удивительно: у них в консалтинговом и тренингово-учебном бизнесе занято не меньше народу, чем в производстве. Кусочек пирога отхватили и отечественные преподаватели, быстро прочитавшие нужные учебники. Страшно модно было отправляться всем руководством на «деловой семинар» куда-нибудь в хорошее место, славящееся как центр подготовки менеджерских кадров. Например, на Гавайи.

Шуму было много, толку — чуть. Оказалось, что до 80 % информации, которую дает западное бизнес-образование, к нашим условиям неприменимо. А вот того, что нашим менеджерам позарез нужно, за рубежом не знают и не умеют.

С тех пор наших предпринимателей, начинавших с достопамятных «кооперативов», роднит одна черта: они готовы управлять своим бизнесом только *лично*. Откуда у них для этого знания и на-

выки? Ниоткуда — просто люди достаточно талантливые, чтобы вести бизнес по наитию и преуспевать. И быстро набираться опыта (на собственной шкуре, ибо на образование времени не было). А остальные — отсеялись.

2. «*Кто прекратит этот бардак?!*» (иде-то с 95-го по Миллениум). Наиболее успешные предприниматели, умудрившиеся не только не разориться в бурях постреволюционной России, но и увеличить капитал и расширить предприятия, стали уставать. Все время отвечать за все — тут надо быть либо законченным психом-трудоголиком... либо все равно спятишь. Вопреки их ожиданиям в растущих компаниях со все большим числом этажей управления уровень неразберихи почему-то не сокращался, а рос в геометрической прогрессии. Все чаще стали раздаваться вопли: «Придите, грамотные менеджеры! Наведите порядок! Заплатим, сколько захотите!»

В этот же период произошли перемены в отечественной учебно-методической базе. Наши собственные бизнес-консультанты поднабрались опыта и стали консультировать уже не по западным учебникам, а исходя из российских реалий. Появились первые учебники и курсы, обобщающие отечественный опыт. Наконец — революция в образовании: Наш Российский Эм-Би-Эй! Аплодисменты.

Сначала по западным программам. Потом все ближе к нашей практике, все строже сертифицируемый. Становится уже не модно покупать дипломы: люди понимают необходимость профессиональной подготовки и готовы платить деньги, чтобы ее получить. Это не фантазия. С середины 90-х я веду курс маркетинга в Академии практической психологии МГУ (менеджерский поток) и ежегодно провожу опрос слушателей относительно мотивов обучения (очень недешевого). Так вот, число отвечающих «пришел за знаниями» постоянно растет.

Короче, к началу нового тысячелетия у нас сформировался как серьезный спрос на грамотных менеджеров, в том числе и высшего звена, так и система бизнес-образования, более-менее готовая их производить. Проблема осталась одна: *реальный опыт*. У ветеранов бизнеса его выше головы, но теоретических знаний не хватает. Образованные менеджеры все знают, но пока делать толком не умеют. А знания без опыта позволяют вести исключительно преподавательскую, а не практическую деятельность.

3. «В поисках компромиссов» (*сейчас*). Обозначилось некое равновесие. Успешные предприниматели, с горем пополам научившиеся управлять бизнесом на практике, в чужую фирму топ-менеджерами не пойдут, потому что даже самой высокой зарплаты им будет мало. А если пойдут, то их скорее всего не возьмут (мы, например, категорически не берем).

Свеженькие выпускники бизнес-школ (второе высшее) до реальной позиции топ-менеджеров, по моему глубокому убеждению, еще не дозрели. Биографии у них обычно одинаковые, как из-под одной пресс-формы. Родился в середине 70-х, годам к пятнадцати уже знал, с какой стороны у бутерброда масло. В конце 90-х получил образование в каком-нибудь не самом сложном вузе. Потом пару-тройку лет работал не по специальности, а менеджерствовал (читай: продавал что-нибудь). Тогда же сообразил, что учеба — свет. К настоящему моменту получил красивый диплом, в который вложил немалые средства. И надеется, что эти вложения с лихвой окупятся.

Они готовы руководить кем и чем угодно, потому что им внушили, что менеджмент везде одинаков (это такой же миф, как целевательные и обогащающие свойства гербалайфа). Они пока умеют делать только одно — то, чему их учили: сдавать экзамены, говорить умные слова и писать красивые документы. Они совершенно не умеют главного — принимать взвешенные управленческие решения, находить компромиссы в реальных (не «кейсовых!») конфликтах и выстаивать после крупных финансовых потерь.

Их ожидания по заработной плате — от 1000 (в провинции) и 1500–2000 долл. (в крупных городах). Только рынок труда пока платить им так не готов: подождите, ребятки, понабывайте шишек в среднем управленческом звене. Вы свое еще возьмете.

Но нам с вами нужен топ-менеджер иного типа. Вот его параметры. Возраст — от 30, образование — скорее всего инженерное (когда они учились, оно было самым распространенным), небольшой опыт работы в госучреждении, прививший терпеливость, ненависть к *бодяге* и четкое понимание того, *как не надо*. Обычно — прекрасные карьерные возможности, но... уход в бизнес, где перспективы куда радужнее, хотя и риска несопоставимо больше. Последние 10 лет — может быть, медленная, но устойчиво растущая карьера. Повидал всякое. Своими руками работал, и коллекти-

вами руководил. Бизнес-образование получил «без отрыва» и не на родительские, а на собственные средства. Отношение к этому образованию скорее скептическое: «много ненужного и неверного» (ему есть с чем сравнить). Однако добросовестно преодолел, потому что чувствует реальную (а не только карьерную) необходимость. Нынешняя позиция — на распутье. Не самый последний человек в компании, но знает, что здесь ему роста не будет: места заняты, а желающих уступить, разумеется, нет. На рынок труда нос не сует, по крайней мере открыто. Осторожно выбирает дальнейший жизненный путь... вот тут мы его — хватя! На тебе, дорогой, перспективу и деньги — только покажи, на что способен.

Вот несколько рекомендаций по «припахиванию» топ-менеджеров.

1. *Поле для поиска: не ищите тех, кто ищет!* Если вы откроете кадровый сайт интернета или соответствующее печатное издание, если обратитесь к стандартному рекрутерскому агентству, то будете засыпаны резюме соискателей должности топ-менеджера, как мельник мукой. Желающих море, только (поверьте опыту) ни один вам скорее всего не подойдет. Почему? Потому, что желающих быть начальником и много зарабатывать гораздо больше, чем тех, кто способен решать высокие управленческие задачи и отрабатывать высокую зарплату.

Ваш кандидат работы не ищет. Если ищет — не на стандартном рынке труда. Он аккуратно зондирует среду, начиная со своих контактов (а если это настоящий топ, то их много). В крайнем случае он присматривает объявления в интернете и прессе. Вот и давайте их!

2. *Отбор резюме.* Из резюме, попавших в ваши руки, старайтесь отбирать контингент, описанный в нашем историческом экскурсе. Главные социально-демографические характеристики и детали биографии я обозначил.

3. *Кого избегать?*

- «Генералов». Если человек пишет, что управлял «коллективом в 5000 человек», то либо *не управлял*, либо пытался, но *не преуспел*. Потому что таким коллективом управлять вообще невозможно. Норма управляемости — 3–5 подчиненных.
- «Летунов». Частота смены мест работы более раза в два года. И не объясняйте мне, что все места работы были неправиль-

ные или что это такая карьера: везде по году, и каждый раз на ступеньку выше. Для нормального должностного (а также квалификационного и личностного) роста менеджеру нужно 3–5 лет.

- «Теоретиков». Если человек засыпает свое резюме специальными терминами, половину которых вы не понимаете, будьте уверены, он и сам их не понимает. Просто списал из учебника или нашел в чужих резюме. Нормальный топ пишет о том, что умеет делать, а не о том, какие слова знает.

4. *Внимательно изучайте биографию.* Жизненный путь топ-менеджера извилист, горбат и крут. Это не криминал, а наша реальность. Тем не менее «горбатость» может быть свидетельством не столько опыта, сколько хронической профнепригодности (что в резюме не всегда видно).

Я знавал одного деятеля. Когда мы познакомились, он был простым госстраховским агентом. Через год (это было самое начало 90-х — даже не младенческий, а эмбриональный период нашего страхового бизнеса) он уже был директором мелкой страховой фирмешки, какие тогда все организовывали (сейчас ее уже давно нет). Судьба сталкивала нас где-то с интервалом в пару лет, и каждый раз он оказывался на новом месте. Алкаш несусветный*! Все его «карьеры» кончались непременно: «Все они там сволочи и кретины. Я как-то вмазал и все им сказал». Тем не менее всегда умудрялся оказываться *выше*: либо на один уровень *фирмы* (из мелкой — в среднюю), либо *на одну должность*. Ниже начальника крупного отдела не опускался по жизни. Не знаю, что с ним сейчас: след потерялся несколько лет назад.

Второй пример — супер-финансист. Тоже топ, с огромным опытом реанимации предприятий, купленных новыми владельцами. Личность одаренная: два с половиной высших образования (первое, естественно, что-то электронное, остальные — финансы и антикризисное управление). Особая ценность: легко отрывался от столицы и семьи и летел устанавливать капитализм в любой Тютюшанск — лишь бы платили. Так вот, попав на очередной завод, где требовалось полностью реформировать финансовую систему

* Даже на фоне других страховщиков, которые, по моим наблюдениям, составляют один из самых пьющих сегментов нашего делового мира.

(завод пребывал в состоянии вечной точки безубыточности: ни дивидендов, ни долгов) быстренько вывел его в преуспевающие... показав в налоговой отчетности всю реальную прибыль, которую его предшественники-неудачники несколько лет старательно списывали на расходы. Заплатил все налоги, поставил этим предприятие на грань реального (не формального) банкротства. Получил причитающуюся зарплату, очень немалую, и отбыл «оздоравливать» следующее предприятие. С формальной точки зрения — топ. Фактически — удавить надо было бы*.

5. *Топ: сначала — дело.* Среднерыночный «топ-шлеп» начинает торг по продаже своего бесценного трудового ресурса с цены и иных условий. Кстати, особо интересоваться вашей фирмой и предполагаемыми задачами он не будет, потому что заранее все знает, а руководить и так умеет. Недавно один руководитель компании, подбиравший себе зама по экономике, рассказал мне: «Спрашиваю, какие у него вопросы. А он: “А сколько дней в вашей фирме отдыхают на Новый год?”».

Настоящий топ сначала детально изучит обстановку и попытается понять, куда и зачем его приглашают. Идея «я и так все знаю и вижу» — для дилетантов. На собеседовании он задаст вам не меньше вопросов, чем вы ему. Обязательные вопросы с его стороны: «Кто занимал этот пост до сих пор и почему вы им были недовольны?» (если вакансия не новая) или «Чего вы ждете?» (если новая). Вообще по вопросам со стороны предполагаемого топа можно узнать о нем больше, чем по его ответам на ваши вопросы.

Топ, не уверенный в себе, требует сразу зарплату, машину, секретаршу и соцпакет, при этом скромно добавляя: «Ну, вы же понимаете, что сразу все я не сделаю, работа большая...». Тот, кто вам нужен, согласится на минимальные (но не задевающие его честь) условия на первый месяц. Потому что он знает, что свое в итоге получит.

Вообще, настоящие топы очень придирчивы в выборе работодателя — они выбирают *надолго* и хотят *знать*, куда пришли.

6. *Боевые задачи.* Задавайте (и стимулируйте к этому других должностных лиц, беседующих с будущим топом) задачки из ре-

* Не подумайте, что я против честной уплаты налогов. Я — за. Только если это не гробит предприятия, а в наших палестинах такое (надеюсь, пока) обычный случай.

альной практики вашей фирмы. Именно те, на решение которых будет брошен кандидат. Не важно, если вы сами не знаете правильного ответа — может, его вообще нет.

Квалификация управленца такого уровня проявляется опять же в вопросах, которые он вам задаст для выявления «вводных», в ссылках на прежний опыт (мы в таком случае поступали так-то), а также в признании, что надо разобраться детально. Не очень хорошо (хотя и обнадеживает в смысле честности), если он признается, что на прежнем месте он пытался решать аналогичные задачи, но безуспешно. Совсем плохо, если он отмахивается от задачи, как от мухи, сыплет терминами, но ничего конкретного не говорит. Это пустышка.

7. *Не торопитесь хвастаться.* Когда HR'у, измученному многомесячными поисками топа, наконец попадается подходящий кандидат, он радостно тащит его на собеседование к генеральному. Еще хуже ситуация, когда кандидаты полу-подходящие, а у вас появляется соблазн предъявить их, чтобы руководство не думало, что вы бездельничаете.

Не торопитесь! Учтите: ваш босс так же истосковался по нормальным менеджерам, как вы — по подходящим кандидатам. У него сразу возникнет соблазн взять человека, поскольку вам-то он доверяет, а вы все уже точно проверили. Он побеседует с ним, задаст те же вопросы, что и вы (а на них претендент точно уже насобачился отвечать, иначе не прошел бы ваши фильтры), получит удовлетворительные ответы и скажет: «Вот он!»

А должность-то *дорогая*. Даже не с точки зрения очень большой (по меркам вашей фирмы) оплаты, а в смысле результатов. Отдачи. Эффективности. Ошибетесь — получите болтуна, который скоро всем надоест, или, хуже, «практика» вроде тех, о ком я рассказывал выше.

Рецепт: обратитесь к генеральному с предложением: «Я не совсем понимаю задачи высшего менеджмента в отличие от Вас (грубая лезть). Вот человек, который мне кажется подходящим. *Покрутите его как следует*». Такая постановка вопроса вместо: «Вот он, наш долгожданный, готовьте мне премию», — по крайней мере разделит ответственность между вами и боссом и в случае чего не позволит свалить на вас всю вину, когда предполагаемый гений менеджмента не состоится.

ГЛАВА 11

«Мы все учились понемногу»: корпоративное образование персонала

Довольно короткая глава, посвященная бесконечной теме.

Учиться, учиться и еще раз учиться!
Потому что работу вы все равно не
найдете...

Из Интернета

Да, обучение персонала — тоже ваша забота. А то чья же? У вас есть альтернативные предложения?

Честно говоря, не был уверен, что эту главу стоит писать. Уж больно емкая тема. В таких случаях надо либо писать монографию, либо не писать вообще. По здравому размышлению понял: надо. Потому что для большинства управляющих трудовыми ресурсами, особенно в крупных организациях, она актуальна. У нас много переводной литературы на эту тему, а недавно появился и отечественный труд*. Тем не менее есть несколько серьезных «подводных камней», незнание которых может превратить всю затею в профанацию и пустую трату денег. Кстати, немалых.

Организация корпоративного обучения — такой же механизм обеспечения качества трудовых ресурсов, как и профессиональный отбор. Оно всегда затратно, даже если осуществляется силами сотрудников вашего же предприятия. Оно может приносить прибыль или быть убыточным. Важно одно: серьезное коммерческое предприятие не может обойтись без той или иной формы обучения или повышения квалификации персонала.

Еще один очень важный момент: *корпоративное обучение — это сильный моральный фактор*. Компания проявляет заботу

* Барышева А.В. Корпоративный тренинг, или Если хотим, чтобы у фирмы было завтра. М.: «Экзамен», 2004.

о своих сотрудниках. Да и жизнь становится разнообразнее и интереснее.

Итак, как и чему обучать сотрудников вашей фирмы? Здесь есть несколько кардинальных отличий от привычных нам систем школьного и вузовского образования.

В школе и вузе учат *зарабатывать хорошие оценки* — вам нужно *научить людей правильно работать*.

В налаженной системе образования есть программы и учебники — у вас их нет.

Там учат *знать* — вы должны научить прежде всего *уметь*.

Там штат квалифицированных преподавателей — у вас одни практики. А кто думает, что преподавать — это не профессия, тот так же ошибается, как тот, кто полагает, что руководить умеет каждый.

У них 11 лет в школе, 5–6 — в вузе, а у вас времени вообще нет: люди должны работать.

В школе и вузе предполагается, что уровень подготовки для всех обучаемых на данном цикле (в классе, на курсе) примерно одинаков, так как ими были более или менее успешно пройдены предыдущие стадии программы. У вас же разнородный контингент лиц с разной базовой подготовкой и, естественно, с разной способностью к восприятию знаний. Один из ваших сотрудников приходит в компанию, будучи полностью «в теме», а другой впервые слышит наименования вашей номенклатуры и не очень-то понимает, кому и зачем она нужна.

Система образования живет на госбюджете или за счет средств, которые платят ученики. Вам придется оплачивать мероприятие из кармана предприятия, а он не бездонный. Вместе с тем обучение персонала может и должно приносить компании дивиденды: по сути дела это инвестирование средств предприятия в персонал, результатом которого должны стать те или иные улучшения, желательно — счетные.

При этом надо иметь в виду, что по законам психологии развития обучение взрослых сильно отличается от обучения детей и подростков. Здесь действуют иные механизмы, знание которых необходимо для грамотного построения учебного процесса.

Вот задачка из жизни. Линейные руководители компании жалуются на слабую компьютерную грамотность работников. О том же говорят и айтишники, для которых чуть ли не половина экстренных

вызовов на рабочие места сотрудников связана не с поломками, а с элементарными ошибками пользователей.

Считаем: сэкономив 50 % рабочего времени айтишников (а их у нас четверо), если люди перестанут ошибаться, мы выиграем зарплату двух сотрудников IT-подразделения, т. е. около 2 тыс. долл. в месяц! Проводим опрос «населения» и выясняем, что 80 % персонала фирмы также считают необходимым повысить свою квалификацию в этой области. Итак, задача актуальная, мотивация у людей имеется. Вперед!..

А на деле? Для занятий нужен компьютерный класс, чтобы сразу обучать группу, так как индивидуальные занятия слишком накладны. В фирме такого помещения нет, поскольку в самой большой комнате всего два компьютера, а тащить туда технику на период занятий... извините, те же айтишники забастовали.

Простой анализ показал, что уровни компьютерной грамотности сотрудников сильно различаются. Кто-то не понимает, зачем нужна клавиша «Enter». Другие разбираются в 1-С, но не до конца. Третьи способны писать простые программы в MS Access, но все равно считают свой уровень низким. Кого чему учить будем?

Кто будет учить? Наши айтишники? Во-первых, у них нет времени. Во-вторых, они технари, и с устной речью у них плоховато: друг друга понимают прекрасно, а вот что-нибудь объяснить дилетанту...

Когда учить? В компании рабочий день с 9 до 18, работы под завязку, многие остаются работать по вечерам. У большинства семьи. Более-менее приличный учебный курс занимает десятки часов. Отрывать людей от работы накладно для предприятия. Организовывать занятия в свободное время — забастуют, да и не поймут ничего после напряженного рабочего дня.

В конце концов слово взял генеральный: «Ну ладно, допустим, вы все это как-то решили. Но объясните мне, как вы будете оценивать результаты? В чем должно проявиться повышение компьютерной грамотности: в том, что ошибок меньше делать станут?» Внятного ответа он не дождался.

Самое очевидное, на первый взгляд, решение — раздать учебники, заставить прочитать и сдать экзамен. А какой учебник хороший, а какой — плохой? А за чей счет будем на 100 человек приобретать книги по 150 руб. каждая? Да и кто гарантирует, что люди найдут

время и силы на чтение (в свободное время) и самостоятельно разберутся? А практика? Пока пальцами в клавиши не потычешь, не разберешься.

Чтобы организовать внутрикорпоративное обучение, придется составить подобие бизнес-плана. Вот его основные пункты в том порядке, в котором их реально следует рассматривать.

1. *Цели обучения и ожидаемые результаты.* Четко очертите круг проблем, которые должны быть решены путем обучения сотрудников. Действительно ли они настолько актуальны, чтобы заниматься обучением? Как должна измениться ситуация после обучения (желательно в измеряемых показателях, например, увеличение эффективности работы, снижение трудозатрат и проч.). Каковы побочные, в частности, морально-психологические эффекты обучения?

2. *Программа обучения.* Чему учить персонал? Достаточно ли у него базовых знаний для овладения программой и не нужна ли предварительная подготовка? Перечислите главные темы курса. В каком порядке их следует преподносить учащимся?

3. *Контингент и количество обучаемых.* Кто должен учиться? Возможно ли обучение всех вместе или требуется деление на группы (например, в соответствии с базовым уровнем подготовки или с потребностями в обучении в соответствии с выполняемой работой)?

4. *Преподаватели.* Можно ли провести обучение силами действующих сотрудников компании или надо привлекать людей со стороны? Если последнее, то откуда? Здесь же: уровень их оплаты (определяется по рынку) и готовность компании нести соответствующие расходы. Кто даст оценку программ и качества преподавания?

5. *Учебные пособия и материалы.* Есть ли учебники и другие пособия? Какие печатные материалы необходимы (например, нормативные документы, инструкции и пр.)?

6. *Учебная база.* Можно ли провести занятия на базе компании? Что требуется дополнительно (например, доска, проекционная техника и т. п.)? Чего стоит аренда помещений в других организациях? Можно ли организовать обучение на рабочих местах?

7. *График занятий.* Когда проводить занятия? В какой пропорции использовать рабочее и личное время сотрудников?

8. *Форма отчетности и оценка результатов.* Как оценить результаты обучения (тест, экзамен, зачет и т. п.)? Что делать с сотрудниками, получившими неудовлетворительные оценки? Как оценить общие результаты проведения обучения для компании?

Обучение персонала — дело непростое. Воспользуемся известным нам приемом: поделим сложную задачу на более простые, задавая при этом граничные условия. Начнем с того, что эта задача распадается на несколько разных задач, определяемых ситуацией в вашей компании и спецификой бизнеса, и каждую из них следует решать отдельно. Вот как может стоять вопрос организации корпоративного обучения на разных предприятиях.

Обязательность или желательность. В одном случае без обучения сотрудники просто не смогут работать, в другом — руководство фирмы лишь *полагает*, что обучение может повысить производительность труда или иначе позитивно повлиять на бизнес.

Обучение: постоянное или разовое? Есть компании, где существует постоянный приток новых людей, где обучение должно быть поставлено на поток. Если же состав более стабилен, достаточно провести учебный цикл раз в один или несколько лет.

Обучать всех или единицы? У вас работает перспективный парень — руководитель отдела, хороший практик, но без специальной подготовки в области менеджмента. Вы предполагаете увеличить число его сотрудников втрое, но не уверены, справится ли он. Выход — послать учиться. Другая ситуация: руководство компании считает, что среднее управленческое звено (около 20 человек) вообще слабовато. Приглашаем преподавателей и обучаем всех скопом.

Специфика профессиональной деятельности: наличие на рынке труда подготовленных кадров. Уникальна ли работа, выполняемая вашими сотрудниками? Требуется ли особых знаний? Или в десятках мест делают то же самое? Можно ли найти на рынке готового специалиста или все же нужно учить самим?

Влияние базовой подготовки. Контингент персонала достаточно узок и профессионален (например, квалифицированные программисты) или включает людей разных специальностей (торговые агенты)? Какая предварительно полученная квалификация оптимальна, чтобы человек быстро освоил учебную программу?

Предлагается ли соответствующая образовательная услуга рынком? Если да, то достаточно брать на работу тех, кто уже

прошел подготовку (например, прямо приглашать на работу слушателей или выпускников соответствующего учебного заведения). Можно также направлять туда на обучение действующих сотрудников. Если нет, придется делать программу самим, возможно, с приглашением внешних экспертов.

Изменчивость бизнеса. Есть такие сферы деятельности, где для поддержания квалификации необходимо периодически изучать новинки. Самый известный пример — бухгалтеры, которые обязаны периодически учиться в соответствии с законом.

А теперь перейдем к конкретным примерам. Надеюсь, вы найдете для себя подходящий.

Ситуация 1: массовая подготовка новичков. В вашей компании существует постоянный приток новых работников (минимум десятков в месяц), при этом предварительную подготовку им получить было негде. Мой самый любимый пример — набор агентов страховыми компаниями. Сейчас, правда, этот сектор рынка труда стабилизировался, а еще лет пять назад новички составляли процентов семьдесят. Да и в наше время многие начинают с нуля, хотя некоторые страховщики придерживаются политики переманивания готовых специалистов со своими клиентскими базами.

Образование — обязательно (без него не смогут работать). Цикл обучения — постоянный, регулярно собираются группы. Обучать надо всех. Специфика — очень серьезная: от знания механизмов страхового бизнеса, сложной терминологии, документооборота, правовой и нормативной базы, до навыков работы с клиентами. Страховых компаний много, но есть отдельные страховые продукты, продаже которых нужно обучать специально.

Услуга на рынке представлена несколькими заведениями (я их знаю в Москве всего 3). Изменчивость — велика, постоянно меняется нормативная база.

Вывод: крупной компании с развитой филиальной сетью целесообразно содержать собственный учебный центр из нескольких человек, а также иметь связь с группой хороших сторонних преподавателей или специалистов-практиков, которых можно привлекать на разовой основе. Имеет смысл также создавать собственные учебные материалы, программы курсов, распечатки документов.

Здесь правда, кроется опасность, на которую жалуются многие владельцы таких учебных центров: *готовим кадры для чужих ком-*

паний. Агенты сначала учатся у нас, а потом идут работать в другое место. Но это уже – вопрос не обучения, а условий работы...

Средней или мелкой компании дешевле переманивать готовых специалистов, а особо ценных направлять в центры обучения.

Другой пример: разветвленная сеть универсамов с высокотехнологичной системой обслуживания покупателей. Неплохо иметь собственный учебный центр. Окупится, да и куда вы без него денетесь? Обучение обязательно, а на рынке образовательных услуг отсутствует.

Ситуация 2: монтаж сложного оборудования. Вы продаете высокотехнологичное оборудование для массовых потребителей, поставляемое одной или несколькими зарубежными фирмами (кондиционеры, системы отопления загородных домов и прочее). Естественно, требуются квалифицированные монтажники и эксплуатационники.

Обучение необходимо. Брать на работу только технарей с похожим образованием и опытом. Создавать ли специальную программу? Скорее всего у поставщика оборудования такая уже имеется. Надо только перевести на русский. Лучше всего отправить кого-то из ваших специалистов туда на практику, чтобы потом учил своих. Или же разок пригласить их преподавателей (если только по-русски говорят).

Вряд ли стоит городить огород с учебным центром. Скорее всего у вас не будет большого потока обучаемых, если вы сумеете обеспечить людям приемлемые условия работы, прежде всего оплату. Достаточно составить программу, дать почитать литературу (в отличие от нашей страны зарубежные поставщики предоставляют очень подробную и качественную документацию). Дальше – обучение в бригаде, во время работы. Зачет – обязательно. Ответственный за обучение – бригадир. Не забудьте, что всех монтажников стоит поучить этике обслуживания!

Заметьте: скорее всего поставляемое оборудование будет ежегодно совершенствоваться, поэтому одноразовой подготовкой обойтись не удастся – придется периодически повышать квалификацию персонала.

Ситуация 3: менеджеры по продажам в офисе. О ком речь идет? О менеджерах наших любимых (см. главу «Самые обыкновенные профессии»). Продадут по телефону, а звонки клиентов вам обеспечивает реклама.

Этих ребят надо учить двум совершенно разным вещам: умению работать с клиентами (неспецифическая составляющая) и знанию вашего товара (специфическая). Обычно первой они могли научиться на прежнем месте работы или на соответствующих курсах. Второй — либо только у вас, если товар уникален, либо если работали в другой фирме с тем же товаром.

Я надеюсь, что вы не прибегаете относительно этого контингента к порочной политике: набрав совсем «зеленых», самим учить и мало платить. Конечно, вы можете сэкономить на оплате труда, но скорее всего сильно проиграете в продажах, растеряете клиентуру, всех обучите за свой счет, а они радостно побегут туда, где им больше предложат.

Так вот, еще раз: *собственно техника продаж и специфика вашего товара — вещи разные*. Поэтому обучение по ним надо планировать отдельно.

Большинство известных мне фирм в плане умения торговать полагаются на возможности сотрудника. Будет плохо работать — найдем другого, тем более что платим в зависимости от результата. И все же мне кажется, что менеджеры заслуживают периодического обучения торговле, хотя бы самого дешевого. Просто для повышения их энтузиазма и из других морально-психологических соображений.

Что до специфической подготовки, то дело обстоит похоже на предыдущий пример. Скорее всего текучесть кадров у вас относительно невелика, а самих менеджеров не так много — человек 10–15. Значит, новички поступают с частотой один в несколько месяцев. Значит, программа явно не нужна. Можно рекомендовать обучение на рабочем месте. Только в адаптационном плане новичка четко сформулируйте, чему он должен научиться (см. главу «Цена испытательного срока»), обязательно предусмотрев итоговую форму отчетности. Лучше всего — свирепый экзамен по всем главным вопросам. Принимать должен руководитель сбытового подразделения.

Ситуация 4: новые управленческие технологии. Фирма внедрила новую систему внутреннего документооборота, в основном компьютеризованного.

Можно издать соответствующий приказ с длинной инструкцией и ознакомить с ним всех, кого касается, под расписку. Гарантирую: получите массу недовольства и разных глупостей, в результате чего эффективность документооборота резко упадет.

В такой ситуации лучше организовать учебу. Сначала дайте почитать инструкции и документы. На занятии осветите детали, ответьте на вопросы. Очень неплохо организовать зачет (как – см. главу о тестах). Результат будет намного выше.

То же касается других серьезных инноваций, касающихся многих сотрудников.

Самая большая сложность: все придется делать своими силами, так как здесь вам никакие внешние исполнители не помогут.

Ситуация 5: создаем новое направление. Компания собирается прорваться на рынок, где ее раньше не было. Начать торговать со страной, с которой раньше не общались. Внедрить новую технологию... Иными словами, требуется *новое знание*.

В большинстве случаев учиться надо всего одному или нескольким, обычно руководящим сотрудникам, которые в дальнейшем данное направление и возглавят. Здесь всего два разумных варианта. Первый: где-то есть семинары, посвященные именно этому вопросу (читайте интернет, там все написано). Цена вопроса – 150–400 долл. Оцените, стоит ли того.

Второй: найдите консультанта. Стоимость примерно та же. Выигрыш: хороший спец расскажет не про «вообще», а конкретно ответит на нужные вам вопросы. В ситуации семинара «для всех» услышите массу бесполезной информации и не сможете задать «интимные» вопросы, которые почему-то не хочется озвучивать в присутствии других.

Ситуация 6: развиваем организационную культуру. Очень полезно иногда приглашать в фирму специалистов для проведения занятий на «общие» темы: тот же менеджмент, коммуникации, проведение совещаний, искусство продаж и др. Можно дать небольшой курс, а можно – и разовые занятия. Люди это ценят и хорошо воспринимают.

Подбирайте внешних преподавателей не по регалиям, а по рекомендациям. Очень хороший вариант: вы послали менеджера-«выдвиженца» на учебу, а он особенно тепло отозвался об 1–3 преподавателях. Вот их и пригласите – скорее всего не откажут.

Я уже говорил, что обучение взрослых людей – дело особое. Хочется дать несколько рекомендаций. Вы можете применять их как при разработке собственных учебных программ, так и при оценке качества приглашаемых внешних преподавателей.

Обеспечьте мотивацию к обучению. Сделайте так, чтобы все участники хорошо понимали, что обучение нужно *именно им*. Иначе — помните былые времена с «курсами гражданской обороны»? — кто спит, кто читает, но никто не знает, зачем собрались. Для этого с самого начала объясните собравшимся, чему и зачем предполагается учиться. Возможно и введение искусственных стимулов. Например, всех успешно сдавших экзамен (в любой форме) ждет зачисление в резерв выдвижения и т. п.

Как показывает опыт, сотрудники коммерческих предприятий скорее *любят учиться*. Тем не менее не забывайте о *мотивации*. Иначе обучение может быть воспринято как развлечение без каких-либо реальных последствий для дела.

Сделайте обучение максимально приближенным к реалиям вашей компании. Обсуждаемые примеры, ситуации, «кейсы»* должны быть для обучаемых *узнаваемыми*.

Это, кстати, беда большинства сторонних преподавателей: рассказывают истории, настолько далекие от вашей практики, что слушателям не всегда удается понять, к чему это. Особенно если примеры зарубежные, взятые из учебников, а это — чаще всего.

Следите за терминами. Совсем не факт, что вся аудитория с самого начала будет воспринимать материал. Однако люди — существа стеснительные: вопросов не зададут, а в ответ на «все понятно?» хором кивают головами. Простейший способ проверки: попросите всех, кто знает такой-то термин и понимает, что он значит, поднять руки. Хорошо, если половина аудитории это сделает.

Я сначала сам попадался на эту удочку в своем курсе маркетинга, считая, что базовые-то понятия все знают. И был страшно удивлен, когда к третьему-четвертому занятию оказалось, что меня понимают в лучшем случае половина присутствующих, остальные же изображали понимание (научились в школе и в вузах).

Мораль: не полагайтесь на свое мнение об уровне «продвинутости» слушателей — объясняйте термины.

Программированное обучение: разбейте материал на «кадры». Учебный материал разбивается на короткие фрагменты, как

* Case study (англ.), по-нашему — «кейс». Техника обучения или отчетности, основанная на анализе конкретной ситуации. Пример: «Вам звонит клиент и сообщает, что в поставленной ему комплектации не хватает трех деталей. Ваши действия?»

кадры на киноплёнке, и каждый из них изучается, пока каждый из слушателей не усвоит «кадр», тогда переходят к следующему. Не единственная и не самая современная методика обучения (ей скоро сто лет будет), но весьма эффективная для обучения взрослых. И программу составлять удобно.

Применяйте наглядность. При изучении любой дисциплины важно использовать картинки и схемы: это экономит время и улучшает понимание. Кстати, я всегда прошу слушателей ничего за мной не записывать без команды, иначе люди превращаются из учащихся в «стенографирующие диктофоны».

Обязательно организуйте обратную связь. Если предполагается какая-то проверка (тест, зачет), люди занимаются более серьёзно. А вы любите сдавать экзамены? Думаю, не очень. У меня был случай. Как-то я объявил слушателям (получавшим второе высшее образование), что всем ставлю зачет «автоматом». Забастовали! Хотим сдавать, и все тут. У людей было желание самим понять, насколько хорошо они усвоили материал. Знали: в жизни он им пригодится.

Используйте формулу обучения взрослых. Она выглядит так: «Объясни — покажи — дай сделать — скорректируй ошибки — дай сделать еще раз — оцени результат (похвали)».

Практика — главное звено. Мы все привыкли, что обучение — дело главным образом теоретическое, а главная методика — лекции. На самом деле исследования показывают, что лекции — одна из самых малоэффективных технологий обучения.

Убедитесь, что обучаемые способны не только рассказать материал или правильно выполнить тест, но и сделать что-то сами. Хотя бы решить задачу.

Тренинг считается самой оптимальной методикой обучения. Разнообразные тренинги широко представлены на образовательном рынке, уже и профессия есть такая — «тренер».

Однако тренеры бывают разные. Поэтому рекомендую искать тренеров (если вы решились их пригласить, а нынешняя ставка — от 50 долл. в час) по «наводкам» ваших коллег.

Кто платит? «Фирма, потому что ей надо повышать квалификацию своего персонала», — скажете вы. Не согласен. Во-первых, нередко обучение нужно больше сотрудникам, чем предприятию, по крайней мере не меньше. Во-вторых, обучение *повышает*

стоимость трудовых ресурсов сотрудников на рынке труда. Вспомним случаи, когда компании жалуются, что готовят персонал для конкурентов! Кроме того, «халява» никогда не воспринимается серьезно. Если же я плачу (не обязательно деньгами), то я возьму все по максимуму.

«Может, сами сотрудники? — предложите вы другой вариант. — Хотя бы за первичное обучение (см. ситуацию 1)?» Опять не согласен. Скорее всего это вызовет раздражение. Кроме того, обучение — штука не дешевая: не у всех есть на него хватит средств.

Так что мой ответ: надо искать компромисс. Приведу два примера.

Некая фирма производила массовый набор менеджеров-«волков». Новички проходили двухнедельное обучение, включающее детальное знакомство с реализуемым продуктом и тренинг по психологии продаж. За обучение фирма брала около 100 долл., но не сразу: эта сумма вычиталась в течение полугода из премиальных сумм прошедших подготовку.

Такой вот «мягкий» вариант. И психологически людей к чему-то обязывает, и не слишком напрягает. А еще внушает новичкам, что компания *верит в них*, — для торгового агента это важно. Элемент справедливости: тренинг продаж — услуга довольно дорогая, гораздо дороже предлагаемых фирмой условий, если проходить его индивидуально. Риск компании минимизируется: теряются средства, вложенные в тех, кто так и не состоялся. Но вот что интересно: с введением такой меры качество отбора резко повысилось!

Другая фирма организовала обучение руководителей среднего звена основам менеджмента силами одного весьма уважаемого учебного заведения. Условия договора с вузом: почасовая оплата профессуры + «роялти» вузу за каждый диплом о повышении квалификации с его маркой.

Вопрос решили так: за обучение платит фирма, за дипломы — сами сотрудники (кстати, сумма вышла около 50 долл. на человека). Опять элемент справедливости: фирма оплачивает знания, а работники, если это им лично нужно, — документ.

Остальные варианты оставляю на ваше рассмотрение.

ГЛАВА 12

Как тяжело расставаться...

Глава, в которой обсуждается такая мерзкая тема, как увольнение сотрудников, причем автор пытается убедить читателей, что все находится в их руках.

Начальник подчиненному: «Просто не представляю себе, как мы смогли бы без вас обойтись... Но мы попробуем».

Вообще-то, увольнения — самое отвратительное занятие, которое ложится на плечи кадровика. Именно к вам придет начальник отдела, который устал от кого-то из подчиненных. И к вам же — сотрудник, которому предложили лучший вариант (а может и нет, глядишь, он просто выдумывает, чтобы набить себе цену, кто ж угадает...).

Для социалистических трудовых отношений смена места работы было делом нечастым. Помню, как моя мама в начале 70-х плакала, переходя из Министерства транспортного строительства, где проработала больше 10 лет, в отраслевой институт того же ведомства, где ей предложили работу и поинтереснее, и поспокойнее, и подежнее... Тогда человек, сменивший за свою трудовую биографию больше 5 мест работы, уже считался «летуном», т. е. не слишком благонадежным.

Сейчас трудно найти 30-летнего человека, который с начала 90-х поменял меньше 3–5 мест работы. И это естественно: организации-работодатели возникали, жили, разорялись. Появлялись другие. А наши люди были еще не слишком искушенными, они хотели всего-навсего найти, где лучше.

А вот для капиталистической экономики периодическая смена мест работы вполне естественна. Кстати, и в организациях, хотя в целом стабильность персонала считается плюсом, время от времени нужно обновлять ряд сотрудников.

Сначала, увольняя людей, я чувствовал себя чуть ли не палачом. Постепенно я выработал к таким ситуациям особое отношение.

Лично я делю все увольнения на три типа: нормальные, проблемные и недоброкачественные.

Нормальные. Компания и сотрудник расстаются по договоренности, сохранив взаимную приязнь и без обид. В наше время обычная ситуация.

Проблемные. Название говорит само за себя. У кого проблемы? Чаще всего у компании. А кто будет расхлебывать? Догадались? Задача службы управления персоналом — вовремя идентифицировать такие увольнения и предотвращать их.

Недоброкачественные увольнения Серьезные неприятности, естественно, у компании. Эти случаи считаю «проколами» в управлении персоналом, поскольку их надо было предвидеть и переводить в разряд проблемных, а далее — спокойно решать.

Перефразируя графа Льва Николаевича, все нормальные увольнения одинаковы, а прочие безобразны по-своему.

Хотите примеров? Их есть у меня! И все, кстати, из жизни.

Проблемные увольнения

Кердык карьере. Одного сотрудника прочили через определенное время в начальники отдела. Из кожи вон лез. А тут вдруг вы (т. е. служба управления персонала) находите на рынке труда готового начальника отдела, до которого нашему парню расти и расти. Наш герой понимает ситуацию и... Если он скромник и беспрдельно предан фирме, смолчит. Но это редкий случай. Я в таких случаях наблюдал чаще либо банальный саботаж, либо попытки «подставить» узурпатора. И то и другое — не без успеха, так как тот, хоть и талантлив, но все же новичок, не знающий местной специфики. Другой вариант: обида и поиски новой работы, естественно, без уведомления руководства. А зачастую и с попыткой уйти, погромче хлопнув дверью.

