

Управление командой проекта

Слайд 1

Тема 1.1. Понятие команды проекта

В научной литературе можно найти различные определения понятий «команда проекта», «команда управления проектом», «участники проекта».

Например, команда проекта – это отдельные лица, группы или организации, объединенные для выполнения работ проекта, возглавляемые руководителем проекта. Команда проекта непосредственно реализует все запланированные задачи и является базовым элементом проектной структуры.

Команда управления проектом – люди, входящие в проект, но при этом занятые работами по управлению проектом. В небольших проектах эта команда может состоять из самих участников проектной группы.

Команда проекта вовлечена в прямое активное участие в реализации проекта, имеет общую цель, занята в проекте от начала и до конца и т. п.

Такую команду можно сравнить со спортивной, и иногда это может отражаться и в стиле работы, и в девизе, логотипе.

В современной экономике необходимость в команде проекта вызвана следующими причинами.

- Проекты усложняются, требуют для своей реализации привлечения специалистов из разных областей.
- Заметный результат дают эффективное совместное творчество в команде, совместная генерация идей.
- Возможность одновременно реализовать как функциональные обязанности, так и командные.
- Результат от синергетического объединения усилий, когда небольшое количество людей объединяют свою энергию, таланты и выдают большой результат.

Считается, что самая эффективная и активная компания, да и команда – это стартап-проект, которому еще только предстоит стать предприятием.

Как правило, HR[Эйч-ар]-специалисты в создании стартапов не участвуют, определяя стартапы как игру без правил. На данном этапе развития предприятия обучение, мотивирование и анализ сотрудников не предусматриваются. При этом специалисты считают, что главными условиями успеха стартапа являются удача и сотрудники. Поэтому принцип подбора людей в команду стартапа и управление ими могут быть использованы другими предприятиями, готовыми изменяться и ищущими свои пути к успеху.

Слайд 2

Что должна из себя представлять команда стартапа? Это должна быть группа людей, которые понимают друг друга. Это команда, которая нацелена на результат, гибко реагирует на внешние и внутренние обстоятельства.

Участников стартапа трудно отнести к обычному персоналу предприятия. Это особая категория людей, которым интересно жить в творческой обстановке, активном ритме, оперативно по ситуации принимать решения и т. п. Зачастую это креативные и нацеленные на успех специалисты. Важно, что в стартапе имеют значение даже не столько новизна технологии или продукта, сколько интересная бизнес-модель, нестандартная система продвижения и т. д.

При этом люди, входящие в команду, не могут быть только молодыми или только активными – приветствуются люди, которые могут вывести стартап на прибыльный уровень. Также категория людей, которые могут входить в команду проекта, чаще всего с трудом приживаются в зрелом стабильном коллективе предприятия. Да и не нужно им это. Команда проекта, команда управления проектом – это люди, которые могут рисковать.

Команда стартапа – это люди, обладающие навыками и опытом, дополняющим друг друга. Они объединены общей целью, помогают друг другу в решении задач.

Если масштабы проекта невелики, то все члены команды проекта принимают участие в его воплощении. Также важно понимать, что для реализации проекта нужна именно команда, потому что в группе, коллективе каждый работает, только выполняя свои функции. Именно в команде люди объединены общей целью, взаимной ответственностью. Эффективное начинание, стартап будут успешны, если есть эффективная, опытная, талантливая команда. Однако, если в начале, на старте вам пока не удалось найти своих людей, не стоит расстраиваться и бросать стартап. Команду можно собрать в процессе работы.

В целом эффективной считается команда, включающая примерно 7–9 человек. С ростом её состава усложняется процесс управления. Лидеру приходится тратить больше усилий непосредственно на управление, а не на реализацию проекта.

Слайд 3

Стартапы – важное направление современной экономики. Мировая статистика предоставляет данные, согласно которым ежегодно открываются около 100 млн новых стартапов, а всего их зарегистрировано 300 млн. При этом одной из важных характеристик, на которую ориентируются инвесторы при выборе стартапа, является именно команда проекта. Сфера стартапов стала развиваться в середине двадцатого века. Но даже сегодня нет единой формулы, гарантирующей успех всем начинающим предпринимателям.

Одним из наиболее известных определений стартапа считается сформулированное Стивом Бланком: «Стартап – это временная структура, занимающаяся поисками эффективной прибыльной бизнес-модели». Упростив, можно сказать, что стартап – это молодая команда, состоящая из специалистов-единомышленников.

В любой литературе по бизнесу, предпринимательству и стартапам говорится, что стартап – это прежде всего команда. Да, не столько идея и ее реализация, сколько именно команда. Ведь хорошая команда может

воплотить любую идею, не распадется после отсутствия положительного итога, найдет новую цель и будет работать дальше.

Команда проекта – это люди, вместе реализующие задачи для достижения общей цели, обладающие нужными компетенциями для реализации основных бизнес-процессов.

В зависимости от направленности проекта командой можно считать как двух основоположников (сооснователей), так и несколько человек.

Например, Джек Дорси, работавший программистом, в мае 2006 года разработал программу сервиса обмена текстовыми сообщениями для компании, в которой работал. Применяя эти наработки, в октябре 2006 года вместе с маркетологом Исааком Стоуном и менеджером высшего звена Эваном Уильямсом они создали компанию, которая теперь известна как Twitter[Твиттер].

Каких людей набирают в команду? Участники собранной команды должны разделять идеи инициатора проекта и видеть в нем лидера. Тогда сила мотивации будет такова, что люди на первых порах согласны работать даже без оплаты, за идею. Необходимо подбирать в команду людей, которые будут вместе идти к общей цели, разделять общие идеи и взгляды.

Слайд 4

Чаще всего бывает так, что на начальном этапе стартапа основатели работают за большую часть команды, закрывая своими умениями до 80 % необходимых в проекте навыков. Попутно происходит получение навыков у остальных участников проекта стартапа, специалисты фактически выращиваются с нуля.

Работа в стартапе и на обычных предприятии, фирме отличается процессом и распорядком дня. В стартапе будут эффективны как раз те люди, которые мотивированы работать сверхурочно, чтобы сдвинуть проект с нуля и получить первоначальные результаты.

Когда организовывать команду? Создание команды проекта – это сложное мероприятие. Если организуется большая группа, то в ней

необходимо организовывать управленческие структуры, контролирующие процесс реализации проекта. Однако это обстоятельство принижает сам смысл свободной либеральной группы творческих личностей, объединенных в команду.

Часто на практике команда оказывается разбросанной по этажам офиса, по разным районам или даже городам. Значит, нужна оперативная связь между всеми участниками команды для отслеживания исполнения задач, обратной связи, контроля сделанного и т. п. Лидер команды должен поддерживать общение с каждым участником проекта, создавать ощущение нужности каждого специалиста.

Конечно, целесообразнее создавать команду в самом начале проекта. Но если необходимых специалистов нет, то лучше начинать развивать идею самостоятельно, постепенно привлекая нужных людей. Тем более что при получении положительных результатов увеличивается вероятность привлечь необходимых специалистов.

Поиск участников команды стартапа можно вести по следующим направлениям.

1. Знакомые, друзья или родственники. Необходимо подумать, кто из них может взять на себя ту или иную функцию в проекте, а, вероятно, и станет партнером.

2. Нетворкинг – необходимо посещать различные выставки, презентации, бизнес-конференции. Можно знакомиться, завязывать отношения, искать партнеров и инвесторов.

3. Можно искать потенциальных членов команды на специализированных форумах, размещать объявления, рассказывающие о проекте.

Слайд 5

Однако, исходя из практики, для стартапа лучшие команды образуются из людей, общающихся вне работы. Чаще всего это друзья по учебе, прошлой работе или просто надёжные друзья.

К примеру, братья Борис и Сергей Нуралиевы создали «1С». Данная компания «1С» существует больше 20 лет. Ею владеют примерно десяток сотрудников. В течение последних десяти лет «1С» сумела обойти на внутреннем рынке программ управления таких признанных гигантов, как Oracle[Оракл] и Microsoft[Майкрософт], уступая лишь немецкой SAP[САП]. Ее разработками пользуются теперь представительства таких международных холдингов, как, например, Komatsu[Коматсу], Toyota [Тойота] и т. д.

Братья Павел и Николай Дуровы создали социальную сеть «ВКонтакте», одноименную компанию, мессенджер Telegram[Телеграм] и другие проекты.

Когда команда создана, возникает вопрос с ее управлением. Конечно, во многом результативность команды определяется работой ее основателя.

Специалисты советуют начать взаимодействие с командой с обсуждения таких тем, как: цель проекта, задачи, решаемые стартапом, распределение ролей в команде, план действий и т. п.

Такие компании, как Apple[Эпл], Facebook[Фейсбук], Google[Гугл], SpaceX[Спейс Икс], начинались просто как эксперименты. Вполне вероятно, что большинству обывателей эти идеи казались просто сумасшедшими, однако их удалось реализовать.

Слайд 6

Рассмотрим несколько примеров, когда вера основателей в свой проект, в свою идею помогла им стать успешными компаниями.

Райан Гувер – основатель и директор ProductHunt[Продакт Хант], платформы, помогающей людям открывать новые технические продукты и взаимодействовать с их командой. Он говорит: «Я не был инженером, поэтому не собирался вкладывать время или деньги в построение целого сайта с нуля, но я легко мог составить список электронных адресов. Так я и сделал. С помощью рассылки я пригласил несколько сотен инвесторов, учредителей и своих друзей, которым, на мой взгляд, мой проект мог бы

понравиться и у которых был нюх на технические продукты». Спустя несколько лет с начала реализации стартапа проект ProductHunt[Продакт Хант] вырос в сообщество, куда входили сотни тысяч пользователей.

Недавно компания AngelList[ЭнджелЛист] купила ProductHunt[Продакт Хант] за 20 млн долларов.

Когда-то Twitter[Твиттер] был маленьким второстепенным сайд-проектом компании Odeo[Одео]. И сначала он применялся для общения между сотрудниками компании. В то время его оценивали как скучный проект с неинтересным дизайном. Прошло время – и Твиттером пользуется даже президент США.

Мы знаем множество историй о том, что известные фирмы начали свой путь к успеху в гараже. Это Apple[Эпл], Google[Гугл], Amazon[Эмэзэн], HP [Эйч Пи] и Oculus[Окьэлэс]. Основатель Oculus[Окьэлэс] Палмер Лаки создавал его в гараже после основной работы в Лаборатории смешанной реальности в университете Калифорнии.

Весной 2012 года Палмер Лаки разработал и представил шлем виртуальной реальности для видеоигр Oculus Rift[Окьэлэс Рифт]. В августе того же года была запущена компания на краундфандинговой платформе Kickstarter[кик'статэ]. В итоге задумка оказалась интересной инвесторам и привлекла \$2,4 млн, в десять раз больше заявленной цели в \$250 000. В итоге Oculus[Окьэлэс] продала свою идею еще до запуска продукта компании Facebook[Фейсбук] за \$2,4 млрд: \$400 млн – реальными деньгами, \$2 млрд – акциями Facebook.

Слайд 7

Еще один успешный стартап – это Khan Academy[Канн э'кэдэми]. Это некоммерческая организация, созданная в 2008 году для предоставления знаний по всему миру. Основал ее Салман Кхан, выпускник Гарварда. Начав с размещения небольших роликов по тем или иным дисциплинам в Youtube [Ютьюб], Кхан развил эту идею до образовательной платформы.

Instagram [Инстаграм] как успешный проект вырос из сайд-проекта. Он был создан основателями приложения для любителей виски, дающего возможность общаться и размещать фотографии. В первый же день в Инстаграме зарегистрировалось около 25 000 человек, а на сегодняшний день в нем свыше 1,1 млрд человек. В итоге Инстаграм был приобретен Фейсбуком за 1 млрд долларов.

