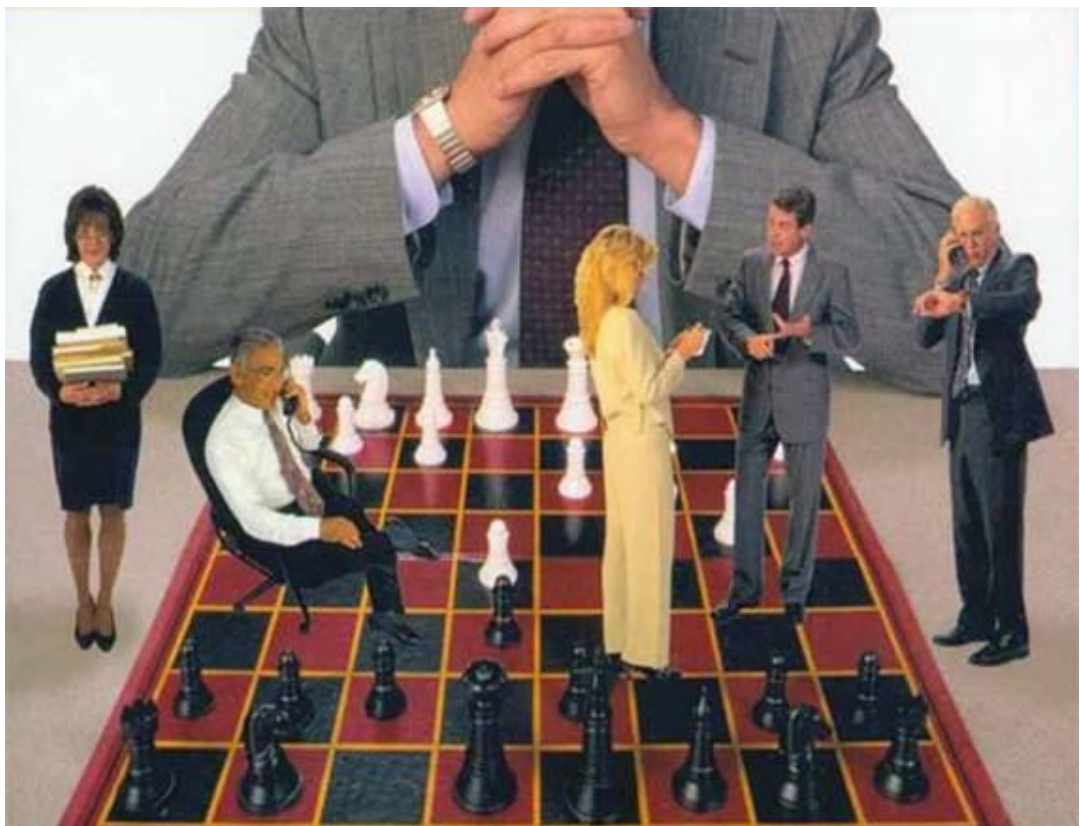


7 СЕКРЕТОВ ПРЕВРАЩЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО БАЛЛАСТА В ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ РЕСУРС



Введение

Здравствуйте, читатели. Меня зовут Русакова Юлия. Я работаю с персоналом много лет, и в ходе этой работы регулярно сталкиваюсь с тем, что менеджера по персоналу руководители предприятий на работу брать не хотят, а самостоятельно выполнять работу по управлению персоналом не умеют. Так что я решила обобщить свой опыт и предложить вашему вниманию мою книгу.

Эта книга предназначена для тех руководителей, у которых нет менеджера по работе с персоналом. Менеджера нет, а персонал есть. Человеческим ресурсом, как и любым другим надо грамотно распоряжаться. Ваши сотрудники могут стать для вашего бизнеса камнем на шее, а могут - крыльями, которые вынесут вас к успеху и процветанию. **Кем и чем они станут – зависит от вас!** Сейчас часто можно встретить в продаже наборы из серии «Сделай сам». Включает в себя такой набор материалы и инструкцию – как из кусочков ткани сделать коврик, а из картона с рисунком – модель танка. Моя книга – такой же набор «Сделай сам» для работы с персоналом. Сырье, правда, в комплект не входит – оно уже получает зарплату у вас на предприятии, но инструкции будут полезны.

Сначала посмотрим на полный перечень того, что положено выполнять в процессе управления человеческим ресурсом. Если изобразить его в виде схемы, выглядеть он будет так:

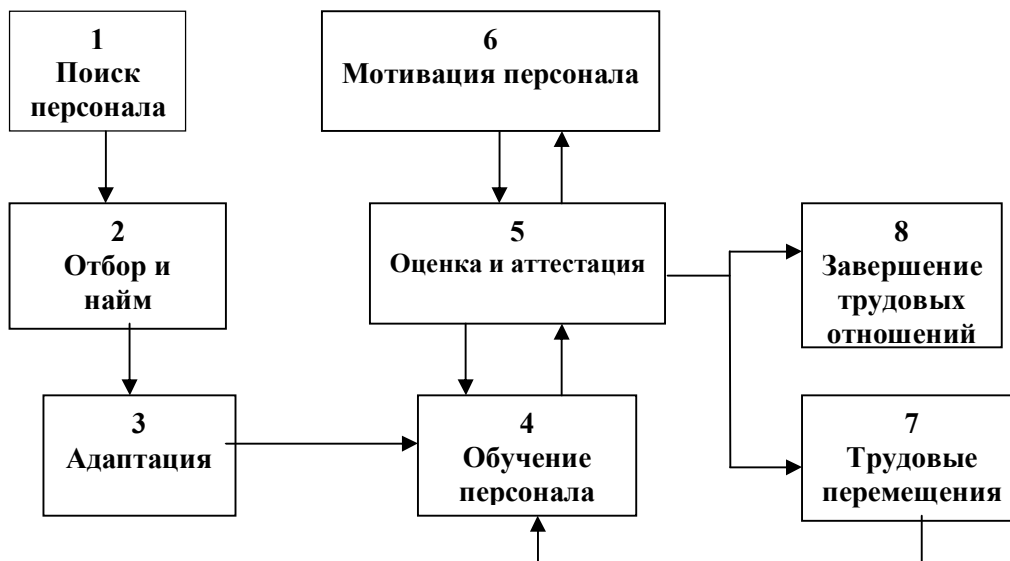


Рисунок 1.