Понятно, что в такой ситуации человек уже не работник, хотя в целом он не виноват. Скорее у него есть основания быть обиженным. Вот такая кадровая служба и должна предвидеть. Если он больше не нужен, найдите способ подсластить пилюлю. Если хотите оставить на работе, предложите приемлемую карьерную альтернативу.

Сокращение штатов На определенном этапе Высшее Руководство решает, что такое-то подразделение не нужно или что

слишком много народу развелось. Иногда вы об этом узнаете последним, а отдуваться-то кому???

Получается так: люди работали, даже премии получали. А теперь они окажутся на улице! И чтобы после этого они сохранили хотя бы нейтральное отношение к фирме?

Это ситуации, когда инициатором увольнения выступает компания. А вот и противоположные случаи.

«Вы мне надоели». Один из сотрудников, на котором очень много «завязано», ставит вас перед фактом: ему предложили работу втрое лучше оплачиваемую (таких ставок в вашей фирме не предусмотрено), при этом хорошие друзья, да еще и жить предстоит на Гавайях. Ну, я утрирую... Короче, уходит он с завтрашнего дня, спасибо, до свидания.

Нюансы личной жизни. Личный помощник гендиректора — всеми уважаемая молодая женщина. Тот самый Идеальный Персонаж, про которого вы можете прочесть в главе «Самые обыкновенные профессии». Генеральный без нее как без рук. Вдруг надумала выйти замуж за итальянца с отбытием на новую родину. А работать кто будет? Ведь эта вакансия — одна из самых сложных, как вы, надеюсь, помните...

Недоброкачественные увольнения

История с деньгами из сейфа. Взяли на работу нового начальника отдела. Всем взял — один недостаток (который, впрочем, выяснился потом): с утра несет от него, как от дракона, сотрудницы жалуются. Но на работе, однако, ни-ни.

До поры, до времени. На корпоративном празднике так налился и «выступил», что терпеть его дальше на работе руководство сочло недостойным компании. О чем ему и сообщили после выхода с «бюллетеня». Ладно, весь зеленый, тише воды, в грехах кается, все понимает... Быстренько расстались, не поднимая шума.

На следующий день приходит к вам (а к кому же: начальство уволено, а со всеми проблемами принято приходить в «кадры») один из его бывших подчиненных, тоже весь зелененький, только по другой причине. Он, оказывается, взял в кассе деньги на командировку, сумму немалую, а поскольку командировка слегка перене-

слась, отдал их на хранение начальнику, ныне уволенному. И денег этих в сейфе нет.

Стали искать уволенного. Оказывается, московской прописки нет, живет у подруги. Адрес неизвестен, телефон тоже. При приеме на работу наш герой клялся и божился, что все координаты предоставит, как только снимет квартиру. Поверили, а что делать: кандидатура-то хорошая, редкий специалист. Мобильник, само собой, отключен.

Прокол. Как бы ни был хорош, нельзя было брать на ответственную должность, связанную с деньгами, если потом в случае чего разыскать невозможно.

Мыльный пузырь. Хотели усилить службу маркетинга. Нашли специалиста: парень — золото. Опыт большой, образование: МИФИ + маркетинговые курсы, говорит супервнятно.

Через пару месяцев выясняется: внятно может только говорить, а делать — нет. Ни одной из поставленных задач не выполнил. Решили расстаться. При расставании герой постарался испортить настроение всем, кому смог. Прежде всего управляющему персоналом. Наговорил таких гадостей, что выдавший виды УТР потом долго в себя приходил.

Через месяц — батюшки! «Прорезался» парнишка на фирме, которая раньше конкурентом не была, хотя и работала в близком секторе рынка*. И прорезался с интересным предложением: развить новое направление бизнеса (которое «позаимствовал» у вас, пока входил в курс дела). За такое бьют морду, а в нашей стране и убивают периодически. Однако потерпевшая фирма к таким делам была не склонна, поэтому для начала просто написали письмо новому работодателю героя с изложением его «подвигов». И стали ждать. Сработало! Через месяц его выкинули и оттуда. Потому что обещал много, а результат — нуль. Любопытно, что тамошний директор по персоналу звонил и благодарил за предупреждение. Рассказал, что при увольнении тот деятель и их фирму «обложил».

Грубый шантаж. Пример моего хорошего знакомого. Увольняют бухгалтершу (не главную) за ошибки, лень и склочность: умудрилась вызвать стойкую ненависть со стороны всех, с кем стал-

* Как мы об этом узнали? Читайте главу про дружбу с соседями. Экономический шпионаж не дремлет!

кивалась по работе. «Ладно, — говорит. — Только учтите, что я хотя и не главная, но все ваши трюки с «оптимизацией налогообложения» знаю. И все фирмешки-однодневки, которые вы наплодили, с “директорами” — бомжами и алкоголиками мне известны. Значит так: три тысячи баксов, или я обо всем извещаю налоговую».

Говорит, заплатили. Интеллигентная фирма. Другие могли бы и шлепнуть.

Вместе — веселее. От вас ушел сотрудник. По взаимной договоренности. В другом месте ему предложили больше; ваша фирма не считает, что он того заслуживает, и удерживать не собирается... Через пару недель вы узнаете, что он кружит вокруг сотрудников (понятно, отнюдь не слабых), аки черный ворон. И каркает, пытаясь переманить к себе. Таким образом он решает свою проблему: закрепиться на новом месте, приведя с собой достойные кадры.

Хорошо еще, что вам об этом сообщили: значит, сохраняют лояльность компании. А если нет? Если вы в одно прекрасное утро получаете пачку заявлений ПСЖ?

Мораль проста: *всеми силами избегайте недоброкачественных и проблемных увольнений и делайте все, чтобы нормальные увольнения не превращались в недоброкачественные и проблемные.*

Как? Вот несколько рецептов.

1. *Сделайте процесс увольнений в фирме системным и управляемым. Увольнение сотрудников (по любым причинам) — не несчастный случай, а естественная часть деловой жизни предприятия, так к нему и надо относиться.*

Прежде всего определите место и роль службы управления трудовыми ресурсами, а также свою лично в этом процессе. Я знаю не одно предприятие, где «кадровики» считают своей главной задачей набор персонала, а увольнения — это, дескать, дело линейного менеджмента. Пусть начальники принимают решения, а мы будем лишь исполнять, т. е. выпускать соответствующие приказы и оформлять записи в трудовых книжках... Такая позиция удобна, поскольку снимает с УТР часть проблем, но абсолютно контрпродуктивна для организации. Делегируйте все полномочия по увольнениям линейным руководителям и сразу получите целый букет недоброкачественных и проблемных увольнений.

2. Проведите анализ количества и причин увольнений за последние год-два. Какая часть была «нормальной»? Какие последствия возникали из-за недоброкачественных и проблемных увольнений (если таковые случались)? Как их можно было предотвратить?

Попробуйте рассчитать стоимость увольнений для компании за год:

Затраты на замену уволенных сотрудников (сумма месячных окладов × 2) + Затраты на содержание «несостоявшихся» сотрудников (сумма их окладов за период работы) + Затраты на содержание рабочих мест «не состоявшихся» сотрудников

Здесь под «несостоявшимися» я понимаю сотрудников, которые по вашей или другой экспертной оценке за период работы в компании ничего путного не сделали, т. е. не оправдали своей зарплаты. Причины могут быть разными: от личной несостоятельности до того, что ими неправильно управляли.

Затраты на содержание рабочих мест примерно оцениваются как $\frac{1}{3}$ ФОТ (см. главу «Сколько стоит кадр»).

Если в компании с увольнениями не все в порядке, думаю, что одни затраты на замену выльются в приличную сумму. Обратите внимание: мы не включили недополученные доходы и моральные издержки.

3. Ознакомьте с результатами своих изысканий руководство компании и линейный менеджмент. Особенно тех руководителей, в чьих подразделениях текучесть кадров особенно высока. Не исключено, что вам придется разрабатывать специальную программу по сокращению текучки, где руководители должны играть значительную роль.

Любыми способами избегайте скоропостижных решений в стиле «Чтобы завтра же тут духу твоего не было!». Именно они и есть основная причина недоброкачественных и проблемных увольнений. Всегда лучше расставаться по-доброму или хотя бы смягчать последствия для всех действующих лиц.

Помните, что любой, даже самый преданный фирме сотрудник может ее покинуть, т. е. создать в организации брешь, которую придется быстро закрывать. А это уже проблемное увольнение. Поэтому для всех «ключевых» должностей нужно выращивать

потенциальную замену. Это проще сказать, чем сделать, потому что «ключевые фигуры» стремятся стать незаменимыми и явно или неявно сопротивляются росту своих подчиненных.

Есть ли у вас риск попасть в сложное положение из-за неожиданного ухода из компании нужного ей сотрудника? Тест очень прост: посмотрите, кто кого замещает при уходе в отпуск (хотя бы в качестве мысленного эксперимента). Если подмена происходит легко и без проблем, риск невелик. Если каждый раз приходится ломать голову, идти на компромиссы (или сотрудник *вообще не бывает в отпуске в силу своей незаменимости*), думайте сами, решайте сами...

Принимая решения по увольнениям, просчитывайте их возможные последствия для фирмы. Прежде всего с точки зрения того, какой информацией владеет увольняемый сотрудник, что умеет и что будет, если свои знания и умения он употребит во зло вашему предприятию. Хотя бы в форме реализации их на благо вашего злейшего конкурента.

Здесь имеются шансы впасть в паранойю. Хочу вас успокоить: в моей практике подобные оценки давали обнадеживающий результат. Вплоть до того, что переход данного персонажа в конкурирующую организацию оценивался как благо: «Классно! Пусть теперь они с ним повозятся!».

Объясняйте сотрудникам причину увольнения *известного в компании лица*. Не надо объяснять бухгалтерам, почему уволен менеджер отдела снабжения, которого они и в глаза-то не видели. Но в ряде случаев увольнение может вызвать нездоровый резонанс в виде слухов, что следует решительно пресекать. В других случаях увольнение можно использовать как меру воздействия, объяснив на его примере, с какими именно проступками сотрудников фирма мириться не будет.

Даже в одиозных случаях предлагайте увольняемому компенсацию. Выходное пособие — само собой. Если можно — рекомендацию. Я знаю случаи, когда компании помогали увольняемым сотрудникам устраиваться на другую работу.

Не берите на работу людей, которых в случае увольнения невозможно будет разыскать. И вообще старайтесь в течение какого-то разумного времени после увольнения отслеживать их дальнейшую судьбу.

Всегда проводите с увольняемыми собеседования, где в максимально мягкой форме предостерегайте от действий, способных нанести ущерб компании (то же сохранение коммерческой тайны), лучше — в присутствии руководителя СБ.

Последний и главный совет: если сотрудника нужно уволить, сделайте, чтобы он уволился сам.

ЧАСТЬ 2

Набор персонала сверху донизу

ГЛАВА 13

Многоступенчатый набор

Глава, в которой обсуждается хорошо знакомая тема, однако дело приобретает несколько неожиданный и интригующий оборот...

Звонок в фирму:

– Вы берете на работу ХОРОШИХ менеджеров по продажам?

– Да, конечно!!!!

– А ГДЕ вы их берете???!!!

Я не был уверен, что стоит писать эту главу: тема всем известна, да и что нового можно сказать о наборе персонала? Но, участвовав в нескольких дискуссиях на разных «кадровых» сайтах, понял, что для многих HR-менеджеров набор персонала – это лес, который они не всегда замечают, сосредоточив внимание на отдельных деревьях. А потому решил представить вам взгляд на эту проблему с высоты птичьего полета. Потому и глава получилась коротенькая.

Начнем с того, что набор персонала – это не разовая акция вроде «набрали – все работают». Для большинства компаний с численностью порядка сотен кадровое пополнение – нормальный, естественный и постоянный процесс.

Почему? Во-первых, вспомним главу про увольнения. Из фирмы даже средней по численности ежеквартально увольняется несколько человек. Кто-то получил второе высшее образование и отправился на рынок труда искать лучшей доли. Кто-то вышел замуж, кто-то отправился в декрет. Кто-то просто надоел руководству и получил предложение поискать себе более удачное поприще.

Во-вторых, кроме естественного «кадрооборота», существует еще такое явление, как *расширение фирмы*. Успешная компания развивается. Люди перестают справляться с объемом работы. Личейные руководители ставят вопрос об открытии в их подразделениях новых вакансий... Это не взрывообразный, а постепенный и будто бы незаметный прирост. А вот год прошел, смотришь на штатное расписание – батюшки! Почти на четверть выросли...

В-третьих, наблюдается и *моральное устаревание менеджмента* (см. главу 2). Организация развивается, управление усложняется и требует от людей иной квалификации и иных деловых качеств. Тем, кто не поспевает за ростом, даже вполне успешным еще пару лет назад, приходится либо перестраиваться (что для многих непосильно), либо покинуть компанию. А вам — искать людей, подходящих для новых условий.

Так что трудовые ресурсы имеют свойство *естественной текучести*. А если «температура» в компании достаточно низка, то они, как жидкий гелий, становятся сверхтекучими, после чего в компании начинается кадровая чехарда. О методике «измерения температуры» фирмы (организационного климата) см. часть 3.

Кадровое пополнение бывает поточным, крупно- и мелкосерийным, штучным и экстренным.

Поточное. В фирмах, использующих торговых агентов, обычно «выживает» примерно одна треть нанятых сотрудников, в результате чего через отдел трудовых ресурсов постоянно движется в две стороны (внутри фирмы и наружу) плотный поток людей.

Крупно- и мелкосерийное. Это разовое мероприятие (хотя может длиться несколько месяцев) наблюдается при создании новых подразделений и при расширении фирмы. Представляет собой набор на несколько относительно однотипных должностей. Мой пример: выход фирмы на международный рынок потребовал создания отдела внешнеэкономической деятельности и международной логистики.

Штучное. Те же «топ-менеджеры» или эксперты в сложных областях. Представьте: вам нужно найти на рынке труда специалиста по торговле металлорежущим инструментом из твердых сплавов со знанием отечественной номенклатуры и зарубежных аналогов. Пойдите, побегайте!

Экстренное. Замена неожиданно образовавшейся вакансии. Очень неприятная вещь: в организации создается функциональная «дыра», у менеджмента повышается загрузка, и вас начинают ежедневно дергать: когда будет замена?!

Набор персонала как закрытие конкретных вакансий проходит в несколько этапов. В зависимости от вида кадрового пополнения одни из них могут становиться более длительными и трудоемкими, другие — менее. Рассмотрим их подробнее.

Создание вакансии. Руководство компании решает создать должность, которой раньше не было. В более простом случае она была, но стала вакантной. Вакансия вносится в план кадрового комплектования.

Описание вакансии. Здесь определяется место вакансии в структуре предприятия (кому будет подчиняться, кого будет иметь в подчинении), выполняемые обязанности и условия, на которых компания готова нанять специалиста. Здесь ваша роль особенно велика: только вы можете определить текущую «рыночную стоимость» данной позиции. Это вам придется объяснять генеральному, что минимальная ставка для коммерческого директора сейчас — 800 долл., а на предлагаемые им 500 можно найти только стажера без опыта работы и с сомнительным образованием.

Определение требований к кандидатам. Эти требования должны вытекать из предыдущего пункта... а также из кадровой политики фирмы.

Требования бывают:

- *минимальными* (не соответствующий им кандидат не сможет работать);
- *желательными* (хорошо, если соответствует, а нет — рассмотрим при прочих равных);
- *идеальными* (портрет кандидата, каким его видит руководство компании, в природе обычно не существует).

Слишком жесткие требования приведут к усложнению поиска кандидатуры, слишком мягкие — к повышению вероятности найма негодного кандидата. Определение оптимума — ваше мастерство, ваша ответственность.

Определение источников набора. Этот процесс описан в следующей главе. Хитрость та же, что при определении требований к кандидатам: чем шире поле источников, тем дороже набор, зато вероятнее быстрого нахождения приемлемых кандидатур. Делайте свой выбор!

Отбор кандидатов. Если вам повезло и вы получили несколько кандидатур (а я сталкивался со случаями, когда и этого не удавалось), надо отобрать наиболее пригодных. Для начала вы формируете методику отбора, т. е. определяете все его стадии, «фильтры» и технологии. В простейшем случае это резюме + интервью. В сложных — тестирование, рекомендации с прежних мест работы, «пробивка»

по базам данных силами Службы безопасности и т. д. вплоть до использования детектора лжи. Опять же, чем «мощнее» ваша батарея фильтров, тем она дороже в смысле трудовых и финансовых затрат. Но, по меньшей мере, по идее — тем она эффективнее.

Принятие решений о найме на работу. Я выношу эту ступень в отдельный пункт, потому что для любых «серьезных» вакансий это настоящее управленческое решение, требующее участия высшего менеджмента компании. Цена вопроса высока. Здесь вы начинаете разделять ответственность с другими руководителями, причем на ваших плечах — достоверность представляемых данных о кандидатах.

Испытательный срок. Или, более мягко, адаптационный период. Последнее и решающее испытание для кандидата. Стадия настолько важная, что я посвящаю ей специальную главу в конце этой части книги.

Ух, наконец-то закончили. А теперь представьте, что у вас не одна такая вакансия, а полтора десятка в кадровом плане на месяц. И по каждой десяток кандидатур, находящихся в разных стадиях рассмотрения. А народу в вашем отделе — всего трое, включая вас, из которых 2,5 занимаются набором персонала (оставшаяся «половинка» сотрудника ведет документооборот). Поневоле придется распределять силы и расставлять приоритеты. В такой ситуации экономия средств компании как трудовых, так и финансовых становится непростой менеджерской задачей.

Понятно, что на каждой из перечисленных стадий количество кандидатур уменьшается, а затраты на их отбор растут. Иначе говоря, к концу процесса отбора даже отвергнутые вами, но зашедшие достаточно «далеко» кандидаты становятся для фирмы «золотыми».

Общее решение задачи: по возможности пропускать на «поздние» стадии минимум кандидатов, отсеивая на ранних стадиях как можно больше. Это требует усовершенствования самых первых стадий отбора: анализа резюме и проведения первичного интервью. Об этом пойдет речь в следующих главах этой части.

Теперь — об ошибках отбора.

В теории (описанной в американских учебниках) существует две ошибки при отборе персонала:

- *ошибка типа А:* прием на работу неподходящего кандидата;
- *ошибка типа Б:* отказ в приеме на работу подходящему кандидату.

Берусь утверждать, что есть еще *ошибка типа В*. Она скорее свойственна отечественному, еще не опытному менеджменту — *ошибочное формирование вакансии*. Она влечет за собой либо наем подходящего человека, которого сама компания неспособна использовать, либо наем неподходящего, вызванный тем, что фирма не смогла понять, кто ей, собственно, нужен. Понятно, что эта ошибка совершается на самых первых стадиях набора: описание вакансии и определение требований к кандидатам.

Вот живой пример.

История с созданием цеха. Руководство пришло к выводу, что изделия, приобретаемые компанией на внешнем рынке и продаваемые на внутреннем, будут обходиться дешевле, если импортировать полуфабрикаты и на месте доводить их до товарного вида, т. е. надо построить небольшой собственный цех. Дальше «голой» идеи руководство не продвинулось, решив, что надо нанять специалиста, который спроектирует цех, найдет оборудование, просчитает рентабельность и пр. Наняли. Золото, а не человек: возраст — за 50, всю жизнь только и проектировал подобные цеха в отраслевом ГИПРО... Что-то неладное почувствовалось через месяц, а еще через неделю подозрения переросли в уверенность: делаем не то! И понятно: человек взялся за ту же задачу, что и ранее: спроектировал Гигант Отечественной Индустрии, тогда как от него требовался цех, рассчитанный на мелкое производство... Пришлось расстаться. А виноваты руководители, которые сами не знали, чего хотят, и не донесли идею до специалиста.

Вернемся к ошибкам типов А и Б. Какая хуже? Первая — *заметнее*, так как вы имеете возможность на практике убедиться в непригодности кандидата. Вторая обычно невидима, поэтому ее вроде бы и нет. Но на самом деле она, если повторяется регулярно, способна нанести существенный, хотя будто бы незаметный, материальный урон. Отвергая потенциально пригодных кандидатов, вы удлиняете и тем самым делаете более дорогим процесс отбора. Вакансия остается незакрытой, т. е. фирма теряет прибавочную стоимость (или удобства), которые должна получить от ожидаемого специалиста. Наконец, не попав на работу к вам, человек найдет себя в другом месте... а вдруг у конкурента?

Я знаю случаи, когда у рекрутеров возникал своеобразный «Б-фобический невроз». Он вызывался длительными попытками закрыть

сложную вакансию и выразался в панической боязни упустить хотя бы ориентировочно пригодного кандидата.

Оптимальным, с моей точки зрения, является прикидочный расчет «стоимости» ошибок обоих типов для каждой вакансии. Например, вы отбираете сотрудника в подразделение, где в число минимальных требований входит определенный профессиональный уровень, скажем, знание рынка стиральных порошков. Вы, как HR-менеджер, сами «не в теме». Значит, оценивать кандидата должен специалист, скорее всего его будущий непосредственный начальник. Теперь предположим, что тот сам не шибко силен в вопросе (ситуация, когда подчиненный в узкой теме компетентнее руководителя, довольно типична).

Вы можете подойти к этой задаче с двух сторон: пропустить кандидата через все фильтры, а потом представить будущему начальнику или же, наоборот, начать со знакомства, а потом в случае удачи приступить к более детальному изучению кандидата.

В первом варианте вся ваша предварительная работа легко может пойти насмарку, если руководитель не будет доволен кандидатом, ибо за ним решающее слово. Ведь понятно, что если вы навязали человеку подчиненного, он сделает все, чтобы потом заявить: «Ну вот, я же говорил!» Ошибка Б может произойти, но станет для вас дорогой. Во втором варианте вы экономите усилия и ресурсы даже при совершении ошибки Б.

Мораль: для сокращения последствий ошибки типа Б точно формулируйте минимальные требования к кандидатам, упрощайте методики их определения и отодвигайте на ранние стадии отбора!

Ошибки обоих типов (и «открытого» мной третьего) — следствие несовершенства системы отбора персонала. Критерием истины является испытательный срок, в ходе которого вы на практике способны убедиться, того ли человека вы взяли. Я полагаю, что минимизация случаев ошибки Б возможна, если для данной должностной позиции оказывается дешевле принять человека на испытательный срок, чем терпеть потери, вызываемые незаполненной вакансией.

Теперь — интригующий вопрос: когда, в *какой момент* можно говорить об ошибке отбора (типа А)?

Допустим, человек проработал в компании год, потом уволился по собственному желанию, образовав вакансию, которую надо экс-

тренно заполнять. Можно ли было при отборе предвидеть это обстоятельство?

Другой случай: человек успешно прошел испытательный срок, а через полгода руководитель объявил о его профнепригодности и поставил вопрос об увольнении. Это ошибка отбора? Кто и когда ее совершил? На ком лежит ответственность?

Я предлагаю вам для размышления следующие тезисы об ошибке отбора.

Отвечать за ошибку типа А должны как служба управления трудовыми ресурсами, так и руководители высшего и среднего звена, участвовавшие в принятии решения о пригодности кандидата.

Последней инстанцией профотбора является испытательный срок. Поэтому сотрудник, успешно его прошедший, как правило, должен считаться профпригодным, а случаи, когда обнаруживается непригодность, лежат на ответственности его непосредственного руководителя.

Единственное исключение из предыдущего правила: если негативные качества сотрудника, обнаружившиеся после прохождения испытательного срока, были не замечены или неправильно оценены службой управления трудовыми ресурсами в процессе отбора, до принятия решения о принятии на испытательный срок. Пример: не проверили по прежнему месту работы, а там про него *такое* могли рассказать... В таком случае отвечают, безусловно, кадровики.

Таким образом, вопрос об ответственности упирается в испытательный срок, о котором читайте в заключительной главе этой части.

ГЛАВА 14

Откуда брать кадры?

Глава, в которой автор сравнивает различные источники кадрового комплектования и приходит к выводу, что все относительно.

HR-менеджер — директору: «У меня есть хорошая кандидатура на должность главбуха. Правда, ему еще полгода сидеть...»

Я лично знаю всего шесть источников, из которых организация может черпать свое кадровое пополнение:

- из числа «родственников и знакомых кролика» (т. е. по рекомендациям сотрудников или иных доверенных лиц);
- из других организаций, переманивая их персонал;
- с рынка труда по объявлениям в разных информационных каналах;
- из числа старшекурсников и выпускников вузов, а также слушателей различных семинаров и курсов;
- на ярмарках вакансий;
- пользуясь услугами рекрутерских фирм и / или государственных служб занятости.

Есть и такой вариант: на фирму заявляется человек и говорит: «Я — хороший специалист. Вот резюме и рекомендации. Ваша компания — прямо по мне. Возьмите меня на работу!» Случается, но редко, так что полагаться на такое чудо не стоит.

Мне приходилось пользоваться всеми шестью способами или наблюдать, как пользуются другие. Все они имеют плюсы и минусы, обсуждение которых должно быть интересно для профессионала (по крайней мере начинающего). Итак, по порядку.

Набор по рекомендациям

Этот способ пополнения в начале 90-х годов был чуть ли не единственным. Многочисленные кооперативы, а затем ТОО созда-

вались обычно близкими знакомыми или родственниками, оттуда же брались и кадры. Бытовало мнение, что брать людей «с улицы» опасно: нужны *свои*. Сейчас же набор персонала по знакомствам практически исчерпал себя, и вот почему.

1. Рассмотрим ситуацию: некто из ваших родственников, друзей, сотрудников фирмы или иных доверенных лиц рекомендует к вам на работу своих знакомых. Как вы полагаете, кому рекомендатель хочет помочь в первую очередь: фирме или тому, кого рекомендует?

Не знаю, как у вас, а в моей практике — второе, в 90 % случаев. Да и оставшиеся 10 % — это скорее ситуации, когда помочь хотят обеим сторонам. Это уже наводит на размышления. И когда слышишь от собственной тетки: «Есть очень хороший мальчик, только-только институт окончил... может, возьмешь его к себе?» — возникает вопрос: а что делал бы *очень хороший мальчик*, не посчастливясь ему знать тетушку? И что делают остальные *мальчики*, с тетушкой не знакомые: без работы сидят?

2. С чего тетушка взяла, что мальчик *хороший*? Интервью показывает, что она мальчика-то и в глаза не видела, но он сын подружки, а та точно гарантирует, что хороший. Кстати, тетушка даже запомнила, какой институт *мальчик* закончил, а уж чем занимается ваша фирма и требуются ли ей такие специалисты, ей и вовсе невдомек.

В этой связи вспоминаю не очень приятную историю. Лет 10 назад я работал в маленьком свежеиспеченном рекламном агентстве, куда устроился, само собой, по знакомству (бывшие сослуживцы позвали). Всего-то десяток сотрудников, и, как тогда было в порядке вещей, все занимаются всем. Я, естественно, помимо прочего — кадрами (а кому еще?). И вот гендиректор, он же — владелец, просит посмотреть *очень хорошую девушку*, которую горячо рекомендовал его папа. Как тут откажешь?

Вызываю. Приходит девушка, на вид, правда, ничего... во всех остальных отношениях — тоже. Ничего путного не умеет, не знает, во всяком случае полезного для фирмы. Осторожно выясняю уровень отношений с папой генерального. И слышу историческое: «А мы с ним вместе с собаками гуляем!..»

А папа на отказ жутко обиделся: *он-то со своим опытом сразу видит, что девушка хорошая!*

3. А если рекомендатели — ваши сотрудники, знающие, кто нужен, а кто нет?

Для нас, русских, слово «свои» имеет какое-то сакральное значение, идущее, наверное еще со времен традиционной общины. Сам факт, что ты этого человека знаешь лично, а тем более учился вместе, создает ореол надежности. Еще бы, столько выпито вместе – свои в доску! Старая чекистская мудрость гласит: предают только *свои*! На рабочем месте человек может раскрыться с таких сторон, которые были совершенно не заметны в студенческой компании. Да и воды уже много утекло, все мы меняемся...

Наличие в компании людей, связанных старыми личными отношениями и тем более моральными обязательствами (один другого рекомендовал), может нанести вред как атмосфере в коллективе, так и личным отношениям. Вы привели в фирму знакомого, а он не состоялся и был вскоре уволен. Смертельная обида! Да и фирма в претензии: кого привел?

Другая ситуация: некий авторитетный сотрудник рекомендует своего знакомого, естественно, в другое подразделение (*к себе* знакомых берут крайне редко: еще бы, для всех подчиненных вы Василий Васильевич, а для него – Васька!). Руководитель того подразделения не может отказать, понятно, почему. Работник оказывается не ахти какой, но выгнать его или наказать рука не поднимается: как же, сам В. В. рекомендовал. Возникает напряженность, которая затрагивает уже не двоих, а гораздо больше человек.

Вспоминаю смешную историю. Как-то столкнулся в другой организации с хорошим (действительно!) специалистом. Тот обмолвился, что хотел бы сменить работу. Я его рекомендовал в свою фирму. Пришел, работает, все довольны... Парень быстро получил прибавку к зарплате и повышение. Вдруг где-то через полгода подходит ко мне и говорит: «Сан Саныч, у меня проблема. С чего-то все взяли, что я ваш протеже, чуть ли не ваш родственник, за это, мол, и повысили». Пришлось мне кое с кем провести воспитательную работу и объяснить, что в нашей компании по родственному признаку не повышают, а за сплетни – *бьют по одному месту*. Или по нескольким.

Так что же – не брать по рекомендациям? А у меня есть не один пример, когда люди, пришедшие по этому каналу, работали прекрасно и проблем не возникало.

Вот ситуация достаточно драматичная, но в итоге закончившаяся благополучно. Молодой специалист (25 лет) проработал в компании полгода, успешно прошел испытательный срок; в общем, все были им

довольны. Он рекомендовал на работу своего отца (зацените: вряд ли он предлагал бы собственному папе фирму, где ему самому не нравится!). Тот — нормальный мужик, еще не старый (около 50), а главное — то, что нужно было в данный момент компании: специалист по качеству. Более того, бывший военпред на заводе. Кто не в курсе — поясню: *цербер*. Погоны военпреда зависят от того, чтобы не пропустить с завода в вооруженные силы дефектное изделие.

Проходит еще полгода. С сыном начинаются проблемы: считает, что фирма ему после целого года работы маловато платит. Фирма так не думает, поскольку данный сотрудник весь год не только работал, но и у самой же фирмы учился, *как работать*. С папой наоборот, полное взаимопонимание.

Результат: сын увольняется ПСЖ, а папа прекрасно работает и по сей день (тому уже два года). Главное никаких взаимных обид: сын порой даже фирму навещает. Но это уже заслуга HR-менеджера, сумевшей предотвратить недоброкачественное увольнение (см. главу 12).

Особенно острая ситуация с набором по знакомым сложилась с одним ЧОПом. Я хочу рассказать об этом, чтобы продемонстрировать, что в кадровой работе безвыходных положений не бывает.

Установка руководства этой фирмы была однозначная: брать только «своих»! Понятно, почему: вся компания начиналась с бывших чекистов, и полукриминальную шваль, на охранном рынке трущуюся, они, само собой, брать не хотели. Но фирма стала расширяться (возможно, именно благодаря «чистым рукам» и «холодным головам» отцов-основателей). Представьте, с каким букетом проблем они столкнулись. Все свои, а текучка — до 50%! А ведь в этом бизнесе много секретносителей, уход которых «на сторону» не желателен... Я порекомендовал одну меру, она сработала, и, может быть, это лучший выход.

Идея в том, чтобы максимально «вытряхнуть» элемент личных взаимоотношений, заменив его отношениями деловыми, организационными. Для этого ввели правила.

1. Рекомендации принимаются только от сотрудников, имеющих в компании стаж работы не менее года (т. е. проявивших себя).
2. Рекомендации от высокопоставленных сотрудников (уровень замов генерального) не принимались. Дабы избежать проблемы веса авторитета.

3. Рекомендации принимаются исключительно в письменном виде по специально разработанной форме. Рекомендатель должен подробно рассказать о характере и степени своего знакомства с рекомендуемым, раскрыть его деловые и личные качества, а также расписаться за то, что берет на себя ответственность за рекомендуемого (*какую* — указывать не стали). Таким образом отсекали всех знакомых-«собачников».
4. Если рекомендуемый успешно выдерживал трехмесячный испытательный срок и принимался на постоянную работу, рекомендателю выплачивалась приличная премия. Этим частично ликвидировалось чувство обязанности.

Насколько я знаю, эти правила действуют уже больше пяти лет.

Переманивание персонала из других организаций

Обычно переманивают:

- специалистов из конкурирующих фирм;
- хороших работников все равно откуда.

В первом случае дело попахивает промышленным шпионажем и не вполне добросовестной конкуренцией. Переманивая сотрудника из компании-конкурента, вы можете получить не только работника, но и массу ценной информации. Организации, практикующие личные продажи, например, страховые компании, очень любят переманивать друг у друга успешных продавцов, зачастую с собственными клиентскими базами.

Я знаю совершенно сумасшедший случай: некий персонаж перебежал из одной конкурирующей фирмы в другую трижды (!), причем и там, и там его принимали обратно. Кончилось тем, что в одной из фирм он попался на воровстве и вообще исчез с горизонта, но туда ему и дорога.

Была и ситуация, когда муж возглавлял отдел продаж в одной конторе, а жена — в другой, конкурирующей. Было очень смешно, поскольку по вечерам они о делах принципиально не говорили, боясь выдать друг другу коммерческую тайну. И при этом пытались вяло друг друга переманить... В целом брак оказался прочным.

Во втором случае вы наносите чужой организации ущерб только в том отношении, что лишаете ее хорошего работника. Но тут, что называется, все по-честному. Это рынок труда, в какой-то степени аукцион, где побеждает тот, кто предложит больше.

Вспоминается эпизод из какого-то советского фильма. *Начальник приходит в какую-то контору, иде его просят подождать. Пока ждет, наблюдает за деятельностью секретарши. Потом подходит к ней и строго спрашивает:*

— Сколько вам здесь платят?

— ...

— Даю вам втрое больше, чтобы с послезавтра вы работали у меня!

Кино, конечно, но так оно примерно делается и в жизни.

Довольно часто случается, что человек, которого вы берете на работу, предлагает вам переманить с прежнего места своих коллег. Палка о двух концах. Вы еще с этим не разобрались, а если поддадитесь на его уговоры, в случае чего будете вынуждены увольнять всю команду. Такие ситуации никому не доставляют удовольствия.

Как бы там ни было, переманывая человека, вы даете ему в руки хороший козырь. Он может воспользоваться вашим предложением, чтобы повысить свой статус на прежнем месте, заодно проявив лояльность к фирме. Вы, правда, при этом ничего не теряете, но и не приобретаете...

Есть фирмы-рекрутеры, специализирующиеся на переманывании — «охотники за головами». Но их услуги очень и очень недешевы. За детальной информацией отсылаю к упомянутой выше книге П. В. Беленко.

Набор с рынка труда по объявлениям

Сейчас это самый распространенный вариант. Наверное, нет кадровика, который бы им не пользовался, и у каждого свой опыт. Я кратко расскажу о своем.

Поиском по объявлениям можно заниматься активно и пассивно, или комбинировать оба способа. В первом случае вы даете объявление и ждете, кто на него откликнется. Во втором — ничего не размещаете, а только просматриваете объявления о поиске работы. В третьем — делаете и то и другое.

Если речь идет о газетах, то в первом случае вы тратите деньги на объявления, а во втором — экономите. На самом деле сумма

смешная, потому что расценки в специализированной прессе, посвященной рынку труда, гораздо ниже, чем в рекламных изданиях. При выборе пассивного пути может сыграть роль другое соображение: вы не хотите «светиться». Это бывает нужно. Зато вы здорово проигрываете во времени: сами кандидаты к вам не идут, а регулярный просмотр объявлений — штука трудоемкая.

Самое главное, что *формулировка объявления о приеме на работу и его размещение — это первый фильтр отбора персонала*. Потому что он автоматически ограничивает поток, отсекая часть ваших возможных кандидатов.

Допустим, вы размещаете объявление в газете «Приглашаем на работу». Следовательно, его прочтут только те, кто эту газету просматривает, т. е. занимается активным поиском места работы: безработные или те, кому на прежнем месте уже невмочь. Остальные, кто пока о смене работы, может, только подумывает, останутся «за бортом». А не исключено, что именно среди них и есть Ваш Идеальный Кандидат...

Иногда размещают объявления о приглашении на работу в иных источниках, например, в профессиональных журналах. Рассчитывают, что эта пресса попадет в руки именно нужным специалистам. Может, это и неплохой вариант, но только очень долгий, ведь такие журналы выходят обычно раз в месяц, или реже. И попадают в руки далеко не всем, кому следовало бы.

Вот замечательный случай. Одна московская страховая компания разместила объявление о приеме на работу страховых агентов. На цветной вкладке профессионального журнала для *руководителей* банков и страховых организаций (!), выходящего мизерным тиражом (!) и рассылаемого по почте по всей России (!). Я не знаю, о чем думали эти ребята (и каким местом). Зато прекрасно вижу картину: где-нибудь в Новосибирске директор банка хватается чемоданы, семью и кошку и летит в столицу наниматься страховым агентом...

Идея размещения объявлений о приглашении на работу, особенно на высокие посты, может показаться весьма здоровой. Но критерий истины, как известно, — практика. Сколько раз мы давали такие объявления, а результат всегда был минимальным!

Не очень хорошо срабатывают и объявления, размещаемые в неспециализированных изданиях: общественно-политических, экономических или рекламных. Аудитория у них огромная, а вот

вероятность нахождения среди нее ваших кандидатов сравнительно мала. То же относится к радио и телевидению.

Конечно, очень важен текст. Чего больше вы опасаетесь: быть засыпанными неподходящими резюме (но при этом расширить поле поиска кандидатов) или пропустить потенциально пригодных людей (но при этом сэкономить время на чтении заведомого мусора и ответах на дурацкие телефонные звонки)? Я лично предпочитаю первое, так как на этом этапе отбора чем больше, тем лучше. Отбраковать всегда можно — было бы, из кого выбирать.

Поэтому стоит допускать в объявлении некоторые люфты, т. е. не формулировать требований к кандидату слишком жестко. Допустим, вы не хотите брать на работу людей старше 40 лет и указываете этот предел в объявлении. А если человеку 41 или 42, но зато он лучше отвечает всем остальным требованиям, чем более молодые? А ведь он, наткнувшись на ограничение, может к вам и не обратиться. Хотя вообще-то, по моим наблюдениям, что ни пиши, а все равно будут обращаться люди, не отвечающие заявленным критериям. Рассуждают так: а вдруг сойдет?

И все-таки для меня сейчас главные охотничьи угодья в смысле поиска кадров — интернет. О нем стоит поговорить отдельно.

В Рунете на сегодня более десяти сайтов поиска работы и персонала. Открылись соответствующие странички и на неспециализированных сайтах, например почтовых. Есть сайты общероссийские (+ ближнее зарубежье), есть региональные. Есть общие, есть и профессиональные (для компьютерщиков, банковских работников, торговцев металлом, строителей и т. д.). Называть их не стану — ищите сами. Ссылок везде полно.

Конечно, интернет стал достойным полем для кадровика лишь в последние несколько лет. Раньше он не мог конкурировать с печатными изданиями, а теперь стал общедоступен. Кроме того, в отличие от газет объявления в интернете, как правило, бесплатны, вы (точнее ваша фирма) платите только за доступ в сеть и трафик. Есть и еще один плюс поиска в сети: вам скорее всего нужны люди, для которых владение интернетом входит в квалификационные требования. Кроме того, если газеты типа «Работа для вас» читают в основном люди, активно ищущие место, то в объявления о приглашении на работу в интернете время от времени залезают и те, кто пока своим местом более или менее доволен. Из любопытства, а также узнать: сколько в других местах платят...

Конечно, в интернете профессии и специальности представлены неравномерно. Больше всех различных «айтишников» — что ж, они в своей стихии. Очень много руководителей, менеджеров, финансовых работников. Не обходится дело и без управляющих персоналом: на большинстве «рабочих» сайтов они выделены в особые разделы. Существенно меньше охранников, водителей, рабочих профессий (что тоже понятно), хотя и они встречаются.

