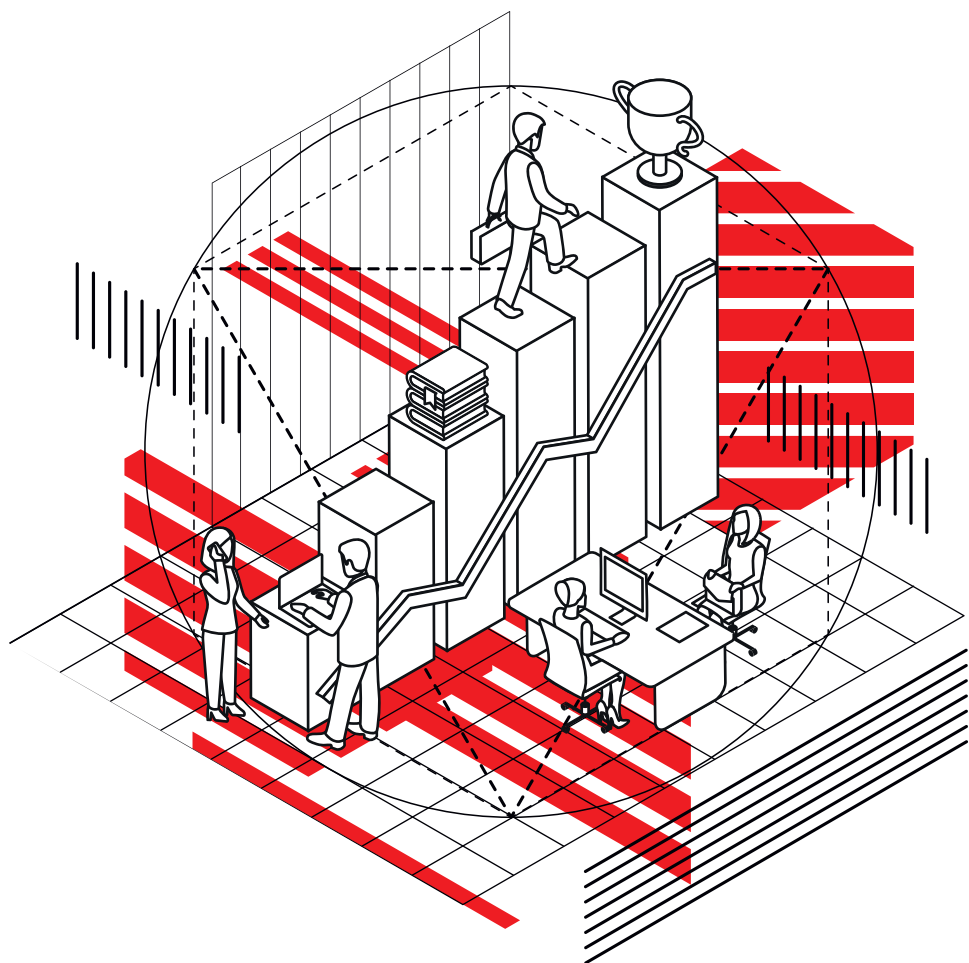


УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

Москва
«1С-Публишинг»



УДК 005.95/96:004
ББК 65.291.6-21.2с51
И20

Иванова С. В., Ветлужских Е. Н., Вешнякова Е. А., Малыгина З. Е.

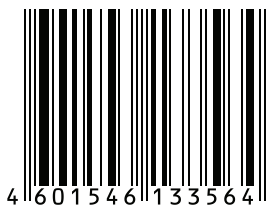
И20 Управление человеческими ресурсами / С. В. Иванова, Е. Н. Ветлужских,
Е. А. Вешнякова, З. Е. Малыгина, 2018. – 334 с.: ил. – (Академия ERP)

ISBN 978-5-9677-2726-9

Успех предприятия во многом зависит от грамотных и добросовестных кадров и их слаженной работы в команде. Человеческий ресурс часто определяет темпы развития бизнеса, его репутацию, перспективы и стратегии роста.

Эта книга не является «инструкцией по порядку нажатия кнопок в программе». Ее уникальность заключается в понимании общего бизнес-процесса и методик управления персоналом, которые понятно и доступно реализуются с использованием возможностей современного прикладного решения «1С:Зарплата и управление персоналом 8 КОРП».

Книга содержит, в первую очередь, методологическое описание процессов управления, поэтому может быть интересна специалистам департамента управления персоналом, отдела кадров, менеджерам среднего и высшего звена, которые по результатам прочтения, возможно, озадачатся вопросом качества ведения бизнеса. Здесь вы найдете методики, часто применяемые на практике, а также подробное описание функционала системы, что позволит вам в дальнейшем внедрить данные процессы.



Право тиражирования и распространения книги принадлежит фирме «1С-Публишинг».

Полное или частичное копирование материалов книги без письменного разрешения фирмы «1С-Публишинг» запрещается.