По этой схеме и строится книга. Каждому квадратику соответствует глава. Дополнительную информацию по рассматриваемым проблемам, более глубокий анализ затронутых вопросов и инструменты для реализации всех описанных функций вы можете получить, посетив мои интернет - семинары (вебинары)

Глава 1

Поиск персонала

В этой главе мы ответим на один, но важный вопрос: «Где взять кадры?». Именно этот вопрос чаще всего задают себе руководители. Ответ на него не так прост, как может показаться. Делится этот ответ на несколько частей: зачем взять, кого взять и только потом где взять.

Начнем с вопроса «Зачем?». Для ответа на него вы должны четко понимать, какую работу и как будет делать новый сотрудник. Если до него работу уже выполняли, все проще. Если же дело новое придется подумать и ответить на ряд вопросов

- Где будет работать сотрудник (в помещении или «в полях»)
- Какие действия он выполняет в ходе работы
- Каких результатов вы от него ожидаете, и в чем они будут измеряться
- Кому он будет подчиняться
- Будут ли у него подчиненные и сколько
- Какие полномочия и ресурсы вы готовы ему предоставить

После того, как вы ответили на эти вопросы и записали ответы, можно переходить к следующему пункту – «Кого взять?».

- Что должен знать новый сотрудник
- Что должен уметь новый сотрудник (сразу думайте, как вы проверите его умения)
- Какое образование ему необходимо
- Какие личностными качествами он должен обладать (подумайте, как вы определите есть или нет у него эти качества)
- Должен ли он быть опытным, или лучше новичком

То есть вы должны сформулировать свои требования к новому сотруднику. Вот здесь надо не увлекаться пожеланиями, а учесть, что требования бывают трех видов:

1. Минимальные – если человек им не соответствует, то с работой справиться не сможет
2. Желательные – если человек им соответствует, надо брать
3. Идеальные – не сотрудник, а мечта. Но в реальной жизни обычно не встречается.

Записываете ответы на все вопросы, к ним добавляете перечень требований и в результате получаете профиль должности. Профиль должности четко описывает того сотрудника который нам нужен.

Теперь, когда мы точно знаем, кого мы ищем, можно приступать непосредственно к поиску. Итак, где взять кадры? Существует всего шесть источников

1. Открытый рынок труда
2. Рекомендации сотрудников, знакомых, родственников, друзей
3. Учебные заведения
4. Переманивание из других компаний
5. Службы занятости
6. Кадровые агентства.

Разберем плюсы и минусы каждого из источников.

Открытый рынок труда – найти можно кого угодно, но не всегда быстро. При этом вы будете очень мало знать о вашем будущем сотруднике, даже если тщательно его проверите.

Для поисков на открытом рынке очень важно грамотно составить объявление и правильно его разместить. Объявление может быть очень конкретным – в этом случае вы сэкономите время, но потеряете часть

подходящих кандидатов. Объявление может быть общим, и тогда к вам пойдет поток соискателей, но далеко не все из них будут соответствовать даже минимальным требованиям. В любом случае объявление должно отвечать на вопросы:

- Какая компания (предприятие, фирма)
- Кто требуется (название должности)
- Что надо знать-уметь кандидату
- В каких условиях и за сколько предстоит работать
- Куда звонить-писать-отправлять резюме

При размещении объявлений тоже надо учесть пару моментов

1. Размещайте там, где нужный кандидат точно его увидит
2. Если размещаете в газете или журнале – не экономьте – сделайте (или закажите) крупный цветной макет и поместите его на первую полосу (у журнала – на обложку). Выгоднее всего размещать объявление в правом верхнем углу – во-первых, туда смотрят прежде всего, а во-вторых эту часть издания видят даже те, кто журнал не покупает (проверьте сами, загляните в витрину киоска для прессы)

Рекомендации сотрудников источник надежный, но только при соблюдении следующих правил:

- Рекомендатель проработал в компании не менее года
- Рекомендация дается в письменном виде
- Рекомендатель отвечает за рекомендованного и если последний проштрафится, то возмещает потери
- Если рекомендованный успешно прошел испытательный срок, рекомендатель получает премию, размер которой заранее известен.

- Рекомендации топ-менеджеров не принимаются, чтобы не давил авторитет должности.

Переманивание

Если сможете и очень нужно, то переманивайте. Только не рассчитывайте на длительное сотрудничество и помните, что этот сотрудник также легко уйдет и от вас.

Учебные заведения сложно рассматривать как реальный источник квалифицированных кадров. У вчерашних студентов, не знающих реалий рынка труда запросы, как правило, высоки, а квалификация – наоборот. Гораздо выгоднее брать тех, кто закончил учиться 1-3 года назад и уже ясно понимает, что к чему.

Из **службы занятости** вы можете получить работника исполнительного, но безынициативного, а зачастую и проблемного. Инициативные и предприимчивые трудоголики находят работу сами.