В целом контингент интернета отличается еще и молодостью. Больше всего тех, кому до 30, а старше 45 — уже редкость. Не знаю, с чем это связано, может, и с тенденциями самого рынка труда. Те, кто постарше, так или иначе устроены и не очень склонны менять места работы.

Интернет хорош еще географической инвариантностью. Сейчас многие компании ищут персонал за пределами городов, где базируются головные офисы, создают региональные представительства, филиальные сети. Я занимался этой работой и убедился: в течение трех месяцев можно создать полноценно работающую региональную сеть в 8 точках России + СНГ, пользуясь для поиска кандидатов только интернетом. Набираешь 3–4 приемлемые кандидатуры, потом командировка на пару дней, знакомишься, отбираешь лучших, подписываешь договора, и колесо завертелось.

Так что интернет сейчас — самое удобное и перспективное поле для поиска новых людей. При этом пока в основном бесплатное. А если еще вспомнить про различные методические материалы, статьи, конференции и форумы на многочисленных «кадровых» сайтах... В общем, советую настоятельно.

Набор из вузов

Здесь, честно скажу, особо нечем похвастаться. Опыт небольшой и скорее негативный.

Студентов можно брать на работу в двух вариантах:

- *неспециализированно*: берете на простую, низкооплачиваемую работу студентов без учета вуза и специальности (какая разница, кто сортирует входящую корреспонденцию: будущий физик, химик или филолог?);
- *специализированно*, т. е. по крайней мере *близко к приобретаемой профессии*, как правило, чтобы впоследствии воспитать полноценного сотрудника.

Пробовал и то и другое. В обоих случаях ничего хорошего. Безответственность, за работу не держатся, вечно ноют, что надо учиться. То, что студентам можно мало платить (ниже рынка), — миф. Они хотят много либо работают спустя рукава.

Что меня поразило: студента на работу *сложно найти*. Мне изначально казалось, что эти ребята кинутся, только позови. Щаз! Объявления в вестибюлях десятка перспективных вузов вызвали разве что вялый интерес.

Многие вузы сейчас открывают внутренние «рекрутерские компании», т. е. торгуют своими студентами и выпускниками. Некоторые (скажем, Московский институт стали и сплавов) ежегодно устраивают ярмарки вакансий. Я был на них дважды и обратил внимание: основной контингент — это не студенты и не дипломники, а выпускники прошлых лет, уже со стажем. Мы взяли на работу троих, из которых к настоящему времени (через три года) остался только один. Вывод: по эффективности отбора и представленности потенциальных кандидатур это не лучшее место.

Другое дело, если вы не средняя промышленно-торговая компания, а завод, институт, производственное объединение и т. п. и вам нужны молодые специалисты определенного профиля. Но сможете ли вы им заплатить столько, на сколько претендует зеленая, еще не битая жизнью, амбициозная молодежь? Не знаю.

Мы пробовали также обращаться в московские вузы и другие заведения, где получают второе высшее образование. Тоже не очень-то получилось, и вот почему. Выяснилось, что большинство слушателей уже имеют хорошую работу и даже обучаются (по крайней мере частично) на средства своих предприятий. После окончания им предстоит должностное повышение. А те (примерно четверть учащихся), которые либо ищут работу, либо намерены ее сменить, получив диплом, слабоваты оказались. Хотя, если вы захотите попробовать, учтите, что руководство этих учебных заведений всегда охотно идет навстречу. Для них выгодно заявлять о себе абитуриентам как об организации, помогающей трудоустроиться.

Рекрутерские фирмы (кадровые агентства)

На вопрос, волнующий многих кадровиков, а заодно и их работодателей: пользоваться ли их (т. е. рекрутеров) услугами или искать персонал своими силами, — есть два ответа.

Конечно, да. В рекрутерских фирмах работают специалисты, знающие рынок. У них есть свои базы данных и инструменты для поиска и оценки кандидатов. Они проведут подбор персонала быстро и качественно, зачем же самим браться за эту работу?

Конечно, нет. В рекрутерских фирмах работают точно такие же кадровики, как и вы. Если тратить на них деньги, то зачем платить собственному ОК? Тем более, что сейчас столько изданий с объявлениями о поиске и предложении работы, включая мощные (и бесплатные) сайты в интернете! Вы что, не понимаете, что рекрутеры там же и будут искать кандидатов? А что касается их собственных «баз данных», так это ерунда, потому что хороший работник быстро найдет себе место, а значит, в этих базах лежат в основном резюме неудачников!

Первый ответ характерен для самих рекрутеров, а еще для представителей фирм с «западным» стилем менеджмента, который изначально предполагает, что все должны делать профессионалы, и поэтому не стесняется обращаться к внешним подрядчикам. Второй — для значительной части российских управляющих и владельцев компаний, которые априори хотят иметь все у себя в кармане. Они считают, что любые внешние исполнители просто хотят сорвать с них деньги за то, что по идее должны делать их собственные работники за зарплату (и им не откажешь в логике). Вспоминается почерпнутый из Интернета гордый девиз: *«Если тебе рекрутер имя — крепче держи клиента за вымя!»*

Я считаю оба ответа неправильными, поскольку оба они содержат один и тот же системный дефект: *основываются на точках зрения, а не на трезвом экономическом расчете.* На самом деле надо понять, *какую услугу покупает ваша организация у рекрутерского агентства и стоит ли эта услуга запрашиваемой суммы.*

Вообще вопрос о целесообразности работы через посредников решается в первую очередь в связи с тем, насколько развит данный бизнес услуг в данной стране на данный момент. Попробуйте, к примеру, самостоятельно зарегистрировать юридическое лицо, — набегаетесь. А специализирующаяся на этом юридическая фирма сделает все быстро и за приемлемые деньги. Попробуйте слетать в Турцию на недельку с полным пансионом и трансфером за 500 долларов. У вас на одни билеты больше уйдет. А турагентство предоставит вам эту услугу, потому что закупает места оптом, идя на риск. Сюда же относятся и рекламные агентства, которые

предоставят вам площадь в газете или в эфире намного дешевле, чем издательство или вещательная компания напрямую.

В отличие от перечисленных видов услуг рекрутмент не обладает возможностью снижения цен за счет оптовых сделок с производителями. Разве что площадь в таблоиде кадровых объявлений может купить, но ведь в данном бизнесе (в отличие от рекламы) это сравнительно небольшая составляющая себестоимости.

Есть, правда, еще один важный момент: пресловутые *базы данных*. Честно говоря, долгое время считал их мифом. Пока не попал на 2–3 случая, когда люди совершенно неожиданно получали от рекрутерских компаний очень выгодные предложения и даже пользовались ими. Оказалось, несколько лет назад, пока искали работу, они попали в поле зрения этих агентств, так и оставшись в анналах. И вот представьте: приходит к рекрутерам *очень серьезный* запрос. Выполнять надо, иначе лишишься лица, да и деньги дают немалые. Почему не «пошерстить» старых клиентов? А вдруг кто-то недоволен или «перерос» свою нынешнюю фирму-работодателя и не видит там для себя перспектив?

Последний опыт (по крайней мере на сегодняшний день). Приходит ко мне руководитель отдела. Крестник: сам его нашел и взял на работу два года назад. Чуть не плачет: фирма хорошая, ребята замечательные, работать интересно. Только в другом месте предлагают вдвое больше. Вы же мне столько не заплатите? Увы, нет. И парень уходит (а почему нет?). Откуда взяли о нем информацию? От одного из агентств, через которые он искал работу те самые два года назад.

На самом деле такая возможность имеется только у старых рекрутерских фирм, которые сидят на этом рынке минимум лет пять. Что же, почему бы ей и не воспользоваться? Заодно намек: если вы — фирма, давно работающая и рассчитывающая на долгую перспективу, почему бы не хранить резюме *всех, кто попадает в ваше поле зрения*? Хуже-то не будет?

Так все-таки, стоит ли связываться с рекрутерами? Как всегда, посчитаем деньги.

Среднее кадровое агентство* предлагает вам определенное количество готовых кандидатов, соответствующих требованиям, как

* Я не говорю здесь об охотниках за головами (head hunters), занимающихся супер-элитными кадрами. Там особые технологии, совсем другие расценки, и вообще о них особый разговор.

правило, с бесплатной заменой в случае неудачного испытательного срока. Цена этой услуги составляет обычно от 2 до 5–7 (далее для простоты будем брать 3) месячных окладов для данной должности на вашей фирме в зависимости от «сложности» вакансии. Обращаю внимание: сейчас приличные рекрутеры работают только с оплатой по результату, не требуя авансов.

Теперь «примерим» эту услугу на две разные ситуации.

А. Вы управляете персоналом небольшой (30–50 человек) компании с относительно стабильным составом, при этом не собирающейся расширяться. Это значит, что у вас есть одноместный кабинетик (или стол в бухгалтерии) с компьютером, телефоном и т. п. Помощников нет, а зачем? Текучесть кадров естественная, т. е. народ из фирмы не бежит, максимум 1–3 вакансии в месяц. Загруженность ваша при этом довольно велика (какая — см. главу...). С обычным потоком кадровых замен вы более-менее справляетесь. Между прочим: кадровые агентства только *поставляют кандидатов*, и все. Даже если они подвергают их психологическому тестированию, проверяют и пр. Остальную работу по проверке, проведению собеседований, знакомству с будущим начальством и пр. предстоит выполнять вам.

Тут трах-тарарах: главбух уходит в декрет, нужна замена. Вакансия сложная, придется повозиться. У вас на это времени и сил при сохранении обычной загрузки точно не хватит. Надо либо нанять помощницу, либо обращаться в агентства.

Помощница — это дополнительное рабочее место + затраты на ее поиск + само собой, зарплата. Я уж не говорю, что она должна состояться как работник. Укладывается это все в сумму 3-месячной зарплаты нового главбуха? Да. Кстати, когда вакансия заполнится, чем будет заниматься помощница?

Понятно, что в такой ситуации обращение к рекрутерам выгодно.

Б. У вас сеть магазинов бытовой техники. Народу — более 300 человек, из которых половина — торговый персонал. Текучесть кадров — до 10 человек в месяц (с продавцами всегда так).

Зарплата продавца — 400 долл. Затраты на замену через агентства (умножаем на 3) — 1200 долларов. Итого: 12 000 долларов в месяц. Не хило! Очевидно, что специальный сотрудник, занимающийся их набором, обойдется компании вместе с накладными расходами минимум на порядок дешевле.

Естественно, могут быть случаи В, Г, Д, Е... и так — до конца алфавита. К примеру, возьмем ситуацию, когда в компании, описанной в примере Б, вдруг снимается с насеста и улетает к конкурентам весь отдел поставок во главе с начальником. Тут цена вопроса уже не чья-то зарплата, а выживание бизнеса.

Кстати, до сих пор я рассуждал с абсолютно «ангельской» позиции: вы только и делаете, что экономите деньги фирме. На самом деле у вас есть и честолюбие, и карьерные притязания. Вот вам и способ дать руководству понять необходимость либо повысить вам зарплату, либо нанять сотрудников, сделав вас тем самым руководителем подразделения: просчитайте свою отдачу и реальные потребности компании в сравнении с тем, что хотят рекрутерские фирмы.

Только не перегибайте палку, а то руководство может прийти к выводу, что надо всего-навсего найти и нанять управляющего трудовыми ресурсами покруче и поквалифицированнее, чем вы...

Итак, мораль: ответ на вопрос, стоит ли иметь дело с кадровыми агентствами. *Да*, если это дешевле и эффективнее, чем создавать собственную рекрутерскую инфраструктуру. *Нет*, если наоборот.

А вообще-то эти агентства — очень удобный инструмент. Они задают реперную точку рынка, от которой мы всегда можем танцевать, определяя себестоимость кадровой работы и оценивая ее эффективность.

В заключение не могу не сказать пару слов о муниципальных службах занятости. Еще лет пять назад работодатели относились к ним в лучшем случае как к поставщикам дворников и торговцев бананами с высшим образованием. Теперь это все уже не так, по крайней мере в нормально развивающихся регионах.

Ребята, если вы не видели дворец муниципальной службы занятости в Волгограде, вы много потеряли! Не всякий банк таким «жильем» похвалится. Мораль: все изменяется, и по моему опыту такие службы сегодня могут вам помочь в поисках сотрудников ничуть не хуже, чем коммерческие рекрутерские фирмы. Так что не гнушайтесь — обращайтесь.

Перечитав эту главу в уже законченном виде, я встал на место читателя и спросил сам себя: ну и что? Все же какие каналы поиска будущего персонала ты сам-то рекомендуешь, кроме интернета?

Ответ: *все зависит от ваших потребностей и контингента кандидатов. Выбирайте лучшие по параметру «цена — качество»!*

ГЛАВА 15

Кое-что о резюме

Глава, где обсуждается ваша первая (заочная) встреча с будущим соискателем. Здесь автор делится соображениями о том, как с помощью грубого отсева сэкономить время на дальнейшем бесполезном изучении кандидатов.

Не может ведь ни «бэ», ни «мэ»,
А вот — составил резюме!

Из рекрутерского фольклора

Еще недавно для большинства российских граждан слово «резюме» означало «краткое содержание», например, книги. Сейчас уже трудно найти такого, кто бы не знал, что резюме — это первое, что необходимо иметь при поиске работы. А некоторые предпочитают еще более изысканный термин CV (Curriculum Vitae)*.

Для нас с вами резюме имеет особое значение, поскольку это практически первое серьезное знакомство с кандидатом (если не считать телефонного звонка или короткого объявления, размещенного кандидатом в газете). Если вы ищете кандидатов в интернете, что я горячо рекомендую, то там вы столкнетесь с огромным количеством резюме.

На этом этапе легко сделать ошибку: отвергнуть подходящего или пригласить на собеседование негодного кандидата. Однако ошибка (по крайней мере второго рода) не фатальна, так как это только первый, начальный этап отбора.

И все же каждый рекрутер (работающий в конкретной фирме или в кадровом агентстве) знает: в бумажном океане резюме легко утонуть. А приглашение на собеседование — это уже достаточно

* Жизнеописание (*лат.*). На самом деле отличается от резюме тем, что CV составляют работники творческих профессий (ученые, художники, журналисты и пр.), для кого важнее представить работодателю результаты своих трудов (скажем, участие в такой-то выставке или публикацию в таком-то издании), чем места работы. Впрочем, частенько у них и постоянных мест работы не бывает.

серьезный шаг, по крайней мере в плане трудовых затрат. Пропустили непригодного — потратили лишний час или более на собеседование. А при хорошем потоке кандидатов это немало. Поэтому стоит научиться грамотно сортировать резюме. Особенно — если прямо из инернета.

Заметьте: занимаясь «пассивным» поиском, т. е. изучая объявления, которые инициативно дают соискатели, вы имеете дело с особым контингентом. С теми, кто *выставил свою кандидатуру на рынок труда*. Это значит, что человек при всех своих возможностях, образовании, опыте и карьере почему-то недоволен нынешним положением и хочет его изменить. С учетом всех моральных и физических потерь смена места работы — это всегда *шаг*. На него надо решиться!

Кроме того, люди, с которыми вы имеете дело, почему-либо не могут найти работу ни по знакомству, ни по иным каналам. Или по крайней мере ищут ее сразу везде. Это довольно важный факт, учитывая, что дающие объявления, как правило, расписывают себя с самой лучшей стороны. Нет, я не говорю, что поиск работы через интернет — криминал. Однако всегда есть смысл выяснить, почему человек воспользовался именно этим способом...

Я вижу несколько случаев, когда факт подачи объявления о поиске работы *не может вызывать у вас сомнения в личных и деловых качествах кандидата*.

Мигранты. Когда-то в нашей стране большинство населения было не особенно склонно к перемещениям (разве что с периферии поближе к центру). В тех же США, наоборот, географическая мобильность уже давно является одной из характеристик рынка труда: нет работы здесь — поезжай в другой штат. Теперь очень часто приходится видеть резюме людей, приехавших из ближнего зарубежья или из дальних краев нашей необъятной Родины. Понятно: здесь — ни корней, ни знакомых, ни друзей. Как еще искать работу, если не по объявлениям?

Молодежь. Те, кому еще нет и четверти века. Сначала учились, потом (сейчас чаще параллельно) работали. Какой-то опыт есть, но со связями плоховато. Вообще это более мобильная и рискованная по сравнению со старшими возрастными когортами группа населения. К тому же более близкая к интернету и верящая в его безграничные возможности...

Отставные офицеры средних лет. В связи со сворачиванием гонки вооружений таких людей на рынке труда сейчас очень много. Кадровый офицер, уволился лет в 30–35, самый расцвет. Если по-

везло, получил переподготовку по какой-нибудь государственной программе. Конечно, на *менеджера* (а кого еще можно из офицера сделать?). Теперь надо искать работу, а где? Все связи — в Вооруженных Силах. Половина там и осталась, другая — в таком же положении, сами ищут.

Вот вам абсолютно типичное резюме из этой серии.

Вакансия: руководитель подразделения, менеджер (занятость полная).

Уровень заработной платы: от 500 у.е.

Опыт работы:

08.2000–08.2002 Центр Управления Полетами, г. Королев.

Должность — сменный руководитель полетами.

Обязанности: управление Российским Сегментом Международной Космической Станции; организация взаимодействия групп контроля, анализа и принятия решения.

08.1998–08.2000 Военная Академия Ракетных Войск Стратегического Назначения им. Петра Великого, г. Москва.

Должность — слушатель.

08.1990–08.1998 Командно-измерительный Комплекс Военно-Космических Сил Министерства Обороны Российской Федерации.

Должность — начальник отделения съема и обработки телеметрической информации. Обязанности: организация взаимодействия расчетов станций космической связи.

Образование.

1998–2000 Военная Академия Ракетных Войск Стратегического Назначения им. Петра Великого, г. Москва.

Специальность — специалист в области управления (диплом с отличием).

1985–1990 Военный инженерно-космический институт имени А. Ф. Можайского, г. Ленинград.

Специальность — системы управления космическими аппаратами (диплом с отличием).

Дополнительное образование.

09.1998–01.1999 профессиональная переподготовка в Межотраслевом ИПК Российской экономической академии имени Г. В. Плеханова по программе «Организация предпринимательской деятельности».

Дополнительная информация.

ПК в объеме опытного пользователя (MS Office, Outlook Express, Internet Explorer). Английский язык — чтение и перевод со словарем.

Водительские права категории «В».

Чтобы составить резюме, большого ума не надо. Соответствующие рекомендации постоянно публикуются в прессе, а на некоторых кадровых сайтах можно найти готовые шаблоны. Это несколько осложняет нам жизнь, однако не так уж сложно научиться различать перспективные резюме от «пустышек». Об этом и поговорим.

Начнем с того, что резюме имеют две принципиально разные части. Первая — «объективка», т. е. анкетные и автобиографические данные кандидата, второе — то, что он сам хочет о себе рассказать. Так сказать, самопрезентация. Безусловно, значение имеют обе части, но *разное*.

Объективные данные легко позволят отсеять кандидатов, не подходящих под требования, выработанные вами с целью систематизации отбора (критерии мы здесь не обсуждаем). Возраст: не хотите вы брать сотрудников старше 45 лет, значит, отмечаем (кстати, а если кандидату 46?). Уверены вы, что мужчина не бывает хорошим бухгалтером, выкидываем мужиков. Хотите только «профильное» образование — пожалуйста, кандидат обязан указать законченное (или не законченное) им учебное заведение. Ищете на завод главного энергетика — очевидно, что без соответствующего опыта и сертификата людей просто нельзя рассматривать.

Дальше несколько сложнее. Речь идет о трудовой биографии и опыте кандидата. Иногда несоответствие очевидно. Скажем, вам нужен менеджер по продаже автозапчастей. А кандидат, хоть и закончил МАДИ, всю жизнь торговал только вафлями. Все ясно: рынка не знает, а знал — давно забыл. На обучение слишком много времени уйдет, тем более, предложений на рынке труда хватает.

Иногда оно не слишком очевидно. Вы торгуете станками. У вас на руках резюме человека, который торговал сырьем... но на те же самые предприятия, куда вы поставляете свое оборудование. С одной стороны, номенклатура другая, а с другой — те же клиенты, с которыми кандидат уже умеет разговаривать.

В таких ситуациях надо принимать решения, исходя из кадровой политики вашей компании, а также из предложения на рынке труда. Например, если вы готовы к экспериментам, лучше такого человека пригласить на собеседование. Тем более, если предложений у вас недостаточно. И наоборот: если вы завалены предложениями, лучше отнестись поостроже, чтобы сэкономить трудовозатраты.

Все это касается, само собой, распространенных и «простых» вакансий. Если же речь идет о том же финансовом директоре или ином «топе», тогда сложнее. Здесь надо мягче относиться к формальным и прочим признакам резюме. А вдруг вы случайно упустите хорошего кандидата?

Что касается трудовой биографии, я предлагаю обратить внимание на несколько признаков, легко вылавливаемых из резюме. Все приведенные примеры — реальные резюме из интернета, естественно, обезличенные. Иногда, дабы вас не утомлять, я привожу их с сокращениями.

Слишком короткие резюме. Читаешь и не понимаешь: то ли человеку совсем нечего о себе сказать, то ли стесняется... Иногда, бывает, просто не умеет составлять резюме: опыта нет. Но уж если ищешь работу, потрудись обратиться хотя бы к примерам, благо недостатка в них нет.

Ф. И. О.: Анна Ивановна

Специальность: Менеджеры по оптовым продажам / сбыту, секретари, референты.

Образование: высшее.

Возраст: 35.

Зарплата от \$350, постоянная работа в офисе, полная занятость.

Образование высшее экономическое. Стаж работы более 5 лет. Работала секретарем, помощником руководителя.

Не замужем.

Что здесь скажешь? «Серая мышка». Совершенно не умеет себя подать (наверное, потому и не замужем в 35). Кстати, иногда — неплохой вариант, если речь идет о такой же «скромной» вакансии...

И все же претендентов на «скромные» вакансии в интернете пруд пруди. Вот уж что не дефицит! Поэтому я лучше сэкономлю свое время и вызову на собеседование кого-нибудь другого, о ком могу составить предварительное суждение, изучив нормальное резюме. Сэкономлю часа полтора, да и человека лишний раз дергать не буду.

А вот вам мужской вариант.

Должность: Руководители, главы отделов, опыт работы более 5 лет.

Образование: высшее.

Возраст: 36.

Зарплата от \$1500, постоянная работа в офисе, полная занятость.
Резюме.

Энергичный, молодой, образованный (ВВИА им. Н. Е. Жуковского, РГУУ), с опытом работ на руководящих должностях.

Этот претендент хочет уже приличную зарплату, да и на должность претендует не последнюю. Что ему мешало поподробнее рассказать о себе?

Думаю, следующее: это отставной офицер без особого опыта работы в бизнесе. Я ничего не имею против военных, только знаю: без опыта, полностью перекраивающего представления о действительности, кадровый офицер не может быть нормальным руководителем в бизнесе. Слишком разные правила игры. Поэтому на данного кандидата также не стану тратить времени (особенно с учетом его ожиданий по зарплате). Сравните с приведенным ранее офицерским резюме: тот по крайней мере не имеет явно завышенных притязаний...

Вот еще один замечательный пример.

Ф. И. О.: Гарольд.

Специальность: Маркетологи, рекламисты, PR-менеджеры, опыт работы более 5 лет. Руководители, главы отделов в сфере производства, опыт работы более 5 лет.

Менеджеры по оптовым продажам / сбыту: продуктов питания, ТНП, опыт работы более 5 лет.

Образование: высшее.

Возраст: 26.

Зарплата от \$1000, постоянная работа в офисе, полная занятость.

Резюме.

Жду серьезных предложений от производителя или торговой компании. Разработка стратегии развития брэнда, управление портфелем брэндов, проведение мероприятий по продвижению.

Я так и не понял, чем занимался уважаемый Гарольд последние пять лет (с учетом возраста): был маркетологом, рекламистом, PR-менеджером, руководителем производства или менеджером по оптовым продажам / сбыту: продуктов питания и ТНП. Мне кажется, что если *серьезно*, то это все же разные специальности и профессии.

На самом деле дело ясное: стандартная мелкая оптово-розничная фирмешечка, где действительно надо «все в одном». Поэтому и не указывает ни образования, ни мест работы.

Особенно радует финал: *Его Высочество ждет серьезных предложений от производителя... Разработка стратегии развития брэнда, управление портфелем брэндов...*

Знаете, что такое *брэнд*? Это Кока-кола, Версаче, Майкрософт, Сникерс, ну, сок «Я» или пельмени «Дарья», наконец. Раскрученный брэнд может составлять до 90 % коммерческого успеха и рыночной стоимости компании. И затраты такие же немалые, а риска — вагон и маленькая тележка. Как сказал один американский толстосум, «я точно знаю, что половину денег на рекламу трачу зря. Только не знаю, *какую* половину».

Стану я приглашать на раскрутку своего брэнда, пусть плохонького, такого «супер-профи», который даже не удосужился указать, где работал? Щаз. Я скорее тендер устрою. Среди настоящих профи с *портфолио**.

Тоже не приглашу. По крайней мере, на тысячу долларов — железно.

Частота смены мест работы. Время, конечно, сложное, бизнес нестабилен и вообще человек ищет, где лучше. Однако, если кандидат менял места работы раз в год-полтора или чаще, это уже «звоночек». Кто сказал, что он не покинет вашу фирму столь же стремительно?

Я не буду приводить здесь примеров. Если вы работаете в подборе персонала хотя бы год, вы таких видали. Стоит ли изводить бумагу на бесконечные:

2000–2000 — ТОО «Страшила», реализация алкогольной продукции, менеджер;

2000–2001 — ООО «Железный Дровосек», продажа станков с ЧПУ, старший менеджер;

2001–2002 — СП «Русиш полотенцен», производство текстиля, менеджер;

2002–2003 — ПБЮЮЛ «О. Бендер», реализация импортной косметики, менеджер...

и т. д. и т. п. по сию пору.

* Портфолио — это комплект образцов продукции творческого работника, чаще всего в области рекламы. Например, художник покажет вам логотипы или рекламные образы, которые разработал для разных клиентов.

Тут есть нюанс: иногда человек на самом деле работу и не менял. Просто работал в группе компаний, руководство которой почему-то меняло юридические лица. Де-юре прыгал с места на место, де-факто работал все время в одной и той же организации, но записи в трудовой книжке менялись, и не по его воле.

Признак такой ситуации: обычно в подобных случаях в названиях компаний все же сохраняется «фирменный» корень. Например, если ваш кандидат год работал в «Карабас-холдинг», потом — в «Карабас-Трейд», а сейчас — в Торговом доме «Карабас», то скорее всего смена места работы была чисто формальной.

Любители учиться. Есть соискатели, безумно жадные до знаний. «Драмкружок, кружок по фото, да еще и петь охота... Про кружок по рисованию тоже все голосовали...».

Сначала — вуз (у них обычно какой-нибудь «левый»). Потом курсы ландшафтного дизайна. Потом — менеджерские. Дальше — нейролингвистическое программирование (ну куда ж без него сейчас!). В итоге — не менее десятка разных дипломов.

Я обеими руками за знания! Только вот откуда у людей время берется? А главное, практика собеседований показывает, что в большинстве случаев такие «дипломофилы» ни деловыми, ни личными качествами не блещут.

Вся жизнь на госслужбе. Я стараюсь (кроме отдельных специальных случаев) не иметь дела с кандидатами, трудовая биография которых прошла исключительно в госучреждениях, особенно — управленческих (читай — бюрократических). Оттуда приходят какие-то ужасно плавные и «тормозные» люди. Без огонька в глазах.

Все-таки работа в коммерческих структурах приучает шевелиться, развивает у людей энергетику. А из госконтор приходят люди, которым мало денег, но которые решительно не готовы сменить темп работы и уровень ответственности, чтобы зарабатывать больше. Кроме того, многие из них почему-то уверены, что «им все должны». Если хотите, чтобы я работал, обеспечьте и то, и это... И при этом полное неумение навыка считать деньги. А без этого в коммерческом предприятии никак, тем более, если человек претендует на руководящую должность.

Отсутствие роста. Человек меняет места работы с разумными интервалами. Скажем, 3–5 лет. Но в каждой новой фир-

ме занимает прежнее положение. Не важно какое. От менеджера к менеджеру или от Генерального к Генеральному. Или еще интереснее: с падением. С уровня Генерального перешел на менеджерский. Мне в таких случаях всегда представляется, что он уже достиг своего личного «потолка». Хотите – рассматривайте. Но скорее всего этот персонаж звезд с неба хватать не будет.

Вот несколько анекдотичный, поэтому и показательный пример.

ОПЫТ РАБОТЫ

2001–2002 ГУП «Горлифт», филиал 2

Техник-программист

2001–2001 ООО «Чашки и плошки»

Продавец-консультант

1999–2001 ООО «Гюлистан»

Коммерческий директор

Головокружительная карьера: от коммерческого директора через продавца-консультанта аж до целого техника-программиста какого-то ГУПа! Главное, человек нигде более года не засиживался.

«Сомнительные» места работы. Я, наверное, старый ретроград. Но что-то мне ужасно не хочется брать на работу людей, которые подвизались в казиношном, лотерейном и прочем игорном бизнесе. Да, законом этого не запрещено. Но как-то рука не поднимается... Если только вы не управляющий трудовыми ресурсами казино.

«Продвинутый» HR-менеджер должен следить за «черными списками» компаний, публикуемыми в интернете и других источниках. Ничего плохого не могу сказать о сотрудниках таких фирм... но все же обращать внимание стоит.

Вообще хороший вариант: прочитав в резюме название компании, где работал кандидат, посмотрите в интернете, что про нее пишут. Времени займет немного, а результаты иногда оказываются поразительными. Даже если вы в итоге захотите встретиться с кандидатом, будете вооружены информацией для предстоящего интервью.

Поток лирики. В известном смысле противоположность первому варианту. Знаете, что больше всего утомляет в работе управляющего персоналом? Бесконечные собеседования (см. главу 1). Специалисты по психологии общения пишут: в современном мире

информации слишком много, больше, чем способен воспринять человеческий разум. Поэтому стоит оберегать себя от лишней информационной нагрузки.

Вот образец. Учтите, это только выдержки из резюме, которое вообще-то занимает 6 (!) страниц. Я вас просто пожалел. Как и прочие, это точная цитата из «живого» резюме.

«Пластинин» – универсальный менеджер, из которого конкретная коммерческая структура сможет сформировать методом предварительного незначительного обучения, тренингов и ввода в должность менеджером по персоналу собственного специалиста, непосредственно под свою специфику, корпоративные правила и культуру. Найти готового высококачественно, разностороннего специалиста за сравнительно небольшие деньги сложно и не всегда реально. Мое предложение для тех, кто считает решение этой проблемы эффективным путем возвращения с «О» собственных кадров. Желаемые направления – должность логиста (склад, транспорт), помощника логиста, кладовщика, менеджера (персонал, пассивные продажи). Настоящая, серьезная, реальная, с хорошими перспективами, способная от начала до конца раскрыть мой творческий потенциал, стать стилем жизни, построить карьеру, получить признание, опыт, обеспечив при этом существенное материальное благосостояние, а также генерирование, реализацию многочисленных новых идей на благо и стабильное процветание поверившего в меня работодателя. Предпочтение фирмам, ориентированным на японский стиль менеджмента.

Деловые качества. Умею работать с людьми, коммуникабелен, пунктуален, серьезно отношусь с преданностью к доверенному делу. Принципиален, трудолюбив, последователен (системность), проявляю фанатизм, требовательность. Обладаю аналитическим складом ума, креативностью, повышенным рационализмом и выносливостью, неплохо ориентируюсь в обстановке и на местности, готов к обучению, повышению образования, стажировкам, переезду, долгим командировкам. Обладаю возможностью задерживаться и работать в дополнительное время.

Профессиональные качества. Организаторские способности, генерирование идей, умение быстро и эффективно решать задачи, предприимчивость, умение налаживать контакты, поддерживаю командный стиль работы, провожу анализ деятельности, поиск ошибок и их устранение, знание ПК, оргтехники на уровне очень уверенного пользователя (большинство офисных и ряд графиче-

ских пакетов, любительский веб-дизайн), относительно беглый набор текста. Базовое знание английского языка.

Личные качества. Высокая работоспособность, коммуникабельность, быстрая и эффективная обучаемость, ответственность, чувство юмора, вежливость. Нетерпимость к алкоголю и табаку, стрессоустойчивость, уравновешенность, готовность к работе по разным направлениям, активность (при необходимости), честность, потребность в самореализации, культура поведения, разносторонние интересы, полная самостоятельность и самодостаточность, отсутствие вредных привычек, жилищных проблем, большинства комплексов и предрассудков, с пониманием и вниманием отношусь к критике.

Дополнительные сведения. Официального опыта работы по заявленным должностям нет. Но, возможно, это и к лучшему, ибо если компания не заинтересована в обучении персонала, согласно своей специфике деятельности, то, по-моему, она не очень-то заинтересована и в собственном хорошем, постоянном специалисте. Да и опыт работы в других структурах зачастую мешает своими «наследственными» правилами и устоями... Ориентируюсь и настроен на работу в компании, проповедующей японский стиль менеджмента, ибо предпочитаю чувствовать себя «винтиком» (человека, от которого что-то действительно зависит) в механизме большой и слаженной машины, работающей на общее благо и миссию, с единой, идеально продуманной и разработанной системой. На первое место ставлю процесс работы, общекомандные интересы, дальнейшие перспективы, а потом уже большой заработок и личное благосостояние, считая эту концепцию более эффективной.

Хобби, увлечения. Организация выпуска и распространения дайджеста фотообъявлений по любым видам знакомств, домашний быт чтение научно-познавательной литературы, самообразование. Планирую получение прав и углубленное изучение иностранных языков».

Я даже не стану разбирать в деталях это резюме, хотя в нем есть на чем заострить внимание. Вывод простой: если человек так много способен говорить о себе в письменном тексте, что же я получу в устном?! Часа два трепотни, причем не отделаешься... Нет, никакого приглашения. Найдем более лаконичного претендента.

Образование: высшее юридическое.

Знание иностранного языка: в рамках университетского курса.

Предыдущее место работы:

1996–1997 — «FIXIS» (когда он был маленькой фирмочкой). Четкого разделения обязанностей у нас не было, поэтому в зависимости от надобности приходилось заниматься всем подряд от закупок — продаж до сборки — тех. обслуживания. После кризиса попал в опалу и был изгнан в сервисный центр.

1998 — Сервисный центр «FIXIS» (когда он уже стал большим)

Тех. поддержка пользователей, ремонт ПК, разрешение конфликтных ситуаций с клиентами, работа с поставщиками, установка ПО и т. д. Отсюда ушел сам потому, что надоело сидеть на низкой зарплате.

1999 — середина 2000 — ООО ИКЛМ и К (несколько разбросанных по Москве офисов). Эту фирму делали вдвоем с еще одним человеком на деньги «папы», занимались на разных этапах развития вообще всем. Сначала делали все сами, когда поднялись и набрали людей, занимались только раздачей ЦУ. ИКЛМ и К почил в бозе, потому как «папа» начал валять дурака и перестал нас слушаться.

С середины 2000 — по сентябрь 2001 являлся вольным художником и жил за счет различных юридических и физических лиц, достаточно состоятельных и неграмотных, чтобы платить за регулярное внимательное рассматривание их техники, задумчивый взгляд и запуск каких-то страшных программ, перед тем как решить их проблему.

С сентября 2001г. — по нынешний день работаю в сервисном центре South computers. Занимаюсь тех. поддержкой пользователей, ремонтом ПК и т. д., как и в любом сервисе. Отсюда уже почти ушел в связи с тем, что не согласен с кадровой политикой фирмы.

Опыт у меня достаточно большой, без проблем работаю и с людьми, и с железом. Исполнителен до идиотизма, честен до отвращения, легко уживчив в любых условиях, привык к неограниченному рабочему дню, способен на оплачиваемый трудовой подвиг, умеренно пунктуален, упрям, люблю деньги и пиво.

В этом опусе смущает многое. Первое — то, что человек с «высшим юридическим» образованием не работает по специальности, а всю трудовую биографию возится с компьютерами. Значит либо *образование такое*, либо... (Кстати, на айтишников-самоучек без специального образования я тоже нагляделся, спасибо, не надо). Второе — стилистика (см. ниже о «юморных» резюме). Третье — как-то не сочетается самохарактеристика автора («исполнителен до идиотизма, честен до отвращения, легко уживчив в любых условиях») и такие детали трудовой биографии: «... «папа» начал валять дурака и перестал нас слушаться»; «...жил за счет различных

юридических и физических лиц, достаточно состоятельных и неграмотных, чтобы платить за регулярное внимательное рассмотрение их техники, задумчивый взгляд и запуск каких-то страшных программ, перед тем как решить их проблему». Как-то не «бьет» исполнительность, честность и уживчивость с таким высокомерно-пренебрежительным тоном в отношении работодателей.

Нет, и с этим персонажем встречаться я не стану.

Супермен. При изучении резюме вы очень часто будете сталкиваться с людьми, умеющими *абсолютно все* и в кратчайшие сроки поднявшими компанию-работодателя на невообразимые высоты. Это нормальная практика. Самое обидное для нашего бизнеса, что такие люди почему-то не задерживаются надолго нигде, максимум – год-два. То есть работодатели явно не в состоянии оценить своих благодетелей.

У меня таких примеров пруд пруди. Приведу тот, что мне больше всего нравится. Установочные данные подавшего объявление и конкретные места работы, как всегда, изменены, а стилистика сохранена.

ФИО: Ролан Богомилов

Возраст: 20

Образование: высшее

Город: Москва

Зарплата от \$1000, постоянная работа в офисе, неполная занятость

Цель: Пост General Manager,

Пост Исполнительного Директора,

Пост Заместителя Генерального Директора,

Пост Директора по знаниям.

Опыт работы 2004.05–07 – ООО «Мабур» г. Удоев

Руководитель секретариата, Директор по Знаниям, Бизнес-ассистент Генерального Директора.

Введена новая система документооборота.

Увеличена скорость коммуникаций с филиалами.

Уменьшены затраты на коммуникации на 55 %.

Проведена серия лекций на повышение квалификации с зам. директора филиалов.

Формализован и регламентирован процесс документооборота.

Нормативные приказы предприятия.

Оргструктура.

Регламентирование процесса фондоотдачи.

Систематизация функции отчета (отчет о формировании активов, отчет по выручкам).

Бизнес-планирование.

Формализация проектной формы управления.

3 проекта по автоматизации работы предприятия.

Создание корпоративной базы знаний.

Ассистирование заместителю Генерального директора.

Автоматизация складского и товарного учетов.

Монтаж АВС в филиалах под ключ.

Введение систем мониторинга и коммуникаций.

2001–2002 УГУ г. Удоев

Системный администратор.

Введена в строй новая топология сети.

Организована единая компьютерная сеть.

Написание специализированных программ управления сетевым доступом.

Введены в строй 4 новых сервера.

Увеличение пропускной способности сети в 6 раз за счет оптимизации топологии, введения в строй серверов и перенастройки операционных систем.

2000–2002 УГУ г. Удоев

Веб-дизайнер

Разработан дизайн 7 проектов.

Создано 3 сайта и 41 домашняя страничка.

Введен в пользование Macromedia Flash MX и написано 2 проекта, с использованием данного пакета.

Стажировка на веб-студии УГУ.

Регалии:

2002

Первое место — областная олимпиада по физике.

Третий диплом — всероссийская конференция молодых ученых физиков в УПГУ (стендовая и докладная работы).

Второй диплом — областные олимпиады по английскому языку и математическому анализу.

Первая грамота на открытом турнире программистов Удоевской области.

2001

Кандидат в мастера спорта по академической гребле.

Серебряная медаль на всероссийском первенстве по гребле — одиночка.
Первое место в интеллектуальном пятиборье — физика, математика, английский, литература, информатика.

Почетный диплом Международной конференции Intel — Innovation In Education — третье место в номинации теоретическая и экспериментальная физика и второе место в номинации программирование.

Абсолютное первенство по историческому фехтованию в категории меч-меч вне весовых категорий.

2000 — Второе место во Всероссийской Дистанционной Олимпиаде — категория троеборье и пятиборье.