ISBN 978-5-9677-2726-9

© ООО «1С-Публишинг», 2018

Оглавление

Введение.....	9
Об авторах.....	13
Глава 1. HR-процессы и их автоматизация	15
Все в одной программе – зачем это HR?.....	15
Сравнение продуктов «1С» для автоматизации кадровых и HR-процессов.....	18
Глава 2. Подбор персонала.....	21
Структура процесса подбора	21
Типы вакансий	22
Настройки подсистемы подбора.....	23
Определение потребности в персонале	26
Профиль должности	28
Создание и согласование заявки на подбор	36
Открытие вакансии	39
Поиск и работа с кандидатами	43
Встроенная CRM для HR	48
Парсинг резюме.....	51
Черный и белый списки кандидатов	54
Интеграция с рекрутинговыми сайтами HH, Superjob, Rabota.ru.....	55
Принятие решения по кандидату	61

Прием кандидата на работу.....	64
Эффективность источников.....	65
HR-аналитика.....	70
Глава 3. Оценка кандидата при собеседовании.....	77
Может и хочет.....	77
Все лгут.....	80
Мотивация.....	82
Метод «Провокация» для оценки зоны «Хочу».....	83
Проективные вопросы для оценки зоны «Хочу».....	86
Метод «Три плюса и три минуса» для оценки зоны «Хочу».....	113
CASE-интервью для оценки зоны «Могу».....	116
Глава 4. Оценка кандидата на собеседовании с помощью 1С:ЗУП КОРП.....	145
Проблемы HR при проведении собеседования.....	145
Электронное собеседование.....	146
Преимущества электронного интервью.....	163
Инструменты оценки зон «Может» и «Хочет».....	164
Проективные вопросы для оценки зоны «Хочу».....	166
Метод «Три плюса и три минуса» для оценки зоны «Хочу».....	171
Кейсы «Покажи» и «Расскажи» для оценки зоны «Могу».....	172
Кейс PARLA для оценки зоны «Могу».....	174
Глава 5. Адаптация. Как помочь новичку сделать ваш «устав» своим.....	179
Тематические блоки адаптации.....	180
Кто занимается адаптацией?.....	185
Глава 6. Процесс адаптации в 1С:ЗУП КОРП.....	187
Выполнение заданий адаптации.....	187
Адаптационное обучение.....	196
Испытательный срок.....	201

Глава 7. Обучение в 1С:ЗУП КОРП.....	205
Деление обучения на внешнее и внутреннее.....	205
Планирование обучения в компании.....	207
Публикация обучения.....	214
Сбор откликов желающих пройти обучение.....	215
Регистрация результатов обучения.....	218
Заключение ученических договоров.....	220
Аналитика по обучению сотрудников.....	224
Электронное обучение в 1С:ЗУП КОРП.....	225
Глава 8. Оценка методом «360 градусов».....	249
«Обзор 360 градусов» как метод развития.....	249
Основная цель.....	250
Основные правила. Как составлять и проводить?.....	251
Формулирование вопросов-утверждений.....	253
Шкала оценки.....	254
Обеспечение оценки достоверности ответов.....	255
Решение на основе результатов оценки.....	256
Пример опросника.....	257
Кейсы из практики использования опросника.....	258
Глава 9. Оценка «360 градусов» в 1С:ЗУП КОРП.....	261
Глава 10. Поощрение сотрудников. Система KPI и грейдов.....	279
Структура поощрения сотрудников.....	279
Построение системы премирования по целям и KPI.....	283
Построение системы грейдов в компании.....	296
Глава 11. Поощрение сотрудников в 1С:ЗУП КОРП.....	313
Система KPI.....	313
Грейдирование.....	322
Льготы.....	327
Заключение.....	333

Введение

Достижение успеха в управлении компанией связано с вопросами управления персоналом. Человеческий ресурс часто определяет темпы развития бизнеса, его репутацию, перспективы и стратегии роста.

Факторы конкурентной борьбы в условиях современного рынка требуют от предприятия выстраивать ключевые процессы управления персоналом: подбор и оценку персонала, прохождение адаптации, процессы обучения и мотивации.

При этом работа «вручную» с большим количеством данных слишком трудоемка, чревата большим количеством ошибок и делает практически невозможным оперативное составление достоверной отчетности.

Автоматизация HR-процессов исключает эти проблемы и дает множество преимуществ. Например, увеличение скорости анализа информации при принятии управленческих решений, снижение трудоемкости рутинных процессов при поиске и подборе персонала (за счет интеграции с рекрутинговыми сайтами, парсинга резюме и проч.), повышение объективности оценки кандидата при собеседовании (за счет digital-интервью), упрощение процесса обучения персонала (за счет электронного обучения) и т. д.

В настоящее время на рынке программного обеспечения представлен ряд отечественных и зарубежных продуктов, позволяющих автоматизировать процессы управления персоналом – от расчета заработной платы до проведения электронного обучения сотрудников.

В данной книге вопросы автоматизации HR-процессов иллюстрируются на примере отечественной системы управления «1С:Зарплата и управление персоналом 8 КОРП», редакция 3.

Предусмотрено использование 1С:ЗУП КОРП совместно с 1С:ERP в рамках комплексных проектов автоматизации предприятия. При совместном использовании 1С:ЗУП КОРП расширяет возможности 1С:ERP в области управления человеческим капиталом. Для обмена данными в рамках единой информационной системы предприятия предусмотрены интеграционные механизмы.