Ну и наконец, **кадровые агентства**. Главный минус этого источника – он очень дорогой. Но если вам нужен специалист редкого профиля и быстро (даже если в наличии только один из этих двух моментов), то это ваш способ.

Общий вывод один – если вы знаете, кто вам нужен и зачем, то вопрос где взять у вас больших затруднений не вызовет.

Глава 2

Отбор персонала

После размещения объявления о том, что вам требуется сотрудник, к вам потянется ручеек (а если объявление правильно сделано и размещено, то хлынет поток) желающих у вас работать. Перед вами встанет вопрос – как из этого потока выбрать подходящего для вашей компании сотрудника? В выборе очень легко ошибиться, а цена ошибки достаточно велика – ваше время, использованные ресурсы, неделанная работа, не найденные клиенты и т.д. Давайте посмотрим, что надо делать, чтобы выбрать того кто нам нужен как можно быстрее и как можно точнее.

Во-первых, разделим процесс выбора на две ступени:

1. выбор из резюме
2. выбор из претендентов, с которыми вы решили встретиться после просмотра резюме.

Кстати, если у вас есть свой сайт, то вы можете существенно сократить время на обработку резюме. Создайте на сайте страничку с шаблоном резюме, который будут в обязательном порядке заполнять все желающие у вас работать. Ваш шаблон резюме должен запрашивать именно и только ту информацию, которая необходима вам для принятия решения о встрече.

На что надо обратить внимание при отборе резюме? Я сейчас не говорю об ошибках в тексте или особенностях оформления – это видят все и сразу. Обратимся к менее очевидным моментам:

- Резюме слишком короткое

Человеку то ли нечего сообщить о себе, то ли он слишком застенчив. Не тратьте свое время на тех, о ком вы не можете составить мнение после прочтения резюме. При сегодняшнем состоянии рынка труда желающих работать на ваш век хватит.

- Человек часто меняет работу.

Нормальным считается, если ваш претендент задерживался на каждом рабочем месте не менее двух лет (исключением являются продавцы, работающие в торговых залах – здесь норма один год). И учтите еще один нюанс – может быть, человек работал на одном месте, но менялись название, владелец или форма собственности предприятия.

- Претендент много лет не имеет карьерного роста

Даже если человек меняет место работы, он переходит на аналогичную должность. Есть две причины такого положения – сотрудник достиг своего «потолка» или ему больше нравится развивать профессиональные навыки, становиться экспертом в своем деле, а не тратить время и силы на карьерный рост и управление другими людьми. Так что время тратить на встречу имеет смысл только в том случае, если вам нужен либо эксперт, либо исполнитель без всяких амбиций.

- Резюме слишком многословное

Если резюме содержит много не относящейся к делу информации, то это означает, что человек либо не умеет структурировать информацию и выбирать необходимое, либо считает себя настолько важной персоной, что о нем должны знать все и всё. И в том, и в другом случае работником он будет неважным.

- В резюме указано большое количество учебных заведений, учебных курсов, семинаров и тренингов.

Такие сотрудники, как правило, демонстрируют отличные навыки самопрезентации, но дальше этого дело не идет.

И еще одно замечание по резюме – с осторожностью отнеситесь к претендентам, которые много лет проработали в бюджетных организациях. Если вы не ищете специально сотрудника со связями именно в этих структурах, то таких на работу лучше не брать –

сверхосторожны, не инициативны, ответственность на себя не берут и все время боятся переработать.

Отдельного внимания заслуживает ситуация, когда вы изучаете резюме, размещенные в Интернете или в газете, а не те, что присланы именно вам. Читая эти резюме, всегда ищите ответ на вопрос – почему и в связи с чем эти люди ищут работу подобным образом? Не вызывают этого вопроса только три категории претендентов на работу – мигранты (страна чужая, связей нет), военные в отставке (все связи остались в армии) и молодежь до 25 лет (связи еще не наработаны). В остальных случаях будьте осторожны.

Следующая ступень – личная встреча и интервью (беседа с желающим получить работу). Это основной способ выбрать из многих претендентов того, кто станет вашим сотрудником. При проведении интервью надо учесть несколько моментов:

1. Помните – ваша цель не просто посмотреть и поговорить, а определить, пригоден человек для выполнения работы или нет
2. Интервью – не допрос. Претендент вам пока ничего не должен, поэтому контролируйте свою интонацию и не ждите уверений в лояльности вашей компании.
3. Не забывайте – интервью – улица с двусторонним движением – не только вы выбираете сотрудника, но и сотрудник выбирает компанию
4. Чтобы что-либо узнать – надо слушать. Вы, бесспорно, можете и должны задавать вопросы, но большую часть времени говорить должен претендент, а не вы.
5. Будьте максимально честны с претендентом во всем, что касается условий труда, зарплаты, карьерных перспектив. Зачем вам сотрудник, который не впишется в имеющуюся систему?

Для того чтобы соблюсти все условия, узнать все необходимое и потратить при этом минимум времени надо тщательно подготовиться к интервью. Самый простой способ – сделать список вопросов и ответов. Если свести их в одну таблицу и добавить к этому перечень личностных проявлений (опоздал или нет, застенчив или общителен, аккуратен или не очень), то получится бланк стандартизированного интервью.

И последнее – проведение интервью – очень тяжелая работа. Не назначайте в день более 10 встреч и после каждой встречи делайте перерыв не менее чем на 10 минут. В противном случае вы сильно устанете, а это неизбежно скажется на вашем выборе сотрудника.