3 сороковских диплома второй степени — математика, физика, химия
Шо-дан по Кодокан-Ай-ко-Будо.

Второе место в областных соревнованиях по гребле (номинация — восьмерка).

Третий диплом Научно-Технической конференции в МФТИ — Секция теоретическая и экспериментальная физика — гидродинамика и теория взрывов.

Почетная грамота MIT (Массачусетский Технологический Университет) за выдающуюся работу в области исследования взрывов в двухвекторной среде.

Образование 2000–2002 УГУ г. Удоев.

Факультет: Теоретическая Математическая Физика.

Специальность: Физик.

2002 Legio Удольянти.

Курс MBA — розничная торговля.

Курс Mini-MBA.

Увлечения: Компьютеры, активный образ жизни, чтение, спорт, общение, обучение. Раньше много времени проводил за рисование и дизайнерскими работами. Занимался программированием и созданием компьютерных игр, пробовал себя на демомейкерской сцене, писал музыку на компьютере.

Основные черты Легко обучаем новой специальности, если та сколько-либо затронула спектр интересов или бросила вызов профессионализму. Часто предлагаю и реализую новые идеи, направленные на формализацию и упрощение процессов. Склонен к спортивным играм и соревнованиям. При монотонной работе становится жизненно необходим спортзал. Профессиональная гордость — основной стимул. Если есть возможность, стараюсь в работе объединить несколько сфер для оптимизации.

Ей-богу, завидую этому парню. У большинства моих знакомых и к 40 годам нет столько регалий. Хочу только обратить внимание на следующие «мелкие» обстоятельства. Что такое «General Manager»? У меня с английским языком вроде неплохо, но про такое не слышал. На «штуку» при неполном рабочем дне захотел? Ну-ну, флаг в руки. И еще прямо из Удоева – в Москву. Через объявление в интернете. Романтик. Думает – в столице своих гениев мало. Образование... Что, правда, за 2 года такой сложный факультет одолел? Или это опечатка*? С другой стороны, по возрасту – вроде самый раз.

Курс MBA – он вообще-то 3 года минимум... А мини-MBA – это что-то вроде заочного бокса. Кстати, «дистанционная олимпиада по чего-то-борью» – не из той же ли оперы?

О двухмесячной работе в ООО «Мабур» (2004.05–07): достаточно «продвинутые» фирмы бьются над решением перечисленных задач уже несколько лет. Может, просто не было таких крутых специалистов?

Про увлечения: нет, это просто терминатор какой-то. Драки, мечи, гребля... Когда учиться-то успевал? И еще: он на какую вакансию претендует: менеджера или телохранителя?

Ну, понятно, не все же сразу... по русскому языку у нас в школе явно не выше тройки. С логикой (или приоритетами) – тоже не ахти. Я бы не стал перечислять в одном контексте такие достижения, как «Создание корпоративной базы знаний» и «Ассистирование Заместителю Генерального Директора». Масштаб, знаете ли, разный. Первое – для коллектива на годы (отдельный проект, точно знаю: сам участвовал). Второе – для секретарши.

Ладно, Сан Саныч, говорю я себе. Хватит издеваться над молодым человеком. Ну, хочет он отчаянно из Удоева в Москву. Не первый и не последний. Может, из него и получится программист или админ... когда-нибудь. Хотя общее впечатление, конечно, грустное. Нет, никакого собеседования, *видеть не желаю!!!* (Это крик души после прочтения 30-го бесперспективного резюме. Тут всякий такт и гуманизм потеряешь).

* Бывает и круче. Сокровище коллекции – резюме человека 16-летнего возраста, претендующего на должность *прораба*. Образование не указано, зато стаж работы *прорабом* – 6 лет, т. е. с 10 (надо думать, в песочнице). Сильна российская земля талантами!

«Невнятность». Иногда люди составляют резюме так, что не сразу поймешь, какими соображениями они руководствовались. У меня есть небольшая коллекция цитат из резюме этого типа. Похвастаюсь жемчужиной. Человек подробно описывает свою карьеру на некоем заводе. Заключительный пассаж таков:

«*Основные достижения: имел завод, как хотел*». Как вы полагаете, какой работодатель захочет специалиста, который будет «*иметь*» предприятие, «*как хочет*»? Лично меня — увольте.

«*Юмористы*» — как вариант невнятности. Иногда и в резюме проявляется чувство юмора автора. Примерно в такой форме:

МИНИМАЛЬНАЯ ЗАРПЛАТА

400-500 американских зеленых долларов.

Подробное резюме высылается на 3-х листах бесплатно. Закажите его уже сейчас!!!

Тел.: xxx-xx-xx круглосуточно.

Это при том, что человек претендует на вакансию *менеджера по персоналу*. Ха-ха!

Может вам такой нужен, особенно в систему типа «Гербалай-фа»?

Я поострить тоже люблю. И вроде (скромность — моя главная черта!) получается иногда. Но есть же ситуации, когда стоит оставаться серьезным. Подобные выходки в резюме меня смущают. Мало ли, как он начнет *шутить* на работе. У нас серьезный бизнес. Еще «сострит» в хозяйственном договоре или в счете-фактуре... Посему — и этого не приглашу. Хотя на собеседованиях с кандидатами обязательно слежу за проявлениями юмора и отмечаю их как положительное качество.

Долгое зависание объявления. Тут и объяснять нечего. Если я вижу в интернете резюме, не исчезающее (повторяющееся) несколько недель, значит, с кандидатом не о чем говорить, иначе он давно бы уже нашел себе работу.

Вообще даже симпатичное на первый взгляд резюме совсем не гарантирует вас от кандидатов, чья профнепригодность выявляется в первые полчаса личной встречи. Самый занятный из моих примеров. В резюме: возраст — 32, образование — высшее, претензии по зарплате — 600 долл. Приходит на интервью: «Вы, — говорит, — на резюме не смотрите. Написал, чтобы на собеседование

пригласили». На самом деле: 45, высшее, но незаконченное, денег хочет от тысячи и более.

Зачем врал? Очень просто: с его данными, не соответствующими запросу работодателя, могли не вызвать. А он был уверен, что при встрече произведет такое неизгладимое впечатление, что на не-соответствие закроют глаза.

Я специально для вас составил сводную табличку (табл. 2), вроде словаря, переводящую текст резюме в то, что вы можете получить при встрече с кандидатом. На ней и завершаю эту главу.

Таблица 2

Что написано в резюме...	...и что вы узнаете на собеседовании
Образование: высшее. Окончил факультет менеджмента международного Рос-сийско Американского универси-тета им. Джорджа Тутвамтама.	Это единственное место, где не надо сдавать экзаменов, а диплом оказался мне по карману.
Цель: поиск места работы, адек-ватного профессиональному потенциалу.	Потому что кроме <i>потенциала</i> ничем особым не располагаю.
Опыт работы: ООО «Крышка Трейд», зам. гене-рального директора, член совета директоров.	Состав совета директоров: Серега и я.
Неоднократно замещал Генераль-ного директора.	Два раза, пока Серега выходил из запоев.
Профессиональные достижения: за год увеличил объем продаж крышек в 10 раз.	Я мог бы написать и в 100 раз, потому что до меня продаж не было вообще, а ноль умноженный на что угодно — все равно ноль.
Навыки: анализ рынка, пози-ционирование товара, создание и поддержание брэнда, разработка рекламной стратегии, определение целевой аудитории, выбор СМИ, планирование рекламных кампа-ний, расчет эффективности. Получение выгодных условий, резервирование рекламных пло-щадей, закупка СМИ.	Размещал бесплатные объявле-ния о продаже крышек в «Из рук в руки».

Что написано в резюме...	...и что вы узнаете на собеседовании
Подбор и расстановка кадров.	Нанимал и увольнял всех продавцов, где то по одному в месяц.
Оптимизация расходов на оплату труда.	Часть зарплаты мы выдавали пустыми бутылками.
Большой опыт личных продаж.	Самому пришлось стоять на рынке, потому что не мог найти продавцов на такую зарплату.
Анализ финансово хозяйственной деятельности предприятия.	До сих пор не можем выяснить, кто забрал из сейфа последние 50 баксов.
Поиск поставщиков, заключение договоров на поставку продукции.	На фабрике в Бубенцово Скотинино, где мы покупаем крышки.
Опыт внешнеэкономической деятельности.	Пару раз брали крышки у каких то хохлов.
Логистика складского запаса и товародвижения.	Уж натаскался я этих крышек — мало не покажется.
Работа с государственными контролирующими органами.	Платил «откаты» ментам на рынке.
Отслеживание сроков оплат, работа с просроченной задолженностью (подача исков, исполнительное производство).	На пару с Серегой набили морду одному «прянику», который задолжал 100 рублей за крышки.
Разработка схем по минимизации налоговой нагрузки.	Просто не показывали прибыль, и все...
Комплексная автоматизация предприятия.	Купил для фирмы на «Горбушке» единственный компьютер.
Работа с VIP клиентами.	Впарил ящик крышек соседу по даче, «новому русскому».
Компьютер: Windows, MS Office, Internet — грамотный пользователь.	Умею раскладывать пасьянс, тюкать двумя пальцами в «Ворде» и давать объявления о поиске работы на Job.ru.

Продолжение ↪

Таблица 2 (продолжение)

Что написано в резюме...	...и что вы узнаете на собеседовании
Рекомендации: Генеральный директор ООО «Крышка Трейд».	Что, мне Серега в рекомендации откажет? Тем более, что не знает, как от меня избавиться.
Причина смены места работы: неоднократные задержки зарплаты.	Фирма третий месяц получает зарплату крышками, потому что все бабки уходят на ремонт разбитого по пьяни серегиного «джипа».
Без вредных привычек.	Пью, как все, но в вырезвитель пока не попадал.
Хобби: восточные единоборства, водный туризм, акваланг, парашют, стихосложение...	Из которых приходится хочешь, не хочешь выкраивать время для работы.
...йога, здоровый образ жизни, психология, нетрадиционная медицина.	О чем готов болтать день и ночь напролет.
Черты характера: <ul style="list-style-type: none"> — стремление к профессиональному и личностному совершенствованию; — коммуникабельность; — ответственность; — инициативность; — умение принятия решений в сложных ситуациях; — развитое творческое мышление. 	Это я списал из одного резюме: уж больно понравилось, — прямо про меня...

ГЛАВА 16

Кое-что про объявления

Глава в продолжение предыдущей. Здесь обсуждается сеть, которую вы раскидываете, дабы отловить кандидатов для работы. Автор вспоминает маркетинговую тему и выражает надежду, что вы будете более профессиональным рекламодателем, чем ваши соискатели.

Все профессии — это заговор специалистов против профанов.

Дж. Б. Шоу

Вы в любом случае будете давать объявления о найме персонала, т. е. рекламу вашей компании как работодателя. Вспомним главу о рынке труда, который «рынок наоборот». Это означает, что вы даете рекламу не типа «продам», как все, а типа «куплю» (специалиста). Поэтому, хотя у вас и есть потребность в привлечении аудитории, вы все же в выигрышном положении. Ведь читатель, на которого вы ориентируетесь, заведомо заинтересован в успехе сделки, как и вы! Его не надо убеждать, что ваш товар — лучший. К тому же вы — профессионал, а значит, и опытнее (надеюсь). Однако не будем забывать, что *привлекательность рабочего места для соискателя* должна содержаться в такой рекламе.

Самый главный закон рекламы: объявление должно быть ориентировано на потенциального клиента, т. е. размещено *там, где он его увидит*, и сформулировано так, чтобы привлечь *именно его*.

Если вы продаете моторное масло, не надо помещать рекламу в журнал для домохозяек или в прокоммунистические газеты. Если не хотите разориться, найдите медиа-каналы, которые привлекают автомобилистов. Хотите продать жвачку, ищите прессу или радиостанции для тинэйджеров. А рекламу «софта» для бухгалтеров не стоит помещать в журнале «Юный натуралист». То же относится и к объявлениям о найме на работу. Вот мой любимый пример.

Одна страховая компания в середине 90-х украсила московский метрополитен примерно такими объявлениями: «Если вы устали от жизни, не можете найти себе применения, вам не на что жить, приходите к нам — *мы сделаем из вас страхового агента!*».

Что такое страховой агент? Как психолог, который возится с этой братией уже больше десяти лет, написавший о них две книжки, а также разработавший тест для профотбора, сообщаю: *это работа, требующая редких личных качеств и высокой квалификации*. Не верите? А вы попробуйте продать людям то, что им абсолютно не нужно (в нашем обществе, не обремененном «страховой культурой»). Заявляю со всей ответственностью и готов это подтвердить на эмпирических данных (кому интересно): *страховым агентом способен работать один человек из ста*.

Так вот, к ним и пошли те, кого они звали. Уставшие, не нашедшие, неспособные... и пр. Остальные, не желая идентифицировать себя с неудачниками, пошли в другие компании. Поэтому, надо думать, и компания исчезла с рынка.

Мораль: давайте объявления:

- там, где надо;
- с таким текстом, который привлечет именно ваших потенциальных работников.

Здесь вас ждет новость. Я в первый раз в этой книге (и не без удовольствия) *цитирую*. Есть такой английский ученый-экономист, известный всему миру как автор Великого Закона, который он скромно и назвал своим именем: Сирил Норткот Паркинсон*.

Если вы еще не читали этого автора, немедленно закройте мою книгу и не открывайте, пока не найдете и не изучите творения мэтра (благо, они продаются на любом углу). Ибо он описал все, что необходимо и достаточно знать об организациях и их жизни.

Так вот, в главе «Окончательный список, или принципы отбора кадров» мэтр (надо сказать, циник и шовинист тот еще) указывает: стандартное объявление о наборе персонала (*«от 20 до 50, и никаких ирландцев**»*) привлекает слишком много лишнего народа. Вот идеальные, по мнению Паркинсона, образцы объявлений:

* Цитаты даны по: *Паркинсон С. Н.* Законы Паркинсона. М.: Прогресс, 1997. — С. 19–20.

** Вы, конечно, помните, что автор — англичанин и к тому же писал это более полувека назад. «Никаких ирландцев» звучит как «никаких лиц кавказской национальности».

«Требуется акробат, который может пройти по проволоке на высоте 200 м над бушующим пламенем. Ходить придется дважды в день, по субботам — трижды. Плата — 25 фунтов в неделю. Ни пенсии, ни компенсации за увечье не будет. Явиться лично в цирк “Дикий Кот” от 9 до 10.

Требуется археолог высокой квалификации, готовый провести пятнадцать лет на раскопках инкских захоронений в поселке Геенна, на Аллигаторовой реке. По окончании работ обеспечен титул или орден. Пенсия полагается, но ни разу не понадобилась. Оклад — 2000 фунтов в год. Заявление в трех экземплярах подавать директору Норокопательного института, Гроб, Иллинойс, США.

Требуется премьер-министр Руритании. Рабочие часы — с 4 утра до 11.59 вечера. Соискатель должен выдержать три раунда с чемпионом в тяжелом весе (в перчатках). По достижении пенсионного возраста (65 лет) — мучительная смерть во имя родной страны. Если соискатель знает парламентскую процедуру лишь на 95 %, он будет физически уничтожен. Если он соберет менее 75 % голосов при проверке популярности по методу Гэллапа, он также будет уничтожен. Кроме того, соискатель должен обратиться с речью к съезду баптистов и склонить их к изучению рок-н-ролла. В случае провала будет уничтожен. Явиться в спортклуб (с черного хода) 19 сентября в 11.15. Перчатки предоставляются; кеды, майка и шорты — свои».

По мнению Паркинсона, такое объявление сразу освобождает от хлопот, связанных с анкетами, справками, фотографиями и рекомендациями. Соискателей будет минимум, 1–2, но это — *наши*. Пусть не в своем уме, но нам такие и требуются.

Это — не стеб. Это попытка защиты вашего времени и сил от потока заведомо негодных кандидатов, которые кинутся, как мухи на мед, стоит вам только дать более-менее заманчивое объявление.

В действительности все зависит от того, на что вы в большей степени готовы: потерять часть потенциально пригодных соискателей или, наоборот, привлечь массу каких угодно. В первом случае размещайте объявления везде (только не на заборах, я вас умоляю!) и с текстом максимально общим и столь же привлекательным. Только заготовьте время и силы на интервью. Во втором — следуйте рекомендациям Паркинсона.

Однако и в этом случае, морально готовьтесь к тому, что получите немало резюме, не отвечающих вашим требованиям. Или — соответствующим, но кандидаты окажутся не совсем такими, как себя рекламируют (см. предыдущую главу).

Не возбраняется даже реклама по телевидению (по определению самая дорогая), но если вы только уже отчаялись найти кандидатов и готовы потратить любые средства, чтобы привлечь их. Но я бы в таком случае обратился в кадровое агентство, ей-ей, дешевле обойдется!

Вот как сделать объявление о найме на работу *более эффективным*.

Если вы публикуете объявление в прессе, не жадничайте! Возьмите крупный модуль и поместите его на престижную полосу. Это уже залог успеха. Посчитайте деньги: скорее всего потеря времени из-за недостаточного потока кандидатов или, наоборот, из-за избытка непригодных обойдется вам дороже.

Нормальная структура объявления такова.

1. *О фирме*. Не хотите называть себя — не надо, но по крайней мере покажите, что вы не шаромыжники, например: «*солидная мебельная компания (10 лет на рынке)*».
2. *Кто требуется*. Внятно перечислите список вакансий. *Оптимальный вариант — по одной вакансии на объявление*. Избегайте текстов вроде: «*солидному ресторану требуются: шеф-повар, повар, главный бухгалтер, официант, директор*»*. Искушенные люди вас точно не поймут.
3. *Требования к кандидатам*. Обязательно, иначе точно пойдут все, кому не лень. Опыт работы, образование, социально-демографические данные. Однако не слишком зауживайте рамки. Можете промахнуться.
4. *Условия найма*. Обозначьте хотя бы приблизительный диапазон зарплаты. Выражение «по результатам собеседования» привлекает только тех, кто уже ни на что не рассчитывает.
5. *Способы контакта*. Я всегда пишу: «присылать резюме по электронной почте», однако на каждое объявление бывает 3–5 звонков по телефону с вопросами: а зачем резюме? Может, так поговорим?

После подачи объявления посмотрите сделанный издательством (редакцией) оригинал-макет или по крайней мере первый выпуск.

* Это объявление я дословно списал с двери заведения неподалеку от моего дома. Висит уже больше полугода.

Самая распространенная ошибка — в номере телефона. Им-то что, а у вас кандидатов нет, и у кого-то домашний телефон надрывается. Будьте гуманистами!

В скольких номерах журнала или газеты давать объявления? Больше одного — точно. Мое предложение: на один номер больше, чем срок, за который вы рассчитываете найти достойного претендента. Обычно эта «лишняя» публикация все равно компенсируется редакционной скидкой. А если у вас набор не «штучный», а массовый (те же агенты), тем лучше.

Всегда давайте объявления в нескольких местах и при обращениях выясняйте, откуда кандидат о вас узнал. Это нормальная проверка эффективности рекламы, которую знает каждый маркетолог или рекламщик, а вот кадровиков этому не всегда учат. Кстати, имейте в виду: для одних вакансий лучше одни источники, для других — другие.

Последний совет: максимально используйте интернет! Дешево и сердито.

ГЛАВА 17

Протестировать все, что движется!

Глава о психологических и прочих тестах. Автор учит читателя отличать вольтметр от волшебной палочки, а потом предлагает желающим краткий курс конструирования тестов.

Командир экипажа: «Бортинженер, прибор!!!»

Бортинженер: «Шестнадцать!!!»

Командир: «Что “шестнадцать”?!»

Бортинженер: «А что “прибор”???»

Название этой главы я не придумал, а взял из газеты «New York Times» середины восьмидесятых, ксерокопия которой у меня до сих пор хранится. Там на полном серьезе обсуждался вопрос, не слишком ли Америка увлеклась тестами и к чему это может привести.

Читателям, которые где-то прослушали курс психологического тестирования, стоит добраться до конца второй страницы. Если вы ничего нового для себя не узнали, можете пропустить главу: дальше будет то же самое.

Тесты в нашем общественном сознании (включая многих HR-менеджеров) имеют некий волшебный смысл. Человек на компьютере отвечает на кучу дебильных вопросов типа «Слышите ли вы иногда странные вещи?», а потом получаешь полный психологический портрет, включая детали, о которых он (человек, а не портрет) и сам не подозревал. Конечно, вы и сами уже успели подвергнуть себя этой процедуре. Уверен, что, прочитав интерпретацию собственных ответов, вы прореагировали примерно так. На что-то: «Ах, как это верно!», а на что-то: «Да ну, бред какой-то!»

Откуда же компьютер знает о вас столько пикантных подробностей? И почему он периодически ошибается? Начнем с того, что дело не в компьютере. Он всего-навсего выполняет элементарную расчетную программу. Раньше (20 лет назад) все делалось точно

так же, и вопросы и психологические характеристики были теми же... только от вас требовалось вручную подсчитывать количество баллов по ключу к тесту, накладывая на бланк ответов специальные вырезанные из бумаги «маски», а потом искать в описании интерпретации.

Самое главное: слово «тест» в переводе с английского означает всего-навсего *«проверка»*, а вовсе не *«волшебная палочка, позволяющая тому, кто ею завладел, узнать глубинные тайны личности того, кого удастся протестировать»*. Например, тест на знание правил дорожного движения. Или таблицы умножения. Или на беременность (хотя, пардон, это тоже иногда относится к тайнам личности).

Тест — это индикатор или измерительный прибор. Он способен помочь вам, как HR-менеджеру, понять, насколько данный соискатель подходит к вашей вакансии. Или, в совсем уже экзотических случаях, почему у данного сотрудника что-то не выходит, может ли он исправить положение, а если нет — как ему помочь (если оно того стоит).

Поэтому я сразу отметаю такие тесты, как всемирно известные кляксы Роршаха, или менее популярный в народе, но более эффективный ТАТ*. Они нужны психотерапевтам. Или вы хотите копаться в глубинах подсознания каждой нанимаемой на работу секретарши? Если да, то вы скорее всего ошиблись с выбором профессии.

Остальные тесты, которые нужны вам, а не психотерапевтам, можно разделить на две категории.

Тесты знаний или достижений показывают, насколько человек владеет нужными знаниями или как умеет решать профессиональные задачки. Наиболее известный из них сейчас в нашей стране — TOEFL — измеряет уровень владения английским языком. «Продвинутые» бухгалтеры и финансисты знают о тесте CPA, используемом для профессиональной сертификации специалистов. Свои специальные тесты разрабатывают многие компьютерные

* Тематический апперцептивный тест. В отличие от пятен Роршаха состоит из картинок, на которых изображены люди в весьма неопределенных ситуациях (скажем, одинокий человек в кепке под фонарем). Служит примерно тому же, что и «Роршах», — выявлению ассоциаций пациента в психотерапевтическом контексте.

фирмы, тот же Microsoft. В некоторых вузах, особенно технических, конкурсные экзамены все чаще принимаются в тестовой форме. А на базе факультета психологии МГУ уже несколько лет развивается система «Телетестинг», приглашающая школьников всей страны оценить свои знания с помощью своеобразных интернет-олимпиад. Пресловутый ЕГЭ — тоже набор тестов.

Настоящие *психологические* тесты призваны определять, подходит ли человек по своим психологическим данным (темпераменту, личностным особенностям, способностям к запоминанию, внимательности, коммуникабельности и пр.) к требованиям должности, на которую претендует.

Эти *измерительные приборы* позволяют быстро и без скидок на личную придирчивость экзаменатора (мало ли, что ему не понравилось, или кто сумел ему дать взятку) давать правильную оценку тестируемому.

А что такое измерительный прибор? Спидометр показывает, с какой скоростью движется машина. На самом деле он показывает не то, что вы думаете, а совсем другое: какое напряжение подается от датчика, связанного с колесами, на маленький электродвигатель, отклоняющий стрелку за пластиковым окошком. Поэтому его элементарно обмануть: поставим машину в стенд на валики, раскрутим их как следует, и спидометр покажет любую скорость... неподвижной машины.

Хорошо, изменим конструкцию. Приделаем на автомобиль сверху флюгер, и пусть наш спидометр показывает скорость движущейся мимо атмосферы. Все равно не выйдет: порыв ветра — и наш прибор опять-таки покажет скорость воздушного потока, а не автомобиля. Я уже не говорю об элементарных поломках самого прибора.

То же самое можно сказать о тестах. На самом деле *они никогда не измеряют непосредственно то, что вас интересует*. Просто они так сконструированы, что позволяют вам по своим результатам давать суждения и оценки.

С одной стороны, вам предлагается без особого труда за полчаса определить, на что человек способен. С другой стороны: а вы уверены, что оценка будет правильной? Поэтому главное требование к тестам — *валидность*. Внятного русского перевода в одно слова этого термина нет, потому и употребляется англоязычный. Он оз-

начает следующее: «данный прибор действительно измеряет то, что должен измерять».

Возьмем, к примеру, какой-нибудь тест на интеллект. Большинство из них состоит из коротеньких логических задач: кто больше решит за заданное время, у того и интеллект выше. Хочется сразу сказать: тот умнее. Того и возьмем на работу.

Так? Нет, потому что мы измеряли не «ум» и не «интеллект» (кстати, психологи до сих пор так и не договорились между собой, что это такое), а *способность к решению логических задач, и ничего более!* Видите: мы совершили логическую ошибку, поставив знаки равенства между цепочкой понятий, в начале которой стоят логические задачки, а в конце — предполагаемая профессиональная успешность. Которую, собственно, и хотели измерить.

Что же, тесты на интеллект ни о чем не говорят? Да нет же. Просто, прежде чем использовать их в практике, сначала нужно доказать их валидность. То есть тот факт, что их результаты действительно позволяют оценивать профпригодность кандидатов.

На самом деле, мы, т. е. СССР, на 50 лет обогнали Америку в смысле проблем с целесообразностью тестирования. Драматичная история!..

Так вот. В первые годы Советской власти очень остро стояли проблемы образования, в первую очередь среднего. Старая гимназическая система явно не подходила для формирования «нового человека», поэтому разные экспериментальные школы, концепции, теории возникали одна за другой. Кое-что пытались перенять у Запада (это было задолго до Холодной войны, и «иностранное» еще не воспринималось как «чуждое» и «не наше»). В частности, так к нам попала модная наука *педология*, показавшаяся привлекательной как ученым, так и педагогам-практикам.

Вкратце суть дела такова. Проводим детишек через набор тестов, показывающих уровень интеллектуального развития. Набрал нужное количество баллов — учишься в «нормальной» школе, нет — отправляешься в «специальную», «для дурачков».

В каком-то смысле эта идея звучит перспективно: действительно, зачем учить вместе и по одной программе и явно «продвинутых» и явно «слабых» детишек: не лучше ли создать для них более соответствующие условия? Но все оказалось намного сложнее. Одна из главных проблем была связана со слабостью самих педологически-

педагогических кадров. Все мы учились в средней школе уже конца XX века, у многих дети учатся сейчас, и я уверен, у большинства мнение об учителях, а тем более чиновниках от педагогики не самое высокое. А представьте, что было в двадцатых-тридцатых!

Другая проблема была связана с примитивным пониманием педологами самого образовательного процесса и критериев уровня развития. Наш великий психолог Л. С. Выгодский показал, что дело не в *достигнутом уровне*, а в так называемой *зоне ближайшего развития*. Важно не то, что ребенок *способен сделать сам* (а именно это и измеряли тесты), а то, на что он *способен при минимальной информационной поддержке взрослого*: это позволяет оценить его возможности к *развитию**.

Но мы увлеклись. Конец истории таков. Говорят, педологи определили «не в ту» школу дитя кого-то из высших чинов. Последовало разбирательство, а за ним — известное всем отечественным психологам и педагогам постановление ЦК ВКП(б) от 1936 года «О педологических извращениях в системе Наркомпроса»**, которое положило конец педологии, а заодно и психологии и напугало выживших психологов на всю оставшуюся жизнь. После чего тесты и тестирование в СССР были забыты где-то до начала 70-х. Отсюда, думаю, и столь романтическое к ним отношение сейчас.

Вернемся к нашим баранам. Если тест — это измерительный прибор, то нам надо прежде всего понять, что мы собираемся измерять. Отсюда наши требования к сложности прибора и, естественно, *согласие за него платить*. Еще одна «электрическая» аналогия: чтобы найти обрыв в цепи, нужен копеечный пробник, состоящий из батарейки, лампочки и пары проводков, — его легко самому сделать. А чтобы определять частоты колебаний, придется покупать осциллограф.

* Сейчас идеи Л. С. Выгодского становятся все более популярны в США, где ученый получил звание «Моцарта от психологии» (он умер очень рано). Концепция зоны ближайшего развития, как и многие другие его идеи, все чаще используются при разработке образовательных систем.

** Может, это и легенда, но Сталин, говорят, очень смеялся, услышав слово «педология». Оно вызвало у него совершенно конкретные ассоциации, отсюда и название постановления: «*о педологических извращениях*».

Бесплатные или почти бесплатные тесты, которые можно скачать из интернета или купить на пиратском диске за 100 рублей, — это вообще не тесты. Как измерительному прибору им доверять нельзя: что-то они покажут, вот только что?

Приобретая психологический тест у серьезных разработчиков, вы платите не за примитивную программную оболочку, какую напишет первокурсник, а именно за *валидность*. Как же она достигается? Для этого нам придется покопаться в технологии изготовления тестов. Это пригодится, потому что чуть ниже мы попытаемся создать тест сами.

Есть довольно известный тест — классификатор Майерс — Бриггс (МВТИ), позволяющий отнести человека к одному из 16 типов, различных по темпераменту, стилю жизни и работы, общению с окружающими. Эта методика очень популярна среди психологов, работающих по менеджерской проблематике, потому что вроде бы отражает социально-психологическую структуру компании. Если среди менеджеров будет преобладать один тип, то фирму ждут одни проблемы, если другой — иные.

Купив МВТИ на пиратском диске за 100 рублей, я обнаружил, что именно эту версию (взявшуюся лет 10 назад в нашей стране, как и многое другое, непонятно откуда) кое-кто из коллег рекомендовал как «нормальную», и решил попробовать. Мне удалось провести через тест более 150 человек, большинство из которых мне хорошо известны с точки зрения оцениваемых тестом параметров. И вот что получилось.

Из 16 возможных типов я обнаружил только 9, остальные вообще не встречались.

Из семи только один, ISTJ, названный в интерпретаторе «Прирожденным организатором жизни», попавшийся с десятков раз, абсолютно соответствовал своему описанию по всем параметрам, до мелочей.

Тип ESTJ, «Прирожденный руководитель», встречался намного чаще других, но... в действительности отнесенные к нему люди были *какими угодно*. Они могли соответствовать характеристикам полностью или частично, а пара-тройка обследованных, как говорится, с точностью до наоборот.

Один из типов попался мне лишь раз — это был хорошо знакомый по совместной работе зам. гендиректора средней компании,

весьма своеобразная личность. Интерпретация гласила: «Этот тип часто свойственен высшему руководству крупных японских корпораций», — и я понял, что в нем и впрямь есть что-то от самурая.

У меня был лишь один случай, когда МВТИ действительно помог при профотборе, да и то условно. Одна весьма импозантная дама, которая произвела на всех большое впечатление знаниями и опытом, подпала под тип, характеризующийся нерешительностью и неумением занять жесткую позицию по отношению к подчиненным. А должностная позиция, напротив, требовала «выстроить» распущенный прежним руководством, к тому же женский коллектив. При обсуждении кандидатуры я высказал сомнения, но оказался в меньшинстве... и, как потом выяснилось, зря. Так как через полгода с дамой пришлось расстаться, поскольку бардак в отделе при ней принял просто катастрофические масштабы.

Как вы полагаете, можно ли использовать этот тест при отборе менеджеров? В каком-то смысле да. По крайней мере, если попадется ISTJ, вы с достаточной уверенностью будете знать, чего от него ожидать. Если ESTJ, то вы можете смело заявить: «Знаю, что ничего не знаю». Если один из не попавшихся мне семи типов, вы можете насторожиться: перед вами — редкий экземпляр, практически не встречающийся среди менеджеров*.

На самом деле *использовать такие тесты стоит только в сочетании с другими, более привычными инструментами отбора: анализом биографии, собеседованием, наблюдением.* Но есть и опасность: прочитав интерпретацию, вы можете получить «эффект ореола», т. е. начать смотреть на человека сквозь результаты теста. Так что лучше сначала поговорить с человеком, а потом тестировать: здесь тест скорее поможет уточнить — подтвердить или опровергнуть — ваши впечатления. В наиболее сложных случаях можно провести повторное собеседование после тестирования. Я обычно делаю так: показываю кандидату результаты и спрашиваю, с чем он согласен, а с чем нет. Это отличная возможность дать человеку «раскрыться».

* Если вас заинтересовала эта тема, см.: Крейер О. и Тьюсон Дж. Типы людей и бизнес» (М.: АСТ.Астрель, 2005 г.). В этой книге самого теста нет, но типы описаны подробно и интересно. Правда, на американский лад...

Только что мы с вами рассмотрели самый примитивный, можно сказать, игрушечный пример валидации теста. В чем смысл? Берем тест, проводим через него достаточно большое число людей, а потом сравниваем результаты с другими показателями, например, с экспертными оценками, результатами других тестов (валидность которых нам известна), или объективными достижениями в работе. Я играл роль эксперта. Чего не хватило, так это серьезной статистической обработки данных.

«Хорошо, — скажете вы, — а если мне попался переводной американский тест? Ведь он уже наверняка валидизирован — перевалидизирован! Ему-то можно верить?» Нет, и вот почему. Помимо валидности к тестам применяется еще одно требование, — *надежность*, т. е. тест должен одинаково правильно работать в разных странах, в разное время и на разных контингентах обследуемых лиц.

У меня есть любимый пример. Один из самых известных в мире тестов — Миннесотский многофакторный личностный опросник — ММРІ*. В нашей стране используются обычно две разные версии: Ф.Б. Березина (известная как ММИЛ) и Л. Н. Собчик. Обе вполне уважаемы и уже в 80-х были «штатными» инструментами профотбора в органы госбезопасности СССР.

Так вот, в ММРІ есть утверждение (там не вопросы, а утверждения, с которыми надо соглашаться или нет): «Вы религиозны». Представьте себе реакции на него:

- жителя США, где религиозность — признак добропорядочности;
- советского человека начала 70-х, когда за религиозные убеждения изгоняли из комсомола со всеми вытекающими;
- современного жителя России, где теперь даже коммунисты — «во Христе».

Не кажется ли вам, что ответ «нет» в этих трех случаях будет означать три разные вещи?

И таких примеров масса. В личностных тестах важен не ответ на какой-то конкретный вопрос, а *тенденция* отвечать на вопросы

* С этим названием связан анекдот. Один кадровик спрашивал меня, где ему достать тест «Мэ-Мэ-Рэ-Один» (так он прочитал английское «Эм-Эм-Пи-Ай»). Что это такое и зачем он нужен, он не знал, но слышал, что вещь хорошая.

шкалы так или иначе. Зачастую человек даже не понимает, по какой шкале «проходит» тот или иной пункт. *Самое главное — это тестовые нормы, определяемые при валидации чисто статистически на большой выборке людей.* А представьте, как эти нормы «плывут» от страны к стране, от одной социальной группы к другой (возрастной, профессиональной, этнической — какой угодно!), от десятилетия к десятилетию... Я видел ситуацию, когда у одной женщины профиль ММРІ радикально изменился буквально за три месяца. В это время погиб ее ребенок.

В конце 80-х мы с коллегами разработали тест «Кругозор» для измерения уровня общей начитанности и эрудиции у выпускников вузов. Тест валидизировался на нескольких сотнях человек и прекрасно работал. Недавно я в него заглянул и понял, что годится он только для *урнирования**: большинство использованных там понятий уже «ушли», а эрудицию ныне должно отражать знание совсем иных слов... А ведь это всего-навсего тест знаний! С личностью все намного сложнее.

Если все так непросто, стоит ли вообще использовать тесты при профотборе? Да, если...

1. ...у вас шквальный поток кандидатов, с которым существующая система отбора просто не справляется. Может быть, компания интенсивно растет, а может, текучка бешеная (но в последнем случае дело скорее всего не в качестве отбора). Тогда простая батарея тестов (психологи говорят именно *батарея*, а не «набор» или «комплекс»), поставленная в качестве первого фильтра, поможет сразу отсеять заведомо непригодных. При условии, если это действительно фильтр (валидность!), а не игрушка. Кстати, наш «Кругозор» работал именно так, освобождая трудовые ресурсы кадрового аппарата для более тонкого изучения кандидатов.
2. ...все наоборот: у вас — «штучный» отбор с очень высокой стоимостью риска ошибки. Например, *финансовый директор компании*. Если вы отберете неподходящего кандидата, фирме будет нанесен большой ущерб, поскольку высокую зарплату будет получать человек, которого потом придется

* Т. е. почетного размещения в урне для бумаг.

менять. А потенциальные потери от всего, что он натворит?! Я уж не говорю о бесценной информации, которую он унесет с собой и потом неизвестно как использует. Так что вы должны быть полностью уверены как в валидности используемых тестовых методик, так и в собственной квалификации. Может, лучше нанять сторонних экспертов с хорошей репутацией? Сейчас эта услуга широко распространена среди рекрутерских и консалтинговых фирм. Посчитайте цену вопроса.

3. ...вы просто полагаете, что внедрение тестов в практику профотбора вашей компании тестовых методик будет полезным. Это вполне естественное желание, только... Живем-то мы уже не в той стране, где наука была средством «удовлетворения личного любопытства за государственный счет». Прикинем, во что ваши идеи станут фирме и окупится ли такая инициатива. «Серьезные» тесты стоят на рынке 200–500 долл. Есть и дороже — их разработчики претендуют на универсальность, оригинальность, комплексность обследования и т. п. Когда вы придете к начальству просить такую сумму, неизвестно, какова будет реакция.

Напомню цену кадровой ошибки: стоимость поиска + оплата его труда на испытательный срок + стоимость подбора нового кандидата. Если наш кандидат продержался, скажем, два месяца, ошибка будет стоить примерно четыре его зарплаты. Если она, скажем, 500 долл., то в сумме фирма потеряет 2000 долл. Значит, *тесты окупают себя, даже если благодаря им вы предотвратите всего одну (!) ошибку отбора!*

Но ведь не каждый раз вы ошибаетесь! Допустим, вам приходится заполнять две такие вакансии в месяц, т. е. 24 вакансии в год. Посчитайте, каков реальный процент ошибок в вашей практике. Вряд ли он составит больше 25 %; даже в таком случае вам придется серьезно подумать о качестве отбора. Значит, при 24 вакансиях в год вы ошиблись 6 раз. Общая сумма потерь фирмы: 2000 долл. × 6 = 12 000 долл.

Если приобретение тестов сократит число ошибок, скажем на $\frac{1}{3}$, то выигрыш компании за год составит 4000 долл. Для компании с приличным оборотом сумма невеликая, но в бюджете управления трудовыми ресурсами она смотрится неплохо.

А теперь повторите расчеты, используя не придуманные мной для примера, а реальные показатели вашей работы.

Теперь обсудим, что сделать, чтобы ввести тестирование кандидатов в практику.

Для начала надо определиться с тем, какие качества кандидатов оценивать, а исходя из этого — какие тесты применять. Поэтому не поленитесь ознакомиться с литературой по использованию тестов в профотборе — она сейчас вполне доступна.

Если ключевой вопрос отбора — квалификация и знания кандидата, то в большинстве случаев тесты либо не нужны, либо вы их не достанете, так как пока на рынке их практически нет. Лучше положиться на экспертные заключения. Другой вариант — сделать тест самим. Как — об этом поговорим ниже.

Если ключевыми характеристиками профпригодности являются психологические, деловые и личные качества, то надо понять, какие именно. Иначе с помощью тестов вы отсеете не тех, кого надо.

В теории для решения этого вопроса вам придется провести целое исследование: протестировать действующих сотрудников компании, применив максимально универсальные методики, а потом определить, какими показателями более успешные сотрудники отличаются от менее успешных. Но тогда вы превратитесь из службы управления персоналом в психодиагностическую лабораторию. Неизвестно, как на это посмотрит руководство.