Не ищите в этой книге описаний процессов ведения кадрового учета. Регламентированный кадровый учет практически всегда имеет четкую структуру, закрепленную в законодательстве. Книга сосредоточена на бизнес-практиках HR и на управленческом функционале, реализованном в 1С:ЗУП КОРП. Она состоит из следующих разделов:

- Подбор персонала.
- Оценка кандидатов на собеседовании.
- Прохождение адаптации.
- Обучение.
- Оценка работающих сотрудников методом «360 градусов».
- Построение системы KPI и грейдов.

Важно отметить, что данная книга не является документацией к программе. Здесь мы практически не рассматриваем особенности работы с программой, не приводим описания конкретных действий пользователя по работе с пунктами меню и элементами форм. Для этого есть документация и учебные курсы, которые рекомендуются к изучению для большего понимания возможностей при работе

в программе. (Ссылки на учебные материалы и курсы приведены в конце этой книги.)

Книга не претендует на исчерпывающую информацию по теории управления персоналом. Авторы ставили целью сделать книгу, с которой можно начать путь в мир HR и автоматизации HR-процессов. Таких методических пособий, где собраны воедино теория и практика ее применения при автоматизации, крайне мало.

Данная книга входит в серию «1С:Академия ERP», другие издания которой также рекомендуются к изучению для понимания процессов, протекающих в компаниях, и их взаимосвязей – как между собой, так и с точки зрения управления персоналом и управления ресурсами предприятия в целом.

В книгах серии бизнес-практика иллюстрируется описаниями возможностей программных продуктов «1С». Классические определения сопровождаются скриншотами их конкретных реализаций в программе.

Отзывы и предложения по улучшению этой книги и всей серии можно присылать на электронную почту publishing@1c.ru с пометкой «1С:Академия ERP».

Об авторах

Светлана Иванова. Бизнес-тренер, предприниматель. Управленец с 1995 года, преподаватель с 1988 года, тренер с 1997 года. Успешный опыт реализации с нуля проектов:

- Система мотивации.
- Обучение и развитие.
- Talent Management.
- Рекрутинг Process Excellence.
- Корпоративный PR и брендинг.
- Программы лояльности.
- Процедуры оценки.

Стажировки в Германии и Швеции в качестве HRD Johnson & Johnson Medical Russia & CIS. Автор 17 книг.

Елена Ветлужских. Преподаватель MBA, руководитель консалтинговых проектов. Сертифицированный тренер-фасилитатор (международный сертификат DDI).

Специализируется на проведении семинаров и тренингов для топ-менеджеров и руководителей, а также для специалистов по компенсациям. Выполняет консалтинговые проекты по разработке карт целей компании и системы сбалансированных показателей (BSC), системы грейдов и системы вознаграждения по KPI. Стаж консалтинговой и тренерской деятельности – 15 лет (подробнее на сайте автора www.elenavetl.ru).

Автор бестселлера «Как разработать эффективную систему оплаты труда. Примеры из практики российских компаний», книг «Мотивация и оплата труда. Практика. Методики. Инструменты», «Стратегическая карта, системный подход и KPI», «Генеральный директор. Ценный опыт», «Система вознаграждения. Как разработать цели и KPI» и других.

Зоя Малыгина. Менеджер проектов фирмы «1С», специализируется на функциональности управления персоналом в «1С:Зарплата и управление персоналом КОРП 3». Имеет многолетний опыт автоматизации процессов управления персоналом, кадрового учета и расчета заработной платы в зарплатных решениях фирмы «1С».

Елена Вешнякова. Специалист фирмы «1С». Бизнес-тренер. Имеет многолетний опыт построения HR-процессов в компаниях различных отраслей, построения систем подбора, оценки и обучения персонала в крупных компаниях. HR-директор проекта 1С:БухОбслуживание, самой большой в России сети по ведению учета и бухгалтерской отчетности.

Благодарности. Коллектив авторов признателен Агафоновой Татьяне, помогшей оформить устные лекции по продукту 1С:ЗУП КОРП в письменном виде; под ее руководством эта книга появилась на свет. Мы так же благодарим друзей и коллег из «1С», развивающих и продвигающих решения для управления персоналом. За их советы и критику на разных этапах написания книги. Коллектив авторов благодарит Шишкину Анну за ее вклад в создание отдельных глав.

Также хотим сказать спасибо Иванову Владимиру, Митрофанову Сергею, Степанову Василию, развивающим продукты для управления персоналом. Особую благодарность за помощь, поддержку и консультации при написании данной книги выражаем Хыдырову Агилю.

Глава 1. HR-процессы и их автоматизация

Все в одной программе – зачем это HR?

Для ответа на этот вопрос давайте рассмотрим основные задачи, которыми занимается HR.

Подбор

В процессе подбора HR-менеджеру необходимо управлять данными о кандидатах. То есть знать, сколько кандидатов пришло и на какую вакансию, сколько из них утвердили, сколько отклонили. Соответственно, в HR-программе должен быть предусмотрен блок **Подбор**, в котором поддерживаются ведение процессов подбора персонала, учет и регистрация необходимых данных.