Что объединяет вышеперечисленные проекты? Они все были для своего времени опережающими. Каждый из генераторов идей предложил что-то, что общество на тот момент еще плохо принимало.

Какая бы идея ни пришла в голову предпринимателю, не стоит отказываться от идеи сайд-проекта только потому, что пока нет группы единомышленников. Вполне вероятно, что найдется несколько человек – единомышленников, которые поддержат эту задумку.

Слайд 8

Одним из важных этапов управления командой проекта является командообразование. Команда – это группа людей, сотрудников, которые объединены общими задачами и целями. Сама работа их взаимосвязана. Совместная командная работа построена на доверии и сотрудничестве.

Как и в любом коллективе, в проектной команде есть официальный лидер – руководитель. Официальный лидер – это человек, который направляет действия команды по всем тактическим задачам, чтобы достичь запланированных целей. Эффективный руководитель будет советоваться с членами команды, однако решение останется за ним. Очень часто члены команды работают сверхурочно. Еще один важный момент: необходимо свести к минимуму потери рабочего времени. Одна из возможностей – это взаимозаменяемость. Также приветствуются работа на опережение сроков, инициатива и креативность. Но базой для построения эффективной команды можно назвать мотивацию, нацеленность на результат. В идеале мотивационный заряд должен быть таким, чтобы не возникали возражения

по поводу сверхурочной работы и заданий, чтобы преодолеть внезапные торможения проекта.

Как и любой процесс, создание команды проекта имеет свои плюсы и минусы. К плюсам можно отнести время, затрачиваемое на решение проблемы. В одиночку времени бы ушло больше. Для команды характерен коммуникативный тип сотрудничества. В команде проекта можно рассчитывать на помощь своих же коллег при решении проблемы. Если у предприятия есть команда, реализующая проект, то это считается положительным знаком для его имиджа, появляется вероятность получения большего числа заказов. Наконец, считается, что командная работа повышает профессионализм её участников.

Минусами командной работы можно считать время, потраченное на то, чтобы люди сработались. Порой нужно вложить деньги на проведение различных тренинговых или обучающих мероприятий для членов команды. И еще следует учитывать, что в команде проекта, как и в любой команде, взаимоотношения между людьми считаются самым важным и самым хрупким элементом.

Слайд 9

При работе в проекте важно и актуально применять методики формирования команд. Первый вариант создания команды – тимбилдинг. В этом случае людей объединяют выполнением общих упражнений, которые по одиночке не выполнишь. Однако минусом данной методики можно считать отсутствие общей цели у членов команды. Все весело общаются, но эффективность решения задач и достижения целей от этого не растет.

Между тем на эффективность совместной работы в проекте, уровне мотивации сказываются такие факторы, как общение, сплоченность, взаимовыручка, неформальные лидеры, формальные руководители и т. п. Эти характеристики обычно характерны для деятельности многих предприятий. Но если их не соотносить со стратегией проектов, то эффективность последних страдает.

Второй вариант формирования команды проекта – team design [Тим дизайн]. Для данного метода характерны использование определенных теорий мотиваций, ориентированность на проектирование команды проекта.

Третий вариант создания команды – это ритиминг. Данная методика позволяет организовывать команды проекта с самого начала, с нуля. Всех членов команды будут ориентировать на достижение цели и фокусировании на положительных моментах. Широко используется мозговой штурм, учитывая нацеленность на результат всей команды.

Четвертый тип создания команды называется тимфорсинг. В данном случае широко используются тренинги. Особенно, если меняется управляющий состав предприятия, вводятся в проект новые руководители, имеющие свое видение реализации проекта, стратегии предприятия.

Команду проекта необходимо организовать, чтобы сложился грамотный профессиональный ответственный коллектив. Как и любой процесс, организация команды подчиняется некоторым основным моментам.

Как формируется необходимый коллектив для проекта? Сначала мы просматриваем проект, определяемся с задачами, промежуточными целями и стратегической целью. Далее руководитель команды проекта просматривает имеющуюся информацию о потенциальных членах команды, закрепляя задачи за компетентными в конкретной сфере сотрудниками.

Слайд 10

В это же время выясняют, нужно ли привлекать извне специалистов по конкретным вопросам. В итоге список состава команды определяется целью и характером проекта, объемами исполняемой работы. Большим подспорьем окажутся помощь и советы вышестоящего руководства, которое, вероятно, и было инициатором проекта.

Важным моментом в функционировании проекта является комфортная атмосфера в команде. В противном случае разногласия участников проекта могут не только его серьезно затормозить, но и остановить.

Какие типы людей и какие роли могут встречаться в проекте? Известно, что

доктор Мередит Белбин сформулировал 10 таких ролей. По сей день данная квалификация широко используется при формировании команды.

Первая роль – координатор. Этот тип участника команды проекта отвечает за разработку задач для достижения целей, контролирует промежуточные результаты, формирует команду и распределяет фронт работ для участников проекта.

Роль вторая – испытатель. Данный «персонаж» проявляет креативность и испытывает все инновации.

Человек, исполняющий роль эксперта, является специалистом в той или иной области.

Посол – это член команды, который отвечает за внешние связи, устанавливает контакты, продвигает проект в массы.

Роль судьи в проекте предполагает человека спокойного, оценивающего, анализирующего все данные. Он не приверженец споров и двигает команду к эффективным решениям.

Человек, играющий в команде роль инноватора, использует свою креативность, творческий подход к решению задач. Его мотивационный заряд передается остальным членам команды.

Согласователь – это человек, который в команде готов помочь всем, согласен с указаниями свыше, надежен.

Член команды, называемый исполнителем, – поддерживает политику командной работы, четко выполняет все предписанные инструкции, соблюдает календарный график.

В команде проекта может быть сотрудник, называемый посредником. Он коммуникабелен, поддерживает позитивный настрой в команде. Поощряет сотрудничество между лидерами и простыми членами команды.

Контролер отвечает за должное исполнение всех порученных задач в рамках проекта. Он проверяет правильность и своевременность решения всех задач. Зачастую он очень критично относится к происходящему, все подвергает критике.

Слайд 11

Для эффективного функционирования команды желательно, чтобы количество людей каждого типа было примерно одинаковое. Иначе могут возникнуть сложности с работой над проектом. При этом у одного члена команды может насчитываться несколько ролей, просто исходя из особенностей характера. Само формирование команды проходит через несколько этапов.

Первый этап – формирование. Идет знакомство всех членов команды между собой. Люди еще только узнают суть проекта, еще нет четкого разделения ролей внутри команды.

Второй этап – волнение. Произошло распределение ролей. Стресс от сроков, от действий руководителя, от внутрикомандных отношений начинает давить на коллектив. Вероятны столкновения между членами команды по разным вопросам.

Третий этап – уравнивание. Настроение в команде проекта успокаивается. Все приняли свои роли и занялись непосредственным исполнением функций. Коллектив движется к воплощению целей.

Четвертый этап – реализация. Происходит достижение промежуточных целей. Лидеры определены. Осуществляется делегирование полномочий. В команде наблюдаются дисциплина и согласованность действий.

Слайд 12

Что будет определять направление деятельности каждой команды? Обычно это стратегия развития предприятия и цель конкретного проекта.

Иногда такие тактические направления называют векторами. Желательно, логично и эффективно, если эти векторы сонаправлены.

Одним из эффективных методов создания рабочей обстановки, в которой каждый член команды понимает, что ему нужно делать, считается открытость. Каждый член команды в курсе того, что делает другой, имеет информацию об ошибках, но не для критики, а для анализа и поиска новых методов решения.

Какие факторы помогают создать открытую обстановку в коллективе проекта?

- ✓ Должна быть доступна и открыта информация по всем данным для реализации проекта.
- ✓ Общение должно оставаться открытым.
- ✓ Необходима обратная связь между лидером и подчиненными.
- ✓ Необходим разговор «по душам» с каждым членом команды проекта.

Чтобы не оставалось недомолвок и непонятой информации, каждый участвующий в командной работе должен чувствовать себя полезным и реализованным. Должен соблюдаться принцип гласности, когда каждый человек может спокойно высказать свое мнение, даже непопулярное в данный момент, не опасаясь за последствия для себя и своей работы.

Очень важен для команды проекта уровень мотивации. Среди мотивирующих инструментов можно перечислить публичное признание, самореализацию, поручение ответственных заданий, взаимоотношения внутри коллектива. Также выделяются награды за исполнение задач, возможность проявить лидерские качества, возможность личного роста.

Демотивирующим моментом может стать отсутствие признания выполненных задач и личного роста, недостаточное признание внутри коллектива, отсутствие личного времени и т. п.

Для того чтобы в команде проекта усиливать мотивирующие факторы, необходимо их буквально переписать, поговорить с каждым участником проектной команды. Также желательно прописать и демотивирующие факторы, обдумывая, как снизить влияние от них.

Слайд 13

Одним из инструментов, помогающих поддерживать заинтересованность людей в проектной работе, является делегирование полномочий.

Какие могут быть советы на первоначальном этапе делегирования? На первом этапе, начиная делегировать какие-то задания, целесообразнее

выбрать наиболее исполнительного человека. Необходимо убедиться, что член команды, которому вы делегируете, четко понимает, что вы от него хотите. Поручаемая задача должна быть разбита на отдельные этапы с точными сроками. Данное обстоятельство помогает обеспечить контроль исполнения заданий и своевременно вносить поправки в сами задания или в их решения. Ну и, конечно, необходимо отмечать, что кому поручено.

При этом, делегируя задания, необходимо соблюсти баланс между доверием исполнителю и контролем его действий.

Степень контроля может варьироваться от опытности члена команды проекта. К разным людям с разным опытом необходим свой подход.

Если это неопытный новичок – ему необходимы четкие инструкции, подробный план действий, четкие сроки выполнения и контроль за результатом. Очень важна обратная связь, причем и со стороны руководителя или лидера команды.

Человек с небольшим опытом может уже отчитываться меньше. Однако все пункты выполнения заданий надо разработать вместе с ним.

Для члена команды, имеющего стаж работы с подобными задачами, можно доверить самостоятельное выполнение заданий, однако с важными итоговыми пунктами отчета.

Опытный, уверенный в своих знаниях и силах член команды может уже полностью самостоятельно прорабатывать все этапы выполнения заданий. Достаточно ему обозначить сроки начала и сдачи порученных заданий. Тем не менее лидеру все-таки важно осознавать, что он несет ответственность за действия и решения сотрудника.

Слайд 14

Что же в целом отличает коллектив от команды? Считается, что далеко не всякий даже очень сплоченный коллектив справится с задачами, которые ставятся перед командой. По разрабатываемым ранее методикам считалось, что становление личности происходит в коллективе.

В современной экономике труда понятие «коллектив» претерпело некоторые изменения, точнее скорректировалось отношение к нему. Условия функционирования предприятий изменились, и руководители должны проявлять качества, помогающие в конкурентной борьбе. Появилось множество типов управления, которые влекут за собой соответствующую атмосферу в коллективе.

Получается, что и впечатление от коллектива зависит от того, какой стиль управления в нем применяется. Если стиль авторитарный – сама фирма схожа с армейским подразделением, повышено чувство тревожности и стресса у персонала, мало свободного времени и т. д. Если в фирме, на предприятии, в небольшом коллективе создана атмосфера семейственности, то приветствуются традиции, личные взаимоотношения, доверительность и демократичный стиль управления. Однако в такую структуру трудно вписаться новичку.

Как бы ни казалось сомнительным, но атмосфера в коллективе может влиять даже на финансовую устойчивость предприятия. Ведь коллектив, в котором есть сомнения и саботаж, может очень замедлить реализацию намеченных задач. Поэтому многие менеджеры по персоналу считают, что команда, по своей сути, намного эффективнее коллектива.