Более простой путь — задействовать личный опыт и здравый смысл. Выпишите слева фамилии успешных сотрудников, а справа — неуспешных, в том числе отсеянных по результатам испытательного срока. Попробуйте без «высокой психологии» на бытовом языке объяснить, какие деловые и личные качества приводят к негативным результатам. Это гораздо проще сделать, чем кажется, а результат бывает ошеломляющим.

Вообще-то с теориями и здравым смыслом — вопрос сложный. Когда-то они работают, а когда-то нет. Например, вы в любой книжке прочтете, да и здравый смысл подсказывает, что торговец должен отличаться хорошей коммуникабельностью. Развить это качество позволяют специальные тренинги. Однако я знаю не менее десятка случаев, когда «звездных» успехов добивались такие чучундры! Выглядит странно, слова лишнего не выдавишь, по тестам — ужас: шизоид, интроверт, т. е. с общением, мягко говоря,

сложности... А по результатам намного перешибает тех, у которых все тесты на «пять с плюсом». Думаю, любой опытный HR-менеджер со мной согласится.

Определившись, поищите на рынке тестовые методики, позволяющие проверить наличие интересующих вас качеств. Предложений полно в интернете, и сотрудники фирм-производителей вас охотно проконсультируют. Походите на семинары, устраиваемые такими фирмами. Только не выбирайте тесты по принципу «чем сложнее, тем лучше» — часто бывает наоборот.

Приличные фирмы-разработчики тестовых методик обычно бесплатно предоставляют демо-версии своих тестов, чтобы вы могли оценить их на практике. Обязательно воспользуйтесь этим. Сначала заполните тест сами и оцените, насколько результаты будут соответствовать вашему мнению о себе. Тест хорош, если он наряду с положительными характеристиками будет раскрывать и слабые стороны. Если вы такие за собой знаете и тест «попал в точку», значит, методике можно доверять.

Проделайте то же самое с несколькими хорошими знакомыми, а потом обсудите с ними результаты.

Осваивая тест, старайтесь поменьше читать интерпретации. Обязательно выясните и запомните, что означают шкалы теста. Прежде чем обратиться к интерпретации, рассмотрите профиль: главное значение имеет именно он. Вообще приучайте себя к тому, что текстовая интерпретация — лишь вольное и не всегда удачное «переложение профиля на русский язык».

Наконец, вы приняли решение, получили нужные средства и приобрели тест или целую батарею тестов. Что дальше?

У вас, а то и у руководства может возникнуть идея для начала протестировать весь действующий персонал. Это полезно для того, чтобы быстро убедиться в действенности теста, выявить его особенности и возможные слабые стороны. Но может вызвать и неприязни...

Начнем с того, что сотрудники, естественно, отнесутся к тестированию с недоверием. Даже если вы проведете соответствующую агитацию (я в таких случаях объясняю, что хочу на их примере составить психологический портрет *успешного* сотрудника, чтобы знать, кого отбирать), большинство будет думать, что компания проверяет их «на вшивость» со всеми вытекающими. Отсюда —

возможное ухудшение климата в коллективе, отношения сотрудников в компании.

Далее, если тест достаточно объемный (а серьезные тесты могут потребовать 1–2 часа для заполнения), это приведет к потерям рабочего времени. Особенно вашего собственного, если не удастся провести одновременное массовое тестирование.

Далее: показывать ли сотрудникам результаты? Они этого ждут. Не покажете — лишний всплеск подозрительности. Покажете — мало ли кто что вычитает из собственной характеристики, и что подумает по этому поводу. А самое неприятное, если кому-то в руки попадут чужие интерпретации. Или кто-то «допущенный», скажем, ваши помощники, что-то ляпнут... Как-то по такому поводу в одной компании вспыхнул скандал с истериками и взаимными обвинениями, кончившийся увольнением одной из сотрудниц ПСЖ. А всего-то: инспектор отдела кадров кому-то якобы сказала в курилке, что у той результаты тестов «не того»... Естественно, пошли слухи.

И наконец: руководство, естественно, захочет ознакомиться с результатами. Тоже палка о двух концах. Хорошо, если личное мнение начальника о сотрудниках будет совпадать с результатами тестирования. А нет — можете потерять солидный кусок репутации, да и идея тестирования будет дискредитирована. А самый страшный случай — если начальник захочет сам протестироваться, а результат будет не таким, как он ожидал... Все, тушите свет...

Когда все эти этапы пройдены, можно начинать потихонечку, аккуратно использовать тест в профотборе. Аккуратно — значит, не делая пока из его результатов слишком серьезных выводов. За исключением тех случаев, когда результаты теста уж совсем зашкаливают в «негатив» (а таких будет немного).

Желательно тестировать всех кандидатов, проходящих на собеседование. В какой форме: компьютерной или «бумажной» (большинство методик допускает оба варианта)? Я предпочитаю вторую. Это экономит время, потому что можно посадить человека за столик, пусть себе заполняет, а техника свободна для работы. Введение данных с бланка занимает минуты. Кроме того, некоторые тестовые программы сразу выдают результат. А вам надо, чтобы кандидат увидел его раньше вас?

Далее. Накапливайте статистику. Сами учитесь сопоставлять результаты теста с данными других инструментов отбора, делайте

выводы. Где-то месяца через три тест станет для вас привычным и надежным инструментом*.

А теперь, как было обещано, поучимся сами делать тесты. Конечно, не психологические: это слишком трудоемко, да и не нужно. Займемся тестированием знаний.

Для чего это может понадобиться? В двух случаях:

1. При профотборе: вы отбираете людей, которые должны обладать определенным уровнем, например, вам нужны грамотные пользователи Windows, приложений MS Office и интернета.
2. При подготовке и повышении квалификации персонала: например, вы проводите учебный курс и хотите выяснить, кто как усвоил материал.

В обоих случаях вам придется потратить время, но потом оно окупится облегчением работы.

Есть два варианта: простой и сложный:

Простой: в источнике изложена нужная информация (учебник), и вам достаточно проверить, насколько она хорошо усвоена. Довольно распространенный пример — подготовка страховых агентов. Их задача — усвоить основные термины, правила и условия страхования данной компании. Они все есть на бумаге.

Сложный: нет единого источника (учебника), а знания получались где-нибудь и как-нибудь. Характерный пример — пользование современными программными средствами. Сейчас каждый пишет в резюме, что является грамотным пользователем. На самом деле человек вроде и курсы закончил, а дашь ему простейшую задачку — гроб и свечи.

В первом случае вам предстоит составить простую контрольную работу в форме теста, т. е. с готовыми ответами на вопросы, правильными и неправильными. Во втором — все, что полагается при изготовлении тестов, включая валидизацию. В практике тестирования такие методики называют тестами достижений.

Для начала возьмем более простой вариант.

* Стандартный курс обучения упоминавшемуся выше ММРІ под руководством опытных специалистов занимает более года и требует для получения квалификации проинтерпретировать несколько сотен профилей.

В любом случае начинать придется с вопросника. Я рекомендую делать его простейшим: на вопрос — три варианта ответов, из которых один правильный. Некоторые делают до пяти, но я не вижу в этом особого смысла: лишний труд, а «незнайка» провалится на 3 и на 5 вариантах с одинаковым успехом.

Взяли учебник или другую необходимую документацию и поехали прямо по тексту.

*Страховая премия — это**:

- а) сумма, выплачиваемая страхователем страховщику за обязательство возместить ущерб при наступлении страхового события;
- б) сумма, выплачиваемая страховщиком страхователю, являющемуся постоянным клиентом данной страховой организации;
- в) сумма, выплачиваемая страховщиком третьим лицам (например, службе пожарной охраны) за предотвращение страхового события.

Маржа — это:

- а) синоним слова «прибыль»;
- б) стоимость товара вместе с упаковкой;
- в) разница между продажной и покупной стоимостью товара.

Позиционирование товара на рынке — это:

- а) определение места и способа продажи товара;
- б) определение потенциальных сегментов рынка с учетом качеств и свойств товара;
- в) размещение точек реализации данного товара в большом торговом комплексе.

Сегмент рынка — это:

- а) группа сходных товаров;
- б) группа фирм, выпускающих сходную продукцию;
- в) социальная группа потребителей сходно ведущих себя по отношению к данному товару.

И т. д.

* Для тех, кто далек от страховой практики: правильный ответ — а.

Здесь есть несколько тонкостей, которые надо знать.

1. Самое трудное — это придумывать неправильные ответы, особенно если вы сами хорошо разбираетесь в материале. На это есть следующий прием. Один неправильный ответ сделайте *похожим* на правильный, скажем, определение близкого термина или понятия (см. вопрос про маржу: близкий к правильному, но неверный — вариант а). Или просто поменяйте местами пару слов, так чтобы смысл фразы изменился. Второй — какой угодно, для тех, кто совсем «не рубит». Не думайте, что решить тест будет слишком просто: всегда найдутся те, кто даст «дурацкие» ответы (правда, в приведенном выше примере про страховую премию оба неверных ответа — именно такие).
2. Проследите за тем, чтобы не дать на какой-нибудь вопрос *два правильных варианта* ответов. Говорю не просто так — это случается.
3. Расположение правильного варианта (а, б, в) в разных вопросах нужно чередовать, желательно в случайном порядке. Можно сделать это, вынимая на ощупь буквы на листочках из шапки. А можно просто «на глазок»: а, а, в, б, в, б, а и т. д. (только потом посчитайте, не выпадала ли одна из букв чаще остальных).
4. Скорее всего вам придется сделать два варианта вопросника, чтобы не списывали при групповом тестировании. Для этого вовсе не обязательно делать два комплекта вопросов — слишком трудоемко. Просто перемешайте вопросы.

Количество вопросов зависит от объемности темы. Если документы (учебник) поделены на разделы, каждый из которых надо знать, достаточно по 2–3 вопроса на каждый раздел. Однако опыт показывает, что большинство людей либо знает материал, либо не знает. Поэтому проверять все вовсе не обязательно. Когда вы сдаете экзамен, вы же отвечаете только на один билет, а оценку вам ставят за весь курс!

В принципе 20–30 вопросов бывает достаточно, чтобы оценить знания даже довольно обширного материала.

Как выставлять оценки? Это зависит от ваших представлений о том, насколько проверяемые знания необходимы для работы со-

трудников. Пример: на теоретических экзаменах в ГИБДД вы получите «неуд», если ошибетесь всего 2 раза на 10 задач! А можете ввести балльные оценки: за половину правильных ответов – «троечка», за $\frac{2}{3}$ – «четверка», за $\frac{3}{4}$ – «отлично». Ваше дело.

Теперь займемся тестами достижений. Здесь все сложнее: и составление вопросника, и выставление оценок, и, главное, валидизация. (В тесте типа «контрольная работа» она не нужна, потому что мы и так знаем, что хотим проверить: насколько хорошо человек изучил конкретный материал.)

Допустим, к вам приходят кандидаты, которых вы хотите проверить на компьютерную грамотность. Если бы вы сами их готовили, все было бы проще: достаточно составить тест – «контрольную» на прочитанный им курс и на предложенные учебники. А в нашем случае придется решить, какой базовый уровень считать достаточным для работы, какой материал необходим, а какой необязателен! Скажем, можно ли считать «компьютерно грамотным» человека, умеющего загружать Word и печатать в нем тексты? Или требуется что-то большее?

Для начала получим предварительный набор вопросов. Берем несколько специалистов, которые, по нашему мнению, *знают*, что есть компьютерная грамотность, т. е. хороших пользователей. Только не приглашайте ИТ-профессионалов: эти считают безграмотным любого, кто не умеет программировать на ассемблере. Собираем их вместе (можно даже с пивом: это стимулирует процесс) и просим накидать вопросы. Желательно не меньше 50–100 (все равно потом большая часть отпадет). Когда набор вопросов будет готов, попросите их же дать варианты ответов по принципу, описанному выше: правильный, похожий на правильный и явно «дурацкий».

Здесь есть одна тонкость. Бывают вопросы, которые напрямую вроде и не отражают квалификацию человека, но если он грамотен, то *ответы на них он просто не может не знать*. Пример: объем стандартной трехдюймовой дискеты. В процессе работы на компьютере мы обычно не помним, что он составляет 1,44 Мб (только если не выясняется, что ваши файлы не помещаются на дискету). В общем-то, этого и помнить не надо. Но любой, кто как следует повозился с персональным компьютером, ответит на этот вопрос даже среди ночи.

Итак, мы сформировали набор вопросов. Они будут выглядеть примерно так.

Картинка, которая появляется на экране после полной загрузки Windows называется.

- А) Рабочей папкой.
- Б) Рабочим столом.
- В) Рабочим полем.

Или:

Можно ли рисовать картинки в программе MS Excel?

- А) Нельзя.
- Б) Можно, но для этого нужна дополнительная программа рисования.
- В) Можно.

Или:

Стандартная клавиша для получения справки.

- А) F1
- Б) Знак вопроса (?)
- В) F10

Или:

Браузер – это:

- А) Устройство для подключения компьютера к телефонной сети.
- Б) Программа для просмотра страниц интернета.
- В) Программа для поиска и уничтожения компьютерных вирусов.

Ну и в том же духе. Заметили, что я постоянно меняю место правильного ответа?

Теперь предстоит выбрать «правильные» вопросы. «Правильные» — это те, которые позволяют отличить грамотного от дилетанта.

Вам придется «пропустить» через составленный вопросник минимум человек 50. При этом очень здорово, если вы заведомо знаете уровень их владения компьютером (в нашем случае). Если нет, тоже не страшно. Это могут быть, например, уже работающие сотрудники вашей фирмы. Заодно оцените их реальную компьютерную грамотность.

Важно одно: опять же *репрезентативность выборки*: группа, которую вы подвергаете этой процедуре, должна быть «такой же», что и кандидаты на работу (напоминаю, что мы делаем тест

для профотбора). Попробуйте, например, дать этот вопросник сегодняшним студентам! Засмеют. Эти-то уже все «компьютерно грамотные». Зато, скажем, на каких-нибудь бухгалтерских курсах получите совсем иную картину. Лучший вариант: если поток кандидатов достаточно велик, на них и экспериментируйте!

Итак, набрали результаты. Кстати, анализировать их лучше всего в том же MS Excel. Ваша задача: для каждого вопроса определить частоту правильных ответов.

Все вопросы «развалятся» на 3 группы (если изначально они были подобраны правильно):

- вопросы, на которые отвечают практически все (до 80 %);
- вопросы, на которые отвечают «сереедка на половинку» (40–60 %);
- вопросы, на которые большинство не отвечает (10–20 %).

Какие нам нужны? Конечно, те, которые «сереедка на половинку»! Именно они и имеют диагностическое значение. Потому что остальные – либо слишком простые, либо слишком сложные для контингента испытуемых, следовательно, нам и не нужны.

Оставим вопросов 20–30 из числа отобранных. Теперь надо определить нормативы. Кого считать «проходным»: ответившего правильно на все вопросы или только на половину? Для этого есть два способа.

Поделить испытуемых на «грамотных» и «неграмотных» по какому-то иному критерию. Скажем, после заполнения теста сажают кандидата за компьютер, даете несколько заданий (вроде *найдите в интернете все упоминания о нашей фирме*) и субъективно составляете оценку. (Кстати, вспомним, что тест мы делаем для того, чтобы заменить этим «измерительным прибором» трудоемкую процедуру проверки на практических заданиях!)

Из уже полученной вами выборки оставить для каждого испытуемого ответы только на отобранные вами «диагностически значимые» вопросы. Потом для каждого испытуемого подсчитайте количество правильных ответов. Почти наверняка вы получите диапазон от 2–3 до всех правильных. А теперь подсчитайте «порог» количества правильных ответов для «нижней», «средней» и «верхней» трети этого диапазона. Например, у вас было 60 человек. Вы отобрали 30 «значимых» вопросов. Отсортируйте список по

возрастанию числа правильных ответов на эти вопросы. А теперь посмотрите, как отличаются показатели 20 худших, 20 средних и 20 лучших. Вот вам и критерии оценки. Можете пользоваться своим тестом: вы его сделали!

В действительности все это можно проделать гораздо более тонкими и изощренными способами, ведь конструирование тестов — это целая наука (точнее, технология), к тому же она все время развивается. Но скорее всего для ваших целей вполне достаточно тех простых приемов, о которых вы только что прочитали.

Желаю творческих успехов!

ГЛАВА 18

Интервью: универсальный инструмент или кривое зеркало?

Глава, в которой автор пытается открыть читателю что-то новое в хорошо известном инструменте отбора кадров.

Если в конце интервью тебе говорят: «Мы уведомим вас о своем решении», — ты уже уведомлен.

*Мудрость профессиональных
соискателей работы*

Интервью — такой же инструмент рекрутера, как молоток для плотника*. Это, пожалуй, единственное средство отбора персонала, без которого не обходится никогда: например, без резюме, анкет и тем более тестов еще можно. Но где вы видели, чтобы человека брали на работу, хоть помощником младшего ассенизатора, предварительно не переговорив с ним и не посмотрев ему в глаза?

Тем не менее вокруг интервью не утихают споры. Специалисты-практики зачастую считают его главным этапом отбора, цель которого — подтвердить или опровергнуть мнение о кандидате, сложившееся на основе других источников информации. Типичное выражение: «Я кандидата во время интервью *наскрозь* вижу».

Теоретики и преподаватели (эту точку зрения вы найдете в любом учебнике) предостерегают: интервью крайне субъективно. Вы видите перед собой не человека, а собственное представление о нем. Эффект ореола: за те же самые первые полминуты беседы вы создаете о человеке мнение, а все остальное время тратите на то, чтобы утвердить себя в нем.

* Еще одна полезная отечественная книга, ставшая настольной для многих рекрутеров, — *Иванова С.В.* Кандидат, новичок, сотрудник. (М.: Эксмо, 2005). Часть этой книги, посвященная интервью, вышла отдельным изданием.

Я лично знаю лишь один случай, когда кандидатка была действительно справедливо (на мой взгляд) отвергнута интервьюером через нескольких секунд знакомства: она явилась на собеседование с выразительным синяком под глазом...

Мне приходилось проводить сотни интервью и лишь считанные разы — сидеть «по ту сторону стола». Честно скажу: ощущение далеко не из приятных. Всем рекрутерам советую попробовать, это здорово прочищает мозги.

В любом случае, если интервью необходимы (а это так), то стоит повозиться над тем, чтобы сделать его максимально валидным* (и вместе с тем эффективным с точки зрения трудозатрат) инструментом.

Сразу — насчет трудозатрат. Интервью действительно может быть очень тонким инструментом в умелых руках, но в любом случае оно же и требует массу времени. Мы как-то подсчитали с коллегами, что при заполнении достаточно серьезной вакансии интервью занимает от 50 до 80 % времени работы с каждым кандидатом, и чем более «продвинута» стадия работы с ним, тем больше.

Здесь для начала придется побороться с некоторыми распространенными ошибками рекрутеров (во всяком случае я, сидя «по ту сторону стола», несколько раз получил прекрасные уроки того, как *не надо* проводить интервью). Если они вам лично не свойственны, что ж, примите поздравления.

Интервью — не беседа, а инструмент. Его цель — не «поговорить и составить впечатление», а определить потенциальную пригодность кандидата к работе.

Интервью — не вопрос. Человек пришел к вам по собственной воле, он вам (пока) ничего не должен. Поэтому высокомерно-экзамениционному тону здесь не место.

Интервью, как и весь процесс отбора, — «дорога с двусторонним движением». Интервьюируемый имеет право на получение от вас информации о месте и характере будущей работы. Не отказывайте ему в этом, тем более, как мы увидим ниже, — вопросы кандидата к вам и реакция на ваши ответы также служат диагностическим инструментом.

Интервью — не ваш личный бенефис. Хотя вы и должны сообщить кандидату некоторую информацию, говорить должен все же больше он, чем вы.

* Если вы уже забыли это слово, см. главу 17.

Вы – не торговый агент. У вас нет задачи рекламировать свою фирму и предлагаемое место. Если вы честно не обратите внимание кандидата на возможные негативные (для него) стороны, значит, он сам узнает о них впоследствии, что может привести минимум к утрате доверия. А максимум – к прекращению испытательного срока ПСЖ.

Будьте честны с отвергнутым кандидатом. Рекрутеры часто боятся или стесняются сообщить кандидату плохую новость, даже если уже приняли отрицательное решение: «Не звоните нам, мы вам сами позвоним...». Зачем морочить голову людям?

Кому – поп, кому – попадья... Ваше личное мнение о кандидате, даже если вы хороший профессионал, сильно зависит от личных пристрастий. Скажем, если человек прыщав, отягощен перхотью или у него плохо пахнет изо рта*, это еще не значит, что он плохой финансовый аналитик или программист.

Договоримся сразу, вы – менеджер, а интервью для вас – *инструмент получения информации для принятия управленческого решения*. Из этого и будем исходить.

Для начала надо как минимум понять, *какая информация* нужна. Естественно, та, которая определяет ваше решение о приеме кандидата на работу или отказе, о продолжении процесса его изучения и оценки, об уровне оплаты труда, который стоит ему предложить. Сюда относятся:

- общее впечатление о кандидате как о человеке;
- оценка его профессиональных качеств (знания, опыт);
- суждение о личных качествах (отношение к работе, мотивы, желание и способность выполнять обязанности предполагаемой должности);
- суждение о социально-психологических качествах, которые могут способствовать / препятствовать вживанию человека в коллектив, выстраиванию отношений с будущими коллегами, руководством, подчиненными.

Из перечисленных позиций первое – самое простое и очевидное, нередко перед интервью и не ставится более сложных задач. Второе обычно требует участия в интервью специалиста, способного дать

* Конечно, не алкоголем – в противном случае сразу все ясно.

квалифицированную оценку. Третье и четвертое — самое сложное, поскольку базируется на субъективном мнении интервьюера.

Как максимально снизить влияние на результат фактора субъективности (полностью избежать его вряд ли возможно, ведь любой процесс общения — это взаимодействие субъектов)? По-моему, лучший способ — применить технику *стандартизованного интервью*. Эта техника позволяет:

- получить необходимую информацию, ничего не забыв и не упустив;
- не тратить лишнего времени на то, чтобы сориентироваться или вспомнить, какие вопросы следует задать;
- быстро фиксировать результаты в письменном виде;
- по окончании интервью получить на руки результат, который можно проанализировать (в отличие от обычного «общего впечатления»);
- объективно сравнить впечатления нескольких интервьюеров об одном кандидате;
- сопоставить мнения о разных кандидатах по всем значимым позициям при выборе достойнейшего.

Идея стандартизованного интервью довольно проста. Вы готовите перечень вопросов, которые намереваетесь задать кандидату. Часть из них могут быть одинаковы для всех кандидатов — те, что касаются раскрытия личных и социально-психологических качеств. Те, что относятся к профессиональной квалификации, разные для разных должностных позиций; вообще говоря, эту группу вопросов лучше сформулировать с помощью специалистов (см. главу 17).

Большое место здесь должны занять вопросы, касающиеся конкретных фактов из биографии кандидатов: задачи на прежних местах работы, успехи и неудачи, причины ухода.

Необходимый материал для подготовки стандартизованного интервью — перечень качеств кандидата, которые вы намерены выявить, и резюме, на основании анализа которого вы вызвали претендента на собеседование (см. главу 15).

При формулировании вопросов старайтесь всегда говорить в терминах фактов, прося интервьюируемого приводить конкретные примеры из жизни и давать им оценки.

Далее для каждого вопроса вы формулируете короткий (3–5 пунктов) набор вариантов ваших оценок ответов кандидата. Обратите внимание: не ответов, а *ваших оценок*. По форме это может напоминать оценочные листы для менеджеров и маркетологов, которые вы найдете в главе, посвященной оценке и аттестации персонала.

Я не привожу образцов, поскольку знаю, что у вас наверняка есть свои «любимые» вопросы. Очень многое зависит от специфики фирмы и отбираемого вами контингента кандидатов. Вопросы могут меняться в зависимости от того, какую информацию вы уже имеете на основании резюме (послужного списка) кандидата. Призываю вас «стандартизировать» свою работу самостоятельно. Это поможет также разобраться, действительно ли эти вопросы хороши и эффективны для отбора? Может, вы упускаете какую-нибудь важную информацию?

Это непростое дело, поэтому можно начать с краткой записи ответов, а потом, поднабравшись опыта работы со стандартизованным интервью (для этого достаточно 15–20 кандидатов), сформулировать и сами оценки.

Сначала может показаться, что такая стандартизация вообще невозможна, потому что кандидаты могут отвечать на вопросы как угодно. Но вы скоро убедитесь, что диапазон вариантов ответов, а также ваших оценок сводится всего к нескольким.

Приведу примеры нескольких, на мой взгляд, удачных вопросов, которые могут быть включены в стандартизованное интервью (табл. 3).

Таблица 3

Содержание вопроса	Значение вопроса
Чем вы руководствовались при выборе вуза?	Профессиональная заинтересованность, активность позиции, честолюбие, склонность к риску ради высоких достижений.
Что вы могли бы назвать своими самыми серьезными достижениями, которыми вы гордитесь?	Уровень мотивации, притязаний. Самооценка. Жизненный опыт. Самокритичность.
Случалось ли вам попадать на работе в конфликтные ситуации? Приведите примеры. Как вы решали эти ситуации?	Отношение к конфликтам, поведение в конфликтных ситуациях.

Содержание вопроса	Значение вопроса
Случалось ли вам сталкиваться с людьми, с которыми вы ни за что не хотели бы работать вместе? Расскажите подробнее. К каким качествам этого человека вы относитесь особенно нетерпимо?	Социальная адаптация, терпимость к окружающим.
Приведите пример человека, которого вы считаете очень хорошим работником. Какие его качества заставляют вас дать такую оценку?	Качества, ценимые в людях. Отношение к людям. Самооценка.
Вы предпочитаете работать в команде, или в одиночку, самостоятельно неся ответственность за результаты? Трудно ли вам отвечать за других?	Склонность к командной работе. Лидерские качества.
Приходилось ли вам прежде выполнять работу, которая требуется здесь? Какие главные трудности вы при этом испытывали? Как их удавалось преодолеть?	Понимание характера предлагаемой работы. Реальный опыт. Умение преодолевать трудности.

Зачитывать вопросы в процессе интервью, конечно, не следует. Да и формулировать их надо не так казенно, как в таблице (заметьте: я назвал левый столбец «Содержание вопроса», а не «Вопрос»), а поживее. Иначе интервью утратит одно из своих главных качеств — познание человека в процессе непосредственного *общения*. Чтобы не возникало соблазна читать вопросы, в рабочем варианте опросного листа они должны быть сформулированы скорее как названия. Например, «конфликт» или «положительный образец».

В конце следует предусмотреть короткий оценочный лист для описания поведения кандидата при интервью: проявлений робости, застенчивости, скорости реакции, чувства юмора, коммуникативных качеств и прочего. Приведу несколько примеров.

Точность

- () Пришел за несколько минут до назначенного времени.
- () Пришел задолго до назначенного времени.
- () Пришел с большим опозданием.

Одежда, внешний вид

- () Одет модно, явно с «претензией».
- () Одет чисто, аккуратно.
- () Одет небрежно, неряшливо.

Активность в беседе

- () Живой, активно поддерживает разговор, инициативно задает вопросы.
- () Уровень активности обычный (средний).
- () Активность снижена (вялый).
- () Сквозанный, беседу не поддерживает, на вопросы отвечает односложно, сам вопросов не задает.

«Внятность»

- () Сходу точно понимает вопросы, дает адекватные ответы.
- () Демонстрирует достаточную «внятность».
- () Не всегда правильно понимает заданный вопрос.
- () Слабый уровень «внятности»: не понимает, о чем его спрашивают, дает ответы не по теме.

Отдельно несколько слов о вопросах кандидата к вам. Обычно они возникают (точнее, должны провоцироваться вами) после того, как вы зададите свои вопросы.

Я негативно отношусь к кандидатам, у которых вопросов не возникает. Ведь человек приходит на новое место работы, т. е. меняет свою жизнь. Неужели ему ничего не хочется узнать об этой новой жизни? Обычно такое бывает, когда кандидат просто слишком застенчив, либо так хочет получить место, что его ничего больше не интересует. И то и другое — не лучший вариант.

Многие рекрутеры считают негативным проявлением слишком большую (по их мнению) заинтересованность кандидата в размерах оплаты труда и в будущей карьере. Я лично не вижу в этом ничего страшного, ведь человек в значительной мере за этим и идет на работу! Другое дело, если соискателя не интересует ни характер будущей работы, ни задачи, зато масса вопросов о деньгах. Возникает ощущение, что ему все равно, чем заниматься, лишь бы платили.

Вопросы соискателя к вам отличный материал для понимания его «внятности». Один задает свои вопросы строго «по делу» и в логической последовательности. Другой путается в собственных вопросах, даже не поймешь, что он хотел выяснить и выяснил ли?

Закончив интервью, обязательно *подведите черту*. Поблагодарите кандидата; если можете, выдайте какую-либо оценку. Хотя бы обозначьте, когда и каким образом вы намерены связываться с ним в дальнейшем.

Последняя рекомендация: *никогда не принимайте соискателей одного за другим, без перерыва!* Назначайте собеседования с интервалом в 15–20 минут, чтобы подвести для себя итоги, а также *просто передохнуть*. Проведение собеседований – совсем не легкая работа, и, если вы устанете, это неизбежно скажется на качестве работы со следующими кандидатами.

ГЛАВА 19

Цена испытательного срока

Маленькая главка, посвященная вопросу с большой ценой.

Испытательный срок дается один раз, и провести его надо так, чтобы потом не было мучительно больно...

Что такое испытательный срок и зачем он нужен? Я слышал мнение, что он необходим только при найме персонала через кадровые агентства: это «гарантийный срок», в течение которого агентство готово предоставить бесплатную замену. Думаю, это совсем не так.

В действительности никакие тесты, интервью, рекомендации и даже ситуационные испытания не заменят той информации о профессиональной пригодности новичка, которую вы можете получить в процессе 1–3 первых месяцев его работы в компании. Просто следует организовать этот период так, чтобы человек мог показать, на что он способен, а вы — на практике выявить и оценить его достоинства и недостатки. Поэтому я считаю испытательный срок *главным инструментом отбора персонала*.

Я уже высказывал мысль о том, что по истечении испытательного срока ответственность за профессиональную пригодность сотрудника должна перекладываться на плечи руководителей подразделений. Что значит *ответственность*? Приведу пример.

В компании был проведен анализ годовой текучести кадров и ее причин. Выяснилось, что часть сотрудников (11 человек) была уволена из-за служебного несоответствия в течение 2–3 месяцев после успешного, казалось бы, завершения трехмесячного испытательного срока. При этом не выдержали испытательного срока лишь 6 человек.

В табл. 4 представлены данные по заработной плате этих сотрудников.

Сумма внушительная. Обратите внимание: заработная плата уволенных до окончания испытательного срока составляет лишь около 5 % общих потерь, зато на зарплату тех, кого не смогли правильно оценить за испытательный срок ушло почти 50%! И эти деньги можно было бы сэкономить, вовремя приняв кадровое решение!

Таблица 4

Причина увольнения	Кол во чел.	Зарплата за период исп. срока	Зарплата после исп. срока	Всего зарплата
Не выдержали исп. срока	6	4220\$	–	4220\$
Уволены по окончании исп. срока по служебному несоответствию	11	35 550\$	36 777\$	72 327\$
			Общие потери	76 547\$

Вообще в этой компании, как и во многих других, к испытательному сроку относились достаточно легкомысленно. Не всегда даже вспоминали, у кого и когда он заканчивался. Один сотрудник даже получил кличку «дедушка испытательного срока»: ему этот срок продлевали трижды (!): не могли разобраться, нужен он в фирме или нет...

Оценив потери, к испытательному сроку стали относиться куда серьезнее. Была поставлена задача сделать этот процесс управляемым, для чего была введена система *адаптационных планов*.

Эти планы составляются в виде стандартной таблицы с такой «шапкой»:

№ п/п	Задача	Планируемый результат, форма отчета	Срок	Куратор	Отметка об исполнении
-------	--------	-------------------------------------	------	---------	-----------------------

В разделе «Задача» описываются конкретные задания, порученные специалисту на период испытательного срока. В первую очередь в их число входят знакомство с основными обязанностями, процедурами и практиками компании, а также всеми должностными лицами, с которыми сотрудник должен взаимодействовать по рабочим вопросам.

Объем задач бывает очень разный: от 1–2 страниц для рядового сотрудника до 5–6 для руководителя подразделения.

В разделе «Планируемый результат, форма отчета» кратко формулируется, чего сотрудник должен достичь в результате выполнения задачи. Формой отчетности может быть письменный документ или устный доклад непосредственному руководителю.

В разделе «Куратор» указывается сотрудник компании, который должен помогать новичку в выполнении задания. Как правило, он же отвечает за оценку результата и делает отметку в соответствующем разделе плана. Чаще всего это непосредственный начальник нового сотрудника или управляющий персоналом.

Конечно, этот план — не догма. Первоначально он составляется на весь период испытательного срока, но корректируется ежемесячно с учетом темпов освоения новым работником обязанностей и выполнения плановых задач.

Одна из целей управления испытательным сроком (адаптационным периодом) — вовремя прекратить его, если новичок явно не справляется с задачами. С этой целью HR-менеджер проводит собеседования с новым работником и его кураторами по разным задачам не реже раза в две недели. Нередко по результатам таких собеседований принимается решение о досрочном прекращении испытательного срока и зачислении сотрудника на постоянную работу.

Собеседования с новыми работниками не менее важны, так как в ряде случаев они могут иметь вопросы, с которыми не знают, к кому обратиться, кроме *вас*. Ведь вы для них — что-то вроде крестного отца (или матери): именно вы принимал их на работу. А с другой стороны, вроде и не начальник, не страшно испортить репутацию «неправильными» вопросами. Вы, конечно, обязаны помочь человеку. Но: его вопросы и пожелания — тоже индикатор его профессиональной пригодности к работе в вашей фирме!

В конце испытательного срока HR-служба собирает мини-конференцию, на котором руководитель нового работника докладывает о результатах выполнения адаптационного плана. Здесь принимается решение о завершении или продлении испытательного срока.

Практика показала, что введение такой процедуры резко сократило затраты, вызванные недостаточным использованием испытательного срока как инструмента оценки новых работников. Попробуйте и вы!

ЧАСТЬ 3

Шкатулка с секретами, или Технологии, которые работают

ГЛАВА 20

Навигация в трудовом рынке

Глава, в которой автор выполняет свое обещание и представляет методику анализа рынка труда, доступную каждому.

Работа — последнее прибежище тех,
кто ничего больше не умеет.

Оскар Уайльд

Если вы перепрыгнули сюда, прочитав в первой части главу «Вы на рынке труда», значит, описанные там результаты вам понравились и вы готовы поучиться тому, как это делается, что не может не порадовать автора. Если же вы уже подзабыли, о чем шла речь в той главе, или почему-то пропустили ее, в двух словах напомним.

Без мониторинга (т. е. отслеживания) рынка труда невозможно определить, сколько платить своим сотрудникам, а значит, и управлять трудовыми ресурсами. Платить же надо столько, сколько допускает рынок. Будете платить заведомо «выше» — компания будет терять деньги, «ниже» — сотрудники начнут разбегаться, а у вас останутся в основном те, кто уже и не рассчитывает ни на что большее (а скорее всего большего и не стоит). Мониторинг рынка труда стоит проводить минимум раз в полугодие, так как практика показывает, что именно за этот период цены на рынке могут подняться или опуститься.

Еще один немаловажный результат такого анализа: вы сможете оценить степень соответствия / несоответствия спроса и предложения на рынке, т. е. понять, является ли оцениваемая вами вакансия дефицитной (спрос большой, а желающих мало или, наоборот, предложений много, а спрос невелик). Отсюда можно понять, легко ли найти специалиста на данную вакансию или легко ли будет трудоустроиться вашему сотруднику, желающему поискать лучшей доли.

Сразу хочу предупредить тех читателей, которые знакомы с технологией проведения социологических и маркетинговых исследований: здесь вы найдете для себя мало нового. Однако, насколько я знаю контингент HR-менеджеров, большинство из них таким

опытом не обладают. Поэтому я буду рассказывать все до мелких деталей, даже если это будет скучно более осведомленным читателям.

Любое грамотное исследование (кстати, это касается и внутрифирменных анкет и опросов) строится в следующем порядке.

1. Определение целей и задач исследования.
2. Определение технологии его проведения (где и как собирать материал, как обрабатывать).
3. Сбор первичных («сырых») данных.
4. Статистическая обработка данных и представление их в виде, удобном для анализа.
5. Анализ и выводы (соответствующие п.1, т. е. целям и задачам исследования).

Ну, с пунктом 1 мы уже справились выше: цели и задачи определены. Поехали дальше.

Для начала нам понадобятся несколько важных понятий. Первое – *репрезентативная выборка*. Вот что это такое.

Мы исследуем рынок, т. е. поведение огромной массы людей. Идеально было бы, конечно, получить возможность для анализа всего рынка, но это будет крайне трудоемко, да и не нужно. На практике вполне достаточно изучить небольшую его часть, но такую, что отражает тенденции рынка в целом. Вот эта часть и называется репрезентативной (т. е. представительной) выборкой, а рынок в целом – *генеральной совокупностью*.

Правильное определение репрезентативной выборки – главное условие получения достоверного результата исследования. Ошибиться довольно легко. Допустим, вы хотите оценить ценовые ожидания (для рынка труда это, разумеется, ожидания уровня оплаты труда) для бухгалтеров. Приходите в ближайшее учебное заведение, готовящее этих специалистов, опрашиваете выпускников. В результате вы получите картину не рынка, а ожиданий школьников, которые жизни еще не нюхали. Куда же пойти? Ясное дело – на курсы повышения квалификации, где собираются люди, отработавшие по несколько лет.

В курсе статистики иногда приводят такой пример: между размером обуви и уровнем интеллекта существует прямая зависимость. Догадались, в чем фокус? Просто измеряли интеллект у всех под-

ряд, без учета возраста. Конечно, взрослые (как правило с большим размером ступни) оказались интеллектуальнее детишек.

Итак, нас интересует рынок труда как генеральная совокупность, и для его анализа надо создать репрезентативную выборку. Если бы мы занимались изучением рынка труда с научными целями, все это надо было бы сделать очень строго. Нас же интересует сугубо утилитарный вопрос, поэтому сделаем ряд допущений, которые здорово упростят жизнь.

Во-первых, будем считать генеральной совокупностью не весь потенциальный рынок труда, а ту его часть, на которой мы с вами активно действуем, т. е. те источники, из которых мы обычно черпаем свои кадры. А зачем брать иные, если мы все равно не собираемся их использовать?

Эти источники — интернет и газеты, посвященные поиску и предложению работы. Здесь я делаю следующее сильное заявление: можно обойтись интернетом. Просто потому, что опыт последней пары лет показал, что и там, и в газетах публикуются одни и те же объявления. По крайней мере это касается наиболее востребованных вакансий (понятно, что уборщиц, грузчиков и слесарей-сантехников в интернете обычно не ищут, но они нам и не так интересны). Но если специфика вашей компании требует поиска через газеты, нет проблем, от этого технология исследования принципиально не изменится: только времени больше займет.

Заходим на наиболее популярный (или проще — ваш любимый) сайт бесплатных объявлений о поиске и предложении работы (Какой именно? Не скажу — сами должны знать!) и сразу открываем MS Excel — туда будем записывать результаты. Не забудьте сразу дать имя файлу, скажем, «рынок бухгалтеров февраль 06».

Теперь на выбранном нами сайте заходим в режим «поиск работы». Задаем параметры: должность, образование, возраст и пол — согласно требованиям вашей компании. Диапазон оплаты — с *хорошим запасом «вниз» и «вверх»*: если мы ищем специалиста на 450–500 долл., зададим диапазон 200–1000. Зачем? Чтобы увидеть реальные границы рынка. Срок, за который должен производиться поиск, 7–10 дней: 1–3 дня — мало, выборка может получиться недостаточной, а больше — много, потому что обычно именно за этот срок человек, активно ищущий работу и обладающий приличными деловыми качествами, как правило, ее находит.

Так что, задав большой временной диапазон, вы скорее всего результаты не улучшите, но сделаете лишнюю работу.

Теперь в открытом листе Excel делаем два заголовка: «спрос» и «предложение». С чего начнем? Правильно, с предложения, так как мы находимся на открытом нами сайте в режиме «поиск работы», т. е. собираем данные по предложению. То же самое – если вы анализируете объявления в газетах, только там надо найти раздел «ищу работу».