Оценка

Пришедших кандидатов необходимо оценивать – насколько они подходят или не подходят нашей компании (в программе нужен блок **Оценка**). Необходимо выявить мотивацию кандидата, оценить его знания и умения. В качестве методов оценки могут использоваться тестирование, собеседование, кейс-интервью и т.д. По итогам оценки HR-менеджеру необходимы анализ и сравнение результатов по разным кандидатам для принятия дальнейших решений.

Адаптация

Еще одна функция HR-службы – это организация процесса адаптации нового сотрудника в первые дни (месяцы) работы. При этом HR-менеджеру нужно понимать, сколько сотрудников сейчас на адаптационном сроке, сколько человек завершило адаптацию, с какими результатами и т.п. На адаптационном сроке, как правило, проводится обучение (необходима связь с блоком **Обучение**). Также нужна связь с блоком **Оценка**, так как по итогам прохождения адаптации мы должны оценить, чему обучился, как себя проявил новый сотрудник, и проанализировать эти данные.

Обучение

Для организации и контроля процессов обучения HR-менеджеру важно понимать, сколько человек учится в компании и по каким курсам, кого нужно обучать. После проведения обучения необходимы **Оценка** и анализ результатов: сколько денег мы вложили, сколько людей обучили, каково качество этого обучения. То есть при обучении сотрудников нужны информация и функционал других блоков HR-программы (см. рис. 1.1).

Подытожим, управление данными, оценка и анализ результатов требуются во многих процессах, которые ведет HR. Поэтому HR-менеджеру удобно, когда все процессы ведутся в одной программе и, соответственно, все нужные данные собраны в одной месте. Тогда HR не переходит из одной программы в другую и не вынужден собирать результаты по разным источникам.

Глава 2. Подбор персонала

Структура процесса подбора

Подсистема «Подбор персонала» в программе 1С:ЗУП КОРП предназначена для эффективного поиска кандидатов, взаимодействия с кандидатами и заказчиками вакансии. Она призвана экономить время рекрутера и повышать удобство его работы за счет:

- автоматизации рутинных процессов (например, рассылка электронных писем и SMS кандидатам, парсинг резюме);
- возможности выполнения операций из одного окна (например, интеграция с рекрутинговыми сайтами);
- возможности быстро делать качественную HR-аналитику, т.к. вся информация о вакансии, затратах на подбор, кандидатах и принятых сотрудниках собрана в одной программе.

В данной главе мы рассмотрим процесс подбора персонала и то, как программа помогает рекрутеру на каждом этапе этого процесса.

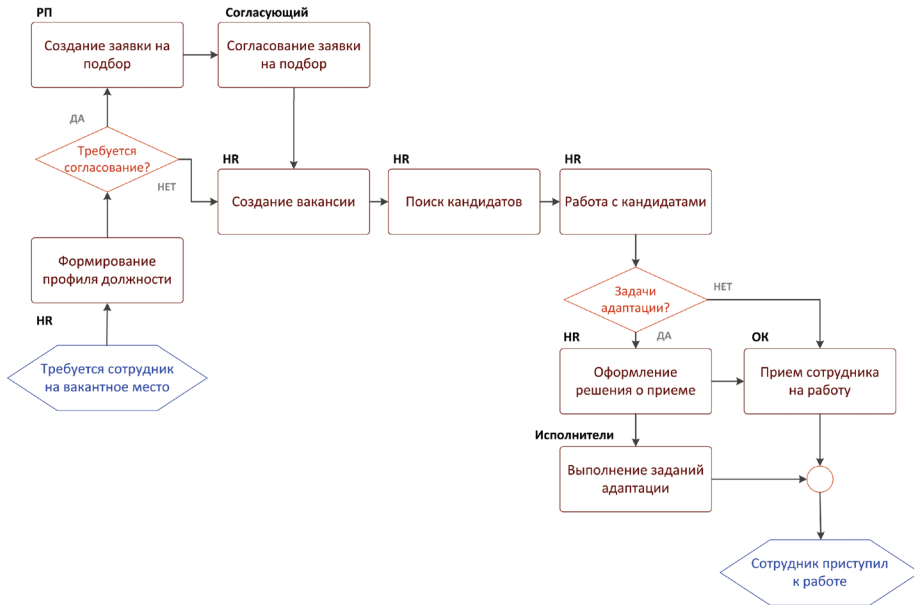


Рис. 2.1. Процесс подбора

Типы вакансий

Светлана Иванова: «Если говорить о типах вакансий, то можно выделить такие направления:

- подбор топов, то есть руководителей высшего звена;
- подбор руководителей среднего звена и специалистов;
- подбор эксклюзивных специалистов;
- массовый подбор персонала «с хорошим образованием»;
- массовый подбор низкоквалифицированного персонала с низким уровнем образования.

Эти типы вакансий будут требовать разных подходов с точки зрения:

- методов привлечения;
- характера и длительности интервью;
- цепочки и сроков принятия решений;
- временных и финансовых затрат».

Но, несмотря на различия в подходах, структура процесса подбора для всех типов вакансий будет примерно одинаковая (см. рис. 2.1.).

Важными составными частями процесса подбора будут являться: определение потребности в персонале, формирование профиля должности, привлечение кандидатов и/или их поиск. На всех значимых этапах подбора персонала необходимо ввести аналитику.