Любой ответственный руководитель предприятия мечтает, чтобы по набору людей, по мотивации коллектив и команда совпали. Но в реальной практике такое встречается крайне редко. Поэтому для налаживания эффективной работы персонала необходимо понимать, чем отличаются понятия «коллектив» и «команда».

Коллектив – это, как правило, группа людей с постоянным составом. При этом большинство из людей работает над своими задачами в рамках общей стратегии предприятия. Как таковой общей цели у всех исполнителей может и не быть. В данном случае становится понятным основное отличие команды от коллектива. Именно в команде у всех людей есть общая цель, над которой все слаженно должны работать, внося свою необходимую лепту.

Слайд 15

Если вернуться к категории синергии, рассмотренной выше, то можно заметить, что рост сложности проектов, применение новых технологий требуют создания кросс-функциональных или комплексных команд.

Они комплектуются из различных дополняющих специалистов, работающих рядом друг с другом. При этом считается, что команда отличается от коллектива тем, что в команде присутствует синергизм – некий эффект совместной работы, который воодушевляет членов команды и поддерживает мотивацию. Качественный положительный синергетический эффект обеспечивает ситуацию, когда суммарная производительность команды намного превышает результат работы отдельных ее членов.

Эффективные команды, про которые можно отметить, что у них положительный синергизм, характеризуются некоторыми качествами.

Например:

- есть общая цель и стремление работать над ее достижением;
- все члены команды обладают важными для команды навыками;
- присутствуют взаимоуважение и взаимовыручка и т. п.

Специалисты выделяют четыре типа синергизма. Это может быть синергизм продаж: фирма, продавая разнообразные товары, использует управление каналами распределения через один центр.

Синергизм оперативный: считается результатом рационального применения финансовых ресурсов предприятия, рабочей силы и т. д.

Инвестиционный синергизм: считается результатом эффективного совместного применения запасов, ресурсов, оборудования и т. п.

И наконец, синергизм менеджмента: данный тип синергизма проявляется, когда предлагаются новые товары или выход в новый сегмент рынка. Профессионализм руководства является здесь серьезным источником конкурентного преимущества.

Поэтому формирование эффективной команды всегда требует затрат усилий. Для лидера, начальника или руководителя – это задача

ответственная. Руководитель проекта отвечает не только за свою деятельность, но и за свою команду.

Слайд 16

В современных условиях очевидной является превалирующая роль интеллектуальной составляющей ресурсной базы проекта как основного источника его конкурентных преимуществ.

Эффективность функционирования проекта напрямую зависит от характера процессов формирования и использования в ней интеллектуального капитала. В центре внимания оказывается человек как носитель интеллекта, а, следовательно, и определенных способностей к творческой деятельности.

Интеллектуальный капитал является одним из наиболее значимых факторов, формирующих развитие и конкурентоспособность проекта.

Только в случае активного совершенствования интеллектуального капитала проект может успешно противостоять острой конкуренции на рынке.

Несмотря на то что понятие «интеллектуальный капитал» давно существует, оно еще до сих пор не стало привычным в мире, особенно в России. Часто понятие «интеллектуальный капитал» используется наряду с понятиями «знания», «человеческий капитал», «когнитивный капитал», выступая как синонимы за счет отсутствия однозначных трактовок. В настоящее время в научном сообществе до сих пор нет единого определения интеллектуального капитала.

Согласно теории интеллектуального капитала, предложенной Й. Руусом, С. Пайком и Л. Фернстрём, трехкомпонентная структура интеллектуального капитала содержит следующие элементы.

Человеческий капитал – знания, опыт, компетенции, квалификация, профессиональные навыки, креативность и т. д.

Структурный капитал, организационный – бренды, информационные системы, патенты, лицензии, технологии, корпоративная культура, организационная структура и т. д.

Отношенческий капитал – клиентский – отношения, которые устанавливает организация с потребителями, поставщиками, партнерами и т. д. Все составляющие интеллектуального капитала логически взаимосвязаны между собой.

Именно такой элемент интеллектуального капитала, как человеческий капитал, может стать конкурентным преимуществом проекта в целом, соответственно влияя и на отдельные его стороны. Развитие человеческого капитала происходит через адекватное обучение, тренинги, мотивацию в школах, университетах, компаниях, обществе, государстве.

Слайд 17

Для устранения хаоса в команде должен быть человек product-owner [Продакт - оунер] – продакт оунер, управляющий созданием продукта и отвечающий за результат. Компетентный продакт оунер сочетает в себе роли бизнес-стратега, рыночного аналитика, продакт-дизайнера и клиента.

Выделяются следующие основные обязанности продакт оунера.

- Определение видения продукта.

Наличие продакт оунера на проекте гарантирует заказчику, что agile[эджайл]-команда будет придерживаться того видения, которое установлено заказчиком. Для этого продакт оунер составляет дорожную карту продукта (roadmap)[роудмэп] – краткосрочный или долгосрочный план выполнения, изменения и развития проекта.

- Управление бэклогом продукта.

Бэклог – это список задач для команды разработчиков, который может меняться в зависимости от потребностей проекта. Изменять бэклог может как продакт оунер, так и разработчик.

- Приоритизация потребностей продукта

Приоритизация потребностей – неотъемлемая часть agile[эджайл]-процесса. Она также зависит от бизнес-задач заказчика и сроков выпуска проекта.

- Контроль на всех этапах разработки.

Когда видение, стратегия и приоритеты продукта установлены, требуется тщательный контроль над разработкой. Продакт оунер наблюдает за процессом выполнения итераций, планирует следующие, проводит еженедельные стендапы разработчиков и т. д.

- Выработка продуктовой стратегии совместно с заказчиком.

Компетентный продакт оунер – это еще и эксперт-аналитик, который работает над продуктовой стратегией совместно с заказчиком. Формируя продуктовую стратегию, продакт оунер работает с обратной связью пользователей, проводит исследование рынка, продуктовых стратегий аналогичных продуктов и исследует их показатели.

- Эффективная коммуникация с заказчиком и разработчиками.

Продакт оунер общается и с заказчиком, и с разработчиками. Он должен обладать навыками хорошего коммуникатора, чтобы задачи, поставленные заказчиком, были внятно донесены до проектной команды.

- Оценка прогресса продукта.

Оценивать эффективность каждой итерации – еще одна зона ответственности продакт оунера. Он определяет, насколько полноценно выполнена та или иная задача, и решает, приступать к следующему спринту или осуществить доработку.

Слайд 18

Как уже упоминалось, в настоящее время является популярным и активно применяется такая методология гибкого процесса разработки программного обеспечения, как scrum[Скрам].

Создатели scrum [Скрам] Джефф Сазерленд и Кен Швабер долгие годы наблюдали за работой американских военных, спецназовцев и даже регбистов. И заметили, что их успех основан на взаимодействии и командной

работе. Сазерленд и Швабер поняли, что этого как раз и не хватает разработчикам программного обеспечения. Так появилась методология scrum[Скрам].

Scrum[Скрам] всегда ориентируется на клиента, который должен получить желаемый продукт вовремя и с минимальными затратами. Этого можно достичь при соблюдении нескольких обязательных принципов.

1. Работа короткими циклами – спринтами.

Планируйте один спринт, а не весь проект сразу. Каждый спринт – период времени, за который команда работает над полностью законченной частью продукта.

2. Гибкость – проверять и адаптироваться.

Гибкость процесса и тестирование продукта после каждого спринта. Если что-то идет не так, команда всегда готова сменить стратегию разработки или пересмотреть бэклог продукта.

3. Участие заказчика и пользователей в создании продукта.

Заказчик не стоит в стороне, а полностью задействован в работе. Для этого существует роль владельца продукта, которую выполняет сам заказчик или его представитель. Именно через него команда взаимодействует с пользователями. После первичного тестирования им открывают доступ к продукту, а владелец продукта собирает обратную связь.

4. Взаимодействие команды.

Scrum[Скрам]-команда – это несколько человек, которые работают на один результат и как единое целое. Каждый стремится к одной общей цели.

Scrum[Скрам]-команда – это чаще всего группа из пяти – девяти человек. Это оптимальное количество, но иногда встречаются команды и из трех человек. Если людей больше, то им становится сложнее взаимодействовать между собой, что мешает работе и снижает продуктивность.

Слайд 19

Состав scrum[Скрам]-команды включает следующих лиц.

1. Владелец продукта – человек, который представляет продукт и является посредником между заказчиком, пользователями и командой разработчиков. Иногда им может быть сам заказчик.

2. Scrum[Скрам]-мастер. Чаще всего – специально нанятый сотрудник, который ведет команду к результату. Его задача – не давить, не делать всю работу самому и не распределять обязанности, но помогать, направлять и решать вопросы, которые тормозят процесс разработки.

3. Разработчики. В составе scrum[Скрам]-команды всегда есть люди с разным набором навыков. Так, команда из пяти – девяти человек ведет весь проект от начала до конца. Одна команда – один готовый продукт.

Процесс работы scrum-команды проходит несколько обязательных этапов.

1. Планирование бэклога спринта.

Каждый спринт начинается с планирования. Scrum[Скрам]-мастер, владелец продукта и остальные члены команды вместе смотрят на бэклог продукта и выбирают направления. Так получается бэклог спринта, то есть список задач на этот период.

Дальше команда оценивает объем работ, оговаривает длительность спринта, в конце которого должен появиться результат, то есть готовый продукт.

2. Scrum[Скрам]-митинг или совещание на ходу.

Каждый день вся команда проводит короткую встречу, не более 15 минут. Scrum-мастер и владелец продукта тоже участвуют.

Задача scrum [Скрам]-мастера – понять, если что-то идет не так, и помочь команде справиться с трудностями.

3. Scrum [Скрам]-доска.

Scrum [Скрам]-команда вешает в помещении для совещаний доску с разноцветными стикерами. Она делится на части, где отражается весь процесс работы над проектом. Тут могут быть варианты, но обязательно

присутствуют три части. Первая – «Что нужно сделать», вторая – «В работе», третья – «Сделано».

4. Когда что-то идет не так.

Если кто-то из членов команды понимает, что не укладывается в спринт, он сообщает владельцу продукта, а тот распределяет время иначе.

5. Обзор результата.

Когда задачи спринта выполнены, команда должна продемонстрировать полностью работающую демоверсию той части программного обеспечения, над которой велась работа в спринте.

Слайд 20

Особого внимания заслуживает scrum[Скрам]-мастер, так как это важная часть команды. От него зависит, насколько всем участникам процесса будет комфортно работать.

Его задача – помочь команде повысить эффективность путем решения проблем, их обсуждают во время скрам-митингов. Можно проводить обучение – scrum[Скрам]-мастер играет важную роль в адаптации новых членов команды к проекту и другим участникам. Вместе с командой скрам-мастер отвечает за темп работы и скорость завершения проекта.

Также скрам-мастер вместе с участниками и владельцем продукта на первом скрам-митинге планирует спринт, за который команда зарабатывает баллы. Не зря Джефф Сазерленд, автор книги «Scrum [Скрам]. Революционный метод управления проектами», называет скрам-мастера главой команды.

Скрам-мастер должен устранять препятствия на пути к успешному завершению проекта. Он помогает создавать и улучшать средства коммуникации, решает проблемы участников после обсуждения на митингах.

Скрам-мастер выступает «проповедником» scrum[Скрам] – он знает и понимает scrum[Скрам], поэтому обучает команду, помогая получить максимум из методологии.

Он отражает общее видение проекта, что актуально на проектах с большим количеством спринтов, в которых задействованы разные участники одной проектной команды.

Скрам-мастер решает конфликты – в дискуссии рождается истина, в споре – обида и агрессия. Скрам-мастер подавляет признаки токсичного окружения и помогает наладить конструктивную критику.

Слайд 21

Тема 1.2. Маркетинг персонала

Успех проекта зависит от качества команды!