Глава 3

Адаптация персонала

Наконец-то вы выбрали самого подходящего из претендентов и приняли его на работу. Однако это не означает, что можно успокоиться и начинать «стричь купоны» с трудов нового сотрудника. Для того, чтобы новичок принес компании какую-то пользу, или хотя бы отработал затраты на свой подбор и содержание с ним придется повозиться. То есть – адаптировать его на рабочем месте.

Вы можете подумать – человек свое дело знает (а то бы я его на работу не взял), так пусть и делает его, к чему заморачиваться какой-то адаптацией. К сожалению, опыт показывает, что предоставленный сам себе сотрудник часто не дорабатывает даже до конца испытательного срока. А это уже прямые убытки вашей компании.

Судите сами – вы потратили деньги и свое время на подбор сотрудника, вы платили ему зарплату, за него выплачивались налоги, он занимал рабочее место (а аренда офисов нынче не маленькая). Но при этом пользы он принес немного (если вообще принес) – пока освоился, пока в курс дела вошел... А потом вдруг уволился. И вот уже все надо начинать заново, а это опять время и деньги. Нет уж, проще помочь с адаптацией.

Существует несколько способов адаптации новичка. Самые распространенные из них:

- Тень (shadow)
- Приятель по службе (buddy)
- Наставничество
- Хороший адаптационный план

Первый способ (**тень**) хорош, если у вас есть опытный сотрудник с таким же функционалом, что и у новичка. В этом случае новенький закрепляется за ним на 2-4 недели (становится «тенью», отсюда и название), смотрит, как принято работать, втягивается и начинает работать самостоятельно. Минусов два:

1. Не у каждого опытного сотрудника хватит терпения таскать за собой такую «тень»
2. Если ваш старожил допускает в ходе работы ошибки, новичок переймет и их

Второй способ - **buddy**. Новичка «прикрепляют» к общительному сотруднику с любым функционалом. И тот первые недели выполняет функции приятеля-опекуна: объясняет, где кого найти, что принято в компании, а что нет, как с кем лучше общаться. Для полноценной адаптации надо соблюдать два условия: во-первых, buddy становятся добровольно, а во-вторых, эту форму надо сочетать с адаптационным планом.

Третья форма, **наставничество**, сочетает две первых. Наставничество – дело не простое. Хороших наставников надо учить и ценить. Как правило, после успешного прохождения новичком испытательного срока его наставнику выплачивается небольшая премия.

И, наконец, **адаптационный план**. Адаптационный план представляет собой таблицу со списком задач для новичка, указанием срока выполнения задач и специалиста-куратора, который проверяет ход работы и, при необходимости, помогает. Чаще всего, это непосредственный начальник (учтите, buddy не бывает куратором по задаче).

Введение процедуры адаптации существенно снижает количество сбежавших в первые месяцы, а значит, экономит ваше время и деньги.

Глава 4

Обучение персонала

В один прекрасный день вы понимаете, что, несмотря на тщательный отбор и грамотную адаптацию новичков, кое-чего они не знают и не умеют. Кроме того, старожилы компании тоже не дают желаемых результатов, хотя в целом работают неплохо. И вы понимаете – сотрудников придется учить.

Зачем предприятию заниматься обучением сотрудников? Не проще ли поискать людей, которые уже обладают необходимыми навыками? Не проще! Обучение сотрудников является частью того же механизма обеспечения качества трудовых ресурсов, что и отбор персонала. Каждое предприятие, каждая компания имеет свои, присущие только им особенности. Вы никогда не найдете на рынке труда человека на сто процентов подходящего для выполнения работы именно в вашей компании. Вам все равно придется его учить. Кроме того, обучение сотрудников за счет или силами компании – очень важный мотивирующий фактор. Обучая сотрудников, вы проявляете заботу о них. Главное – не забудьте объяснить это сотрудникам.

Как именно выглядит обучение сотрудников на сегодняшний день, или какие формы обучения используются? Обучение взрослых людей имеет свою специфику и особенности, и одна из основных особенностей – практическая полезность изучаемого материала. То есть минимум теории и максимум практики. Отсюда вытекают следующие формы обучения:

1. **Дистанционное обучение** (сотрудник может обучаться самостоятельно на личном или офисном компьютере с помощью установленной обучающей программы)– программу либо пишете сами, либо покупаете готовую, устанавливаете на своем компьютере, а сотрудники получают к ней доступ либо по локальной сети, либо через Интернет. Плюсы – отнимает минимум рабочего времени, имеет приемлемую стоимость, позволяет отбирать только нужную информацию. Минусы – навыки не отрабатываются в ходе

обучения, а эффективность обучения жестко завязана на мотивированность сотрудника.

2. Обучение через Интернет в форме **интернет-тренингов** (они же вебинары). Плюсы – отнимает минимум рабочего времени, позволяет выбирать темы обучения, а если тренер хороший – то и навыки удастся отработать. Минусы – за вебинары у хорошего тренера придется платить.

3. **Наставничество** – достаточно один раз прописать процедуру, выбрать и обучить сотрудников, которые могут и хотят работать с новичками. Плюсы – форма малозатратная, так как большинство наставников довольствуются честью носить это звание. Кроме того, вам гарантирован индивидуальный подход. Минус – найти наставников не так-то легко.

4. **Корпоративный тренинг**, проведенный либо своими силами, либо приглашенным тренером. Достаточно затратная форма обучения, так как для проведения полноценного тренинга придется отвлечь от работы не менее 10 специалистов (средний размер тренинговой группы). Кроме того, если вы приглашаете бизнес-тренера, то придется оплатить его работу. Однако если вы тщательно выберете тренера и оговорите вопрос посттренингового сопровождения, то результаты будут лучше, чем при применении большинства других форм.