Настройки подсистемы подбора

Для HR подбор начинается с ответа на несколько вопросов:

- Сколько нужно работников?
- К какому сроку?
- Кто нужен? Как будет называться должность?
- Какие обязанности будет выполнять работник?
- Сколько мы готовы платить?
- Какой кандидат нужен? Т.е. какими компетенциями и характеристиками должен обладать кандидат?
- Как мы будем оценивать кандидата?
- Чему нужно будет обучить новичка?

Определение потребности в персонале

Подбор как HR-процесс зачастую начинается с определения потребности в персонале.

Светлана Иванова: «Это зона ответственности – в первую очередь, руководителя/руководителей, так как планирование изменения численности персонала напрямую завязано на планы по развитию/сокращению бизнеса, финансированию и инвестициям, экспансиям и диверсификации. Однако применительно к подбору персонала с традиционно высокой текучестью кадров (продуктовая розница, низкоквалифицированные производства, складские комплексы и т.д.) добавляется еще и ответственность отдела HR. Она состоит в ведении статистики по текучести кадров. На основе данной статистики создается мобильная база кандидатов "про запас". Что это означает? Например, я знаю на основе результатов статистики и анализа, что в среднем в месяц увольняются сами или по инициативе работодателя 8–12 % продавцов. Следовательно, у меня должно быть примерно столько же кандидатов каждый месяц "про запас". Создается эта мобильная база теми же методами, что и поиск на открытые сейчас вакансии. В некоторых случаях достаточно бывает учитывать просто среднюю статистику, но бывают исключения. Давайте их рассмотрим:

- **Длительность работы.** В некоторых компаниях выявляются четкие закономерности. Например, торговые представители в некоторых FMCG-компаниях, где их основной задачей является работа с розницей при норме визитов 15–25 в день, по мнению многих директоров и менеджеров по персоналу, основанному на накопленной статистике, "перегорают" в среднем за 8–10 месяцев. То есть, если мы массово наняли торговых представителей, например, в сентябре, то пик вероятных увольнений придется на май – июль. Следовательно, именно в эти месяцы "запас" кандидатов должен быть наибольшим.
- **Сезонный характер увольнений.** Например, в Краснодарском крае это начало посадочных работ, а на Дальнем Востоке – начало путины.
- **Студенты старших курсов на низкоквалифицированной работе.** Очевиден риск увольнений, как только они закончат образование».

Для определения потребности в персонале рекрутер должен учитывать статистику количества приемов и увольнений, при этом данные могут сравниваться за несколько лет.

В некоторых случаях статистика должна включать в себя дополнительные данные, например:

- сколько кандидатов от каждого источника привлечения пришло на собеседование;
- сколько из них было принято;
- сколько стоила реклама вакансии и т. д.

Точные расчеты, сравнение данных год к году, месяц к месяцу, а иногда и неделя к неделе необходимы для того, чтобы спрогнозировать дату, когда нужно начать подбор, и сколько человек будет требоваться в этом сезоне – и, соответственно, сколько денег необходимо затратить на рекламу вакансий по каждому источнику привлечения кандидатов.

1С:ЗУП КОРП может существенно помочь HR в определении потребности компании в персонале, т. к. программа позволяет настроить необходимые отчеты, в том числе графические по нескольким параметрам. Об этом подробно – в разделе «HR-аналитика».

Если мы говорим о вновь открывающейся вакансии, на которую требуется персонал, то сначала необходимо определить:

- Сколько человек нам нужно?
- Как будет называться должность?
- Какие условия мы можем предлагать кандидатам (территориальное расположение, условия оплаты, выполняемые обязанности, размер заработной платы, компенсации, льготы и т. д.)?

Немаловажным условием начала подбора является то, что у компании есть необходимые ресурсы для трудоустройства этих людей. То есть рекрутеру нужно точно знать, что привлеченные им кандидаты будут трудоустроены и компания выполнит условия, заявленные

им в объявлении на вакансию. Для этого HR-менеджер может согласовывать заявку на подбор персонала с руководством.

1С:ЗУП КОРП позволяет автоматизировать процесс согласования заявки на подбор персонала. Рекрутер в системе видит, кто является заказчиком вакансии, все необходимые данные для подбора на эту вакансию и, самое главное, видит, что заявка согласована уполномоченным в компании лицом (например, директором, или директором по персоналу, или начальником подразделения) либо отклонена. Заказчик вакансии видит статус своих заявок, какое по ним принято решение, кем и когда, а также открыта ли вакансия на подбор персонала. Подробнее – в разделе «Создание и согласование заявки на подбор».

Профиль должности

Важным этапом начала подбора является ответ на вопрос: «Какой кандидат нам нужен?» На этот вопрос призван ответить профиль должности.