Маркетинг персонала (HRM – human resource management [эйч ар эм хьюмон ризосиз маниджмонт]) – это деятельность по управлению процессом долговременного обеспечения сотрудниками. Персонал, в свою очередь, образует стратегический потенциал, благодаря которому достигаются и решаются конкретные цели и задачи.

Правильное планирование состава работников повышает эффективность работы в целом. Именно выявление потребностей в персонале является одним из важнейших направлений данного вида маркетинга.

При помощи маркетинга персонала осуществляется следующее.

- ❖ Анализ сотрудников на соответствующий возраст, пол, квалификацию, уровень безработицы, доходов, спроса и предложения.
- ❖ Выявление технологических трансформаций с целью повышения производительности труда и квалификации, оснащение трудового места.
- ❖ Учет общественных потребностей для стимулирования трудовой деятельности.
- ❖ Обзор трудового законодательства.
- ❖ Выявление плюсов и минусов управления кадрами у конкурентов.
- ❖ Расход финансовых ресурсов для обеспечения трудового процесса с целью развития проекта.
- ❖ Анализ потенциальных кадров и основных трудовых показателей.

Развитие маркетинга персонала обеспечивает проект конкурентоспособным персоналом необходимого качества и количества по минимальной цене; позволяет удержать сотрудников за счет создания привлекательного имиджа.

Слайд 22

Маркетинг персонала выполняет следующие функции.

Информационную функцию – создание информационной базы для планирования сотрудников команды. В нее включаются:

- выявление требований к учебе или работе;
- исследование внутренних и внешних факторов;
- рассмотрение рынка труда;
- изучение имиджа проекта.

Аналитическую функцию – исследование внешних и внутренних факторов, влияющих на проектную деятельность. К внешним факторам относятся:

- экономическая ситуация в отрасли;
- развитие технологий и законодательства;
- политика в сфере кадров предприятий-конкурентов.

Основные внутренние факторы:

- целевая направленность проекта;
- финансовые ресурсы;
- кадровый потенциал.

Коммуникационную функцию – устанавливает и реализует взаимосвязи в сфере трудовых отношений, решает задачи по формированию имиджа.

Объектами коммуникационной функции являются:

- персонал проекта (внутренний рынок труда);
- потенциальные работники (внешний рынок труда);
- открытость системы управления.

Слайд 23

Можно выделить основные стадии маркетинга персонала.

Во-первых, определяется численность команды для реализации проекта. Осуществляется подсчет потребности в персонале на перспективу.

Во-вторых, проводится анализ поведения соискателей на трудовом рынке и привлекательности рабочего места. Подбираются методы исследования. Сегментирование рынка труда на определение целевых групп.

В-третьих, выявляются конкуренты на рынке труда. Делается анализ активных партнеров (системных) и внутренних ресурсов и возможностей, способных привлечь персонал.

На четвертом этапе осуществляется определение собственных позиций на рынке труда.

Пятая стадия посвящена разработке и внедрению целевого плана по маркетингу персонала.

Существуют разные подходы и методы определения потребности в персонале. Наиболее часто выделяют следующие.

Перспективное (стратегическое). Потребность определяется в соответствии с целями проекта. Количество и квалификация сотрудников просчитываются в долгосрочной перспективе.

Ситуативное. Потребность в персонале обеспечивается на ближайшую перспективу. Исследуются текучесть кадрового состава, количество сотрудников в отпуске, на больничном, в декретном и т. д.

Процедуру планирования потребности в персонале можно проводить непрерывно в разные периоды времени. Выделяются следующие виды планирования.

На краткосрочную перспективу – до одного года (12 месяцев).

На среднесрочную перспективу – от одного года до пяти лет.

Долгосрочная перспектива – свыше пяти лет.

Слайд 24

Правильно выстроенный маркетинг персонала позволит установить качественный и количественный состав персонала, который необходим в данный момент времени.

Исходя из этого, выделяется качественная и количественная потребность в персонале. Качественная – это потребность в персонале определенной квалификации. Количественная – потребность в определенном числе сотрудников в проекте.

Определение количественной потребности в персонале происходит при помощи таких показателей, как списочная численность сотрудников, явочное количество и среднесписочное число работников.

Списочная численность – количество сотрудников по списку на определенный момент времени. Сюда входят все работники, в том числе трудящиеся удаленно, сезонные рабочие, сотрудники, находящиеся в отпусках, командировках, отсутствующие по состоянию здоровья, временные сотрудники.

Явочная численность – количество сотрудников, которые фактически присутствуют в определенный рабочий день.

Среднесписочная численность – это среднесписочное количество сотрудников за определенный промежуток времени. Используется при расчете средней заработной платы, производительности труда, коэффициентов оборота, текучести кадров и т. д.

При определении качественной потребности в сотрудниках выявляются профессионализм и квалификация работников, которые необходимы для деятельности.

Качества работника определяют следующие характеристики.

Экономические – сложность труда, квалификация, условия деятельности, стаж и отраслевая принадлежность.

Личностные – определенные навыки, дисциплинированность, оперативность, добросовестное выполнение своих обязанностей, творчество и креативность.

Организационно-технические – техническое оснащение труда, его привлекательность, уровень организации технологии производства, рационализация.

Социально-культурные – активность в социальном плане, коллективизм, нравственное и общекультурное развитие.

Слайд 25

Определение потребности команды проекта в персонале производится также в соответствии с определенными методиками.

Фотографирование рабочего дня. Эффективный и достаточно трудоемкий метод. В ходе выполнения сотрудником своих обязанностей происходит регистрация времени, что позволяет выявить лишние действия.

Расчет согласно нормам обслуживания. Для каждого сотрудника устанавливаются определенные показатели выработки на основе разных стандартов и правил. Владея информацией о ежедневной норме выработки, менеджеры могут выполнить расчет потребности в персонале на некоторый период времени.

Экспертные оценки. Это один из самых популярных методов. Мнение руководителей является определяющим при установлении потребности в персонале.

Экстраполяция. На основе текущих данных проводится прогноз на будущее. Этот подход применяется в том случае, если внутренние и внешние условия работы стабильные. Рекомендуется применять только при краткосрочном планировании.

Построение компьютерной модели. Строится компьютерный прогноз потребностей проекта в рабочей силе на заданную перспективу. Это относительно новый метод, поэтому он еще не успел получить значительного распространения. Он требует существенных финансовых затрат, а также привлечения к работе соответствующих специалистов.

Определение потребности в персонале производится также при помощи специальных расчетов. Цели проекта влияют на выбор соответствующей формулы. Так, при увеличении и расширении проекта требуется привлечь дополнительных сотрудников. Уменьшение объемов проекта способствует сокращению персонала. Если объем проекта не

планируется менять, то потребность в кадрах определяется естественным движением персонала в случае увольнения, декрета, достижения пенсионного возраста и т. д.

Слайд 26

В рамках проектной деятельности специалисту по персоналу необходимо создать или доукомплектовать команду максимально оперативно. Кроме этого, подобрать нужно таких сотрудников, которые смогут слаженно работать и давать эффективный результат.

При формировании команды проекта следует собрать информацию по следующим вопросам.

- В какие сроки нужна команда?
- Кто ключевые люди в создаваемой команде (то есть сотрудники, без которых работа невозможна или неэффективна)?
- Есть ли услуги, которые можно отдать внешним подрядчикам?
- Есть ли возможность использовать для поиска персонала дополнительные источники?
- Какая роль у каждого члена команды?
- Как мотивировать?

После того как получены ответы на перечисленные вопросы, начинается составление профилей должности, ранжирование вакансий в порядке важности их закрытия, составляются объявления и начинается поиск.

После определения потребности в персонале намечаются пути ее покрытия.

Внешние – обучающиеся учебных заведений, центры кадровой подготовки, кадровые агентства, открытый рынок труда и прочее.

Внутренние – переподготовленный внутренний персонал, который повысил свою квалификацию.

При формировании команды проекта подбор персонала проходит в ограниченных временных рамках и рекомендуется использовать для поиска кандидатов ресурсы, которые дают наиболее быстрый отклик.

Можно выделить следующие специализированные сайты: Job.ru [Джаб.ру], Zarplata.ru [Зарплата.ру], Joblist.ru [Джоблист.ру], HeadHunter.ru [Хэд, хантер.ру], Superjob.ru [Суперджоб.ру], Rosrabota.ru [Росработа.ру], Naim.ru [Наим.ру], Rabota.ru [Работа.ру].

Наиболее популярными являются интернет-ресурсы HeadHunter.ru [Хэд, хантер.ру], Superjob.ru [Суперджоб.ру], Rabota.ru [Работа.ру]. Они занимают лидирующие позиции в строке поиска. На данных сайтах представлено наибольшее количество резюме и информации о вакантных местах. Данные сайты позволяют выложить информацию о себе или ознакомиться с претендующим на должность человеком.

Если необходимо взять сотрудника для выполнения проектной работы или временного трудоустройства (для работы по удаленке), можно разместить объявление о поиске сотрудника на сайтах фрилансеров, например, Freelance.ru [Фриланс.ру].

Слайд 27

Основной проблемой при найме персонала является отсутствие четкого представления о том, каким требованиям должен отвечать потенциальный сотрудник и для какой трудовой деятельности он необходим. На требования к должности влияют тип, вид, масштаб, сложность и стадия жизненного цикла проекта.

Каждому из участников проекта предъявляются требования в соответствии с его последующей деятельностью, которая формально представляет собой ответственность за определенные участки работы.

Соответственно, требования к должности зависят от роли сотрудника в проекте.

Согласно управленческой матрице, можно выделить директора, руководителя коллектива и исполнителей.

Как правило, критерии задач для руководителей следующие:

- принятие стратегических задач;
- распределение задач и поручений;
- ведение конфиденциальных дел;
- принятие ответственных решений;
- представительские действия.

В управлении командной проектом можно также выделить такие роли, как «контролер», «мотор», «поддержка», «аналитик».

«Контролер» всегда ориентирован на результат и конечную цель.

«Мотор» создает настроение команды.

«Поддержка» выстраивает качественные отношения между членами команды.

«Аналитик» дает информацию для принятия решений.

Слайд 28

Практические исследования в сфере маркетинга персонала позволили определить состав и содержание стандартных требований к сотрудникам.

Результативность труда – качество выполнения должностных обязанностей, тщательность, аккуратность, рациональность выполнения, надежность представленных результатов, выполнение заданий в срок.

Способности сотрудника – уровень образования, практические навыки, опыт работы, способность к рациональному планированию и организации работы, умение приспосабливаться к новой ситуации, сообразительность и т. д.

Свойства личности сотрудника – способность к концентрации усилий, памяти, внимания, умение качественно выполнять работу в условиях дефицита времени, способность к обучаемости, коммуникабельность, внешний вид.

Мотивационные установки сотрудника – сфера профессиональных интересов, стремление к самореализации через профессиональный и

должностной рост, заинтересованность в работе, определенность собственных профессиональных перспектив.

Профессиональное поведение сотрудника – готовность к труду, личная инициатива, стиль общения в рамках профессиональных взаимоотношений с коллегами, внешними партнерами, клиентами и т. п.; навыки сотрудничества и взаимопомощи.

Таким образом, каждый сотрудник в той или иной степени должен обладать личными, профессиональными и бизнес-способностями.

Слайд 29

Для четкого понимания, на что ориентирована та или иная должность (роль) в проекте, рекомендуется создавать профиль должности.

Профиль должности – это образец идеального сотрудника, который содержит совокупность требований, необходимых для эффективной работы в проекте.

Профиль должен быть полным и грамотным, чтобы как можно раньше выявить неподходящих кандидатов.

Следует стремиться к тому, чтобы профиль был более гибким и реалистичным. Рекомендуется добавлять компетенции, которые сотрудник затем должен приобрести в процессе своей деятельности.