А дальше прочитываем каждое объявление и записываем в столбик под заголовком «спрос» те суммы оплаты труда, на которые претендуют соискатели. И так до последнего объявления.

Закончив, повторяем всю процедуру, но уже в разделе сайта «приглашаем на работу» или с соответствующей страницей газеты. Вот что у вас получится (табл. 5).

Таблица 5

Спрос	Предложение
400	400
450	400
500	450
500	500
400	550
350	500
450	450
550	500
650	500
600	400
350	350
400	550
400	650
400	600
450	350
500	400
550	400
500	400

Конечно, здесь нарисована только верхняя часть таблицы – у вас должно получиться 150–200 записей.

Эта механическая работа по сбору «сырых данных» достаточно проста, но занимает несколько часов, поэтому лучше поручите ее своим помощникам. Однако первые 3–5 раз проделайте все сами, дабы освоить процедуру и правильно все объяснить.

Тут есть тонкости.

1. Избегайте повторных объявлений. Некоторые нервные соискатели дают объявление по несколько раз. Вам эти данные, конечно, не нужны.
2. Не выходите за пределы своего сегмента рынка. Например, вы анализируете рынок труда главных бухгалтеров для средней российской торгово-промышленной компании. Вам наверняка попадутся объявления о поиске главбуха – финансового директора для какой-нибудь корпорации-монстра, владеющей сетью супермаркетов, для банка, для иностранной компании*. Или же какая-то дама ищет работу по совместительству в мелкой фирмешке или у ПБОЮЛа. Это тоже не наш контингент.

Итак, мы получили два столбика цифр: данные по спросу и по предложению на рынке труда. А дальше самое интересное – анализ результатов.

Я полагаю, вы знакомы с программой Excel и умеете обращаться с электронными таблицами. Но нам понадобятся некоторые функции этой программы, которые известны далеко не всем, поэтому я расскажу о них подробно. Мы получили два массива чисел, из которых можно пока сделать только один вывод: сравнить их количество. Если оно примерно одинаково (с разбросом в 10–15%), значит, в целом спрос на рынке труда по анализируемой нами профессии в целом соответствует предложению. Именно в *целом*, потому что более тонкий анализ может вскрыть интересные несоответствия (см. главу 8). И наоборот, может оказаться, что спрос выше или ниже предложения.

Для начала дадим нашим двум массивам имена: «спрос» и «предложение», если вы этого не умеете, прочитайте в учебнике. Это нам позже пригодится.

* Думаете, в интернете таких не ищут? Еще как ищут: все приводимые здесь примеры я взял из практики!

Наши два столбика чисел сами по себе ни о чем не говорят: их надо привести в вид, удобный для анализа, т. е. сделать из них такую таблицу (табл. 6).

Таблица 6

Сумма оплаты, долл.	Спрос: частота встречаемости, % %	Предложение: частота встречаемости, % %
350	10 %	20 %
...
650	15 %	0 %

Если вы уверены, что легко и быстро справитесь с этой задачей, то можете смело пропустить следующие 4 абзаца. Нет – читайте, хотя они больше относятся к работе с программой MS Excel, чем к управлению персоналом.

Для начала отсортируем оба столбика по возрастанию в меню «данные» – «сортировка». Теперь мы видим две важных вещи: верхние и нижние границы диапазонов оплаты труда по спросу и по предложению, а также «шаг» их увеличения. В нашем гипотетическом примере диапазон невелик: минимум – 350 долл., максимум – 650.

В большинстве случаев этот шаг бывает кратным 50 или 100 долларам. Но иногда для красоты выборку приходится немного подчистить. Например, если попадают суммы, скажем, в 170 или 120 долл. Такие я просто предлагаю округлять в большую или меньшую сторону: нас ведь интересуют тенденции, а не точные значения!

Дальше делаем так. Создаем на том же листе Excel справа от наших двух столбиков (но отступя несколько столбцов, чтобы не запутаться) массив чисел, содержащий все значения уровней оплаты труда с установленным «шагом» (лучше всего в 50 долл.). Он должен начинаться с минимального из имеющихся значений и кончаться максимальным. Это будет первая колонка нашей итоговой таблицы «Сумма оплаты, долл.». Можно, конечно, «набить» ее вручную, но проще воспользоваться функцией Excel «автозаполнение». Для этого введите первое и второе числа, например, 100 и 150, затем выделите обе клетки, удерживая пальцем левую кнопку мыши: указатель из толстого белого креста превратится в тонкий

черный, а в нижнем правом углу выделенного вами диапазона появится маленький квадратик. Установите на нем указатель, отпустив кнопку мыши, затем снова нажмите левую кнопку и «перетащите» диапазон вниз на десяток клеток. И все! Диапазон заполнился числами с необходимым «шагом». Остается только убрать или добавить снизу (тем же способом) несколько чисел, если вы промахнулись с их количеством.

Теперь справа от полученного первого столбца нашей итоговой таблицы для каждого значения уровня оплаты труда надо указать, сколько раз оно встречается среди данных по спросу и по предложению. Можно сделать это вручную, но лучше воспользоваться очень удобной функцией Excel – СЧЕТЕСЛИ, которая подсчитывает в указанном диапазоне количество чисел, совпадающих с определенным числом. То, что нам надо!

Для этого установите указатель на ячейку справа от верхней ячейки диапазона уровней оплаты труда, выберите в меню «вставка» команду «функция» (она также обозначена символом f). Откроется окно «мастер функций», состоящий из двух подокон. Выберите в левом окне команду «статистические» и в правом – СЧЕТЕСЛИ.

В появившемся окне нужно вставить диапазон и условие. Вот тут-то и пригодятся имена «спрос» и «предложение», присвоенные данным. Щелкните в поле «диапазон», затем в меню «вставка» выберите команду «имя». Появится окно со всеми именами диапазонов, имеющихся в нашем листе Excel. Выберите «спрос», и оно появится в поле «диапазон». Теперь перейдите в поле «условие» и укажите в нем адрес верхней ячейки диапазона уровней оплаты труда (т. е. слева от той, куда вы сейчас вставляете функцию СЧЕТЕСЛИ). Теперь – ОК, и работа закончена: функция вставлена. На экране в этой ячейке вы увидите количество чисел из диапазона «спрос», равных тому, что находится в первой ячейке диапазона уровней оплаты труда. Теперь достаточно скопировать эту ячейку сверху вниз на весь столбец таблицы, и вы получите желаемое.

Тут есть одна хитрость. Дело в том, что Excel, копируя ячейки, содержащие функции со ссылками на другие ячейки, по умолчанию использует не абсолютную, а относительную адресацию. Это значит, что в функции СЧЕТЕСЛИ, которую вы скопировали одной ячейкой ниже, адрес ячейки, содержащей условие счета, тоже окажется на строку ниже, как это нам и надо. Но зато группа ячеек

«диапазон» тоже получится не заданной, а на строку ниже! Представляете, какие данные вы получите, сделав такую ошибку? Я-то знаю, потому что она типична для всех, кого я обучал своей методике. Поэтому и советую использовать имена диапазонов вместо адресов: уж они-то никак не изменятся!

Вот такая табличка у вас получится (табл. 7).

Таблица 7

	А	В	С	Д	Е
1	Спрос	Предложе- ние	Сумма опла- ты, долл.	Частота, спрос	Частота, предложение
2	350	350	350	15	11
3	350	350	400	17	12
4	350	350	450	21	11
5	350	350	500	25	20
6	350	400	550	20	25
7	400	400	600	15	28
8	400	400	650	10	32
9	400	400			
10	500	550			

В столбцах вашей таблички «Частота, спрос» и «Частота, предложение» (столбцы Д и Е) вы видите числа, показывающие, сколько раз соответствующая сумма оплаты (столбец С) встречается в «сырых данных» («Спрос» и «Предложение»). Но если выделите мышью любую ячейку в этих столбцах, то сверху, на панели формул, вы увидите что-то вроде «=СЧЕТЕСЛИ(Спрос;D3)» или «=СЧЕТЕСЛИ(Предложение;D3)», потому что в действительности в этой ячейке находится не число, а функция «СЧЕТЕСЛИ» с соответствующими адресами аргументов. И если какие-то данные в столбцах «Спрос» и «Предложение» будут изменены, результаты мгновенно будут пересчитаны!

Следующий шаг – пересчитать полученные нами частоты встречаемости в проценты. Для этого подсчитаем суммы по столбцам «Спрос» и «Предложение» – ведь количество данных по этим показателям может быть неодинаковым. Ну, как в Excel считать

сумму по столбцам и переводить абсолютные показатели в проценты вы, думаю, знаете.

Вот что у вас должно получиться в итоге (табл. 8).

Таблица 8

	А	В	С	Д	Е	Ф	Г
1	Спрос	Предло- жение	Сумма оплаты, долл.	Ча- стога, спрос	Частота, предло- жение	Ча- стога, спрос % %	Частота, предложе- ние % %
2	350	350	350	15	11	12 %	8 %
3	350	350	400	17	12	14 %	9 %
4	350	350	450	21	11	17 %	8 %
5	350	350	500	25	20	20 %	14 %
6	350	400	550	20	25	16 %	18 %
7	400	400	600	15	28	12 %	20 %
8	400	400	650	10	32	8 %	23 %
9	400	400	ИТОГО	123	139		

Смотрите: столбцы С, Ф и Г — это и есть итоговая таблица, ради которой мы проделали все предыдущие процедуры! Остальные столбцы нам уже не нужны. Теперь приведем табличку в окончательный вид (табл. 9).

Таблица 9

	А	В	С
1	Сумма оплаты, долл.	Частота, спрос % %	Частота, предложение % %
2	350	12 %	8 %
3	400	14 %	9 %
4	450	17 %	8 %
5	500	20 %	14 %
6	550	16 %	18 %
7	600	12 %	20 %
8	650	8 %	23 %

Тем, кто не очень уверенно работает в Excel, напоминаю: в столбцах «Частота, спрос % %» и «Частота, предложение % %» у вас на самом деле не числа, а формулы для получения процентов. Поэтому, если вы просто удалите не нужные столбцы или скопируете нужные в другое место, вы получите в этих ячейках полную белоберду. Поэтому следует воспользоваться операцией «копировать – специальная вставка – значения». Тогда вы получите таблицу, заполненную не формулами, а числами.

Ну, вроде бы все. Осталось построить график (кто не умеет, читайте учебник). Какой именно? Лучше всего диаграмму, т. е. столбчатый график. Почему не линейчатый (кривую)? Потому что кривые отражают *процессы*, а мы имеем ряд дискретных точек (сумм оплаты), и поэтому набор столбиков, отражающих показатели спроса и предложения для каждой из них, будет точнее соответствовать характеру анализируемого нами статистического материала.

Вот какой график у вас должен получиться (рис. 13):

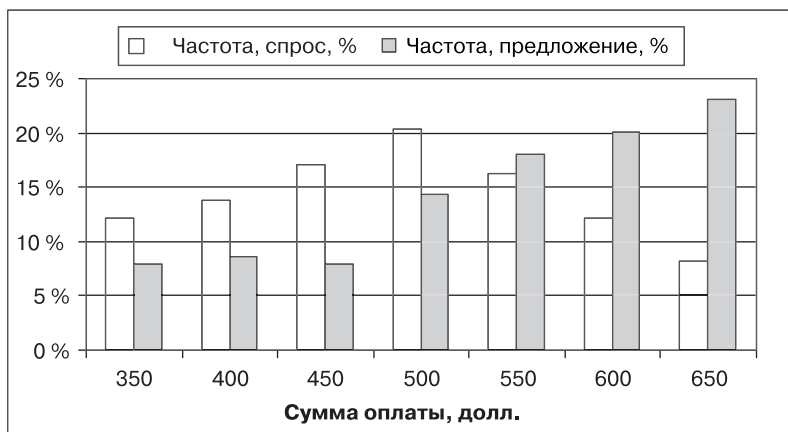


Рис. 13

Какие выводы можно из него сделать?

1. Рынок труда по анализируемой профессии в целом примерно равномерен по спросу и предложению (мы нашли 123 объявления о приглашении на работу и 139 — о поиске работы; с точки зрения статистики это незначимое различие).

2. Диапазон сумм оплаты – 350–650 долл., т. е. весь набор возможных вариантов укладывается между этими суммами в пределах 300 долл. А значит, для данной специальности 350–450 долл. – это «невысокая» зарплата, 450–550 долл. – «средняя», а больше 550 – «высокая».
3. В диапазоне от минимума (350 долл.) до 500 долл. спрос постоянно превышает предложение, т. е. больше половины работодателей (63 %) готовы платить относительно «низкую» или «среднюю» по рынку зарплату. В то же время на этот уровень оплаты труда согласны всего 39 % соискателей, а остальные 61 % оценивают свой трудовой ресурс выше.
4. 43 % соискателей (близко к половине!) претендуют на 600–650 долл., а готовы платить эту сумму всего 20 % работодателей.

Какая тактика подбора персонала следует из этой ситуации на рынке труда? Очевидно, если мы захотим сэкономить и будем искать специалистов в «нижнем» диапазоне оплаты, то нам придется повозиться, так как спрос здесь значительно превышает предложение. Если мы, наоборот, захотим «снять сливки» с рынка труда и заявим сумму 600–650 долл., то легко заполним вакансию, так как предложение в этом диапазоне намного выше спроса. Но при этом мы оставим своему сотруднику сравнительно небольшую перспективу для роста, что не особенно хорошо. В такой ситуации я бы предложил 500 долл. с перспективой до 600: здесь и предложение есть, и возможности для роста.

Вот, собственно, и все. Теперь предлагаю в качестве упражнения проанализировать по этой методике рынок по позиции «менеджер по персоналу». Вдруг «по рынку» вы заслуживаете большего?

ГЛАВА 21

Оценка и аттестация: наводим порядок в доме

Глава, в которой для начала говорится о том, зачем нужен порядок. А потом предлагается несколько инструментов для его наведения.

Будь у меня кадры, я бы их тоже переставлял.

Михаил Жванецкий

При социализме все трудящиеся (по крайней мере, научно-технические и педагогические работники) раз в три года проходили аттестацию. Целая история была: комиссии создавались с привлечением профкома и парткома. Сколько книжек было написано про всякие баллы и коэффициенты. Для большинства работников это было без особого толка. И так было понятно, что я получу очередную должность только когда Сидоров, ее ныне занимающий, уйдет на пенсию, а это нескоро. Зато когда уйдет, начнутся интриги, при которых на результаты прошлых аттестаций будут обращать внимание столько же, сколько на погоду позапрошлого августа.

В западной специальной литературе оценке персонала уделяется лишь чуть меньше внимания, чем отбору. Супертема! Когда эта книга издавалась впервые, для наших HR-менеджеров эта тема была, мягко говоря, не слишком актуальной. Теперь наоборот: среди наших мастер-классов тема оценки персонала всегда собирает аншлаг.

Оценку персонала предприятия стоит проводить, только если есть серьезный резон. Это действительно трудоемкая процедура, даже в самой простой форме, которая к тому же всегда сказывается на морали и атмосфере в организации не всегда позитивно. Не стоит гордиться огород просто потому, что HR-менеджеру хочется проявить себя и устроить что-нибудь интересное.

Вот семь причин, по которым это мероприятие стоит затрачиваемых на него сил и времени. Если хотя бы половина относится к вашей фирме, имеет смысл дочитать эту главу до конца.

1. *Интенсивно растущая организация.* Частенько фирма сама незаметно для себя вдруг становится из маленькой сред-

ней или из средней — большой. Еще год назад все друг друга знали и генеральный лично принимал решения о приеме на работу практически всех. А сейчас глядишь, половина новенькие, и даже HR лично не всех помнит. В такой ситуации руководство начинают одолевать сомнения: не слишком ли много персонала и все ли заслуживают высокой чести работать в компании. Может, сэкономим? Раньше-то платили почти вдвое меньше, а результаты были неплохие...

2. *Пора ужиматься.* Организация переживает не лучшие времена (спад на рынке и пр.) и считает целесообразным несколько сократиться. За счет кого?
3. *Где взять менеджмент?* Растущая компания испытывает хронический дефицит руководства среднего и нижнего звена. Можно, конечно, набрать «варягов», но свои могут обидеться. Да и стоит ли? Нет ли в наших рядах достойных выдвиженцев? А если есть, чего им не хватает, чтобы отвечать всем требованиям?
4. *Что-то не клеится.* С год назад компания открыла новое направление деятельности, для чего был создан специальный отдел. Надежд было много, а результаты почти нулевые. В чем дело: мы ошиблись в выборе направления развития или в исполнителях? Надо «тряхнуть» личный состав и посмотреть, кто и как там работает.
5. *К старту готовы?* Фирма намерена сделать мощный рынок. Достаточно ли собственных трудовых ресурсов (кадрового потенциала)? На кого будем возлагать надежды? И сколько специалистов придется добирать с рынка труда?
6. *Замещение «высокой» вакансии.* Раньше Иванов руководил целым направлением (четыре отдела), да вот переманили в другую фирму. Кем заменить? Есть выбор из четырех кандидатур — начальников отделов. А может, лучше взять перспективного менеджера совсем из другого подразделения?
7. *Новая метла.* У компании сменились владельцы, что, как правило у нас означает смену менеджмента. Вы — новый HR-менеджер (или старый, если повезло). Кого следует уволить, кого оставить, кого переместить?

Есть еще одна причина, которая касается большей части бизнеса, но достаточно редко осознается менеджментом, в том числе и кадро-

вым. Сотрудникам необходима *обратная связь*. Многие с трудом представляют себе (далеко не всегда правильно), что о них думает непосредственный начальник. А компания? В чем и как изменить свое поведение, каких горизонтов достичь, чтобы сделать карьеру?

Если вы решили, что этим заняться стоит, а руководство компании вас поддерживает (оценка персонала — как раз такое дело, в котором вы без его прямого содействия ничего не сделаете), то для начала надо спланировать мероприятие по следующей схеме (рис. 14):

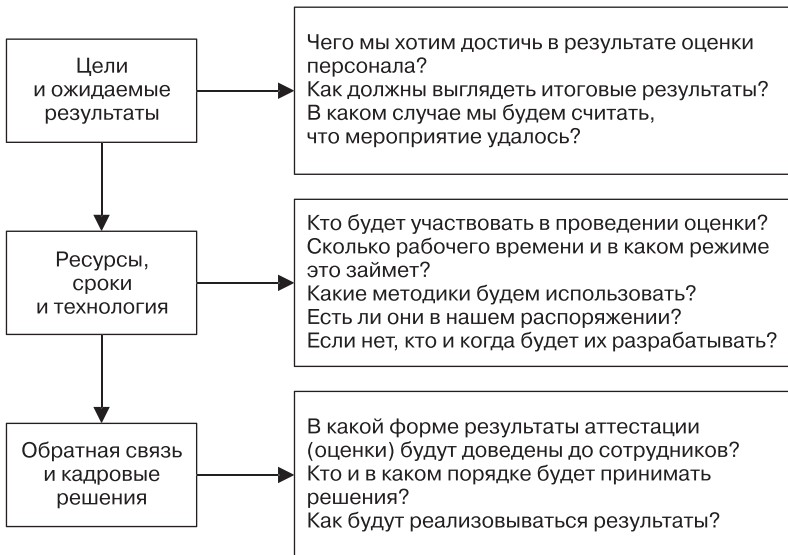


Рис. 14

Цели и результаты оценки следует описывать в форме, близкой к той, в которой выше были сформулированы причины. Не надо лозунговой лексики вроде «укрепления», «усиления» или, хуже всего, «совершенствование» (типичный «совковизм»: если мы *совершенствуем*, значит, у нас все тип-топ — надо лишь сделать еще совершеннее!). Пример нормальной постановки вопроса: «выявить среди менеджеров перспективных кандидатов на вакансию начальника отдела».

Обязательно объяснить самим себе, в каком случае мероприятие будет считаться успешно проведенным. Сравните две формулировки.

«Цель — улучшить кадровый состав предприятия».

«Цель — сократить управленческий персонал предприятия не менее чем на 20 %».

Согласитесь, что в первом случае позитивной и проверяемой оценки результата нашей работы нет и быть не может (в любом случае можно спорить, «улучшился» состав, или нет), а во втором — пожалуиста.

Ресурсы, сроки и технология — самый сложный комплекс вопросов. Начинать надо на самом деле с технологии проведения оценки.

Примеры таких технологий легко найти в учебниках. Здесь я хотел бы обратить внимание вот на что: *универсальных методик нет, и вам придется дорабатывать найденное, а то и создавать свой вариант самостоятельно с опорой на имеющиеся образцы.* При этом стоит придерживаться следующих принципов.

Главное — исходить из установленных вами целей. Им должна соответствовать как степень сложности применяемой методики, так и ее «наполнение» (оцениваемые качества и способы оценки).

Далее: максимальная простота и ясность. Избегайте усложнений, всякий раз спрашивайте себя: «Нельзя ли без этого обойтись? Что мы в результате потеряем?»

Часто подмывает дать количественные оценки вроде школьных: от «плохо» до «отлично», это создает иллюзию объективности. Я же считаю, что такие оценки скорее затуманивают суть дела, поскольку неизвестно, чем руководствовался оценивающий. В таких случаях, если уж так хочется, лучше давать четкие формулировки, раскрывающие смысл оценки.

Удобно также использовать рейтинги (ранжировки), особенно если существуют прямые количественные выражения результатов труда. Например, менеджеров по продажам можно расположить в порядке возрастания суммы реализованной продукции.

Обратная связь и кадровые решения. Кажется, что это самая простая часть. И зря. Результаты оценки в *любом случае* должны стать известны сотрудникам, в отношении которых она проводилась (если они вообще знали о факте проведения оценки, а ведь это не обязательно). Обратная связь необходима, иначе возникает неопределенность, которая на климате в коллективе позитивно не скажется.

Посмотрим, как эти принципы действуют в конкретных случаях. Все приведенные ниже инструменты я разработал сам, исполь-

зовал, убедился в действенности и с чистой совестью рекомендую в качестве основы.

Простейший вариант: история с текучестью кадров

В компании было обнаружено, что высокая текучесть кадров среди персонала негативно влияет на бизнес и ведет к финансовым потерям. Анализ показал, что причиной ухода сотрудников ПСЖ является невысокая оплата труда. Вместе с тем фирма была довольна далеко не всеми сотрудниками, и цель проведения аттестации была сформулирована руководством так: «Выберите, кого сократить, кому повысить зарплату, а кого пока не трогать». Ставилась задача сокращения штатов (среди рядовых сотрудников) не менее чем на 25–30 %, причем в результате повышений окладов остальным суммарный фонд оплаты труда не должен был вырасти более чем на 10 %.

Оценку предлагалось провести прежде всего силами руководителей подразделений, которые лучше других знают своих подчиненных как с сильных, так и слабых сторон. В некоторых случаях проводилась «перекрестная» оценка. Каждый из них должен был заполнить оценочный лист согласно следующей инструкции.

«Руководство Компании планирует провести в ближайшее время ряд мероприятий по пересмотру размеров и формы оплаты труда сотрудников. Целью является прежде всего поощрение и закрепление в Компании наиболее активно и результативно работающих, стимулирование отдачи, а также (частично) — замена слабых и неэффективных.

Для этого Административное управление проводит аудит трудовых ресурсов, в результате которого Компания должна определить, кому из сотрудников, в какой форме и размерах следует пересмотреть систему оплаты труда.

Просим Вас заполнить прилагаемый оценочный лист на своих подчиненных. Инструкция по заполнению приведена ниже. Кроме того, мы просим дать оценку некоторых сотрудников других подразделений (в том числе руководящих), с которыми Вам приходится взаимодействовать и о качестве работы которых у Вас должно сложиться впечатление (список — в оценочном листе).

Для каждого сотрудника (список дан в таблице) подчеркните формулировку своей оценки по каждой позиции (как показано на образце). Детальная расшифровка формулировок дана ниже.

Оценку следует проводить в порядке “сверху вниз”, т. е. сначала одну позицию для всех сотрудников, затем следующую и так до конца (а не «слева направо», т. е. все позиции для одного сотрудника, потом — для следующего и т. п.) такой способ заполнения увеличивает объективность оценки.

Помните, что *сам факт заполнения Вами оценочных листов и тем более данные Вами оценки являются коммерческой тайной*, разглашение которой среди сотрудников может привести к серьезным последствиям.

Данные Вами оценки не являются окончательными. Они послужат основой для сравнения с мнением руководства Компании, а также с оценками других руководителей, привлеченных к аудиту трудовых ресурсов, а в конце концов — для анализа общих затрат Компании на предполагаемые мероприятия. В любом случае итоговые предложения администрации будут согласованы с Вами как с руководителем подразделения.

Расшифровка оценочных позиций.

Оценка последствий ухода сотрудника из Компании: до какой степени данный сотрудник ценен (незаменим) на своем месте? К каким последствиям может привести уход этого сотрудника?

Варианты оценок:

- “фатально” — сотрудник представляет особую ценность, его уход привел бы к значительным затруднениям и потерям; найти полноценную замену практически невозможно;
- “значительно” — сотрудник ценен для Компании, его уход привел бы к сбоям и потерям, поиск замены и освоение участка потребуют времени и усилий; другой вариант — сотрудник является носителем ценной информации, утечка которой “на сторону” нежелательна;
- “нейтрально” — сотрудник достаточно ценен, в принципе терять его не хотелось бы, но в случае ухода серьезных потерь и сбоев не предвидится; замену можно достаточно быстро подготовить;
- “незначительно” — уход сотрудника стал бы практически незаметен; замена не представляет сложности (а может быть, и не потребуется, так как его обязанности можно перераспределить между другими);
- “желательно” — для Компании было бы лучше, если бы данный сотрудник ее покинул.

Оценка вероятности увольнения: насколько вероятно, что сотрудник покинет Компанию по собственной инициативе или личным обстоятельствам?

Оценочный лист

№ п/п	Фамилия сотрудника	Оценка последствий ухода	Оценка веро- ятности ухода	Целесообраз- ность стиму- лирования для увеличения отдачи	Итоговая оцен- ка	Очередность	Комментарии
1	<i>Бендер О.С.</i>	фатально значительно нейтрально незначитель- но желательно	трудно предста- вить <u>маловероятно</u> нейтрально не исключено вероятно	положительно нейтрально отрицательно	1 2 3 4 5	1 2 3	<i>Работает давно, успешно, в пол- ную силу. Стоит увеличить по- стоянную часть зарплаты.</i>

Варианты оценок:

- “трудно представить” — сотрудник давно работает, лоялен, привязан к Компании; увольнение крайне мало вероятно и может быть связано только со сверх ординарными личными обстоятельствами;
- “маловероятно” — нет заметных признаков или причин, по которым сотрудник мог бы уволиться; другой вариант: с личными данными этого сотрудника он скорее всего не найдет себе лучшего места на рынке труда;
- “нейтрально” — сложно дать оценку;
- “не исключено” — есть основания полагать, что сотрудник может быть недоволен работой и сравнительно легко с ней расстанется при благоприятных обстоятельствах;
- “вероятно” — явно недоволен, ищет другую работу.

Целесообразность стимулирования для увеличения отдачи: будет ли сотрудник работать лучше, если привязать оплату его труда к результативности и качеству и хотим ли мы этого?

Варианты оценок:

- “положительно” — однозначно будет, и мы этого хотим;
- “нейтрально” — сложно дать оценку;
- “отрицательно”: вероятно, что не будет (или нам это безразлично).

Каждый из оцениваемых сотрудников должен быть отнесен к одной из следующих групп.

1. Ценные сотрудники, которых следует дополнительно закрепить. Им предлагаются компенсационные планы, подчеркивающие признание Компанией их заслуг: повышение базовой зарплаты, прогрессивка, квартальная премия, социальный пакет (все перечисленное — в строго индивидуальном наборе, с учетом личных потребностей).
2. Перспективные сотрудники (работают недостаточно долго, но представляются ценными в будущем), а также возможные “выдвиженцы” из числа “старых” сотрудников. Им предлагаются компенсационные планы, прежде всего задающие “целевую функцию роста” (ближайшую карьерную перспективу).
3. Сотрудники, которых Компания не хотела бы терять, но не вполне удовлетворена их работой. Предлагается пересмотр компенсационного пакета с высокой долей “прогрессивки” или премии (переменной части, зависящей от результатов).
4. Сотрудники, для которых нецелесообразно что-либо менять (имеющийся компенсационный пакет удовлетворителен, или недавно изменялся в сторону улучшения).
5. Посредственные и неперспективные сотрудники. Готовить плановую замену.

Очередность: учитывая, что компания не в состоянии одновременно провести пересмотр системы оплаты всех сотрудников, в каком порядке следует проводить изменения:

- в первую очередь;
- во вторую очередь (ориентировочно конец октября–ноябрь);
- в последнюю очередь (ноябрь–декабрь).

Комментарии: поясните данные вами оценки».

В этом примере мы имеем сразу несколько интересных моментов.

1. Процедура оценки упрощена до минимума. От оценивающих не требовалось какой-либо детализации, кроме краткой расшифровки в разделе «комментарии». Это соответствует целям проведения аттестации.
2. Такая сверхупрощенная форма позволила использовать единый формат оценочного листа применительно ко всем подразделениям, без учета их специфики.
3. Хотя по некоторым позициям использовались балльные (количественные) оценки, для каждой из них в инструкции дана подробная качественная расшифровка.

Несколько слов о процедуре. Руководители подразделений были заранее оповещены, после чего был составлен график. Каждый из оценивающих заполнял лист индивидуально, наедине с представителем ОК, ответственным за проведение аттестации. Последний должен был не только помочь в заполнении оценочного листа (как он ни прост, всегда возникали вопросы), но и предотвратить ситуации, когда руководители подразделений могли бы дать оценку в стиле «а у меня все хорошие и работают одинаково». Естественно, что представитель ОК был проинструктирован не влиять своим мнением на оценку того или иного сотрудника, а лишь помогать и разъяснять непонятное.

По результатам заполнения оценочных листов была составлена общая картина по компании с учетом всех предполагавшихся кадровых изменений. Далее на встречах с руководителями всех подразделений обсуждались предложения администрации по персоналиям, сделанные на основе проведенной аттестации.

До рядовых сотрудников результаты доводились дифференцированно, учитывая, что они не знали о проведении аттестации.

В отношении тех, кого решено было сократить, были выполнены все процедуры, соответствующие КЗОТ, и приняты меры по предотвращению недоброкачественных увольнений. С рядом перспективных сотрудников были проведены индивидуальные собеседования совместно с руководителями подразделений, где давалась оценка их работе и объявлялось о повышении заработной платы.

Бывают, однако, ситуации, когда такие простые технологии недостаточны. Следующий пример, как я обещал в главе 9, посвящен такой тонкой теме, как оценка маркетологов. Думаю, что предложенную здесь методику можно адаптировать и для оценки других специалистов.

Оценка квалификации специалистов: маркетологи

История такова: компания хотела создать отдел маркетинга, но не очень представляла себе, как, поскольку не было опыта. Избрали самый очевидный вариант: найти сильного специалиста и дать ему сформировать отдел по собственному разумению (а там посмотрим). Отдел кадров последовательно предложил троих кандидатов, казавшихся подходящими, но ни один не выдержал испытательного срока, несмотря на блестящие резюме и отзывы с прежних мест работы. При этом через руки кадровой службы прошло и несколько кандидатур, которые «не тянули» на роль первого лица, но в целом могли рассматриваться на должности специалистов отдела маркетинга.

Наконец стало ясно, что компания, в первую очередь – ОК, просто не умеет оценивать маркетологов. Особенно часты были случаи, когда благоприятное впечатление производили люди «нахватанные», с неплохой теоретической подготовкой, но решительно не умеющие работать практически.

Для решения задачи создали «консилиум» из сотрудников компании, более или менее разбирающихся в вопросе, а также руководителей подразделений, способных внятно объяснить, чего они ожидают от будущего отдела маркетинга.

В результате была создана таблица (см. табл. 10), в которой для каждого из профессионально важных качеств специалиста давались 4 развернутых варианта оценки. При этом отдельно оценивались знания (раздел 1) и практический опыт (раздел 2).

Таблица 10. Оценочный лист квалификации специалиста отдела маркетинга и кандидатов для работы

№	Параметр оценки	Не соответствует требованиям	Соответствует при прочих благоприятных показателях	Соответствует требованиям	Полностью соответствует требованиям
1. Базовая подготовка					
1.1.	Теоретическая подготовка	Знает общеупотребимые понятия, но не разбирается в их значении.	Ориентируется в понятиях в пределах учебников.	Знает все основные понятия, умеет правильно ими оперировать.	Легко оперирует понятиями, начитан, следит за источниками (книги, журналы, интернет)
1.2.	Владение аналитическим инструментарием (на уровне программ MS Office)	Умеет запускать программы, печатать, делать примитивные вычисления и сортировки, но не более того.	Владеет базовыми навыками обращения с офисными программами, но теряется при выполнении не привычных задач.	Легко ориентируется, владеет большим набором функций, сообщает, какие и когда надо применять.	В совершенстве ориентируется, самостоятельно разбирается в незнакомых задачах и функциях; владеет программами класса SPSS, MS Project и др.
1.3.	Умение добывать информацию, обращаться с интернетом, базами данных и справочниками	Имеет чисто теоретические представления, реального опыта нет.	В интернете ориентируется слабо; не знает основных поисковых сайтов. Затрудняется в формулировке запросов в БД.	Способен самостоятельно сформулировать запросы в интернет и БД.	Большой опыт работы, легко ориентируется в интернет, может сравнить по качеству разные сайты. Способен самостоятельно вести поиск по БД, формулировать запросы в соответствии с поставленной информационной задачей.

Таблица 10 (продолжение)

№	Параметр оценки	Не соответствует требованиям	Соответствует при прочих благоприятных показателях	Соответствует требованиям	Полностью соответствует требованиям
1.4.	Аналитические способности: решение стандартных маркетинговых задач, способность формулировать свои мысли	С трудом понимает смысл задачи, выдает неверные или слабые решения.	Приходит к верному решению задачи, но затрудняется в формулировках своих мыслей.	Точно понимает смысл задачи, выдает грамотные решения.	Легко понимает смысл задачи, четко и логично пересформулирует, выдает грамотные решения с элементами творчества.
2. Реальный опыт работы, практические навыки					
2.1.	Умение практически планировать маркетинговые мероприятия	Есть знание на уровне учебника, но никаких практических навыков.	Имеется небольшой опыт и знания, достаточные для быстрого обучения.	Есть конкретный опыт планирования и проведения маркетинговых мероприятий (на уровне участия в группе).	Способен наметить обоснованный реалистичный план; имеет опыт самостоятельного планирования и организации маркетинговых мероприятий.
2.2.	Умение выбирать и комбинировать релевантные источники информации в соответствии с задачей	Называет источники информации, но не может сравнить их между собой и объяснить свой выбор (или выбор явно неправилен).	Называет источники информации, но выбирает «по шаблону», не соотнося с особенностями задачи.	Способен подобрать источники информации в соответствии с задачей и внятно обосновать свой выбор.	Разумно выбирает источники, четко обосновывает выбор, подходит творчески в зависимости от задачи.

2.3.	Личные контакты, связи в организациях, владеющих нужной информацией	Не имеет.	Может назвать несколько организаций, с которыми имел дело, но всего спектра не представляет; не может объяснить, где и какие данные получить.	Представляет себе спектр организаций, владеющих информацией, имеет сеть личных контактов.	Хорошо знает нужные организации, имеет большую сеть контактов включая неформальные отношения.
2.4.	Умение получать маркетинговую информацию от первоисточников (опрос, анкетирование и др.)	Имеет чисто теоретические представления.	Может сформулировать вопросы к первоисточникам в соответствии с задачей, но делает ошибки, снижающие эффективность.	Способен самостоятельно выбрать методику опроса, сформулировать вопросы в соответствии с задачей.	Способен полностью самостоятельно спланировать, получить и проанализировать результаты опроса.
2.5.	Практическое владение методиками анализа маркетинговой информации	Не знает основных методик.	Знает названия основных методик, но затрудняется в выборе и обосновании; плохо представляет себе их практическое значение и технологию («надо что то с чем то прокоррелировать»).	Владеет базовым набором статистического анализа	Хорошо владеет методиками, легко объясняет свой выбор инструмента, руководствуясь принципом разумной достаточности

Таблица 10 (продолжение)

№	Параметр оценки	Не соответствует требованиям	Соответствует при прочих благоприятных показателях	Соответствует требованиям	Полностью соответствует требованиям
2.6.	Умение делать практические значимые выводы из результатов маркетинговых исследований	Не может перевести практическую задачу в исследовательскую, не понимает практического смысла полученных результатов.	Имеет представления о практическом значении результатов исследования, но рассуждает наивно или «книжно».	Умеет перевести практическую задачу в формат исследовательской, четко объясняет значение результатов.	Хорошо понимает потребности практики, способен самостоятельно поставить задачу, в том числе «за заказчика» и выдать обоснованное решение.
2.7.	Знание товарных групп и рынков Компании	Не имеет представления; занимается ТНП и / или другими близкими рынками (или вообще не имеет опыта работы на рынке).	Имеет слабые представления, но способен быстро набрать нужный «багаж».	Знает близкие по сути рынки, может легко разобратся.	Знает товарные группы, основных поставщиков и потребителей.

В основу этой разработки были положены принципы, применяемые в США и Великобритании в методике так называемых Центров экспертных оценок (ЦЭО), когда-то очень популярной. Кандидатам для работы давались практические задания, в ходе выполнения которых им выставлялись оценки по приведенной выше таблице. Вот примеры таких вопросов и заданий.

1. Какие маркетинговые исследования проводились вами лично (или в составе коллектива)? Каковы были цели работы? Удалось ли их достичь? Какими методами вы пользовались? Какие практически значимые рекомендации были даны? Получили ли они подтверждение на практике?
2. Приведите пример сегментации рынка (дать варианты рынков, знакомых и не знакомых оцениваемому специалисту). Почему вы выделяете именно эти сегменты? Что это дает? Какие иные варианты можно предложить?
3. Какими основными программами вы пользуетесь? Примеры конкретного использования в решении задач.
4. Какими статистическими функциями вы умеете пользоваться? Где и как их целесообразно применять?
5. Какую периодическую литературу по специальности вы читаете? Какие работы по маркетингу читали в последнее время? Какими сайтами по специальности вы пользуетесь? Сравните их достоинства и недостатки.
6. Вам необходимо составить список предприятий, потребляющих ... (назвать продукцию, знакомую и не знакомую оцениваемому специалисту). Какими источниками вы будете пользоваться (дать конкретные названия). Обоснуйте свой выбор. Сколько вам потребуется времени для поиска?
7. Вам необходимо узнать объем потребления ... (назвать продукцию, знакомую и не знакомую оцениваемому специалисту) в определенном регионе (РФ или ближнее зарубежье). Расскажите, как вы это будете делать. Чем гарантирована точность оценки, каков диапазон приемлемых ошибок? Сколько времени Вам потребуется для этого?
8. Задача: оценить предполагаемый эффект от увеличения цены на продукт компании. Чем гарантирована точность оценки, каков диапазон приемлемых ошибок?

9. Вам необходимо выяснить объемы потребления такого-то материала на ряде предприятий. К кому вы будете обращаться? Сформулируйте свое обращение. Как вы намерены обобщать и анализировать полученные результаты?
10. С какими внешними организациями — поставщиками информации вы имели дело? Назовите их достоинства и недостатки.

Первоначально в процедуре участвовало несколько человек (из числа разработчиков методики), но через некоторое время с ней стали справляться и работники ОК. Что произошло? До этого они просто не знали, на что обращать внимание и как оценивать результаты. Таблица дала им простые и понятные реперные точки, и они быстро научились оценивать реальный уровень кандидатов. Если оценки были положительными (примерно один случай из четырех), кандидат допускался на следующий «уровень» отбора.

Эту технологию оценки удобно применять, когда от ОК требуется проверка профессиональной квалификации кандидатов, т. е. знаний и навыков в областях, в которых сами кадровики не обязаны разбираться. Это делается, чтобы не тратить драгоценного времени других сотрудников компании, отсеивая заведомо слабых претендентов.