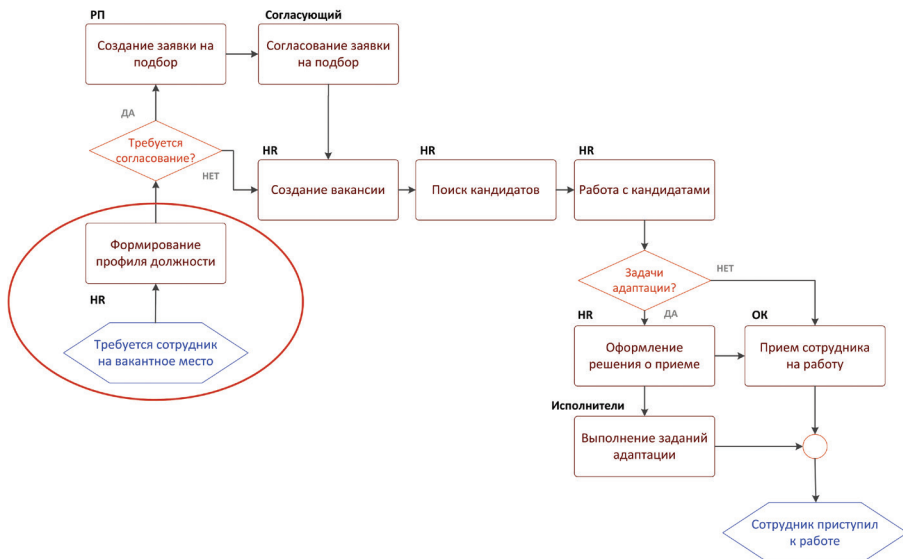


Рис. 2.6. Процесс подбора

Светлана Иванова: «Представьте себе, что вы набираете людей, из которых вы хотите сделать победителей в сырных гонках. Как вы определите, кто из претендентов оптимально подходит? Наверное, у большинства читателей предложение набрать потенциальных победителей в сырных гонках вызвало недоумение. Правильно, это экзотическое соревнование, о котором мало кто знает, было выбрано сознательно.

А теперь откроем карты. Правила сырных гонок очень простые: участники забираются на вершину холма и ожидают сигнала. На счет "три" по склону пускают катиться 10-фунтовую головку сыра, на счет "четыре" все вскакивают и бегут за нею. Тот, кто первый схватил сыр, получает его в качестве приза. В течение фестиваля устраивают несколько забегов. Подвох в том, что склон холма очень крутой и неровный, даже в сухую погоду спуск по нему небезопасен.

Теперь, на примере сырных гонок, мы рассмотрим правила формирования профиля должности. Для начала давайте договоримся о терминах, которые мы будем использовать, обсуждая основу эффективного подбора персонала.

- **Действия** – мы определяем полный перечень тех действий (вариантов поведения), которые приведут к желаемым результатам. Сырные гонки: быстро бежать, удерживать равновесие (не падать), хорошо хватать.
- **Результат** – мы определяем те результаты, которые должны быть оптимально достигнуты в итоге выполнения определенного функционала, свойственного сотруднику. Стоит выделять не только итоговый результат, а также сопутствующие результаты, значимые для бизнеса. Сырные гонки: первым схватить голову сыра. Сопутствующие – не получить травму.
- **Компетенции** – все проявления человека в поведении на работе, которые непосредственно влияют на достижение результата и его качество. К компетенциям могут относиться навыки, личностные особенности, способности, темперамент, ценности и мотивация. Компетенции – собственно то, что обеспечивает необходимые действия. Компетенции в сырных гонках: отсутствие страха и готовность бежать быстро, умение быстро бегать, хорошая координация движений, оптимальное

соотношение рост/вес, умение быстро ориентироваться в ситуации, умение быстро хватать большие предметы.

- **Профиль** – набор основных компетенций, который обеспечивает успех сотрудника при выполнении определенных видов работ в определенных условиях (компания, команда, среда)».

В 1С:ЗУП КОРП есть возможность построить профиль должности. Профили удобно создавать, хранить и изменять в случае необходимости.

Профили должностей доступны в программе: **Подбор персонала – Профили должностей.**

Наименование	Должность	Подразделение
Ведущий Инженер	Ведущий инженер	Отдел установки и эксплуатации оборудо...
Водитель легкового автомобиля	Водитель легкового автомобиля	Таксопарк
Главный бухгалтер	Главный бухгалтер	
Главный экономист	Главный экономист	Отдел расчетов по оплате труда
Инженер	Инженер	Отдел установки и эксплуатации оборудо...
Менеджер по продажам	Менеджер по продажам	
Менеджер по персоналу	Эксперт	Отдел по работе с персоналом
Начальник отдела установки и эксплуатации оборудования	Начальник отдела	Отдел установки и эксплуатации оборудо...
Начальник отдела – заместитель начальника управления	Начальник отдела – заместитель началь...	Сменно-штатный отдел
Начальник отдела продаж	Начальник отдела продаж	
Начальник управления маркетинга и обслуживания клиентов	Начальник управления	Управление маркетинга и обслуживания к...
Руководитель отдела продаж	Руководитель отдела продаж	
Системный администратор	Системный администратор	
Сторож	Сторож	

Рис. 2.7. Список профилей должностей

Как уже говорилось выше, профиль должности – это описание требований к должности. Из профиля должно быть понятно:

- какой именно кандидат нам нужен,
- что будем оценивать у кандидата,
- как будем оценивать.