Профиль должности позволяет решать следующие задачи.

Подбор персонала. Именно на профиль должности опирается специалист по подбору персонала или рекрутинговое агентство, выполняющее подбор кандидатов. Стандартизированные требования к кандидату позволяют быстро размещать вакансии на сайтах поиска персонала. А будущим соискателям дают полноценные ответы на вопросы к требованиям их навыков и компетенций.

Оценка персонала. Благодаря модели компетенций и описанию функциональных обязанностей, входящих в профиль должности, можно оценивать потенциал конкретного человека и его фактические результаты.

Сотрудник же в свою очередь понимает, какие компетенции ему необходимы для развития в рамках проекта.

Система развития персонала. Модель компетенций и результаты оценки дают возможность выстроить полноценную систему развития сотрудников. Наличие стратегии развития профессиональных навыков сотрудников позволяет выявить соответствие целей стратегии бизнеса текущим результатам.

Кадровый резерв. Открывает возможность для расширения проекта, обеспечивает ресурсы для быстрого закрытия нехватки без привлечения внешних кандидатов на функциональные позиции, а также обеспечивает прочную основу для развития профессиональной команды.

Ликвидация функциональных конфликтов. Профиль должности закрывает конфликты по вопросам зоны ответственности и функциональным обязанностям. А также позволяет внедрить справедливые ставки оплаты труда. Сотрудники понимают, за что и какую оплату труда они получают на своем уровне профессионального развития.

Так, профиль должности – это полноценный инструмент, который позволяет решать задачи управления персоналом команды проекта и обеспечивать рост прибыли без потерь.

Слайд 30

Как составить профиль должности? Для создания профиля должности необходимо следующее.

✓ Описание должности. В данном разделе следует предоставить полную информацию о вакансии: название, отдел, реквизиты непосредственного руководителя.

✓ Функциональные обязанности. Указываются обязанности по соответствующей должности и профессиональные ключевые компетенции, необходимые для успешного выполнения всех функций.

✓ Набор компетенций. Перечисляются компетенции, которыми должен обладать сотрудник команды проекта.

✓ Биографические требования. Прописываются требования к образованию и опыту работы.

✓ Шкала оценки компетенций. Это уровень владения компетенциями на каждом уровне развития. Шкала оценки необходима как для руководителя, так и для самого сотрудника. Прозрачные и понятные условия оценки и требования к компетенциям позволяют выстраивать прочные партнерские отношения с командой и исключить недопонимание и возможные конфликты.

Шкала оценки может состоять из нескольких уровней в зависимости от количества грейдов, принятых при создании проекта.

Таким образом, профили должностей – основной инструмент управления изменениями.

Профили должностей становятся основой для ряда бизнес-задач.

Профили показывают бизнесу текущую ситуацию по персоналу – то, какие требования предъявляются, уровень развития компетенций, уровень ответственности, и становятся основой для внедрения изменений.

Профили должностей позволяют организационную структуру сделать оптимальной, выстроить систему мотивации персонала, увидеть возможности для оптимизации фонда оплаты труда.

Профили в основе процессов управления персоналом задают единые правила во взаимодействии системы «компания – сотрудник».

Слайд 31

Профиль должности шире, чем профиль компетенций.

Профиль должности описывает должность в целом, объединяет в себе критерии из разных HR[Эйч-ар]-систем: организационный дизайн, мотивация, подбор, оценка, развитие и т. д.

Составляющие профиля должности:

- описание должности в структуре иерархии должностей;
- бизнес-процесс, задачи должности;
- зоны ответственности и ключевые показатели эффективности;

- формальные (биографические) требования;
- профиль компетенций (корпоративные, профессиональные, управленческие).

Профиль компетенций включает набор компетенций, необходимых для должности, и целевой уровень развития каждой из них.

Составляющие профиля компетенций:

- блоки компетенций (корпоративные, профессиональные, управленческие);
- перечень компетенций внутри каждого блока;
- целевой уровень развития компетенций.

Профиль компетенций – комплект компетенций, которыми должен обладать работник на занимаемой должности. Одни и те же компетенции могут требоваться для разных должностей. Как правило, для разных должностей необходим разный уровень развития компетенций. Важно понимать, что для каждой должности есть оптимальный уровень шкалы (необязательно высокий).

Профиль компетенций, составленный для определенной должности с описанием уровня их развития, может иметь также название модель компетенций.

При моделировании компетенций используется определение «кластер компетенций». Кластер компетенций – это набор тесно связанных между собой компетенций (обычно от трех до пяти в одной связке).

Кластеры компетенций имеют названия исходя из необходимости понимания всей командой проекта.

Слайд 32

В конце 2019 года компания «ЭКОПСИ» провела большое исследование компетенций на основе анализа данных. Результаты показали, что из 5 компетенций, чаще всего используемых в моделях разных компаний, только 2 – «Ответственность» и «Инициативность» – связаны с эффективностью сотрудника, то есть помогают работать более эффективно.

Сотрудники, обладающие другими компетенциями из этого списка, как правило, оказываются наименее эффективными в своей компании.

Топ-5 компетенций в России: ответственность, командность, лидерство, инициативность, развитие подчиненных.

Профиль эффективного сотрудника: какие компетенции нужны для эффективной работы?

Коэффициент каждой компетенции – то, насколько она более выражена в среднем у эффективных сотрудников по сравнению с остальными.

Ответственность: + 16 %. Готовность брать ответственность на себя и быть настойчивым.

Решительность: + 9 %. Готовность самостоятельно принимать решения.

Системное мышление: + 8 %. Умение смотреть на ситуацию комплексно и опираться на данные.

Инновационность: + 10 %. Умение видеть недостатки и предлагать улучшения.

Стремление к развитию: + 8 %. Стремление ставить перед собой цели по развитию и учиться новому.

Дисциплинированность: + 7 %. Умение рационально организовать свою работу.

Открытость: – 8 %. Готовность открыто говорить о проблемах и выражать свою точку зрения.

Сотрудничество: – 16 %. Стремление выработать совместные цели и строить совместную работу.

Ориентация на потребности клиента: – 8 %. Стремление понимать клиентов, действовать и принимать решения на основе их потребностей.

Партнерство: – 8 %. Стремление выстраивать с клиентом личный контакт.

Открытость обратной связи: – 9 %. Готовность услышать обратную связь и поменять свое поведение.

Готовность к компромиссу: – 19 %. Готовность слышать других и идти на уступки.

Таким образом, исследования показали, что идеальный, максимально эффективный сотрудник в российских организациях – индивидуалист, полностью нацеленный на личную эффективность. Его профиль компетенций отражает готовность и способность решать имеющиеся задачи максимально эффективно и самостоятельно. При этом он не готов слушать других и учитывать их потребности – неважно, идет ли речь о его коллегах или о клиентах компании.

Слайд 33

Также особое внимание следует уделять расчету затрат на приобретение и дальнейшее использование персонала.

Расходы на персонал – это общепризнанный для стран с рыночной экономикой интегральный показатель, который включает все расходы, связанные с функционированием сотрудника в организации.

Расходы на персонал возникают при определении потребности, наборе кадров, их развитии, высвобождении и обеспечении.

По фазам процесса воспроизводства расходы подразделяются на следующие:

- расходы на формирование персонала – расходы, связанные с наймом, обучением, развитием собственного персонала;

- расходы на распределение персонала – перемещение внутри проекта или привлечение работников со стороны;

- расходы на использование персонала – фонд оплаты труда, выплаты и льготы, поддержание дееспособности персонала, медицинское обслуживание, социальная защита и социальное страхование.

По целевому назначению можно выделить следующие категории расходов на персонал:

- планирование и маркетинг персонала;

- подбор, найм и развитие персонала;

- оплата труда и материальное вознаграждение;
- подготовка, переподготовка и повышение квалификации сотрудников;
- расходы на социальную защиту и социальное страхование и др.

Для правильного учета и анализа рекомендуется выделять прямые и косвенные затраты на подбор персонала.

К прямым расходам относятся те, которые осуществляются до найма сотрудника. Косвенные затраты на подбор персонала могут включать расходы по увольнению, а также потери при оплате труда сотрудника, который не в полном объеме справляется с работой, так как еще адаптируется к новому месту работы.

Состав затрат на подбор персонала зависит от ситуации, для которой определяется стоимость подбора сотрудника. Руководитель имеет право включать или не включать отдельные статьи расходов в стоимость подбора.

Слайд 34

Планирование производительности труда и численности персонала является необходимым инструментом поиска путей снижения расходов на персонал.

Так, важнейшими показателями эффективности расходов на персонал являются производительность труда; норматив численности; годовой экономический эффект; финансовая экономия; показатель текучести кадров.

Под производительностью труда следует понимать результативность трудовых затрат за определённый период (день, месяц, год).

Рассчитывается производительность труда с помощью следующей формулы.

Производительность труда (ПТ) равна выпуску продукции в единицу времени (ВП), который делится на число задействованных работников в единицу времени (ЧР).

Экономический эффект от мероприятий по маркетингу персонала можно рассчитать следующим образом.

Экономический эффект определяется путем деления бюджета маркетинга персонала на оборот проекта, где бюджет маркетинга персонала – сумма фонда оплаты труда, расходы на маркетинг персонала; оборот – выручка в стоимостном выражении.

Также можно вычислить эффективность маркетинга персонала в расчете на одного сотрудника. Для этого бюджет маркетинга делят на количество действующих должностей за период (среднесписочная численность).

Относительный показатель текучести кадров используется в качестве косвенного показателя эффективности мер по оптимизации расходов на содержание персонала.

Действия по уменьшению текучести кадров должны способствовать улучшению организации труда и совершенствованию систем его оплаты. Данные мероприятия также помогают устранению причин неудовлетворенности работников своим трудом, осуществления мер по адаптации новых сотрудников.

Слайд 35

В настоящее время в России доминирует частичная автоматизация HR [Эйч-ар]-процессов. Наиболее автоматизированный HR [Эйч-ар]-процесс – обучение, и он целиком автоматизирован только у 1/3 компаний.

Наименее автоматизированный HR [Эйч-ар]-процесс – управление карьерой, у 2/3 компаний он вообще не автоматизирован.

У 90 % компаний оплата труда автоматизирована только в плане расчета, но никакой автоматизации работы с сотрудниками в этом направлении нет.

Больше 1/4 компаний вообще не автоматизировали большинство своих HR [Эйч-ар]-процессов.

Вероятность успешно пройти кризис вдвое выше у компаний с высоким уровнем HR [Эйч-ар]-автоматизации. Автоматизация требует изменений, способствующих адаптивности.

Больше всего на уровень адаптивности организации влияет автоматизация Performance management [Перформэнс манджмэнт] – системы управления эффективностью – с помощью единой HR [Эйч-ар]-системы.

На втором месте по влиянию на адаптивность – интеграция системы обучения с другими HR [Эйч-ар]-процессами.

Включение менеджеров и сотрудников в принятие решений по вознаграждению усложняет быстрое принятие жестких решений по вознаграждению в кризис, снижая адаптивность.

Надо отметить, что зрелость рекрутинга и управления карьерой практически не влияет на адаптивность.

Следует также сказать, что качество принятия решений в 2,5 раза выше у компаний с высоким уровнем развития HR [Эйч-ар]. Персональный подход к HR [Эйч-ар] обеспечивает компанию более эффективными людьми.

Во-первых, больше всего на уровень качества принятия решений в организации влияет зрелость HR [Эйч-ар]-процесса управления карьерой, причем наибольший скачок вовлеченности происходит при переходе к персональному подходу.

На втором месте по влиянию на качество принятия решений – HR [Эйч-ар]-процесс управления вознаграждением, также учет индивидуальной результативности и потенциала при установлении зарплаты максимально повышает качество принятия решений.

Система управления результативностью и обучения не влияет на качество принятия решений.