5. **Открытый тренинг** – рекомендую только для обучения очень узких специалистов, если нет другого пути. Открытые тренинги достаточно дороги, не учитывают специфику вашего бизнеса и могут подтолкнуть сотрудника к поиску другого места работы.

6. **Рабочие группы** – удобная форма, которая завоевывает все большую популярность. Раз в неделю собираются сотрудники определенного направления и проводят либо дискуссию, либо семинар по актуальному для всех вопросу. Как правило, каждое заседание рабочей группы готовит один из участников. Если эту форму использовать на регулярной основе, она не

только позволяет обучать персонал, но и вносит свой вклад в формирование корпоративной культуры компании.

7. Самостоятельное обучение сотрудника при помощи специальной литературы или DVD-курсов. Как правило, проводится под контролем наставника либо непосредственного руководителя. Плюсы – минимальные затраты (как правило только на покупку обучающего курса). Минусы – результат обучения сильно зависит от мотивации сотрудника, к тому же такая форма обучения только снабжает учащегося информацией, но не оставляет возможности отработать навыки.

В каких ситуациях имеет смысл проводить обучение персонала?

1. Вашей компании требуется массовая подготовка новичков. Примером может служить набор агентов в страховые компании. В этом случае есть смысл держать в штате сотрудника, который умеет и готов проводить обучение по единожды разработанной вами программе. Некоторые компании просто сотрудничают с каким-либо бизнес-тренером, что обходится несколько дороже, но дает более впечатляющие результаты.

2. Вы продаете сложный высокотехнологичный продукт для массового потребителя, например оборудование или компьютерные программы. В этом случае вам придется не только обучать новичков, но и проводить регулярное обучение для поддержания уровня квалификации персонала, который устанавливает продаваемое оборудование. Это обучение вполне может быть проведено за счет и силами производителя продукта или программы.

3. Обучение менеджеров по продажам. Это обучение проводится по двум направлениям: специфика продукта и умение работать с клиентом (техника продаж). Обучение специфике продукта удобно проводить в форме семинаров. Проводится оно каждый раз когда меняется или совершенствуется продаваемый продукт. Если продукт вы не производите, а закупаете, то в проведении обучения вам большую помощь могут оказать поставщики. Зачастую они с удовольствием проводят бесплатные семинары

для ваших менеджеров. Обучение технике продаж полезно проводить в форме еженедельных рабочих групп. Такое обучение часто напоминает дискуссию или мозговой штурм и дает хорошие результаты, так как решает жизненно важные для сотрудников вопросы. Помимо этого полезно 1-2 раза в год либо проводить корпоративный тренинг продаж либо отправлять сотрудников на открытый тренинг. Это позволяет обеспечить приток новых знаний, применять которые менеджеры будут учиться в рабочих группах.

4. Внедрение новой управленческой технологии – например автоматизации бизнес-процессов. В этом случае разумно провести обучение сотрудников, которые непосредственно столкнутся с новой системой. Обучение проводится однократно и, как правило, завершается своеобразным зачетом.

5. Совершенствование организационной культуры – заключается в проведении занятий на темы менеджмента, коммуникаций, развития отдельных управленческих навыков и прочее. Можно регулярно отправлять сотрудников на тренинги, а можно и просто пригласить преподавателя. Последний вариант выгоднее, так как занятие будет структурировано под ваши нужды.

Ну и напоследок несколько слов о технике безопасности при организации и проведении обучения сотрудников.

1. Никогда не учите сотрудников «впрок». Хорошо проведенное обучение несет мощный мотивационный заряд, и если сотрудник не сможет применить свои знания по месту работы, то применит у конкурентов.
2. Не учите плохих сотрудников, которые не любят и не умеют работать. Зачастую руководителям жаль отрывать от работы действительно эффективных работников, и когда их вынуждают представить кандидата на обучение, они отправляют тех, без кого могут обойтись. При таком подходе хорошие работники демотивируются, а ваша компания лишается будущего.

3. Тщательно выбирайте приглашенных тренеров и открытые тренинги, внимательно проверяйте программу и не пускайте это дело на самотек. Если вы этого не сделаете, то потраченные на обучение деньги станут самой малой из ваших потерь

Глава 5

Оценка и аттестация персонала

Часть первая: что это такое?

Время от времени вы будете оказываться в ситуации, когда сотрудник неоднократно проходит обучение, но результатов не дает. Возникает целый ряд вопросов – тому ли вы его учите, подходящие ли методы используете, способен ли он вообще научиться, а может его надо не учить, а увольнять? Для того чтобы внятно ответить на эти вопросы вам придется провести в вашей компании оценку или аттестацию.

Начнем с непосредственного ответа на вопрос – что это такое? И оценка, и аттестация являются инструментом для сбора информации о кадровом потенциале вашей компании. То есть они дают вам сведения, исходя из которых, вы можете понять, что ваши сотрудники собой представляют, и что они умеют. На основе этой информации вы уже принимаете решение – учить, переводить, увольнять и т.п.

Оценка персонала это выяснение при помощи различных способов (опросы, наблюдения, тестирование, деловые игры и пр.) уровня развития у ваших сотрудников тех или иных качеств. Оценка это всегда сравнение того, что имеем с некоторым эталоном, и как любое сравнение оценка в большой степени субъективна. Правильно проведенная оценка может вам дать массу полезной информации, но служить основанием для изменения трудового договора сотрудника не может. То есть оценить вы его можете, сказать ему все, что вы думаете, тоже можете, а вот уволить, понизить в должности, изменить оплату труда – нет.