Мы должны понимать, какие действия наш будущий сотрудник будет выполнять (его должностные обязанности). Исходя из должностных обязанностей мы можем определить, какие знания, умения/

навыки, личные качества нужны для выполнения этих должностных обязанностей.

Должностные обязанности сотрудника и необходимые характеристики (знания, умения, навыки, личные качества и другие требования) регистрируется в **Профиле** в программе.

Характеристики можно объединять в компетенции. Например, практически любой менеджер по продажам проводит переговоры (это его должностная обязанность). Для выполнения действия «Провести переговоры по продажам» менеджеру нужны:

- знание продукта,
- навык установления контакта,
- навык выявления потребности,
- навык презентации,
- навык работы с возражениями,
- навык завершения сделки.

Все эти характеристики можно объединить в компетенцию «Техника продажи».

Необходимые и желательные характеристики в профиле должности

Светлана Иванова: «Рынок труда – такой же рынок, как и любой другой, где конкурентоспособность определяет успех. Если условия, предлагаемые компанией, соответствуют требованиям профиля, то вы сможете найти кандидатов, соответствующих всем заявленным требованиям. Если же требования выше уровня компенсации (в широком смысле: не только деньги и соцпакет, но и бренд и репутация компании, условия и график работы и многое другое), то возникнут проблемы с подбором. Так, имея десять тысяч долларов, нельзя купить новый "Мерседес", а если кто-то вам его предложит за такие деньги, то это значит, что машина скорее всего криминальная.

Если мы понимаем, что не можем требовать всего и сразу, то компетенции в профиле стоит разделить на необходимые (недопустимые) и желательные. К первой категории будут относиться те требования, без соответствия которым мы в принципе не будем рассматривать кандидатов. К желательным компетенциям мы отнесем то, чему можно относительно легко и быстро научить или без чего можно обойтись.

Приведу пример, основываясь на все той же теме продаж:

- Устойчивость к отказам, стрессоустойчивость, располагающий стиль общения – необходимо; раздражительность – недопустимо. Научить этому или переделать взрослого человека крайне сложно.
- Навыки установления контакта и работы с возражениями – желательно. При наличии всего, что перечислено в первом пункте, этому довольно легко научить на тренинге или в процессе двойных визитов».

Давайте рассмотрим на примере фрагмента профиля должности менеджера по продажам.

Таблица 2.1. Пример действий, которые должен выполнять менеджер по продажам, и связанные с этими действиями характеристики

Действие	Знание	Навык	Личные качества
Определяет источники поиска клиентов	Способы поиска потенциальных клиентов	Навык поиска информации	1. Ориентация на результат 2. Вариативность мышления
Проводит переговоры по продаже	1. Стандарты компании по проведению переговоров 2. Знание продукта	1. Установление контакта 2. Выявление потребности 3. Работа с возражениями 4. Завершение сделки	1. Ориентация на результат 2. Желание работать с разными клиентами 3. Вежливость, корректность

Глава 3. Оценка кандидата при собеседовании

Автор главы – Светлана Иванова

Может и хочет

Одной из очень распространенных ошибок является то, что при подборе персонала достаточно четко определяются компетенции группы «Может», то есть способности и навыки, которыми должен обладать человек, чтобы успешно справляться с той или иной работой. При этом не определены компетенции группы «Хочет», то есть готовность человека ЭТО делать, а также его карта мотиваторов, которая либо позволит, либо не позволит обеспечить мотивированность и лояльность сотрудника.

Зону «Хочет» я рекомендую структурировать следующим образом:

- Желания, т. е. что человеку нравится делать.
- Ценности, т. е. чем человек руководствуется по жизни.
- Выгоды, т. е. что хочет получить за свой труд.

Желания. Человек всегда лучше делает то, что ему нравится. Поэтому необходимо проверить, что он относится позитивно к тому, что ему предстоит делать с душой, прикладывая волевые усилия, при работе с людьми. По факторам типа переработок, сложных условий труда нам будет достаточно нейтрального отношения.

Ценности. Многое в поведении человека определяется его внутренними ценностями, то есть принципами или, если хотите, кодексом чести, которыми он руководствуется по жизни исходя из своего воспитания, жизненного опыта и многого другого. Нам же интересно скорее не то, за счет чего формируются те или иные ценности, а их соответствие: а) культуре компании (корпоративной культуре); б) специфике работы. Если первое вполне очевидно, то по второму моменту дам кое-какие пояснения. Очевидным нонсенсом станет, например, добрый и человеколюбивый ревизор, а вот для персональщика такие ценности являются оптимальными. Командность как ценность не подойдет удаленному сотруднику, который работает один в городе. Этот перечень можно продолжить...

Выгоды. Это внешняя мотивация, то есть, по сути, то, что человек хочет получить за свой труд. В этой группе мотивов мы можем выделить материальные, нематериальные и витальные выгоды. Соотношение материальных и нематериальных выгод мы рассмотрим далее, говоря о карте мотиваторов, а вот на витальных остановимся сейчас. Под витальными (от слова «вита» – жизнь) я подразумеваю ТОЛЬКО те факторы, которые связаны напрямую с физическим здоровьем, физическим комфортом, физической безопасностью. Витальные выгоды не мотивируют позитивно (когда нам комфортно, мы думаем, что так и должно быть), а демотивируют, если они нарушены. Поэтому нам стоит предусмотреть, какие витальные выгоды могут быть нарушены при определенной работе и условиях труда, и удостовериться, что для кандидата эти факторы не значимы.