Слайд 36

Тема 1.3. Особенности управления командой стартапа

Управление командой проекта или стартапа начинается с определения командных и функциональных ролей и их соответствия компетенциям сотрудников. Конечно, данные роли определяются масштабами проекта, но в целом их можно представить в следующем виде.

Например, это общее управление проектом, целями и работами, управление стоимостью и качеством работ, командой и коммуникациями проекта. Это может быть также управление рисками и безопасностью и т. д.

Зачастую требования к команде могут быть оформлены в виде документа-регламента. Он не является юридическим документом в полном смысле этого слова, однако провозглашает внутреннюю мотивацию в команде, согласие с действиями лидера, отсутствие конфликтов и т. п. Этот неформальный документ оговаривает, как, что и почему делает команда.

В регламенте команды можно предусмотреть такие вопросы, как цели и задачи команды; участники команды и ожидаемые результаты от них; как обеспечивается коммуникация между людьми в команде. Также проговариваются промежуточные итоги и контроль за достигнутыми результатами.

Однако, если мы говорим об управлении командой стартапа, то важно помнить: «Для бизнесмена лучший способ убить стартап – управлять им». Это слова Пола Грэма, американского предпринимателя, сооснователя стартап-инкубатора Y Combinator [УайКомбинэтор], продвигающего применение языка программирования Lisp [Лисп]. Пол Грэм считает, что менеджмент можно рассматривать как важную задачу, если стартап имеет серьезные успехи. Но на этапе зарождения бизнеса необходимо сосредоточиться на маркетинге и продажах, привлечении инвесторов и т. п.

В свое время Пол Грэм передал управление своей компанией неожиданному преемнику. Им оказался не опытный специалист со статусом, а молодой перспективный выпускник инкубатора Сэм Альтман. В компании он работал над проектом геолокационного сервиса Loort [Лут]. Этот продукт был успешен и продан за 43,4 млн долларов.

Слайд 37

В лекции Сэма Альтмана, теперь уже президента стартап-инкубатора Y Combinator [УайКомбинэтор], «Как сформировать команду и культуру стартапа?» перечислены основные моменты формирования команды проекта.

Идеально, если человек, с которым основывается стартап, – это одноклассник или однокурсник. Но если такого кандидата нет, то целесообразнее пойти работать в крупную интересную компанию. Там может открыться просто «золотая жила» потенциальных знакомых специалистов, обладающих ценными связями и опытом. Но если такого специалиста не нашлось, то и в одиночку работать – это не самый эффективный выбор. Один сооснователь проекта – не самый оптимальный выбор, четыре-пять – самый сложный вариант. По опыту успешных стартапов большая часть из них была основана все-таки минимум двумя людьми.

Еще один момент, о котором говорит Сэм Альтман, – это формирование команды и число людей в ней. Он советует по возможности не прибегать к помощи наемных специалистов, максимально долго не расширять команду. Превышение числа человек в команде ведет к завышенным тратам на оплату их труда, усложнению организационной структуры, замедлению управленческих решений и т. д. К тому же ошибка в выборе кандидата на работу на первом этапе стартапа может стать фатальной и обрушить саму идею.

Например, в компании Airbnb [Эйр би эн би] проводили интервью с первым наемным специалистом в команду около пяти месяцев. В первый год работы стартапа было принято только два человека. Был разработан список качеств желаемого сотрудника, ожидалось полное погружение в интересы компании.

Брайан Чески, директор Airbnb [Эйр би эн би], интересовался у кандидатов их реакцией о переходе на работу в команду, если получен смертельный диагноз. Отсчет начинался от оставшегося одного года жизни и доходил порой до десяти. Да, такой вопрос кажется безумным. Но с точки зрения основателя стартапа, он помогает найти людей, преданных идее, делу с той же силой, что и основатели.

Слайд 38

Откуда обычно попадают люди в команду проекта? Конечно, самый эффективный путь – это круг общения, ваши знакомые или знакомые членов команды. Если проанализировать опыт успешных стартапов, то станет ясно, что первые сотрудники пришли в команду по личным рекомендациям.

Что советует спрашивать у кандидатов Сэм Альтман?

1. Что с сообразительностью у специалиста?
2. Способен ли он довести дела до конца?
3. Что он представляет из себя как человек?

Иногда на эти вопросы можно получить ответы еще на первом собеседовании, но лучший результат покажет совместная деятельность. Чаще всего идеальным вариантом оказывается человек, с которым кто-то уже вместе работал, – тогда и собеседование можно не проводить.

Желательно запрашивать рекомендации с прошлых мест работы от потенциальных кандидатов в команду, необходимо проанализировать прошлые проекты, в которых они принимали участие. Если есть такая возможность – нужно поинтересоваться, относится ли этот предполагаемый новый специалист к тем людям, с которыми было комфортно работать?

Приняли бы его еще раз на прежнюю работу?

Желательно сооснователям проекта или лидерам, руководителям уметь объединять вокруг себя команду, в которой каждый человек – лучший специалист в своем деле. Без этого команде будет трудно. Этот тезис подробно рассматривается в книге Джеффа Смарта и Рэнди Стрита «Кто. Решите вашу проблему номер один».

Если говорить о разработке стратегии стартапа, то здесь интересна методика, предлагаемая Питером Тилем, инвестором и управляющим хедж-фондами. Некоторое время назад вместе с Максом Левчиным он основал платёжную систему PayPal [Пэй Пэл] и возглавил ее.

Питер Тиль предложил рассматривать стратегию стартапа по следующим направлениям.

- Инновационные разработки – есть ли у команды своя технология, представляющая собой препятствие для остальных конкурентов.
- Время – почему именно сейчас выгодно начинать этот проект.
- Команда – есть ли в команде стартапа люди с необходимыми навыками.
- Сбыт – какие есть каналы сбыта продукта у команды.
- Перспективность проекта – какова долговечность использования данного продукта или услуги, сколько лет она будет интересна клиентам.
- Секретный компонент – какой момент, интересная разработка, секрет позволят стартапу еще долгое время обходить конкурентов.

Слайд 39

Питер Тиль считает, что если у команды есть положительные ответы на большую часть вопросов, то у стартапа есть много шансов на успех.

Сэм Альтман в лекции «Как сформировать команду и культуру стартапа?» настаивает на том, что в команду надо привлекать людей, которые способны доводить работу до финала, до результата. Многие лидеры, основатели стартапов считают, что первые нанятые ими люди в команду были именно профессионалами в своем деле. Например, Марк Цукерберг, один из тех, кто создал социальную сеть «Фейсбук», сказал, что пытается нанимать в компанию тех, с кем ему было бы комфортно поддерживать общение за рамками проекта. А также тех людей, перед которыми было бы приятно отчитываться, если бы поменялись роли. Вероятно, это очень рациональная и эффективная позиция. Не стоит дружить с каждым сотрудником, но его нужно за что-то уважать.

Когда команда начинает свою работу над задачами проекта, необходимо научиться не вмешиваться в то, что делают члены команды, постоянно. Нужно постараться доверить членам команды отвечать за то, что входит в сферу их ответственности. Дэн Пинк, американский журналист, исследующий вопросы мотивации, выделяет три компонента, которые

мотивируют членов команды улучшать свою работу. Это – автономная работа, навыки и целеполагание.

Какие важные моменты еще рассматриваются в лекции Сэма Альтмана, президента стартап-инкубатора Y Combinator [УайКомбинэтор], «Как сформировать команду и культуру стартапа?»? В ней говорится, что именно реализация проекта для сооснователей считается самой важной целью. Многие считают, что нужно сконцентрироваться на нетворкинге – создании круга общения и полезных связей, посещениях различных публичных мероприятий. Однако реальное занятие сооснователя – это непрерывное развитие продукта. Эти задачи основатели стартапа делегировать не могут и не должны.

Работая в команде проекта, создавая продукт, сооснователи начинают понимать, что именно их пример качественной работы оказывает влияние на команду. То, что можно наблюдать в стартапе, – это своего рода калька с поведения лидеров проекта.

Слайд 40

Сооснователям, ставшим генеральными директорами в проекте или CEO, приходится выполнять несколько важных функций:

- разработка задач и целей для команды проекта;
- поиск инвесторов;
- создание комфортной рабочей обстановки для членов команды;
- поиск, отбор, наем кандидатов в команду и управление ими.

При этом в начале развития стартапа необходимо поддерживать интерес потенциальных потребителей. Как правило, клиенты затрудняются сказать, что им конкретно нужно. Генри Форд сказал: «Если бы он спросил у людей, как должен выглядеть автомобиль, ему бы сказали, что машина должна быть похожа на быструю лошадь». Основателям стартапа нужно буквально побывать в голове клиентов, чтобы разгадать, что их действительно беспокоит. Это и приведет к решению задачи.

Сэм Альтон также рассматривает вопрос целеполагания стартапа – на каких задачах и целях лучше концентрироваться каждый день. Чаще всего успешные предприниматели разрабатывают не крупные цели, известные всем членам команды.

Лидеры, основатели определяют направление для работы всего коллектива. Они повторяют их снова и снова, доносят до всех специалистов, озвучивают на встречах, делают наглядными через плакаты и т. п.

Именно поэтому очень важна высокая степень коммуникации в команде проекта – она определяет единое направление движения коллектива. Ведь даже небольшое расхождение во мнениях приводит к тому, что персонал немного по-разному начинает выполнять свои функции, возникают трудности со сроками и т. д.

Еще одним эффективным инструментом управлением работы команды является разработка неких показателей, отражающих выполнение задач. Ведь существует риск того, что команда займется продвижением продукта или услуги, но при этом будет показывать незначительные результаты. Можно прождать год, вспоминать статьи, в которых стартап называли прорывом, новым чудом, но за это время не показать никаких стоящих результатов.

Очень легко заняться продвижением, которое не дает никаких результатов, но при этом придает ощущение собственной значимости. Если за год вы не добьетесь ничего, это будет уже не так круто, особенно если вы будете продолжать думать только о прошлогодних статьях, в которых ваш стартап называют новым прорывом, при том что на деле вы не сделали ничего нового.

Слайд 41

Еще одним серьезным моментом реализации стартапа является личное время. Воплощая идею, команде проекта придется работать очень интенсивно. Команда сможет работать в стартапе и заниматься, например, еще семьей. Но на этом и все, вероятно. Потому что стартап поглощает все

свободное время. Такова реальность. Команде придется работать больше и интенсивнее конкурентов.

Важной особенностью стартапа считаются его динамичность, быстрота реализации продукта, поэтому просто необходимо поддерживать этот интенсивный рабочий ритм.

Известный девиз Фейсбука: «Развивайтесь быстро и наперекор всему». При этом важно еще соблюдать и качество работы команды. Соблюдать быстрый ритм работы или сконцентрироваться на качестве продукта несложно. Но делать это одновременно – сложная задача. Поэтому необходимо разработать принципы работы команды проекта, позволяющие соблюсти и скорость работы, и качество.

В командной работе неизбежны периоды спадов, влекущие за собой различные разногласия по поводу дальнейших действий. Вполне вероятно, что в данном случае именно потребители подскажут направление работы стартапа.

Все в том же Фейсбуке в период спада роста в 2008 году был создан специальный отдел для анализа этой проблемы. Коллектив этого отдела работал над небольшими задачами, которые при этом могли повлиять на рост всей компании. Сотрудников в отделе было мало, но их работа повлияла на исправление ситуации в компании.

И наконец, опасным фактором, сказывающимся на работе компании стартапа, могут оказаться известия о конкурентах. В известной цитате Генри Форда говорится, что необходимо остерегаться тех конкурентов, которые на вас даже не обращают внимание, концентрируясь на улучшении своего собственного дела.

Слайд 42

Одним из важных моментов управления командной работой является сама методология ее организации. Как необходимо распределить все задачи, чтобы они выполнялись в срок и были достигнуты цели проекта?