Ее слабое место — необходимость привлечения для разработки грамотных специалистов. Хорошо, если они есть в компании, а если нет? Тогда придется обращаться к людям со стороны или штудировать учебники. Или, как в нашем случае, создавать для разработки «панель экспертов», способную создать нужный инструмент коллективным разумом.

В целом прибегать к подобным технологиям имеет смысл, если у вас большой поток кандидатов на вакансии, для которых необходима предварительная оценка квалификации, чего не в состоянии сделать сотрудники ОК. Если кандидатов и вакансий мало, вполне достаточно проводить оценку силами специалистов-«предметников».

Самый сложный случай: оценка менеджеров

Здесь речь пойдет о ситуациях, когда необходимо дать всестороннюю оценку сотрудника, включая его моральные, деловые, личные

и профессиональные качества. Идеальных людей не бывает: кто-то сильнее в одном, кто-то в другом. Однако порой важна детальная интегральная оценка, а общее суждение «нравится — не нравится» не приведет к квалифицированному кадровому решению.

Типичный случай — оценка менеджеров (не мананеров, а именно менеджеров, т. е. руководителей подразделений и коллективов) с целью решения вопроса о должностном соответствии, целесообразности продвижения «вверх», «по горизонтали», а то и «вниз».

Для таких случаев я разработал еще одну методику, предлагаемую вашему вниманию. Это — оценочный лист, отражающий в общей сложности 19 качеств, разбитых на 4 группы. Формулировка оценочных суждений по возможности конкретна и не сводится к примитивному «хорошо — плохо». Критерий оценки довольно прост: может ли оценивающий привести факты, подтверждающие его мнение?

Иногда, хотя оценка дана в столбце «положительно», ее можно трактовать неоднозначно (скажем, п. 2.1.: «Трудоголик, работает на износ», — а так ли это хорошо?). Однако в таком деле, как оценка людей, выдержать стройную логику, я думаю, невозможно.

Приведенный ниже лист — это основа для оценки. Ответы даются на специальном бланке, прилагаемом далее. Это удобно, поскольку позволяет сразу охватить общую тенденцию к положительным, нейтральным или негативным оценкам. В бланке галочками отмечаются поля, соответствующие выбранным оценочным суждениям.

Важный вопрос: а *судьи кто?* Как правило, при оценке менеджеров мы привлекали несколько человек: 2–3 равных по положению и хорошо знающих (контактирующих) по работе; непосредственного руководителя и одного или нескольких членов коллектива, мнению которых имели основания доверять. Общая оценка дается на том же бланке ответов (см. табл. 11), в клетках которого выставляется количество случаев выбора соответствующих оценок.

Мы не ставили специальной задачи дать четкие и однозначные оценки (по числу баллов, например). Пару-тройку раз применив эту методику, вы убедитесь, что это и не нужно.

Большой разброс оценок означает, что среди оценивающих нет единого мнения. А может быть, они просто не так хорошо знают человека, как вы предполагали.

Таблица 11. Оценочный лист для аттестации специалистов и руководителей подразделений

№ п/п	Отрицательно		Нейтрально		Положительно	
	А	Б	В	Г	А	
МОРАЛЬНЫЕ КАЧЕСТВА						
1						
1.1.	Лояльность компании	Вызывает серьезные сомнения: явно не доволен или «смотрит на сторону».	Человек, явно ставящий личные цели выше всего: лоялен, пока ему это выгодно.	Нет проявлений неадекватности к компании.	Лояльность не вызывает сомнений.	Абсолютно и несомненно «свой человек».
1.2.	Честность, личная порядочность	Ряд поступков заставляет сомневаться в честности.	Человек достаточно порядочный, но в отдаленных случаях может лукавить, искажать или скрывать факты.	Нет явных проявлений нечестности, непорядочности.	Честность и порядочность не вызывают сомнений.	Полная честность и порядочность подтверждены многочисленными фактами.
1.3.	Отношение к ценностям фирмы	Ряд поступков заставляет сомневаться в том, что человек разделяет ценности фирмы.	Человек «себе на уме», трудно понять, насколько разделяет ценности фирмы.	Нет оснований сомневаться в том, что человек разделяет ценности фирмы.	Разделяет ценности фирмы.	Является одним из главных носителей и проводников ценностей фирмы.

1.4.	Склонность к командной работе	Ярко выраженный индивидуальный; все вопросы пытается решать прежде всего в собственных интересах; склонен к интригам и политиканству.	Не склонен к открытому общению с коллегами в интересах общего дела; стремится к «кулуарным договоренностям».	Нет претензий к способностям и склонностям к командной работе.	Склонен к «командной игре»; стремится решать вопросы коллегиально, умеет идти на компромиссы ради общего дела.	Ярко выраженный «командный игрок»; всегда стремится решать вопросы в общих интересах, совершенно не склонен к «закулисным играм».
2	ЛИЧНЫЕ И ДЕЛОВЫЕ КАЧЕСТВА					
2.1.	Отношение к делу, работоспособность	Работает ниже собственных возможностей, явно не склонен перетруждаться.	Бывают спады активности, влияющие на результативность	Трудооспособность удовлетворяет должности и задачам	Трудоголик, работает на износ.	Высокая работоспособность; полностью выкладывается
2.2.	Личная продуктивность (результативность) как работника	Систематически не выдает результатов. Суя по всему, вообще ничего не способен довести до конца.	Продуктивная: иногда добивается результатов, иногда — нет.	Личная продуктивность удовлетворительна.	Продуктивен: как правило, выдает результат.	Чрезвычайно продуктивен. По результатам — один из лучших.

Таблица 11 (продолжение)

№ п/п	Отрицательно		Нейтрально	Положительно		
	А	Б	В	Г	А	
2.3.	Способность и стремление брать на себя ответственность	Берет на себя ответственность, однако нередко не выполняет взятых обязательств.	Уровень ответственности удовлетворяет должностной позиции и задачам.	Ответственный человек. Принимает на себя обязательства в иных случаях не ищет оправданий.	Чрезвычайно ответственный человек. По своей инициативе принимает на себя ответственность и практически всегда выполняет принятые обязательства.	
2.4.	Способность расставлять приоритеты в работе	Практически не способен к самостоятельной постановке приоритетов.	Часто путает приоритеты, занимается второстепенными делами, тогда как главные стоят.	Способен самостоятельно определять приоритеты, хотя времени мало нуждается в контроле.	Четко понимает стоящие перед ним задачи и умеет самостоятельно расставить приоритеты.	Абсолютно четко и полностью самостоятелен в постановке приоритетов.

2.5.	Адекватность поступков	Человек неадекватен: смысла его поступков зачастую непонятен.	Не всегда сам понимает, что и зачем говорит и делает.	Адекватность в поступках не вызывает серьезных нареканий.	Достаточно адекватен в поступках.	Абсолютно адекватен.
2.6.	Самостоятельность	Не способен самостоятельно действовать и принимать решения: бегает советоваться по любому пустяку.	Способен к самостоятельным действиям и решениям, но слишком часто перестраховывается, спрашивает советов.	В меру самостоятелен.	Самостоятелен и взвешен в решениях: обращается к вышестоящим только когда вопрос превышает реальную компетенцию.	Абсолютно самостоятелен в принятии решений и действиях, в контроле практически не нуждается.
2.7.	Отношения с окружающими	Конфликтная личность, отрицательно влияет на отношения в коллективе.	Бывает груб, резок, невнимателен к окружающим.	Отношения с окружающими не вызывают серьезных нареканий	Нормальные, ровные отношения.	Прекрасно вписывается в коллектив, пользуется уважением.
3	ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫЕ КАЧЕСТВА, ПРОФЕССИОНАЛИЗМ					
3.1.	Способность выражать мысли в устной и письменной форме	Способность абсолютно отсутствует: не может ни грамотно подготовить документа, ни грамотно объяснить.	Испытывает значительные затруднения.	Способность выражена в приемлемой степени.	Не испытывает затруднений в подготовке документов и устном изложении.	Прекрасно излагает мысли, ясно, четко и всегда по делу.

Продолжение →

Таблица 11 (продолжение)

№ п/п	Отрицательно		Нейтрально	Положительно	
	А	Б	В	Г	А
3.2.	Отсутствует; не может оценить экономическую сторону вопроса и не ставит себе такой задачи; делает грубые ошибки в вычислениях и оценках.	Не склонен к экономическому подходу, испытывает явные затруднения.	Экономическое мышление развито в приемлемой степени.	Реализует экономический подход в решении основных производственных вопросов.	Ярко выражен экономический подход; стремится все просчитать, дает точные количественные оценки. Владеет терминологией и методиками экономического анализа.
3.3.	Практически не способен решать сложные задачи, обучаться.	Способность к решению задач и обучение явно ниже требований занимаемой должности.	Интеллектуальный потенциал в приемлемой степени.	Способен к творчеству, решению сложных и нестандартных задач, легко обучаем.	Высокий интеллектуальный потенциал, креативность, склонность к самообучению.
3.4.	Профессиональная квалификация	Профессиональные знания и навыки абсолютно недостаточны для занимаемой должности.	Профессиональная квалификация отвечает требованиям выполняемой работы.	Высококвалифицированный специалист.	Уровень квалификации выше требований занимаемой должности.

4 МЕНЕДЖЕРСКИЕ КАЧЕСТВА, РУКОВОДСТВО ВОЗГАЖАЕМЫМ КОЛЛЕКТИВОМ						
4.1.	Лидерские качества	Практически отсутствуют; не пользуется авторитетом, не стремится возглавить коллектив.	Лидерские качества не выражены.	Обладает достаточными лидерскими качествами.	Обладает выраженными качествами лидера	Сильный лидер: люди тянутся к нему, уважают, охотно подчиняются.
4.2.	Административные способности	Никудышный администратор: не умеет распределять задачи, ни проследить за выполнением.	Как администратор слаб; стремится всю работу делать сам.	Административные способности достаточны для выполняемой работы.	Хороший администратор: умеет распределить задачи, оценить результат.	Обладает отличными административными способностями, стремится все наладить и упорядочить; распрстраняет административную культуру.
4.3.	Подбор и расстановка трудовых ресурсов	Не умеет ни подбирать людей, ни грамотно расставлять их; совершает грубые кадровые ошибки; в подразделении происходят недоброкачественные увольнения.	В подборе и расстановке людей выражены субъективизм, личные пристрастия; руководитель слабо понимает, кто и зачем ему нужен.	К подбору и расстановке трудовых ресурсов претензий нет.	Умеет оценивать и грамотно расставлять сотрудников.	Уделяет особое внимание подбору и расстановке сотрудников; знает сильные и слабые качества каждого, умеет их грамотно использовать; следит за трудовыми ресурсами подразделения.

Продолжение ⇨

Таблица 11 (продолжение)

№ п/п	Отрицательно		Нейтрально	Положительно		
	А	Б		Г	А	
4.4.	Состояние дела в возглавляемом коллективе	В коллективе царит хаос и анархия; руководство не знает, чем занимаются сотрудники; высокая текучесть кадров и низкий моральный дух среди сотрудников.	Коллектив слабо управляем. Постоянно возникают (или есть застарелые) проблемы, от решения которых руководитель сам устраняется. Задачи и планы не отработываются.	Состояние дела коллективе удовлетворительно.	Коллектив хорошо управляем. Проблемы претворяются, или эффективно решаются руководителем. Задачи и планы полностью отработываются.	Прекрасно управляемый коллектив, в полной мере решающий комплекс своих задач и не создающий проблем вышестоящему руководству.

Небольшой сдвиг (например, один дает какому-то качеству оценку «В», а другой – «Г») – ничего не значит, кроме того, что один из оценивающих более смел в суждениях, чем другой, или лучше знает оцениваемого.

В случаях, когда разные оценивающие по одному и тому же качеству дают сильно различающиеся варианты (один – «положительно», другой – «отрицательно»), следует попросить их пояснить свою точку зрения, опять же, на фактах и примерах.

Ну, а если сотрудники единодушно дают оценки, сдвинутые вправо или влево, – выводы очевидны.

БЛАНК ОЦЕНКИ МЕНЕДЖЕРОВ.

Фамилия _____

		Отрицательно		Ней-трально	Положительно	
№ п/п	Качество	А	Б	В	Г	Д
1	ИДЕОЛОГИЯ, МОРАЛЬНЫЕ КАЧЕСТВА					
1.1.	Лояльность компании					
1.2.	Честность, порядочность					
1.3.	Разделение ценностей фирмы					
1.4.	Склонность к командной работе					
2	ЛИЧНЫЕ И ДЕЛОВЫЕ КАЧЕСТВА					
2.1.	Отношение к делу, работоспособность					
2.2.	Продуктивность					
2.3.	Ответственность					
2.4.	Приоритеты					
2.5.	Адекватность					
2.6.	Самостоятельность					

Продолжение ↪

Продолжение

		Отрицательно		Ней-трально	Положительно	
№ п/п	Качество	А	Б	В	Г	Д
2.7.	Отношения с окружающими					
3	ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫЕ КАЧЕСТВА, ПРОФЕССИОНАЛИЗМ					
3.1.	Способность выражать мысли					
3.2.	Экономическое мышление					
3.3.	Интеллектуальный потенциал					
3.4.	Квалификация					
4	МЕНЕДЖЕРСКИЕ КАЧЕСТВА, РУКОВОДСТВО ВОЗГЛАВЛЯЕМЫМ КОЛЛЕКТИВОМ					
4.1.	Лидерские качества					
4.2.	Административные способности					
4.3.	Подбор и расстановка трудовых ресурсов					
4.4.	Состояние дел в возглавляемом коллективе					
Интегральная оценка должностного соответствия		Интегральная оценка потенциала делового и личного роста				
а)	По ряду качеств не соответствует занимаемой должности	а)		Явно достиг своего «потолка», вряд ли способен на большее		
б)	Занимаемой должности соответствует	б)		Вероятно, потенциал роста есть при определенных условиях		
в)	Может занимать более ответственную должность и выполнять более сложные задачи	в)		Явно есть потенциал и возможности для роста		

Самый забавный случай применения этой весьма работоспособной методики был такой: руководитель компании дал оценку своих непосредственных подчиненных, а потом радостно заявил: «Ну вот, теперь я наконец сам знаю, что о них думаю!»

Другой случай был много драматичнее. Одна дама, достаточно высокопоставленный сотрудник компании, обладала прекрасной способностью к личному «пиару»: умела предстать перед начальством с выгодной стороны. При этом как другие руководители, так и собственные подчиненные ее, очень мягко говоря, недолюбливали за то, что любую свою оплошность она «изящно» сваливала на других. Поток жалоб в отдел кадров не иссякал, но генеральный и слушать ничего не желал.

Дело кончилось тем, что доведенный «до ручки» HR-менеджер попросил оценить «мадам» по этой методике несколькими сотрудниками, пользовавшимся большим доверием генерального. Оценки сгруппировались по большинству позиций между «А» и «Б». Высшей оценкой было «В», т. е. «нейтрально»... Ознакомившись с результатами, генеральный сделал свои выводы... и через неделю тетеньки и след простыл.

Оценка работы подразделений

До сих пор речь шла об оценке отдельных сотрудников (должностных лиц) компании. А можно ли оценивать подобным образом работу подразделений? Конечно.

В первую очередь речь идет о подразделениях инфраструктурных сегментов предприятия (см. главу 7). Для «бизнес-подразделений» (основной, производящий сегмент) критерием оценки должны являться финансовые результаты, выражаемые либо через заработок (центры выручки), либо через экономию (центры затрат).

Главное для инфраструктурных подразделений — качество обслуживания «внутренних клиентов». Поэтому, если мы хотим это качество оценить, проще всего спросить тех, кто непосредственно этими услугами пользуется.

На определенном этапе такая задача встала передо мной, когда выяснилось, что с ростом фирмы инфраструктура по численности и по затратам на ее содержание стала приближаться к производящему сегменту. В компании все чаще стали раздаваться голоса

о «бюрократизации», слишком большом количестве «объедающих фирму» сотрудников. Да и претензий к качеству работы инфраструктуры было немало.

В таких ситуациях высказывания недовольных — не критерий истины. Мало ли, кому что не нравится, тем более что руководители инфраструктурных подразделений на каждый отдельный упрек давали вполне внятные ответы. Нужно было получить общую картину по организации.

Сделали так. На одной из еженедельных «оперативок», куда собираются все руководители среднего звена (более 30 человек), провели коротенькое анкетирование по следующей форме.

ЛИСТ ОЦЕНКИ РАБОТЫ ИНФРАСТРУКТУРНЫХ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ*

Оценки: 5 — «отлично»; 4 — «хорошо»; 3 — «удовлетворительно»; 2 — «неудовлетворительно»; 0 — не знаком с работой подразделения.

1. Отдел управления трудовыми ресурсами.

Качество работы подразделения (выполнение главных задач)

Темпы работы (выполнение задач в нужные сроки)

Вежливость и корректность в отношении «внутренних клиентов»

Общая (интегральная) оценка работы подразделения

Ваши пожелания подразделению:

Если вы захотите провести у себя что-то подобное, при составлении анкеты рекомендую следующее.

В нашем случае анкета раздавалась и заполнялась в групповом режиме (кстати, все заняло не более 10 минут). Поэтому инструкция по заполнению была выдана в устной форме. Если вы будете проводить анкетирование индивидуально, например, на рабочих местах, то инструкцию надо обязательно написать в анкете, включая цели проведения опроса.

Оценки — от 5 до 2. Такая система оценок очень удобна, потому что всем заполняющим хорошо знакома со школьных времен и ни-

* Привожу фрагмент оценочного листа, относящийся к работе отдела управления трудовыми ресурсами. Для остальных отделов — юридического, технического и административно-хозяйственного — вопросы сформулированы аналогично.

чего не надо пояснять. Заметьте: если бы я дал более корректную на первый взгляд шкалу от 1 до 4, объяснений потребовалось бы больше. Зачем нужна «нулевая» оценка? Она обязательна, потому что респондент должен иметь возможность ответа «не знаю» или «затрудняюсь ответить». Иначе ответ будет дан «наобум» и исказит картину. Кстати, в нашем случае «нулей» среди ответов было примерно 15–20 %, а это уже статистически значимо.

Пункт «Ваши пожелания подразделению» — единственный «открытый»* вопрос в этой анкете, он же — самый содержательный. Оценка — оценкой, надо ведь еще понять, *за что* она выставлена!

Обработка такой анкеты: просто подсчитываете (с помощью любимого MS Excel) средние баллы. *Не учитывайте нулевые ответы!* Они означают не «самую низкую» оценку, а отказ от ответа, т. е. для получения среднего сумму баллов по каждому пункту надо делить не на число респондентов, а на количество «ненулевых» оценок на каждый пункт.

Вот что получилось в нашем мини-исследовании (в табл. 12 даны средние баллы).

Таблица 12

Пункт оценки	Отдел управления трудовыми ресурсами	Юридический отдел	Технический отдел	Административно-хозяйственный отдел
Качество работы подразделения (выполнение главных задач)	4,4	4,5	3,5	4,1
Темпы работы (выполнение задач в нужные сроки)	4,7	4,5	3,3	4,5

Продолжение ↪

* В анкетировании «открытыми» называют вопросы, где респондент должен что-то написать от себя в свободной форме. В «закрытых» требуется отметить нужный вариант ответа.

Таблица 12 (продолжение)

Пункт оценки	Отдел управления трудовыми ресурсами	Юридический отдел	Технический отдел	Административно-хозяйственный отдел
Вежливость и корректность в отношении «внутренних клиентов»	4,8	4,8	3,1	4,6
Общая (интегральная) оценка работы подразделения	4,5	4,7	3,2	4,2

И еще — две страницы пожеланий и комментариев.

Интересно, что руководители подразделений оказались довольно лояльными к инфраструктуре: «двоек» практически не было. В ряде случаев (в отношении отделов управления трудовыми ресурсами и юридического) давались комментарии «Одно удовольствие с ними работать», «Так держать!» и т. п.

Как видно из таблицы, действительно «проблемным» оказался технический отдел (вы уже поняли, что речь идет о айтишниках). Здесь и оценки ниже на балл, и комментарии вроде: «Программы для человека или человек для программ?», «Не реагируют на просьбы «внутренних клиентов» и пр. Кстати, самой низкой оценки (3,1) отдел удостоился по позиции «Вежливость и корректность в отношении «внутренних клиентов»: это о многом говорит!

Вывод: идея общего недовольства инфраструктурным сегментом в компании оказалась неверной в отношении большинства отделов, кроме технического, и менеджменту следует предпринять усилия, чтобы скорректировать его работу.

Я предлагаю вам не только попробовать эти методики в действии, но и смело вносить в них свои модификации. Был бы рад получить критические оценки и замечания.

ГЛАВА 22

Социальный пакет

Глава, в которой читатель впервые (в этой книге) увидит звериный оскал капитализма. А заодно выяснит, стоит ли компании заниматься «внутренней благотворительностью».

Интервью при приеме на работу.

Соискатель: «А какой у вас предусмотрен социальный пакет?»

Кадровик: «???»

Соискатель: «Да? А в фирме, где я работал, была дотация на жилье и транспорт, медицинская страховка, питание и оплата отдыха в Турции!»

Кадровик: «Что же вы оттуда ушли?»

Соискатель: «Фирма разорилась...»

Социальный пакет — это совокупность услуг (или товаров), предоставляемых работодателем работнику как часть компенсации за труд помимо заработной платы. Сюда же относятся меры, принимаемые компанией для улучшения условий труда, предоставляемые льготы, компенсации и социальные гарантии.

Возникает резонный вопрос: «Почему надо оказывать какие-то услуги работникам, если они зарабатывают достаточно, чтобы приобрести их сами (и по своему усмотрению)?» Столь же часто, причем как работодатели, так и работники, недоумевают: «Почему просто не выдать премию деньгами?» Многие отечественные предприниматели считают поэтому социальный пакет данью зарубежной моде. Тем не менее эта «мода» ширится, и вы можете столкнуться с ситуацией, когда вас (а кого же еще?) попросят его разработать*. Вот тут-то и понимаешь взаимосвязь психологии с экономикой...

* Полезную информацию на эту тему см. в книге: Социальные технологии российских корпораций (М.: ЗАО «Журнал Эксперт», 2005 г.).

На самом деле социальный пакет — *столетиями отработанный, прекрасно действующий инструмент в руках работодателя для манипулирования наемной рабочей силой с целью повышения рентабельности предприятия*. Только надо уметь им грамотно пользоваться.

На поставленные «резонные вопросы» есть два ответа.

Наиболее пропагандируемый и известный: социальный пакет — прекрасное средство «внутреннего PR», повышающее преданность работников компании, вызывая у них ощущение заботы. Действительно, работники склонны радоваться подобным моментам «человеческих» (не денежных) взаимоотношений, ценить их, хвастаться, «как нас ценит фирма». В наших условиях возникает еще один важный момент: фирма, заботясь о персонале, демонстрирует свою устойчивость на рынке и расчет на длительную перспективу. Это особенно важно именно сейчас, когда *стабильность* становится одним из самых ценимых работниками качеств рабочего места. Это же увеличивает ее привлекательность для кандидатов на работу.

Всячески скрывааемый, зато более действенный, чем первый: социальный пакет — способ обеспечения высокой трудоспособности и отдачи персонала*.

Выплаченные деньги (см. второй вопрос) могут быть потрачены на что угодно: развлечения, выпивку, семью и т. п. Вместо этого компания вручает работнику часть заработанных средств в виде *целевой услуги, заведомо направленной на поддержание его ресурсов как рабочей силы*. Пример: прививки от гриппа за счет фирмы при условии неоплаты больничных листов отказавшимся (чтобы меньше болели). Развитие темы: оплата путевок в лагерь для детей на каникулах мамам, работающим в фирме (чтобы думали о работе, а не о том, кто покормит обедом детей).

Социальный пакет приобретает смысл в средних и крупных фирмах с количеством сотрудников 150–200, в которых:

- коммерческий результат зависит от работоспособности и вклада многих сравнительно низкооплачиваемых людей (а не не-

* Самый известный «вырожденный» случай: бесплатное здравоохранение, образование, дешевые квартиры и еда и т. п. у единого для СССР работодателя — государства. Все это обеспечивало работоспособность и воспроизводство рабсилы, а пропагандировалось как забота партии о народе.

скольких «звезд», которым просто можно давать большие премии);

- иерархическая структура приводит к «отчуждению» нижних и средних слоев от интересов фирмы: сотрудники воспринимают компанию не как «семью» или «свою команду», а как всего лишь очередное место работы, которое можно сменить на лучшее;
- текучесть кадров наносит компании урон и есть смысл «привязывать» сотрудников за счет благ, которых они не получают в другом месте (пример: «Я пашу на заводе за гроши, только чтобы дали квартиру»).

В отличие от премиальной системы социальный пакет *не стимулирует персонал к более высоким результатам*. Цель соцпакета — скорее предотвращение негативных тенденций, чем стимулирование позитивных. Работники не начинают больше стараться из-за того, что фирма ввела талоны на питание. Зато они меньше времени тратят на перерывы; не простужаются, бегая по лужам в столовую, не травятся в сомнительных забегаловках, в конце концов просто избегают ущерба здоровью из-за неправильного питания.

Так что соцпакет — *предмет тщательного конструирования, в основе которого должно лежать утвержденное руководством «техническое задание» в виде целевых установок и граничных условий, отражающих реалии фирмы*. Многие «очевидные» нововведения могут оказаться не только бесполезными, но и вредными (демотивирующими).

Мне пришлось столкнуться с ситуацией, когда руководители отделов компании обсуждали целесообразность заключения договора с соседним кафе на организацию питания сотрудников с полной или частичной оплатой за счет фирмы. К удивлению автора идеи (естественно, HR-менеджера), она была провалена. Основным аргумент был таков: «У нас половина сотрудников молодые женщины, которые вообще не обедают или обходятся йогуртом. Что же, заставлять их обедать? Или лишить этой льготы, тогда за что? Или компенсировать деньгами, но тогда и другие захотят получать компенсацию вместо обеда!» Второй аргумент: «В этом кафе нормальный обед стоит 90 рублей. Помножим на 24 рабочих дня, получим 2160 рублей. Итак, вы предлагаете всем сотрудникам ав-

томатически поднять зарплату на 70 долларов. А с чего это вдруг? А если не всем, то кому, по какому принципу?»

Вообще уравниловка или, наоборот, выборочное предоставление благ сотрудникам — один из главных «подводных камней» социального пакета, всегда вызывающий в коллективе брожение, кривотолки и чье-то недовольство. Почему многие руководители по здравому размышлению склонны скорее отказаться от него. А теперь взглянем реальности в глаза (табл. 13).

Таблица 13

Суть услуги	Решаемые проблемы сотрудников	Механизм организации и возмещения затрат
Страхование сотрудников от временной потери трудоспособности (за счет фирмы)	Оплата лекарств и других расходов	Расходы списываются на себестоимость
«Абонементное» техобслуживание личного автотранспорта сотрудников сервисным центром (на договорной основе)	Качественное, недорогое техобслуживание с гарантией	Сокращение потерь рабочего времени; скидки за счет «абонементного» обслуживания
Организация и дотирование профилактических медицинских мероприятий: профосмотров, вакцинаций и др.	Обеспечение хорошего состояния здоровья	Сокращение потерь рабочего времени из за заболеваемости, поддержание работоспособности персонала
Прикрепление к лечебным учреждениям или медицинское страхование	Обеспечение хорошего состояния здоровья	Привлекательность фирмы (подробно рассматривается ниже)
Доставка продуктов в офис по оптовым ценам и продовольственных «заказов» и ТНП	Дешевые продукты и товары	Сокращение потерь рабочего времени из за отлучек в магазины

Суть услуги	Решаемые проблемы сотрудников	Механизм организации и возмещения затрат
Дотация на приобретение одежды и обуви (или предоставление фирменной униформы)	Сокращение расходов на одежду	Имеет смысл для организаций, принимающих много внешних клиентов, для поддержания имиджа.
Дотации на питание сотрудников или удобная организация питания	Обеспечение хорошего здоровья и трудоспособности	Сокращение потерь рабочего времени на обеденные перерывы и из-за заболеваемости
Компенсация транспортных расходов при проезде на работу и домой	Сокращение бытовых расходов	Предотвращение увольнений из-за желания работать ближе к жилью
Дотации на оплату жилья и коммунальных услуг	Сокращение бытовых расходов	Может быть введено индивидуально для ценных иногородних сотрудников, как компенсация аренды жилья.
Дотации на лечение и укрепление здоровья в период отпуска (или предоставление путевок в санаторно-курортные учреждения со скидками)	Обеспечение хорошего здоровья и трудоспособности	Целевое выделение средств на поддержание работоспособности (предотвращение их экономии сотрудниками на другие, «неинтересные» для компании нужды)
Предоставление сотрудникам, имеющим детей, путевок в детские лагеря отдыха	Забота о детях	Предотвращение снижения работоспособности родителей из-за хлопот о детях

Обычно услуги, перечисленные в этой таблице, исчерпывают представления о структуре социального пакета. Мне как-то пришлось иметь дело с фирмой, где руководство было настроено к соцпакету однозначно негативно, а сотрудники пребывали в уверенности, что его не существует (по крайней мере так им сообщали при

приеме на работу). Оказалось, что в этой фирме предусмотрено следующее:

- *оплачиваемый отпуск новым сотрудникам*, прошедшим испытательный срок, ранее, чем через 9 месяцев после приема на работу;
- *гибкое рабочее время* (по письменному заявлению и согласованию с руководством);
- *обучение и приобретение учебной литературы*;
- *сотовый телефон*, оплата связи и доступа в интернет, причем все это без привязки к производственной необходимости (для ряда должностных позиций);
- *целевые беспроцентные ссуды*, например, на приобретение автомобиля;
- *поздравления сотрудников с личными праздниками и подарки от компании*;
- *бесплатные прививки от ОРВИ* (отказавшимся грозились не оплачивать больничных);
- *занятия спортом* для желающих, оплата спортзала;
- *служебный автомобиль* и оплата бензина (для ряда должностей);
- *один оплачиваемый свободный день в месяц* для решения известных проблем (для женщин).

Итого — 10 позиций! Ничего себе, нет соцпакета! Теперь при собеседованиях соискателям гордо сообщают, что социальный пакет в фирме есть, и все сотрудники в курсе.

На самом деле в этой фирме (как и во многих других) просто отсутствовало правильное понимание самого смысла социального пакета как инструмента управления трудовыми ресурсами. Почему-то считалось, что «настоящий» социальный пакет — это благотворительность в адрес сотрудников за счет фирмы. А, скажем, сотовый телефон, интернет и бензин — так это же производственная необходимость... А подарки к праздникам — простая человеческая обязанность.

Между прочим, при подсчете расходов на перечисленные позиции соцпакета оказалось, что компания ежегодно тратит на них более 60 000 долл.

Так все-таки: вводить на фирме соцпакет или..? Похоже, придется. Потому что наличие соцпакета становится неотъемлемой частью

имиджа процветающей компании, рассчитывающей на дальнюю перспективу, желающей создать стабильный кадровый состав и быть привлекательной на рынке труда как работодатель.

Вот некоторые соображения, которые помогут вам при конструировании социального пакета.

Услуги, составляющие соцпакет, должны восприниматься абсолютным большинством сотрудников как действительно нужные. Это позволит избежать упомянутого выше недовольства («Сунули подачку... лучше бы деньгами!»).

Эти услуги должны способствовать решению тех проблем, которые оказывают негативное влияние на результативность и качество работы сотрудников. В противном случае непонятно, что дает социальный пакет самой фирме (а обычно он требует немалых вложений).

Компания должна быть способна предоставлять эти услуги сотрудникам с *лучшим соотношением цены и качества, чем предлагает рынок*. Чаще всего это делается за счет либо собственных возможностей компании, либо «особых отношений» с фирмами — поставщиками услуг. Иначе действительно непонятно, почему работник должен выбирать то, что предлагает ему фирма, а не то, что ему больше нравится.

Внедрение соцпакета не должно существенно увеличить затраты компании. В оптимальном варианте затраты должны остаться на прежнем уровне (скажем, компания способна предложить сотрудникам услуги по цене значительно ниже рынка, а сотрудники приобретают их за свой счет).

Соцпакет должен быть сконструирован так, чтобы у сотрудников не возникало ощущения «несправедливости» распределения благ. Это не означает, однако, что услуги должны распределяться равномерно. Вполне допустимо, чтобы сотрудники высокого ранга (или, например, «ветераны» компании) получали больше.

Еще несколько слов о процессе внедрения.

1. Не стоит вводить его разом в полном объеме. Одна из задач соцпакета — создавать у сотрудников чувство заботы компании о них. Через некоторое время введенные вами элементы соцпакета, естественно, станут привычными, перестанут радовать. Вот тут-то самый раз подкинуть еще подарочек... Рекомендуемая частота — где-то раз в полгода. Имеет смысл разработать долгосрочную программу социального разви-

тия компании и обнародовать ее — это уже хороший стимул. Только потом придется выполнять обещанное, иначе работники перестанут вам верить, а это никуда не годится.

2. Не советую проводить по поводу соцпакета «общенациональных референдумов». Как показывает практика, они все равно не дадут вам четкого представления о том, какие элементы соцпакета стоит вводить. Скорее всего по поводу каждого из них голоса разделятся пополам, т. е. в любом случае будут «обиженные». А если просто принять волевое решение и опубликовать его, реакция коллектива будет скорее всего позитивной.
3. Еще раз: избегайте уравниловки. Морально-психологический эффект будет гораздо большим, если преподнести социальный пакет не как дар администрации, а как заслуженную награду, например, за стаж работы в фирме. Это послужит стимулом как для «ветеранов» (компания ценит их), так и для «новичков» (увидят перспективу).
4. Как всегда, напомним: *считайте деньги!* Соцпакет — штука недешевая. Поэтому, конструируя его, оценивайте затраты и ищите более целесообразный вариант.

На десерт — короткая история, иллюстрирующая эти выкладки. В одной среднего размера фирме (численностью около 150 человек) обсуждался вопрос о предоставлении сотрудникам услуг медицинского страхования. Первоначально он ставился так.

Всем или избранным?

Если избранным, то кому (по какому принципу)?

Услугами какой страховой организации лучше воспользоваться и по какой схеме?

Вопросы поставил лично генеральный, который накануне на одном фуршете узнал от другого генерального, что у того в компании эти услуги используются всюю.

Ответ был, как говорил М. С. Горбачев, «асимметричным». А именно был проведен маркетинг ДМС* и платных медицинских услуг

* Я думал, что все знают это сокращение: добровольное медицинское страхование. Оказалось, нет. Если вы не знаете, значит, вам стоит заняться повышением квалификации, ибо для опытного кадровика это столь же расхожая аббревиатура, как БА, ПСЖ и пр.

(«абонентное обслуживание» организаций) по Москве. Оказалось, что без предоплаты никто не работает: болеют твои сотрудники, нет — все равно плати. Причем независимо от того, сколько сотрудников будет охвачено (весь персонал или только верхушка), порядок суммы составлял десятки тысяч долларов.

Далее проанализировали статистику заболеваний сотрудников за последние два года (до этого она просто не велась). Оказалось: в основном (естественно) ОРЗ с бюллетенем на 3–5 дней, один перелом ноги, один острый панкреатит, одно обострение язвы желудка и один инфаркт. В обоих последних случаях компания оплатила госпитализацию, лекарства и даже реабилитацию в санаторно-курортных учреждениях. Ну, плюс две беременности, но это уже случай особый. Потом посмотрели возрастную статистику. Понятно же, что люди с возрастом чаще болеют. Выяснилось, что на все 150 сотрудников только трое старше 50.

Наконец, с помощью главбуха и юрисконсульта установили возможные налоговые последствия (была идея, что ДМС позволит снизить налогообложение). Выяснилось: *фивам* (пардон).

После всех этих процедур, занявших в общей сложности около недели, HR выдал тот самый «асимметричный» ответ (см. поставленные вопросы).

Всем, проработавшим больше года.

Никакой и ни по какой. Компания способна предоставить эту услугу своим сотрудникам *лучше, чем предлагает рынок, и при этом намного дешевле.*

Был опубликован приказ, согласно которому сотрудникам компании оплачивалось медобслуживание, включая госпитализацию, по предоставлению справок и счетов. Более того, предлагалось ознакомиться в ОК с перечнем медучреждений, куда рекомендовалось обращаться с учетом места проживания (эти данные были получены в ходе маркетингового исследования).

Расчет простой: мы заплатим за 30 руководящих сотрудников 20 000 долл. в год неизвестно за что. А оно надо? Лучше мы сэкономим, а в случае чего (2 случая за 2 года) заплатим по 3000. Ежели, конечно, придется. А у кого ОРЗ, так известно, лечи, не лечи, все равно за неделю проходит.

И еще одно соображение: допустим, мы все-таки пошли на ДМС или заключили договора с медучреждениями, т. е. ряд сотрудников

знает, что за них уже *«уплочено»*. *Не пойдут ли они, даже здоровые, полечиться? Естественно, в рабочее время?*

Только не думайте, что предыдущий текст – агитация против добровольной медицины. Кому-то она, может, и пригодится. Это всего лишь пример грамотного построения элемента социального пакета.

ГЛАВА 23

Ставим фирме градусник

Глава, посвященная такой изысканной теме как организационная климатология.

Руководить — это значит не мешать
хорошим людям работать.

Петр Капица

Когда численность фирмы перерастает две сотни человек, а организационная структура начинает напоминать многоэтажный дом, приходит пора выяснить, что думают сотрудники о компании, своей работе в ней, чего ожидают от будущего и как намерены вести себя в дальнейшем. Выяснив все это, вы получите ответы на такие наболевшие вопросы, как причины текучести кадров, а также прогноз увольнений ПСЖ на обозримый период. Вы сможете обосновать перед руководством свои предложения по формированию соцпакета и другим затратным мерам, которые давно лелеете в душе. Наконец, персонал компании почувствует, что его мнение небезынтересно менеджменту.

Все это делается с помощью технологии, которая называется *оценкой организационного климата*.

В западной практике управления трудовыми ресурсами эту стандартную процедуру использует большинство крупных компаний. У них, как известно, социологические опросы вообще в большой чести, и внутрифирменные в том числе. И хотя в журналах периодически возникают споры о том, что эти опросы, собственно, раскрывают и насколько им можно доверять, сама их целесообразность вроде бы сомнений не вызывает.

Предыстория вопроса такова. Сотню лет назад (незабвенный Фредерик Тейлор с его «научным менеджментом») предполагалось, что добиться от людей высокой производительности труда довольно просто: надо жестко привязать зарплату к результатам, и все. Потом выяснилось, что такой подход справедлив лишь в отношении рабочих, занятых примитивным физическим трудом. Если же от людей требуется большее, тем паче, интеллектуальный результат,

одних денег оказывается недостаточно. Концепция «человеческих отношений» в индустриальной психологии открыла новую эпоху представлений о мотивации труда, и вот уже чуть ли не десяток новых научно-практических школ развили и уточнили ее.

Развитие понимания причин человеческой трудовой деятельности и факторов, ее обуславливающих, — не чисто научный прогресс, как в естественных дисциплинах. Физики продвигаются в исследовании атома и элементарных частиц, однако сами частицы от этого не меняются. В социальных дисциплинах, особенно начиная с периода научно-технической революции, все не так: сама жизнь, люди и их отношения изменяются быстрее, чем наука успевает отследить и описать эти изменения.

Сегодня специалисты, например, активно обсуждают тему, которой еще лет 20 назад просто не существовало: дистантный офис. Как будет работать фирма, если большинство ее сотрудников будет сидеть не в офисе, а у себя по домам, работать на компьютерах, а результаты отправлять в контору по электронной почте? И это уже реальность! Но вот парадокс: в тех американских компаниях, где так работают несколько последних лет, наметилась новая проблема: у людей образовался дефицит живого общения. Коллектива не хватает.

Вообще-то тема трудовой мотивации и удовлетворенности работой, а также организационного климата — неподъемная, ей посвящены сотни монографий и десятки тысяч статей. Поэтому позволю себе отослать читателя к соответствующим источникам. А мы сосредоточимся на сугубо практической теме: как измерить организационный климат и что нам такое измерение даст?

Во-первых, организационный климат не одномерен: он включает в себя около десятка составляющих, которые вместе определяют чувство благополучия, комфорта человека на работе. Или наоборот — чувство неудовлетворенности, снижающее трудовой потенциал и способное привести людей к уходу из организации.