Если вам необходимо изменить существенные условия труда сотрудника – оплату, должность, место работы или просто уволить, то придется провести аттестацию. Аттестация очень похожа на оценку, но она более точно

определяет квалификацию сотрудника, проводится по определенному сценарию (он регламентирован Положением об аттестации от 1973 года и с тех пор не претерпел существенных изменений) и позволяет принимать законодательно обоснованные управленческие решения.

Теперь вам понятно, зачем нужна аттестация. А какую пользу приносит оценка? Оценка персонала позволяет собрать информацию необходимую в следующих ситуациях:

1. Вы полагаете, что сотрудников стало слишком много, и ту же работу могут выполнять меньшее количество людей. Для того чтобы понять, так ли это – проводите оценку.
2. Ваша компания испытывает дефицит руководящих кадров. Кроме того, непонятно, надо ли повышать существующих работников (то есть, справятся ли они) или надо искать «варягов» И здесь вам поможет оценка.
3. Вас не устраивают результаты работы вашей компании, но явной причины вы найти не можете. Для того, чтобы решить что менять – направление деятельности или работников – проводите оценку.
4. Вы намерены сделать рывок вперед в развитии бизнеса. Оценка поможет понять, насколько ваши сотрудники готовы к этому рывку.
5. Вы приобрели новый бизнес и не знаете, устроят ли вас прежние сотрудники. Можно подождать и посмотреть, а можно оценить имеющийся персонал (это гораздо быстрее прояснит картину).

Итак, решение о проведении оценки принято. Встает вопрос – как ее проводить? В первую очередь определитесь с целью оценки. Вы должны четко знать, что вы хотите сделать на основе результатов оценки и как именно должны выглядеть эти самые результаты.

Следующий момент, который необходимо прояснить – кто будет проводить оценку, сколько времени это займет, какой методикой будем пользоваться.

На сегодня самыми распространенными методиками являются:

1. **Оценка методом 360 градусов.** Ее суть в том, что всем сотрудником раздают анкеты (обязательно анонимные), в которых перечислены основные деловые и личностные качества некоего идеального сотрудника. Люди, получившие анкеты оценивают по пяти- или десятибалльной системе уровень развития этих качеств у коллеги.

Сложности этого способа в понимании и описании нужных деловых качеств, в высоком уровне субъективизма (то есть люди обычно необъективны) и в тихом саботаже со стороны сотрудников, когда все рисуют друг другу высокий балл, а результатов нет.

2. **Оценка методом ассесмент-центр.** Суть его в том, что сотрудникам даются различные задания, а в ходе выполнения этих заданий за сотрудниками наблюдают специально подготовленные эксперты. Эксперты фиксируют действия сотрудников, а потом, исходя из этих действий, оценивают развитие необходимых профессиональных навыков. На каждых двух сотрудников необходим один эксперт. Этот способ оценки позволяет получить объективную информацию, но он очень дорогой и требует много времени. Время отнимает разработка заданий, описание навыков, которые надо оценить и подготовка экспертов.

3. **Оценка путем собеседования.** Этот способ самый простой. Заключается он в том, что руководитель заполняет на сотрудника оценочный лист, сотрудник заполняет лист самооценки, после чего в ходе собеседования они сравнивают свои оценки и выясняют, какие качества необходимо наработать сотруднику для успешного выполнения работы.

При использовании этого способа главное правильно составить оценочный лист. Образцы можно найти в Интернете, но вам все равно придется их адаптировать к особенностям вашей компании.

Последний момент, на котором я остановлюсь можно назвать **техникой безопасности** при проведении оценки. Оценка персонала всегда является

стрессом для сотрудников, выбивает их из колеи и мешает работать. Поэтому:

1. Никогда не проводите оценку просто из любопытства, если вы не собираетесь ничего предпринимать на основании ее результатов.
2. Сделайте оценочные листы и инструкции по их заполнению максимально простыми.
3. Результаты оценки обязательно должны стать известны сотрудникам, в отношении которых она проводилась, иначе возникшая неопределенность существенно снизит продуктивность оцениваемых.

Часть вторая: что надо делать?

В первой части главы вы познакомились с оценочными методиками и техникой безопасности при проведении оценки. Рассмотрим процедуру проведения оценки более подробно.

Итак, есть ситуация, когда цель оценки поставлена, методика выбрана, и встает вопрос – что делать дальше? Дальше начинается следующее:

1. Подготовительный этап
 - Оповещаем сотрудников (можно только руководителей) о предстоящем проведении оценки и составляем график.
 - Разрабатываем оценочные листы-анкеты.
 - Составляем инструкцию по заполнению оценочных листов.
 - Проводим инструктаж по заполнению оценочных листов для руководителей наблюдателей, которые будут выставять оценку.
2. Этап непосредственного проведения
 - Проводим оценочные мероприятия (беседы, кейсы, деловые игры в зависимости от выбранной методики в соответствии с составленным ранее графиком.

- Подведение итогов

Аттестация очень похожа на оценку, но она делает больший акцент на оценивание квалификации сотрудников и проводится в соответствии с Положением о порядке проведения аттестации руководящих, инженерно-технических работников и других специалистов предприятий и организаций промышленности, строительства, сельского хозяйства, транспорта и связи. Это Положение было утверждено Постановлением Госкомтруда СССР и Госкомнауки и техники СССР от 05.10.1973 N 267/470. Последние изменения вносились в него в 1986 году, и на данный момент оно не отменено и не признано утратившим силу

Для того чтобы вы не мучились, продираясь сквозь формулировки Положения, коротко остановлюсь на основных моментах:

1. Если вы решили провести аттестацию, то не позднее, чем за месяц до ее начала издаете приказ о проведении аттестации, который доводится до ваших сотрудников под роспись. В приказе обязательно должны быть указаны сроки проведения, ответственный за проведение и члены аттестационной комиссии.
2. Разрабатывается Положение об аттестации (в качестве основы можно использовать упомянутое Положение от 1973 года) и аттестационные листы. Положение об аттестации в обязательном порядке утверждается руководителем компании. Аттестационный лист сотрудника заполняет непосредственный руководитель, а сам сотрудник имеет право ознакомиться с ним не позднее, чем за неделю до заседания аттестационной комиссии (узнать об этом он может из приказа о проведении аттестации или дополнительного приказа, но тоже под роспись)
3. На заседании аттестационной комиссии ведется протокол, который сотрудник после собеседования обязательно подписывает.