Ранее мы упоминали такие понятия, как agile[Эджайл]-практика, scrum [Скрам] и канбан.

Остановимся на них подробнее. Agile[Эджайл]-практика относится к гибким методам разработки. Это методика, рассчитанная на работу с небольшими группами, как правило, объединенными общей целью.

Суть гибкой методологии в том, чтобы разбить один большой проект на несколько небольших этапов, циклов-итераций. Каждый такой этап-цикл может быть продолжительностью две-три недели. Каждый цикл представляет собой мини-проект со всеми присущими ему характеристиками – это и планирование, и анализ, разработка задач, и проектирование и т. д. В целом одного цикла-итерации недостаточно, чтобы запустить весь проект в действие, но при этом уже этот цикл сам по себе жизнеспособен. То есть проект можно запускать поэтапно. В конце каждого цикла-итерации команда анализирует свои ошибки, внесет коррективы и начнет с их учетом следующий цикл.

В целом agile[Эджайл] не подразумевает какие-то конкретные практические шаги в работе команды проекта. Это, скорее, методика, принципы организации людей.

Основные идеи agile [Эджайл]: люди признаются более важными, чем процессы и технологии. Реализованный проект, действующий продукт важнее, чем документы и бюрократия. Налаженный контакт признается более важным, чем условия контракта. Необходимо быть готовым вносить корректировки в план реализации проекта. Первоначальный план – это не монолитный документ, в него можно вносить поправки.

Scrum[Скрам] относится к одной из методологий, которые поддерживают манифест и принципы agile[Эджайл].

Scrum[Скрам] позволяет вносить поправки в требования и задачи проекта. Использование этой методологии дает возможность выявлять и устранять отклонения от желаемого результата на более ранних этапах разработки программного продукта

Слайд 43

Вообще scrum[Скрам] – это термин из регби, обозначающий схватку вокруг мяча. В менеджменте этот термин можно определить как алгоритм, методика управления проектами, базирующаяся на принципах тайм-менеджмента. В процесс вовлекаются все участники команды, причем у каждого своя роль. Какие термины используют в этой методике?

Владелец продукта – product owner[Продакт Оунер] – человек, не входящий в команду проекта, но работающий с ней и имеющий заинтересованность в конечном продукте. Он же расставляет приоритеты в выполнении задач.

Scrum[Скрам]-мастер – человек, понимающий принципы этой методики и следящий за их соблюдением в команде проекта.

Scrum[Скрам]-команда – команда проекта, работающая по принципам скрам.

Спринт – интервал времени, примерно две-три недели. Выделяется для выполнения определенного списка задач.

Backlog [Бэклог] – это перечень всех необходимых задач для достижения цели проекта.

Выделяют два вида бэклогов: product[Продакт]-бэклог и спринт-бэклог.

Product[Продакт]-бэклог – полный перечень задач для достижения необходимой цели.

Спринт-бэклог – это несколько работ, согласованных совместно командой и product owner[Продакт Оунер] на ближайший временной интервал-спринт. Задачи для спринта берутся из product[Продакт]-бэклога.

Что представляет из себя планирование спринта? Обычно это встреча, на которой присутствуют команда, scrum-мастер и владелец продукта.

Владелец продукта – product owner[Продакт Оунер] – формулирует приоритетные задачи для ближайшего спринта. Команда оценивает

необходимое время на выполнение задач. К концу встречи формируется неизменяемый список задач на ближайший спринт.

К достоинствам scrum[Скрам] можно отнести то, что он удобен для потребителя и достаточно просто адаптируется к изменениям окружающей среды. Можно внести изменения в любой момент спринта, что оказывается удобным для клиентов. Эта методика проста в изучении, ориентирована на самоорганизующуюся и кросс-функциональную команду.

В scrum[Скрам] не принято создавать план реагирования на риски. А упор на кросс-функциональную команду увеличивает затраты на обучение команды проекта.

Слайд 44

Как на практике применяют данные инструменты?

Зачастую в командах проекта широко применяются scrum[Скрам]-встречи. В ходе таких встреч обсуждаются итоги прошедшей встречи, план действий до следующей встречи и возможные проблемы. Считается, что такие обсуждения помогают более эффективно решать текущие задачи и нивелировать часть проблем. Рекомендуется, чтобы скрам-митинг длился не более 15 минут. Во встрече участвуют все члены команды, владелец продукта, scrum[Скрам]-мастер. Главная цель – провести эти минуты продуктивно, обсуждая работу каждого.

По замыслу, scrum[Скрам]-митинг проводится стоя, без стульев и столов. Если какие-то вопросы требуют особого внимания, они могут обсуждаться всеми заинтересованными после собрания.

Многие специалисты считают сегодня собрания в scrum[Скрам] устаревшей практикой. Однако владельцы продуктов по всему миру подтверждают, что этот формат встреч способствует эффективному управлению стартапом.

Еще одной актуальной вариацией agile[Эджайл] считается методика канбан. Некоторые специалисты используют методику канбан для анализа и оптимизации логистики поставок. Каждая карточка-картинка символизирует

определенного поставщика. Получается, что перемещение из колонки в колонку такой карточки помогает анализировать работу цепочки поставок. Отображает узкие места поставок, снижение ресурсов и т. п.

В последнее время появилась еще одна вариация визуальной доски для реализации проекта. Это так называемые скрам-доски.

Чем хорошо эффективное планирование? Во-первых, эффективный план прозрачен. Все участники команды проекта знают о своих задачах, могут участвовать в обсуждениях. Во-вторых, все действия выполняются последовательно. В-третьих, все решения документируются, что помогает отслеживать качество исполнения задач.

Понятно, что очень редко проекты реализуются в соответствии с намеченным планом. Целесообразно, чтобы у каждой команды было пространство для маневра. Это снизит потери от переноса сроков и задержек. Однако именно визуальные методики оказываются более применимыми из-за своей наглядности и понятности.

Слайд 45

Scrum[Скрам] и канбан считаются вариациями agile[Эджайл]-методологии. Они помогают разбить крупные проекты на подэтапы, циклы и отдельные задачи.

Методология scrum[Скрам] базируется на разбивке проекта на отдельные циклы – спринты. Каждый такой цикл длится около двух недель. Периодически назначаются встречи-совещания, на которых происходит анализ сделанного и строятся планы до следующей встречи.

Что относят к плюсам такой технологии? Небольшие затраты времени на исправление возникающих ошибок, так как проект разбит на спринты-этапы.

Можно корректировать проект на любом этапе, так как процесс гибкий. Проект прозрачен, можно следить за работой непосредственных исполнителей. Методология скрам не требует лишних затрат благодаря простоте в использовании. Однако для реализации скрам-технологии нужна

обратная связь между участниками. Необходимо взаимное доверие между участниками команды проекта. Участники проекта могут испытывать прессинг от сроков, указаний начальства и клиентов.

В отличие от scrum[Скрам], опирающейся на временные промежутки, канбан делает упор на перечень задач. Канбан наглядно отражает происходящий процесс, помогает отследить движение документов от задачи к задаче. Основная разница между scrum[Скрам] и канбан – в длине интервалов работы. В scrum[Скрам] – это 2 недели, в канбан задачи исполнителю можно подкидывать ежедневно.

Чаще всего для методики канбан применяется доска, на которую нанесены графы. Их можно назвать «План», «В работе», «Контроль» и т. п. На стикере отражаются названия выполняемых задач и размещаются в соответствующих колонках. Если меняется статус исполняемой задачи – стикер перемещается в нужную колонку.

Положительные моменты канбан-доски – это ускорение работы, делегирование работы по исполнителям, анализ исполнения задач, видна загруженность участников команды. Минусов не так уж и много, в основном это временные рамки и необходимость своевременно переносить стикеры из колонки в колонку.

Какая из методик эффективнее для реализации проекта? Если проект единственный, в нем множество показателей подходит для скрам, много неизвестных, есть жесткие сроки и много людей в команде – тогда эффективнее может быть скрам. Для проектов схожих или повторяющихся, со множеством отчетных документов лучше использовать канбан.

В scrum[Скрам] цель команды – реализовать проект, в канбан – задачу.

Можно привести аналогию с транспортом: скрам – это как бы автобус, следующий по своему маршруту с обозначенными остановками. Люди выходят группами. А канбан – это больше похоже на маршрутку: пассажир доехал до нужного места, попросил водителя и вышел, где необходимо.

В целом обе эти методики позволяют гибко реагировать на внешние или внутренние процессы, влияющие на проект.

Слайд 46

Одним из важных моментов гибкого управления командой проекта считается проведение совещаний. Понятно, что цель совещания – это не сам процесс, а получение некоего итога.

Однако, если результат возможно получить, не собирая всю команду на совещание, то нужно использовать эту возможность. Но далеко не все комфортно чувствуют себя на совещаниях, особенно если приходится озвучить свое мнение, тем более, если оно отличается от мнения большей части команды.

Любой лидер, руководитель проекта или команды должен знать, что у всех людей есть какой-то один основной фактор восприятия информации. Это тот способ общения, который для него комфортен. Некоторые охотнее общаются лично, другие – по электронной почте или через мессенджеры, кому-то необходимо визуально увидеть информацию и т. д. Исходя из этого, если есть возможность донести информацию до каждого – лучше не назначать совещания. Пусть это затратно по времени, но зато более эффективно.

Еще одна причина для переноса совещания по проекту – если возникла чрезвычайная ситуация по более приоритетному проекту. Потому что исполнители будут мысленно отсутствовать, размышляя над более важными сейчас задачами.

Если решение о совещании принято, то необходимо внимательнее отнестись ко времени его проведения. Утренние часы считаются оптимальными. Хотя если в команде большинство «совы» – придется время переносить. Конец рабочего дня тоже не самое эффективное время, потому что у одних людей мысли о планах на следующий день, у других – уже мысли о семейных делах. И проведение совещаний в такие неоптимальные

часы – это риск того, что люди будут относиться к обсуждаемым вопросам невнимательно, лишь бы быстрее закончить совещание.

Если проект текущий актуальный, лучше назначать регулярные встречи. Считается, что самая эффективная продолжительность совещания – примерно 45 минут. А если это совещание просто для корректировки организационных моментов, то достаточно 20 минут.

Слайд 47

Если совещание идет, но лидер понимает, что обсуждение затягивается, необходимо чутко оценить уровень энергии участников и их вовлеченности в обсуждение. При затянувшемся обсуждении, без заметных итогов необходимо довести его до ближайшего логического завершения и зафиксировать итоги встречи. И наконец, сами совещания лучше проводить не на своих рабочих местах. Рабочая обстановка, звонки телефонов, звуки приходящих сообщений, посетители – все это может отвлекать от важных вопросов.

Таким образом, чтобы провести эффективное совещание с командой проекта, необходимо соблюсти несколько моментов. Учесть каналы восприятия всех членов группы. Просмотреть рабочие графики и по возможности назначить удобное время для встречи. В итоге именно по тому, как команда доверяет лидеру свой ценный ресурс – время, он может понять свою эффективность как руководителя этого коллектива.

Умение команды самоорганизовываться вокруг поставленных задач считается фундаментом для всех agile[Эджайл]-практик, включая scrum [Скрам]. Считается, что у команд такого рода рождаются лучшие идеи и решения. Некоторые команды приходят к тому, что все идеи или технические решения подаются одним человеком. В других командах такие функции разделяются между членами команды.

Преимущество разрешения команды на самоорганизацию заключается в том, что она самостоятельно организует свою работу вокруг задачи и таким образом полностью отвечает за свой результат.

По вопросу объединения людей в одну команду существует два противоположных мнения. Одни специалисты считают, что agile[Эджайл]-команда не должна быть случайной группой людей. И надо подбирать людей, учитывая особенности их характеров. Другие специалисты, наоборот, считают, что именно случайно объединенные люди, озадаченные каким-то проектом, выдают лучшие идеи.