Вот эти составляющие. Я перечисляю их не в порядке значимости, потому что для разных людей в разных организациях, сообществах, странах приоритетность сильно различается.

Сама работа. Людям не свойственно бездельничать, а для очень многих (надеюсь, по себе знаете!) любимое дело доставляет удовольствие.

Чувство социальной значимости. Для человека важно осознавать, что его труд — не только способ заработка, что он нужен,

приносит пользу. Представляете, сколько бы у нас сейчас осталось учителей, врачей, офицеров, если б не это чувство!

Уважение к организации-работодателю. Для многих людей очень важна престижность места работы, принадлежность к известной и уважаемой в обществе организации.

Оплата труда. Но не просто ее размер, а связь с результатами и достижениями, как их сам воспринимает человек. Возможен, например, вариант, когда работника в целом устраивает зарплата, но он не понимает, как она связана с его успехами и неудачами, и это раздражает. Здесь очень важную роль играет субъективное представление «справедливости» оплаты. И не только когда человек полагает, что его заработная плата несправедливо низка. Бывает и наоборот, как ни странно: *человек считает, что ему платят несправедливо много, и это деморализует.*

Внезарплатные виды дохода. Тот же соцпакет. Я знаю, например, одну крупную организацию, где люди по рыночным меркам получают довольно мало... зато после нескольких лет работы гарантируется жилье.

Непосредственный руководитель Для многих он и олицетворяет организацию. Уважение или неуважение к своему начальнику, благополучие отношений с ним — очень существенный морально-психологический фактор. Была в семидесятых годах такая популярная песенка:

Раньше был мой папа веселым,
Мы с ним увлекались футболом,
Ходили в походы вместе,
И пели солдатские песни.
А теперь мой папа печальный,
У папы плохой начальник.
Папу он совсем не уважает,
Только все ругает и ругает...

И финал:

Папа, когда станешь начальником,
Пожалуйста, будь хорошим!

Перспективы роста, развития. Речь идет не просто о карьере, т. е. перспективе занять более высокую должность и зарабатывать больше. В нашей стране слово *карьерера* всегда носило несколько

негативный оттенок, и только с переходом к рыночному обществу мы вслед за остальным миром стали осознавать, что стремление к должностному росту для человека *естественно*. Мало кто из образованных и талантливых согласится всю жизнь выполнять одну и ту же работу. Хочется более масштабных задач, большей ответственности, возможностей к самореализации.

Уровень загрузки. Есть, конечно, немало трудоголиков, для которых постоянная погруженность в работу — естественное состояние. Но для многих людей все же существует некий оптимум загрузки. И если обязанности по работе превышают его, человек испытывает хронический стресс, который не может не сказываться на общем чувстве благополучия и на отношении к работе.

Свободное время. Для многих работа все же не составляет смысла жизни — есть семья, увлечения и т. д.

Чувство стабильности, защищенности, уверенность в завтрашнем дне. Этот параметр особенно важен при выборе рабочего места именно сейчас в нашей стране, где экономическая и политическая нестабильность уже воспринимается как норма жизни. Почитайте объявления о поиске работы, — все хотят в «стабильную компанию».

Комфортность условий работы. Это, конечно, не главный фактор. Вряд ли кто-то станет увольняться, потому что офис уж очень не нравится при прочих равных. Но вот для соискателя это может быть значимым параметром при выборе из нескольких возможных мест. В Москве и других мегаполисах сюда добавляется еще *удобство дороги на работу*. Ваш покорный слуга десять лет ездил из Медведково в Ясенево (+ два автобуса) к девяти утра. Воспоминания не из приятных.

Так, вроде все. Теперь: хотим ли мы измерить, насколько перечисленные факторы удовлетворяют наших сотрудников?

На первый взгляд кажется, что *хорошо*, когда удовлетворенность работой в фирме высокая, и *плохо*, когда наоборот. Оказывается, что это не так. Есть множество предприятий, где удовлетворенность — выше некуда, организационный климат — лучше не бывает... а люди работают спустя рукава. Это называется *феноменом сытого довольства*. Представьте себе, что на предприятии сложились такие условия, при которых люди активные, амбициозные, желающие сделать карьеру наталкиваются на препятствия, а систе-

ма мотивации и роста, напрямую привязанная к результатам работы, не действует. В частности, наказание за совершенную ошибку гораздо «чувствительнее», чем поощрение успеха (кстати, успех может и вообще не поощряться, дескать, так и надо). Последствия будут таковы: в организации будут «оседать» персонажи осторожные, не слишком деятельные, предпочитающие синицу в руках. А те, которые могли бы обеспечивать развитие и рост, будут уходить из фирмы в более перспективные места. Последствия для коммерческой фирмы, работающей в условиях конкуренции, очевидны.

Поэтому поводом к проведению оценки организационного климата может быть не только тревожащая менеджмент текучка, но и наоборот, ощущающийся в атмосфере фирмы «застой».

И еще один очень важный момент. Проведение внутрифирменных опросов — своеобразная форма привлечения сотрудников к управлению компанией. По крайней мере люди почувствуют, что их мнения кому-то интересны, а это уже само собой повышает уважение к работодателю, чувство причастности к организации и в целом ведет к улучшению организационного климата.

Основной способ изучения организационного климата — анкетирование. Можно, конечно, использовать и другие социологические методики, то же интервью. Но у анкетирования есть безусловные преимущества: простота, невысокая трудоемкость, а также относительная объективность результатов. Представьте, что вам надо проинтервьюировать такое количество сотрудников, которое составило бы репрезентативную выборку (см. главу 17). Для компании со штатом 300 человек это составит около 100 сотрудников, представляющих все подразделения, должностные уровни и пр. Итого только на интервью не менее 100 рабочих часов. А обработка?.. Анкетирование же вы проведете за пару-тройку дней, охватив при этом не часть, а практически всех сотрудников.

Поэтому несколько слов о технологии проведения анкетирования.

Самое главное требование, проявляющееся на всех стадиях исследования: вы должны *обеспечить сознательное добровольное сотрудничество респондентов*. Скорее всего в вашей организации такое анкетирование проводится впервые (а иначе вы вряд ли стали бы читать эту главу). Это значит, часть сотрудников может отнестись к нему настороженно и постарается ответить так, как

по их мнению ожидает администрация, а не выразить свою настоящую точку зрения. Другая часть отнесется к опросу формально: быстренько отметит какие-нибудь (чаще всего средние) позиции, чтобы вы от них отвязались.

Чтобы этого не случилось, сделайте так.

На каком-нибудь совещании сообщите руководителям подразделений о том, что будете проводить анкетирование, о его целях, порядке и ожидаемых результатах, а также попросите довести эту информацию до подчиненных.

Опрос должен быть строго анонимным — убедите в этом сотрудников, дабы никто не мог заподозрить вас в попытках выяснить авторство респондентов. Иначе — утрата доверия. Между прочим, я в таких случаях всегда пишу в инструкции: «анкетирование анонимно, но при желании вы можете подписаться». Обычно подписывается где-то десятая часть респондентов, и далеко не всегда те, кто дает в анкетах «приятные» для фирмы ответы.

По завершении обработки и анализа результатов найдите приемлемую для компании форму отчетности перед коллективом. Если анкетирование будет проведено, а результаты не «опубликованы», это вызовет подозрения в том, что «то-то не так». Кроме того, следующий опрос (если вы его затеете) будет восприниматься гораздо менее серьезно.

Избегайте ситуаций, когда какие-либо «оргвыводы» администрации могут интерпретироваться как расправа с сотрудником за честно выраженное при анкетировании мнение. Даже слух о том, что Сидорова уволили за его ответы в анкете, может нанести большой моральный ущерб. В частности, это касается возможной «инициативы» линейных руководителей. Вы довели до них результаты, те быстренько «вычислили» неудобных в своих подразделениях...

Составить анкету не так просто, как может показаться. Остановимся на важнейших моментах.

Состав и количество вопросов. Оптимальное число — 20–25, не более. Иначе респонденты поленились заполнять, а вы — замучаетесь обрабатывать. Тут есть золотое правило, не известное новичкам и социологам-любителям: *ни один вопрос не должен задаваться «просто так», потому что вам захотелось его задать.* Вставляя в анкету вопрос, задумайтесь, как вы будете интерпретировать ответы на него? Какие сделаете выводы? Вообще, если без вопроса можно обойтись, то лучше так и сделать.

Тематика. По темам вопросы должны соответствовать описанным выше составляющим организационного климата. Не обязательно — всем, можно выборочным, тем, что вас волнуют. Плюс те или иные сведения, которые вы хотели бы собрать. Скажем, в коллективе обсуждается тема создания общественного органа (вроде профсоюза или женского комитета). Можно вставить в анкету соответствующий вопрос, чтобы понять: действительно ли это мнение большинства или инициатива нескольких «особо активных» персонажей.

Начало — установочные данные (небольшое лукавство). Возможно, вам придется при анализе результатов опроса делить контингент респондентов на категории. Как минимум, сотрудники разных подразделений (сегментов) компании. Или, например, по стажу работы: новички или «старослужащие». Для этого в начале анкеты целесообразно предусмотреть соответствующие вопросы. Честно говоря, эти данные довольно легко использовать, если вам все же, несмотря на анонимность, хочется узнать, кто отвечал на ту или иную анкету...

Формулировки вопросов. Вопросы должны быть правильно поняты всеми респондентами. Поэтому необходим пробный, как говорят социологи, пилотажный опрос. Дайте заполнить анкету нескольким людям разного статуса и образования и попросите их прокомментировать, как они поняли вопросы и почему дали те или иные ответы. Скорее всего что-то придется редактировать.

Избегайте провокационных вопросов. Классические примеры из социологии — вопросы типа «Вы уже перестали пить коньяк по утрам (да / нет)?» Или: «За что вы любите нашу фирму?». Это уже не социология, а «грязный пиар».

Формулировки ответов. В соответствии с двумя предыдущими пунктами предусмотрите все формулировки ответов, которые может дать респондент, а также — «свой вариант ответа».

Продуманная инструкция. Составляя инструкцию, пользуйтесь законом Мерфи для социологических опросов: *если какой-нибудь пункт инструкции можно понять неправильно, обязательно найдется кто-то, кто так и сделает.* Есть и более жесткое следствие: *если все пункты инструкции можно понять только правильно, обязательно найдется кто-то, кто все равно поймет неправильно.* Поэтому не забудьте обратить особое внимание на инструкцию при «пилотажном прогоне»!

Порядок проведения опроса. Лучше всего проводить анкетирование в самом офисе, в групповой форме (для скорости) и в вашем присутствии (чтобы отвечать на вопросы респондентов, которые обязательно возникнут (см. предыдущий абзац). Лучше, чтобы при анкетировании не было непосредственных руководителей респондентов. Нам нужно обеспечить свободное выражение мнений, а присутствие начальства сразу «напрягает»*. В крайнем случае можно раздать анкеты на дом, но не желательно: вы их будете собирать потом полгода.

В качестве примера я хочу привести составленную мной анкету. Мне кажется, в ней отражены все перечисленные правила. После выхода первого издания книги эту анкету использовали читатели и слушатели наших семинаров. Судя по отзывам, работает.

АНКЕТА

Уважаемые коллеги!

Это анкетирование проводится, чтобы узнать мнение сотрудников Компании об условиях работы и системе вознаграждения. Цель – проверить эффективность мероприятий по улучшению качества жизни в Компании и повышению производительности труда, планируемых руководством.

Анкетирование анонимно, но при желании Вы можете указать свою фамилию. Просим Вас ответить на все вопросы, ничего не пропуская. Для этого поставьте крестики в скобках рядом с вариантами ответов, которые вы считаете наиболее подходящими. Можно выбрать только один ответ или дать свой собственный (где это предусмотрено).

Просим Вас отвечать на вопросы совершенно откровенно: конфиденциальность и отсутствие каких-либо «последствий» гарантируются.

Просим Вас также заполнить анкету строго индивидуально, не советуясь с коллегами. Нас интересует *именно ваше мнение!*

Искренне Ваш,

Отдел управления трудовыми ресурсами.

Подразделение: _____

* Один мой хороший знакомый в каком-то колледже проводил эксперимент по методике «свободного рисунка». Он попросил группу учениц нарисовать кто что захочет... тут вскочила преподавательница и «помогла»: «Девочки, все рисуем весну!».

Ваш стаж работы в Компании:

- менее 1 года.
- 1–2 года.
- 2–3 года.
- свыше 3 лет.

Пол:

- мужской женский.

Как Вы оцениваете работу в нашей Компании по сравнению с вашим предыдущим местом работы:

- здесь лучше.
- в чем-то лучше, в чем-то хуже.
- одинаково.
- здесь хуже.

Как Вы оцениваете уровень Вашей загруженности по работе?

- нормальный (удовлетворительный).
- слишком напряженный: сил и времени едва хватает.
- необременительный.
- в принципе могу взять на себя дополнительную нагрузку.

Насколько, по-вашему, загружены другие сотрудники Компании (те, о ком Вы можете судить)?

- Трудятся в нормальном ритме, с нормальной нагрузкой.
- Работают напряженно, сильно загружены.
- По-разному.
- В основном не перенапрягаются.

Как Вы оцениваете организацию работы (менеджмент) в Компании?

- Хорошая, четкая организация.
- Работа нормально организована.
- На разных участках по-разному.
- Работа организована слабо, много неразберихи.

Ваше мнение о психологической атмосфере в Компании:

- Хорошая, комфортная атмосфера, помогающая работе.
- Атмосфера нормальная.
- Бывает по-разному.
- Атмосфера неблагоприятная.

Ощущается ли в вашем подразделении взаимопомощь, поддержка коллег?

- Да, мы работаем, как одна команда.

Уровень поддержки нормальный, при необходимости ее можно получить.

Бывает по-разному.

Нет, у нас каждый сам за себя.

Насколько Вы удовлетворены уровнем оплаты труда?

Считаю его нормальным.

Считаю, что заслуживаю большего.

Испытываю постоянную неудовлетворенность.

Свой вариант ответа:

Ваше мнение о системе мотивации (стимулировании труда) в Компании:

Считаю ее нормальной.

Считаю, что она нуждается в усовершенствовании.

Не вижу какой-либо системы мотивации (не понимаю, как она работает).

Свой вариант ответа:

Ваше мнение о перспективах своего роста (карьеры) в Компании:

Считаю их нормальными (удовлетворительными).

Затрудняюсь ответить.

Не вижу для себя таких перспектив.

Свой вариант ответа:

Считаете ли Вы нужным развивать в Компании моральное стимулирование (например, конкурсы на лучшего сотрудника и др.)?

Да, считаю, что это будет полезно.

Возможно.

Не вижу в этом особого смысла.

Какие формы морального стимулирования Вы могли бы предложить?

Считаете ли Вы целесообразным создание Совета трудового коллектива в Компании?

Да, считаю, что это будет полезно.

Возможно.

Не вижу в этом особого смысла.

Хотели бы Вы и дальше работать в Компании?

Да, я связываю с ней свое будущее (по крайней мере, ближайшее).

Скорее да, но могу уйти, если мне предложат что-нибудь лучшее.

Подумываю о том, стоит ли здесь оставаться.

Ищу другую работу и уйду, как только найду.

Независимо от ответа на предыдущий вопрос, как Вы считаете, насколько легко Вы смогли бы найти другую работу на тех же или лучших условиях?

- Да, думаю, что легко найду.
- Скорее найду, чем нет.
- Думаю, что это будет сложно.
- Затрудняюсь ответить.

Работая в Компании, чувствуете ли Вы стабильность, уверенность в завтрашнем дне?

- Да, я чувствую, что Компания и мое место в ней стабильны.
- В основном, да.
- Нет, не чувствую.
- Затрудняюсь ответить.

Если у Вас возникнет потребность в помощи (в плане личной жизни), то Вы скорее всею:

- обратитесь к кому-либо из коллег.
- обратитесь к своему руководителю (или к кому-то из руководства компании).
- будете искать помощи вне Компании.

Свой вариант ответа:

Если у Вас возникнет потребность в помощи или совете по вопросам работы, то Вы скорее всею:

- обратитесь к кому-либо из коллег.
- обратитесь к своему руководителю (или к кому-то из руководства Компании).

Свой вариант ответа:

Как Вы относитесь к своему непосредственному руководителю:

- Считаю достойным человеком и специалистом, вызывающим уважение.
- В целом положительно, хотя и имею претензии.
- Нейтрально.
- Отрицательно; хотелось бы иметь руководителем другого человека.

Свой вариант ответа:

Вы бы посоветовали кому-либо из своих друзей или добрых знакомых работать в Компании (если бы узнали, что они ищут работу)?

- Да, безусловно.
- Затрудняюсь ответить.

() Нет.

Свой вариант ответа:

Какие вопросы Вы хотели бы задать руководителям Компании (постарайтесь дать не менее трех вопросов):

Благодарим за участие!

Я не буду рассказывать о результатах анализа этой анкеты: в отличие от ее текста (довольно стандартного) они составляют секрет фирмы. Отмечу лишь один любопытный момент.

20-й вопрос использовался как косвенный индикатор отношения сотрудников к компании. Предполагалось, что желание пригласить в фирму друзей демонстрирует хорошее отношение к фирме и наоборот. И получилась странная картина: многие сотрудники, в ответах на другие вопросы той же тематики (конкретно: 3, 7, 14) давшие компании высокие оценки как месту работы, на 20-й вопрос ответили отрицательно. Оказалось: многие из них просто *не имеют неработающих знакомых, достойных, по их мнению, работать в компании!*

Я привел этот пример как иллюстрацию возможной ошибки при составлении анкеты и интерпретации ответов на нее. Посмотрите, что произошло: составитель анкеты имел в виду *косвенное* значение вопроса, дескать, если мне нравится, посоветую друзьям. А респонденты поняли вопрос абсолютно буквально (см. главу 14). Вот таких случаев и следует избегать, для чего используется «пилотажный прогон».

Обработка данных. Здесь ничего особенно сложного — тот же MS Excel, те же функции (см. главу 20). Получите проценты разных вариантов ответов для всех вопросов, а дальше — ваш анализ.

Узнаете, например, количество тех, кто собирается оставить фирму в ближайшее время, и тех, кто намерен делать в ней карьеру.

Вот, собственно, и все, что я хотел сказать. Дальше либо надо заканчивать, либо писать четвертую часть книги — об анализе климата и прочих вопросах социологии организаций...

Единственный важный момент. Услугу по проведению подобных исследований предлагает множество консалтинговых фирм, работающих в области управления, в том числе трудовыми ресурсами. Узнайте их расценки. Честное слово, мало не покажется!

ГЛАВА 24

И снова — политиканство

Последняя глава, в которой автор дарит читателю прощальный подарочек.

Если вы не будете заниматься политикой, политика займется вами.

Дорогие читатели! Если кому-то из вас придется разрабатывать документ под названием «кадровая политика» или хотя бы для себя формулировать свои идеологемы и политические воззрения, пробегите следующий текст. Несколько лет назад я разработал его по заказу одной фирмы, и он жив и по сию пору здравствует. Прямым плагиатом лучше не заниматься, но глядишь — пригодится как образец.

КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА КОМПАНИИ «PER ASPERA AD ASTRA»*

Идеология и основные принципы.

1. Договорные отношения между работниками и фирмой как работодателем.

Отношения между сотрудниками и работодателем строятся на основе соглашения о продукте (результате), который фирма приобретает у сотрудника, и вознаграждения за него.

Приобретаемые фирмой результаты работы описываются в виде трудового портфеля сотрудника, а оплата — в виде плана формирования вознаграждения (ПФВ). Форма и содержание этих документов различается для бизнес-единиц и функциональных подразделений, а также для разных категорий персонала.

Использование ресурсов в соответствии с личным потенциалом сотрудников.

* Это наша российская фирма. Я назвал ее «Через тернии к звездам», поскольку оно соответствует ее идеологии и биографии. Почитаете — поймете, почему. Открою один секрет: бизнес — отечественные высокие технологии.

Для реализации своих целей фирма нуждается в сотрудниках, обладающих способностями и личным потенциалом в следующих областях:

- способность к решению бизнес-задач в практической работе с клиентами и поставщиками, а также по организации производства (определяется энергетикой, деловой хваткой, опытом);
- управленческий потенциал: организаторские и административные способности, умение и желание руководить работой других;
- потенциал специалиста (эксперта): знания, навыки, опыт в областях, востребованных фирмой;
- инновационный потенциал: способность и желание изучать и создавать новое, находить нестандартные решения.

С целью более эффективного использования трудовых ресурсов фирма формирует трудовые портфели специалистов, исходя из возможностей, обеспеченных их личным потенциалом. Задачи бизнес-единиц (в частности аналитические и организационно – управленческие), не покрываемые трудовыми портфелями действующих сотрудников, передаются функциональным подразделениям фирмы, что учитывается в бюджетах бизнес-единиц. Если наличных ресурсов фирмы оказывается недостаточно для решения этих задач, принимается решение об открытии вакансий.

2. Мотивация персонала.

Мотивация сотрудников на достижение конкретных результатов обеспечивается:

- гибкой системой, оплаты труда, сочетающей элементы социальной гарантии и зависимости вознаграждения от результатов работы сотрудника, подразделения, фирмы в целом;
- возможностями для сотрудников к профессиональному, служебному и материальному росту за счет инициативы, выбора фронта и объема работ в соответствии с личными способностями, возможностями и интересами.

3. Развитие кадрового потенциала фирмы.

Деловые возможности фирмы улучшаются за счет роста личного потенциала сотрудников, позволяющего им решать более сложные и разнообразные задачи, повышать эффективность своей работы. С этой целью фирма использует различные формы развития своего кадрового потенциала.

Вовлечение специалистов в процесс управления фирмой и бизнес-единицами путем участия в методических совещаниях, в работе экспертного совета.

Разработка фирмой и передача специалистам эффективных методик маркетинговой работы и экономического анализа.

Предоставление фирмой специалистам информационных услуг (банк данных маркетинговой информации).

Включение в трудовые портфели специалистов задач, требующих дополнительной высокой квалификации (маркетинг, планирование, оценка результатов своей деятельности).

Поощрение специалистов к разработке самостоятельных проектов, участию в работе различных направлений (бизнес-единиц).

Развитие личного потенциала сотрудников отражается в форме должностного роста (в соответствии со штатным расписанием) и изменениях ПФВ.

4. Распределение задач и ответственности.

Задачи управления трудовыми ресурсами распределяется между структурными и функциональными единицами фирмы.

Высшее руководство фирмы определяет приоритеты кадровой политики, утверждает штатное расписание, вакансии и планы кадрового комплектования, трудовые портфели и ПФВ сотрудников, ассигнования в бюджеты бизнес-единиц, направленные на людские ресурсы.

Отдел контроллинга отслеживает исполнение основных процедур управления трудовыми ресурсами на всех уровнях (см. разд. 2 и 3).

Служба управления персоналом фирмы в составе отдела контроллинга ведет оперативную работу по реализации управления трудовыми ресурсами.

Руководители подразделений и бизнес-единиц:

- определяют трудовые портфели подчиненных и несут ответственность за полную использование трудовых ресурсов;
- формируют вакансии и подают заявки на их заполнение;
- участвуют в оценке и отборе кандидатов;
- контролируют выполнение адаптационных планов новыми сотрудниками;
- распределяют среди подчиненных выделенную в их распоряжение часть премиального фонда;
- несут ответственность за эффективность расходования фонда оплаты труда подразделения (соотношение затрат на вознаграждение и результатов работы сотрудников и подразделений).

Основные элементы управления трудовыми ресурсами.

1. Учетная и аналитическая работа.

Служба управления персоналом фирмы в составе отдела контроллинга составляет штатное расписание и тарифную сетку, ведет базу данных сотрудников, представляет руководству фирмы ежемесячные аналитические отчеты по трудовым ресурсам.

Штатное расписание — перечень всех должностей по подразделениям, как заполненных (с указанием фамилии сотрудника), так и вакантных, с реальными должностными окладами. Является «картой» трудовых ресурсов фирмы. Служит для контроля состава персонала, выявления кадровых потребностей подразделений (в сопоставлении с оценкой их деятельности).

Тарифная сетка устанавливает соотношение рангов должностных позиций между персоналом центров выручки, функциональных и производственных подразделений и указывает вики окладов. Служит для контроля соответствия трудового вклада и вознаграждения разных категорий сотрудников, определения уровней оплаты новых сотрудников, оценки соответствия оплаты в фирме ситуации на рынке труда.

База данных на сотрудников содержит анкетные данные всех действующих и уволенных сотрудников, а также сведения о должностных перемещениях и другую информацию. Служит для анализа состояния трудовых ресурсов, текучести кадров и ее причин, определения кадрового потенциала (резерв выдвижения, возможности перераспределения трудовых портфелей).

2. Формирование фондов оплаты труда.

Фонды оплаты труда (ФОТ) подразделений и бизнес-единиц формируются из постоянных (гарантируемых) окладов сотрудников в пределах вилки. ФОТ списывается на затраты подразделений с самостоятельными бюджетами (центров ответственности) или на общефирменные затраты (для функциональных подразделений).

ФОТ бизнес-единиц устанавливается руководством фирмы и может быть пересмотрен по его решению или по представлению руководителя подразделения (см. разд. 2.5).

3. Система вознаграждения.

Оплата труда сотрудника складывается из должностного оклада (согласно тарифной сетке), формируемого из ФОТ, и премиальной, формируемой из специальных премиальных фондов.

Оклад выплачивается сотруднику за стабильно выполняемые задачи в рамках согласованного трудового портфеля, квалификацию и стаж работы в фирме. Его уровень повышается в случае постоянного (в течение 2–3 месяцев) превышения заработка сотрудника над окладом (за счет премий) или понижается, если сотрудник в течение того же срока не получает премиального вознаграждения.

Премиальные фонды формируются из расчетной прибыли компании и распределяются между бизнес-единицами и сотрудниками в соответствии с достигнутыми показателями. Механизм распределения премиальных фондов обеспечивает зависимость премии каждого сотрудника

от его личных показателей, а также результатов бизнес-единиц и компании в целом.

ПФВ сотрудников функциональных подразделений (управленческий аппарат, производство, складское и транспортное хозяйство) предусматривают преобладание оклада над премией, а сотрудников центров прибыли (управление реализации и отдел закупок) — обратное соотношение частей вознаграждения.

4. *Целевое формирование трудовых портфелей сотрудников.*

Для каждого сотрудника определяется трудовой портфель, включающий:

- результаты, которых сотрудник должен достичь за определенный период (по возможности в количественном выражении);
- функции, которые сотрудник должен выполнять, с указанием стандартов исполнения.

Основой для формирования трудовых портфелей являются целевые показатели бизнес-единиц и подразделений.

5. *Открытие вакансий.*

Новые вакансии открываются в случаях, когда плановые показатели не могут быть достигнуты наличным кадровым составом за счет перераспределения задач между сотрудниками.

Инициатором открытия вакансии может выступать руководитель бизнес-единицы или вышестоящее руководство.

Руководитель бизнес-единицы должен доказать целесообразность выделения дополнительного ФОТ для вакансии, представив трудовой портфель сотрудника, или открыть вакансию в пределах имеющегося ФОТ. В состав бизнес-единиц решением руководства фирмы могут включаться должностные позиции, оплачиваемые за счет ФОТ компании.

6. *Процесс формирования вакансий.*

На основе анализа планов подразделений (бизнес-единиц) выявляются задачи, выполнение которых не обеспечено наличными трудовыми ресурсами или обеспечено неоптимальным образом (потенциал специалистов расходуется на работу, не соответствующую их уровню).

Для каждой из таких задач определяется *цена вопроса* как примерный объем прямых потерь или недополученной прибыли.

Цена вопроса сопоставляется с оценочными *затратами на приобретение дефицитного трудового ресурса*: суммой затрат на заполнение вакансии, заработную плату и содержание рабочего места. На базе этой оценки принимается решение либо о распределении задач между сотрудниками (пересмотр трудовых портфелей и ПФВ), либо об открытии новых вакансий, их количестве и качестве.

Для каждой из открываемых вакансий определяются:

- трудовой портфель (задачи, функции, обязанности);
- перечень требований к кандидатам;
- сроки заполнения вакансии (желательные и крайние);
- целесообразность привлечения дополнительных ресурсов для поиска вакансии.

7. Система поиска и отбора персонала.

Поиск персонала ведется в двух режимах.

а) *Постоянный режим маркетинга рынка труда.*

Фирма отслеживает конъюнктуру рынка труда по востребованным специальностям (продажа и закупка родственной номенклатуры, производство, маркетинг, менеджмент) с точки зрения наличия предложения и спроса, оплаты труда. Оценки этих показателей служат для коррекции тарифных ставок на основные должностные позиции в фирме, формирования «ценовых предложений» для вновь набираемых специалистов, а также оценки затрат на поиск кадров на сложные и дефицитные вакансии.

Ведется база данных лиц, попавших в поле зрения кадровой службы фирмы. При появлении кандидатуры, обладающей ценными для компании возможностями, может быть принято решение об открытии вакансии специально для нее.

Параллельно отслеживаются источники поступления кандидатур и оценивается их эффективность.

б) *Режим целевого поиска кандидатур на открытые вакансии.*

Целевой поиск кандидатур начинается после утверждения Генеральным директором плана кадрового комплектования фирмы, сформированном на основе освободившихся и вновь открытых (см. разд. 2.5) вакансий. В соответствии со сложностью каждой вакансии и срочностью заполнения выбираются и активизируются каналы поиска. Организуются прием заявок (резюме) и собеседования с кандидатами.

Отбор кандидатов как правило проходит в 4 стадии (табл. 14).

Таблица 14. Стадии и содержание процесса отбора кандидатов

	Стадия отбора	Содержание и цели	Участники
1	Первичный отбор	Отсев на основании резюме и первичного собеседования по явным противоречиям	Менеджер по персоналу

	Стадия отбора	Содержание и цели	Участники
2	Углубленное изучение личных и деловых качеств	Собеседование, изучение документов и материалов, представленных кандидатом, получение отзывов с прежнего места работы, психологическое тестирование	Уполномоченный сотрудник кадровой службы (отдела контроллинга)
3	Оценка квалификации и профессионального уровня кандидата.	Собеседование, выполнение заданий (ситуационные испытания), оценка представленных кандидатом материалов	Непосредственный руководитель (инициатор вакансии), эксперты, — специалисты фирмы
4	Утверждение кандидатуры	Изучение представления на кандидата, собеседование	Генеральный директор

По кандидатам, прошедшим стадии 1–3, составляется представление, суммирующее результаты его оценки и изучения и подписанное участниками процесса отбора (кандидаты на менее ответственные и сложные вакансии могут представляться в устной форме).

В отдельных случаях сотрудники могут приниматься на работу без прохождения процедуры отбора по личной рекомендации одного из руководителей фирмы (подразделений). Если такой сотрудник не выдерживает испытательного срока или работает неудовлетворительно, ответственность несет рекомендовавший его руководитель.

Механизм адаптации новых сотрудников.

Содержание процесса адаптации.

Адаптация новых сотрудников (процесс вхождения в должность) проходит в течение испытательного срока, устанавливаемого от 1 до 2 месяцев (в зависимости от сложности работы). В этот период новому сотруднику устанавливается минимальный должностной оклад в соответствии с тарифной сеткой. За этот период новый сотрудник должен:

- полностью освоить участок работы;
- приобрести недостающие знания и навыки;
- установить и отладить необходимые рабочие контакты с другими сотрудниками и подразделениями фирмы;
- проявить уровень деловых качеств, соответствующих должности.

В случае успешного прохождения адаптации сотрудник зачисляется на постоянную работу, и ему устанавливается оклад по договоренности в пределах, предусмотренных тарифной сеткой. В противном случае ему предлагается оставить работу или перейти на другую должность в фирме, соответствующую его способностям и возможностям. Решение о зачислении на должность или отказе от должности может быть принято руководством фирмы до истечения двухмесячного испытательного срока.

Сотрудники, принимаемые на руководящую работу, как правило, проходят адаптацию в должности на один уровень ниже планируемого и обязаны за этот период освоить участки работы своих будущих подчиненных. Для должностей с повышенной ценой ошибки по специальному решению руководства фирмы могут приниматься на испытательный срок два кандидата, между которыми устраивается конкурс.

Управление адаптацией новых сотрудников.

1. Для каждого принятого на работу сотрудника составляется адаптационный план, содержащий конкретный перечень задач на период вхождения в должность и сроков их реализации.
2. План подписывается непосредственным руководителем и сотрудником, утверждается Генеральным директором, визируется и ставится на контроль отделом контроллинга.
3. Отдел контроллинга отслеживает выполнение адаптационных планов, информирует руководство фирмы о результатах, вносит предложения по кадровым решениям.
4. Ответственность за предоставление новому сотруднику условий для прохождения периода вхождения в должность несет его непосредственный руководитель.

Перечень основных процедур управления трудовыми ресурсами.

1. Контроль штатного расписания (наличные и дефицитные людские ресурсы, ФОТ подразделений).
2. Контроль тарифной сетки (оценка соответствия реальной ситуации и положению на рынке труда).
3. Определение и согласование трудовых портфелей сотрудников.
4. Установление должностных окладов и планов формирования вознаграждения сотрудников.
5. Подготовка аналитических отчетов по трудовым ресурсам (оценка эффективности использования ресурсов).
6. Формирование и согласование вакансий.
7. Формирование кадрового плана (вакансии, кадровые перемещения).
8. Подбор кандидатов на замещение вакансий.
9. Вхождение в должность (прохождение испытательного срока).

Эпилог,

в котором автор тепло прощается с читателем и желает ему всего наилучшего. В конце же читатель получает адрес автора для переписки.

Ну вот, наконец... и конец. Если вы, уважаемый читатель, добрались до этого места, значит, я старался не зря.

На прощание несколько дружеских пожеланий.

Ваша профессия — *управляющий трудовыми ресурсами*. В этих трех словах главное — первое, т. е. вы — *менеджер*, а остальное — вторично. Менеджер, т. е. *человек, который может*. И я искренне желаю вам смочь все, что вы захотите, и достичь всех целей, которые вы поставите перед собой.

В этой книге я предложил несколько разных управленческих технологий и инструментов. Из них самый главный — это *понимание своих задач в контексте жизни предприятия*, т. е. с позиций ресурсного управления. Я желаю вам научиться управлять *экономически* и уверен, что это пригодится и компании, и лично вам, как человеку карьерному.

Лучшие HR-менеджеры, которых я знаю, имеют гораздо более широкий опыт управления, что позволяет им эффективно вписать себя в менеджмент компании, находя общий язык с представителями других сегментов. Позвольте пожелать вам пройти школу практики управления, выходящую за рамки трудовых ресурсов.

Современный менеджмент развивается настолько быстро, что даже преподаватели и ученые не всегда успевают следить за новинками. Я понимаю, что практическая работа не оставляет вам времени, но все же желаю найти возможность для чтения управленческой литературы, прессы, материалов в интернете. Там вы найдете ответы на многие вопросы, с которыми затрудняетесь справиться в одиночку.

Из последних двух частей книги вы могли уловить, что большинство тонких технологий кадрового менеджмента, в общем-то, не бином Ньютона. Не хочется повторять заезженную поговорку про богов и горшки... Просто не бойтесь за них браться. У вас все

получится! Желаю вам смело экспериментировать и создавать эффективные инструменты для своей работы.

Я нигде не писал об этом открытым текстом, но несколько раз намекал, что в наших коммерческих фирмах служба управления трудовыми ресурсами в чем-то заменяет прежние общественные организации. Да вы, наверное, и по себе знаете, что когда сотрудник не знает, к кому обратиться, то скорее всего придет к вам. Поэтому я желаю работникам вашего предприятия, чтобы они всегда находили в вашем лице эффективную поддержку. А вам — каждый день приходить на работу с удовольствием.

ИЗ ПИСЕМ ЧИТАТЕЛЕЙ

«Я очень люблю Вашу книгу “Вы — управляющий персоналом”. Читается отлично, легко, весело, а главное — советы можно применять на практике (что я и делаю)».

Наталия, руководитель службы персонала группы компаний «Рим», г. Саратов.

«Огромное спасибо за Вашу книгу! Пока не приходилось читать ничего лучше о работе с персоналом, ее особенностях, составляющих, подводных камнях и т. д. Это такая редкость — море полезнейшей информации, механизмов, реально применимых на практике, да еще и в таком невероятном изложении: доброжелательном, оптимистичном, с искрометным юмором!».

Татьяна Т., HR – менеджер, Нижний Новгород.

«Здравствуйте, Александр Александрович! Читайте Вашу книгу “Вы — управляющий персоналом” и радуюсь, что есть возможность заочно побывать в учениках у настоящего профессионала-практика. Я думаю, что подобную книгу очень ждали и менеджеры по персоналу, только начавшие работать и опытные специалисты. Многие набитые шишки, о которых Вы пишете, — такие “родные!”»

Анна Ш., менеджер по персоналу, Казань.

«С большим интересом прочитала Вашу книгу “Вы — управляющий персоналом” и не могу не выразить Вам свою благодарность. Так как планирую стать менеджером по персоналу, сделала ее настольной. Удивительное сочетание юмора и уникальных практических советов!».

Ирина К., Москва.

«В диком восторге от Вашей книги “Вы – управляющий персоналом”. Часто перечитываю ее, она помогает мне справиться со сложными ситуациями, возникающими на работе. Вы – профессионал в области работы с персоналом, и просто прирожденный психолог».

Ольга Т., менеджер по персоналу, психолог, Москва.

«Ваш материал настолько насыщен наработками и идеями, что, дай Бог, успею трансформировать их в приемлемые для фирмы решения и технологии. Огромное Вам спасибо за труд!».

Александр В., директор по персоналу, Киев, Украина.

«На мой взгляд, ценность таких книг намного больше, чем обычных учебников. Во-первых, потому, что в этой книге я увидел прежде всего нашу русскую действительность. Во-вторых, написана она легким, привычным для большинства людей языком и, читая ее, действительно получаешь огромное удовольствие. В-третьих, в ней я увидел много интересных решений, которые реально работают. В общем, огромное вам спасибо за вашу замечательную книгу!».

Сергей Г., управляющий персоналом, Москва.

«Уверен, что Ваша книга еще много лет будет ходить из рук в руки как понятный, интересный, прикладной учебник-«помощник», где можно почерпнуть полезную информацию и получить ответы на многие вопросы, ежедневно возникающие в работе».

Светлана Г., директор по персоналу, Минск, Беларусь.

«Сегодня “запоем” прочитал Вашу книгу “Вы – управляющий персоналом”. Очень интересно и, главное, полезно: нашел массу вещей, которые постараюсь внедрить на практике».

Дмитрий Л., директор по персоналу, Уфа.

«Прочла Вашу книгу “Вы – управляющий персоналом”. Сказать, что осталась довольна – ничего не сказать. Вы даже не представляете, какой запас оптимизма кроется на ее страницах, тот запас, который был необходим мне, чтобы поверить в свои силы и начать наконец-то шевелить извилинами. Вы очень емко и доступно отобразили ценнейшую информацию. Спасибо Вам огромное за этот труд, поверьте, эта книга – шедевр. У Вас замечательное чувство юмора!».

Олеся К., Новосибирск.

«Эта книга – для тех, кто набивает первые профессиональные шишки. А опытным кадровикам будет интересно сравнить чужой

опыт работы со своим собственным. Абсолютно всё из жизни! Я не думала, что о работе можно писать так легко и интересно».

Ирина Т., начальник отдела кадров, Москва.

«Благодарю Вас за подарок в виде чудесной книги “Вы – управляющий персоналом”. Чувствую удивительное созвучие с Вами в понимании ситуации, подходе к решениям и в уважении человека и его труда».

Ирина Л., HR – менеджер, психолог, Москва.

«Ваша книга “Вы – управляющий персоналом” на сегодня является главным пособием в моей работе. За это хочу выразить Вам свою ОГРОМНУЮ БЛАГОДАРНОСТЬ и ПРИЗНАТЕЛЬНОСТЬ».

Роман К., директор по персоналу, Брянск.

«Спасибо Вам за такую прекрасную, практически легко применимую, не занудную и поучительную книгу. Я ее прочла на одном дыхании, так всё жизненно и в некоторых случаях – прямо про меня».

Людмила И., начальник отдела кадров, Киев, Украина.