4. В качестве оценок при проведении аттестации используют один из трех вариантов: соответствует занимаемой должности, не соответствует занимаемой должности или условно соответствует занимаемой должности. Результаты аттестации обязательно заносятся в личную карточку сотрудника (форма № Т-2).
5. Если сотрудник не соответствует занимаемой должности, вы обязаны предложить ему вакансию в вашей компании, которая соответствует его уровню. Если он отказался или таких вакансий нет, – увольняйте на основании подпункта 3 части 1 статьи 81 Трудового кодекса
6. **ПОМНИТЕ!** Использовать результаты аттестации можно не позже чем в течение двух месяцев после ее проведения. Аттестации традиционно не подлежат беременные женщины и сотрудники, проработавшие на своей должности менее года.

Глава 6

Мотивация персонала

Мотив - это внутренняя потребность человека совершать определенные действия. Стимул – условия, которые эту потребность вызывают. Для того чтобы мотивировать людей необходимо применить такую комбинацию стимулов, которая при минимальных затратах вынуждает людей вести себя так, как вам надо. Но здесь есть ряд нюансов, которые необходимо учесть, в противном случае ваши усилия по мотивации сотрудников пропадут впустую.

Прежде всего, решите – вам необходимо мотивировать сотрудника на решение некой краткосрочной задачи, или на неопределенное время работы в вашей компании.

Если речь идет о краткосрочной мотивации, то алгоритм следующий:

1. Поймите, что именно мотивирует этого конкретного сотрудника.
2. После того, как вы определили мотиваторы, начинайте на них воздействовать, то есть обещайте сотруднику то, что ему хочется. Но здесь надо учесть одну человеческую особенность – только незначительная часть людей (около 15%) имеет мотивацию стремления, или как говорят мотивацию «К». Главное для них - достичь поставленной цели, побыстрее получить желаемое. Вот им-то и надо обещать продвижение в карьере, премию, повышение статуса и прочее в том же духе. Остальная часть имеет мотивацию избегания, или мотивацию «от». Эти люди, прежде всего не хотят проблем. Их лозунг «от добра добра не ищут». Этим людей не мотивирует обещание грядущих благ. Для того чтобы они захотели действовать обеспечьте им страх потери должности, денег, уважения окружающих, словом того, что является их мотиватором.

3. Обязательно выполните обещание, иначе в следующий раз никакие мотивационные воздействия не заставят ваших сотрудников работать.

Недостатком описанного алгоритма является то, что, во-первых, он применяется только индивидуально, во-вторых, по сути, является манипуляцией. Как только сотрудник поймет, что им манипулируют, мотивационная кнопка перестанет работать.

Теперь рассмотрим вариант мотивации на неопределенное время. Алгоритм этой мотивации воплотить в жизнь гораздо сложнее. Итак, что надо делать:

1. Не берите на работу кого попало.
2. Регулярно повышайте сотрудников в должности, причем сами должности называйте как можно престижнее.
3. Следите, чтобы система оплаты труда была прозрачной, понятной и справедливой.
4. Отслеживайте индивидуальную мотивацию сотрудников.
5. Используйте строго индивидуальные наказания. Но при этом соблюдайте условия – наказания должны быть понятны, справедливы, и ограничены во времени. Кроме того, ваши сотрудники ВСЕГДА должны заранее знать, за что их накажут.
6. Старайтесь не наказывать рублем – штрафы озлобляют.
7. Создайте систему обратной связи.
8. Учите своих сотрудников.
9. Регулярно контролируйте результаты работы своих сотрудников, иначе ваша компания выродится в клуб по интересам.
10. Создайте в компании некий график событий: например, тогда-то будет проходить конкурс профессионального мастерства с хорошими призами, тогда-то – чемпионат по настольному теннису и т.п.

При любом подходе к мотивации сотрудников учтите главное – система мотивации работает только тогда, когда у ваших сотрудников нормально оборудованные рабочие места, соответствующая рынку оплата труда, чистота в помещении, где они работают, есть возможность нормально питаться, а правила игры четко определены и соблюдаются. В противном случае все ваши усилия по мотивации персонала ни к чему не приведут.

Глава 7

Увольнение сотрудников

Это один из самых важных вопросов – как расстаться с сотрудником, чтобы не было мучительно больно? Начнем с того, что нет ни одного руководителя или владельца бизнеса, которому ни разу не приходилось увольнять сотрудников. Надо сказать, что процесс увольнения сопровождается крайне неприятными эмоциональными переживаниями. Для того, чтобы избавиться от них вам необходимо осознать – сегодня увольнение не трагедия, а естественная часть рабочего процесса. Сотрудник, проработавший на одном предприятии, в одной должности более пяти лет расценивается специалистами по персоналу как однозначно слабый. Так что, уволив человека, вы зачастую оказываете ему услугу, даете старт новой, более успешной карьере.