Несколько примеров:

- Работа на ногах – недопустим варикоз.
- Работа на сквозняке (например, кассир в супермаркете напротив дверей) – недопустима склонность к простудам.
- Частые командировки на самолете – у человека не должно быть существенных проблем с сосудами и выраженной гипертонии.

Обязательно определитесь, готовность к каким действиям и условиям работы (командировки, переработки, отказы, стресс, давление со стороны руководства) обязательно должна быть у человека.

Ведь мы очень многое из того, что могли бы делать, не делаем просто потому, что не хотим. Всегда ли вы наводите порядок на своем рабочем столе? Всегда ли вы пишете план своих дел на день? А ведь все это каждый из вас умеет.

Еще один важный момент – это правильный выбор карты мотиваторов человека, оптимально подходящей в данной ситуации.

Карта мотиваторов – это набор доминирующих мотиваторов человека (как правило, их 3–6), воздействие на которые и дает наибольший эффект.

Абсолютная формула успеха мотивации заключается, по моему глубокому убеждению и опыту ведения бизнеса, в следующем:

Карта мотиваторов = возможности компании + возможности должности/функционала + возможности и стиль менеджмента руководителя.

Если, например, у человека доминирует мотивация на зарабатывание денег, то ему подходят:

- компания, в которой уровень оплаты выше среднерыночного;
- должность, которая или позволяет самому влиять на заработок, или просто очень хорошо оплачиваемая;
- руководитель, который не занижает уровень оплаты или бонусных схем.

Если главное для кандидата – карьера, то его стоит брать или в стремительно растущую компанию в целом (так как в такой ситуации перспективы роста более вероятны), или на ту должность, с которой в перспективе года-полутора ожидается реальный рост.

Компании, находящейся на стадии дойной коровы, стоит привлекать тех, для кого главное – стабильность, микроклимат и условия труда.

Так можно продолжать бесконечно. Основной вывод: если у вас есть стимулы – рычаги управления, соответствующие карте мотиваторов сотрудников, то они будут мотивированы и лояльны. А если нет – ситуация становится малоуправляемой, и как раз возникают вопросы о том, как «переделать» мотивацию человека.

Все лгут

В популярном сериале «Доктор Хаус» главный герой говорит: «Все лгут». А мы скажем по-другому: большинство людей на интервью дают социально-желательные ответы, то есть говорят не всю правду; «причесанную» правду; правду, но не совсем про себя. К этому ведет и само желание получить работу, и привычка, которую нам прививают с детства: «неприличные» темы или высказывания (нельзя ведь сказать учителю, что урок был скучным). В этом и есть проблема.

Скажите, как вы считаете, как ответят на такие вопросы большинство кандидатов:

- Вы будете брать на себя ответственность или перекладывать ее?
- Будете ли вы брать откаты?
- Будете ли вы лояльны к компании?
- Ориентированы ли вы на достижение результата?
- Есть ли у вас свое мнение?
- Будете ли вы строить позитивные отношения с пользователями? (Сисадмин.)
- Будут ли вас раздражать клиенты? (Человек, работающий в продажах.)

Мне кажется совершенно очевидным, как ответят на такие вопросы кандидаты. По крайней мере, те из них, кто вполне вменяем и адекватен. Вопрос в том, насколько они будут правдивы.

А теперь попробуйте сказать, что проверяют (то же, что и предыдущие, только последовательность другая, так что попробуйте определить, какой вопрос в первом варианте с каким соотносится во втором) и какой ответ будет «правильным», в случае если мы задаем вот такие вопросы:

- Почему так много бестолковых пользователей?
- Опишите свою работу за последний год.
- Почему одни люди успешны в работе, а другие – нет?
- Почему в одних компаниях бывают случаи финансовых злоупотреблений, а других – практически нет?
- Почему многие клиенты такие агрессивные?
- Вы хороший сотрудник? Почему вы так считаете?
- Почему некоторые люди могут уволиться без предупреждения, а другие заранее предупреждают об этом?

Надеюсь, мне удалось вас слегка заинтриговать. В следующих разделах мы рассмотрим как раз те методики, которые будут достаточно простыми в применении, чтобы их мог освоить каждый руководитель, не имеющий психологического образования и специальной подготовки в оценке персонала, но в то же время дадут результаты оценки с высоким уровнем достоверности.

В главе рассмотрим три метода, которые позволяют наиболее эффективно оценить зону «Хочет» у кандидата: метод проективных вопросов, метод «Провокация», экспресс-диагностику «3 плюса, 3 минуса».

Обращаю ваше внимание на то, что ЖЕЛАНИЕ и ГОТОВНОСТЬ не означают ВОЗМОЖНОСТЬ. В то же время при наличии навыков и способностей, но отсутствии мотивации человек также не будет качественно выполнять свою работу. Задача первой части главы – дать вам инструменты именно для оценки зоны «Хочет». Оценить еще и зону «Может» вы сможете, используя кейсы, о которых мы будем говорить позже.