Тем не менее, для вашей компании увольнение может оказаться не столь полезным. Здесь все определяется типом увольнения. Их всего три:

1. Нормальные
2. Проблемные
3. Недоброкачественные

Нормальное увольнение не нуждается в комментариях. При таком увольнении работник и работодатель расстаются мирно и зла друг на друга не держат.

Проблемные увольнения получили свое название за то, что непременно создают проблемы вашей компании, хотя явного финансового урона не наносят. Примером таких увольнений служит уход ключевого сотрудника, ситуация, когда сотрудник уходит обиженным, не получив повышения или прибавки к зарплате. К этому же разряду относится внезапное сокращение штатов, когда владелец компании требует уволить всех сокращаемых с завтрашнего дня и никаких пособий им не платить.

Недоброкачественные увольнения не просто создают проблемы, они наносят компании явный материальный ущерб. Самый простой пример – когда при увольнении или при его оформлении нарушаются нормы Трудового кодекса. В этом случае уволенный сотрудник обращается в суд. Суд с вероятностью 99% восстанавливает его на работе и обязывает вас оплатить пострадавшему вынужденный прогул.

Как видите, неприятностей, связанных с увольнением, существует масса. Как их можно избежать?

Есть несколько моментов, учет которых позволяет свести количество проблемных и недоброкачественных увольнений к минимуму:

1. Прежде, чем объявить сотруднику об увольнении, тщательно просчитайте все возможные и невозможные последствия.
2. Обязательно записывайте и анализируйте причины увольнения сотрудников – узнаете много интересного. В поговорке «Люди приходят на работу в Компанию, а уходят от начальника» очень много правды.
3. Никогда не допускайте слухов и домыслов – объясните оставшимся сотрудникам причины увольнения их коллеги. Учтите, объяснение должно быть правдивым (или хотя бы правдоподобным)
4. Правильно оформляйте увольнение. Добавлю еще – даже если вам очень хочется стереть сотрудника с лица земли, не давайте воли эмоциям и не жалеете денег и хороших рекомендаций (если ситуация позволяет). Поверьте, удовлетворенное самолюбие не стоит судебного процесса и сопутствующих расходов.
5. Но самый лучший способ уволить сотрудника – сделать так, чтобы он уволился сам. Ответ на вопрос как этого добиться заслуживает отдельной книги.

Глава 8

Оформление отношений с персоналом

Эта глава книги является завершающей. Она выпадает из общей схемы управления персоналом, которую я нарисовала во введении, но вопросы, которые мы в ней рассмотрим, сопровождают все этапы сотрудничества работника и работодателя. Посвящена эта глава оформлению трудовых отношений, или иначе говоря, кадровому делопроизводству.

Начнем как всегда с ответа на вопрос – зачем вам кадровое делопроизводство? Отвечаю:

1. Вы по закону обязаны вести кадровую документацию по установленным формам и стандартам. Несоблюдение законов влечет проблемы и неприятности – уж в этом, я полагаю, вы не сомневаетесь.
2. Правильно оформленные кадровые документы избавляют вас от массы трений с работниками и помогают в судебных спорах, если таковые возникают.
3. Нарушения норм и правил кадрового делопроизводства неизбежно приводят к финансовым потерям, по причинам, изложенным в пунктах 1 и 2.

Например, не оформление трудовых договоров с сотрудниками или неправильное заполнение приказов по кадрам, отсутствие положения о премировании приведет к рискам непризнания расходов на оплату труда в целях налогообложения прибыли и финансовым потерям организации при **налоговой проверке.**

Проверка трудовой инспекции может не только наложить штраф, но и приостановить деятельность фирмы-нарушителя на срок до 90 суток (п. 1 ст. 5.27 КоАП РФ). В течение этого времени компания не сможет отгружать

товары, выполнять работы или оказывать услуги со всеми вытекающими последствиями.

А есть и более серьезная ответственность:

Статья 137 УК РФ устанавливает ответственность за:

«1. Незаконное соби́рание или распространение сведений о частной жизни лица, составляющих его личную или семейную тайну, без его согласия либо распространение этих сведений в публичном выступлении, публично демонстрирующемся произведении или средствах массовой информации -

наказываются штрафом в размере до двухсот тысяч рублей или в размере заработной платы или иного дохода осужденного за период до восемнадцати месяцев, либо обязательными работами на срок от ста двадцати до ста восьмидесяти часов, либо исправительными работами на срок до одного года, либо арестом на срок до четырех месяцев.

2. Те же деяния, совершенные лицом с использованием своего служебного положения, -

наказываются штрафом в размере от ста тысяч до трехсот тысяч рублей или в размере заработной платы или иного дохода осужденного за период от одного года до двух лет, либо лишением права занимать определенные должности или заниматься определенной деятельностью на срок от двух до пяти лет, либо арестом на срок от четырех до шести месяцев».

И это только за то, что ваши сотрудники не подписали согласие на использование их персональных данных.

Сейчас есть огромное количество литературы по кадровому делопроизводству. Вы можете вести его сами, передать дополнительной функцией офис-менеджеру или бухгалтеру, но лучше всего найти опытного специалиста и принять его на полставки (или четверть ставки).

Заключение

Моя книга подошла к концу. Многие вопросы, которые я зацепила здесь только краешком, заслуживают отдельного внимания и рассмотрения. Мы к ним обязательно вернемся в ходе моих вебинаров или в моей рассылке. Заходите на мой сайт <http://personalshik.ru>, подписывайтесь на рассылку, забирайте бесплатные материалы. Пока же я надеюсь, что мой труд не пропадет даром и эта книга поможет вам превратить человеческий балласт в человеческий ресурс. Я, со своей стороны, желаю вам всяческих успехов в этом нелегком, но очень важном деле.

Юлия Русакова