Слайд 48

Подбирая людей в команду проекта, необходимо соблюсти ряд принципов.

Первое: для реализации проекта – от задумки до воплощения идеи – необходимо, чтобы в команде были люди со всеми необходимыми компетенциями.

Второе: необходимо распределять задания по проекту, учитывая навыки и опыт членов команды. Иначе есть риск снижения мотивации сотрудников.

Третье: команда компонуется из экспертов в разных областях.

Четвертое: в команде должно быть разнообразие как по культуре и образованию, так и по полу, опыту и т. п. Данное обстоятельство помогает достичь разнообразия в идеях реализации проекта.

Пятое: наиболее эффективна та команда, участники которой уже работали вместе.

Например, фирму AtmosMoscow[ЭтмосМосква], выпускающую парфюмерию для дома, Юрий Корякин основал с однокурсником. Команда подбиралась из друзей и коллег, работавших в «Газпроме», Lamoda[Ламода] и RalphLauren[Ральф Лорен]. Позитивным моментом для старта проекта считается, что люди уже притерлись друг к другу, знают слабые и сильные стороны.

Какие же есть минусы у самоорганизующихся команд?

Есть риск появления в команде неформального лидера, продавливающего свои идеи без командного обсуждения.

Второе возражение при создании команд такого рода – это опасение, что команда пассивно возложит всю работу на тренера, коуча или другое ответственное лицо.

Еще один минус – неумение членов команды самоорганизоваться для решения общей задачи. Все опытные, но в команды подобного рода сотрудникам еще не приходилось объединяться.

В целом как явление самоорганизующаяся команда создается для общей деятельности людей по достижению заданной цели. Персонал объединяется в команду с совершенно разным опытом и компетенциями. В команду могут включать как внутренних, так и внешних сотрудников. Как мы уже выше рассмотрели, у данных команд есть плюсы, однако встречаются и минусы. Например, такие команды могут выполнить проект от первой до последней задачи, но ограничены в возможностях и знаниях для прорывного предложения. Они ограничены в новых идеях, инновациях в силу малоопытности членов команды. Можно сказать, что самоорганизующаяся или кросс-функциональная команда – это команда исполнителей, а не изобретателей.

Слайд 49

Также в командах подобного рода есть риск потерять мотивацию на длинных дистанциях. Данные команды больше подходят для проектов кратко- и среднесрочных. Чем сложнее и длительнее проект, тем меньше результат может показать кросс-функциональная команда.

Многим людям тяжело сотрудничать в рамках самоорганизующейся команды потому, что их функционал ограничен задачами проекта. Сотрудник ограничен тем, что делает в рамках своей команды. Нет роста. А это уже грозит снижением мотивации у тех, кто хочет расти в рамках своей профессии. Ценность и важность проекта для персонала могут снижаться.

Таким образом, применение кросс-функциональных команд в предпринимательстве и бизнесе имеет как свои достоинства, так и

недостатки. Даже скорее ограничения, которые необходимо учитывать при анализе ожидаемых результатов от подбора членов команды проекта.

Какого члена команды мы отнесем к лидерам? Обычно лидер – это тот человек, который может брать на себя ответственность как за победы, так и за поражения, он мотивирует коллег и готов предложить те или иные решения.

Выделяют лидеров формальных – назначенных – и неформальных. Неформальные лидеры ведут за собой людей за счет природных организаторских качеств. Люди охотно идут за ними. При этом большинство лидеров формальных становятся таковыми, не обладая достаточными организаторскими данными. Люди вынуждены идти за ними.

На фоне частых ситуаций, когда не угадывают с назначением формального лидера, возникла теория ситуативного лидерства. Данная теория говорит о том, что лидером становится человек, который может взять на себя ответственность и предложить решения в данном месте, при данных условиях и ресурсах, с этой командой.

Также члены команды выдвигают разных людей в лидеры в зависимости от ситуации. Лидеров классифицируют по ряду признаков. По типу деятельности выделяют ситуативного и универсального лидера. По типу характера есть лидеры эмоциональные, вдохновители и деловые. И самое известное – деление на лидеров демократических и авторитарных.

Слайд 50

Есть еще одно деление лидеров по типам. Выделяют лидера-созидателя, лидера-умельца, лидера-разрушителя и абсолютного лидера.

Лидер-созидатель – осуществляет деятельность с учетом интересов всех окружающих.

Лидер-разрушитель – его деятельность продиктована собственными интересами и тщеславием. Окружающие и подчиненные – лишь материал для его планов.

Лидер-умелец – его деятельность основана на профессионализме и опыте, которыми он охотно делится с подчиненными.

Лидер эмоциональный – его лидерство основано на чертах характера, таких как коммуникабельность, оптимизм, жизнерадостность.

В идеале абсолютный лидер совмещает в себе все типы лидеров.

Как и у любого сотрудника, карьера лидера определяется его характером и личностными качествами, а также реализуемыми функциями.

Функция административная. Основная забота лидера, в основном формального, проконтролировать исполнение заданий. Также важно умение делегировать основной объем требуемых заданий сотрудникам или членам команды проекта.

Функция конструктивная заключается в том, чтобы сформулировать необходимые тезисы, план работы. Должна быть некая программа деятельности.

Организационная функция лидера подразумевает распределение функций между членами команды. Согласно этой функции, лидер-руководитель должен разработать план необходимых действий для команды, регулировать отношения внутри группы, назначать и проверять ответственных за определенные задачи.

Функция координационная – соотношение своих действий с решениями вышестоящих органов, руководством и т. п.

Интегративная функция – лидер объединяет вокруг себя единомышленников, окружение.

Человек, который становится лидером в команде, коллективе, обладает рядом качеств. Он способен управлять своими эмоциями, волей. Лидер четко представляет цели, которые необходимо достичь. Такой человек также может четко решать проблемы, расставляя в них приоритет.

Слайд 51

Для лидера характерны инициативность и креативность, поддержка инноваций. Человек, обладающий лидерскими качествами, несет в себе

некую харизму – он может увлекать за собой людей. Неоспоримым лидерским качеством является умение работать с коллективом, понимать эмоциональные «качели» всех своих подчиненных.

Однако эффект от работы команды, достигнутый результат определяются еще и стилем работы самого лидера. Выделяют такие стили лидерства, как регламентатор, коллегиал, спринтер, максималист и т. п. Рассмотрим их подробнее.

При стиле лидерства *регламентатор* наблюдается ориентирование лидера на инструкции, четкие прописанные положения, программы действий и т. п. Основным минусом такого стиля является максимальное снижение креативности у всех участников команды проекта. Если лидер ориентируется в своей деятельности в основном на инструкции, он сильно ухудшает психологический климат в своей команде.

Тип лидера *коллегиал* полагает, что наиболее успешной является работа в коллективе. Лидер такого типа считает, что постоянные и регулярные совещания, собрания, мозговые штурмы обеспечивают успешное продвижение проекта. Чаще всего придерживается демократического стиля управления.

Лидер-*спринтер* хорошо действует на малых дистанциях, в тактических задачах. Но ему тяжело даются длительные проекты, стратегическое развитие предприятия. Минус такого стиля управления – в его непостоянности.

Лидер-*максималист* любит масштабные проекты и генерацию различных идей. Лидеров такого типа мало привлекают работы малого масштаба, проблемы внутри коллектива.

Организатор – люди такого типа, становясь лидерами, считают главным сконцентрироваться на стратегии предприятия. Их больше занимают основные, базовые направления деятельности, масштабные проекты. Охотно делегирует менее масштабные, тактические задачи членам команды.

Лидер-хлопотун. Действует, исходя из того, что к общей цели проекта надо идти, решая мелкие задачи. Они перфекционисты и четко расставляют приоритеты по всем намеченным делам. Как правило, такие лидеры трудоголики и считают, что члены команды должны действовать так же.

Слайд 52

Мы рассмотрели формальных лидеров, тех, которые, помимо амбиций управлять людьми, имеют еще и полномочия. Им должны подчиняться сотрудники. Другое дело с лидерами неформальными. Они силой своего характера, своей харизмой привлекают людей, коллег. Члены команды идут за ними добровольно.

Неформальный лидер, даже не обладая формальными полномочиями, оказывает влияние на членов команды проекта или коллег по предприятию. К мнению таких неформальных лидеров охотно прислушиваются все сотрудники независимо от должности.

Между назначенным руководителем и неформальным лидером существует разница. Если первый в своей деятельности руководствуется инструкциями, распоряжениями и указаниями, то второй опирается на межличностные связи, опыт и авторитет.

Каким характером чаще всего обладает неформальный лидер в команде? Обычно это самый коммуникабельный человек. У него большой круг связей и знакомств. Неформальный лидер может найти общий язык с любым человеком вне зависимости от положения, возраста, должности. К нему очень часто обращаются за советом, помощью. Неформальный лидер уверен в себе и своих действиях. Порой такой лидер может появиться в зависимости от момента. Например, в сложной, внезапной ситуации, когда надо взять на себя ответственность за происходящее и решить проблему. В целом появление неформального лидера в команде неизбежно, так как персонал команды тянется к межличностному общению. Формальные лидеры в силу занятости или характера не всегда обращают внимание на важность этого момента.

Каков алгоритм появления неформального лидера в команде?

Во-первых, он может появиться в зависимости от ситуации – об этом мы говорили выше. Во-вторых, в команде проекта или коллективе идет постоянная смена людей. Среди них могут появиться новые люди, обладающие лидерскими качествами.

Слайд 53

Еще один вариант возникновения лидера – это стремление человека, обладающего амбициями, стать лидером формальным. Поэтому руководитель проекта, команды должен уметь найти общий язык с потенциальными неформальными лидерами. Они являются потенциальными гарантами спокойной обстановки в команде.

Как для формальных, так и для неформальных лидеров есть своя классификация. Их тоже делят по типам. Наиболее часто встречаемым считается лидер по типу вдохновителя. Это креативный человек, готовый поддержать инновации. Такие члены команды охотно поддерживают все нововведения в команде, на предприятии.

Неформальный лидер-коммуникатор. Этот человек – душа компании, к нему обращаются за советом или поддержкой.

Неформальный лидер по типу кризис-менеджера. Такие люди становятся основной опорой для команды проекта или предприятия в случае кризисных ситуаций. Зачастую истинные способности таких людей проявляются именно в сложные времена.

Неформальный лидер-фасилитатор. Этот человек своим позитивным настроением, положительным характером поддерживает всех своих коллег, друзей. Он может не генерировать идей, но своим настроением, поддержкой вдохновляет своих коллег.

Еще одним из типов неформального лидера считается серый кардинал. Это сотрудник, обладающий манипулятивным талантом. И его действия не всегда продиктованы благими намерениями. Такие люди стремятся контролировать ситуацию, коллег, в какой-то степени влиять на руководство.

Неформальный лидер-*оппозиционер*. Это пример антилидера. Если у официального руководителя не найдется общий язык с таким человеком, то в коллективе может начаться конфликтная ситуация. Неформальный лидер-оппозиционер склонен критиковать действия начальства, противодействовать им.

Какие качества неформального лидера можно применять для реализации проекта? С позиции официального лидера, руководителя тактически грамотно выявить в коллективе такого харизматичного человека и впоследствии использовать его влияние на членов команды – что довольно сложно. Для того чтобы наладить контакт с неформальным лидером, можно использовать ряд методов. Можно поощрять инициативность и креативность. Для многих потенциальных неформальных лидеров необходимо именно публичное признание. Сделать власть публичной и легальной. Много людей, в кулуарах критикующих официальных руководителей, получая власть в свои руки, забывают о критике.

Слайд 54

Если формальный лидер признает авторитет и идет на сотрудничество с лидером неформальным, то такой союз может дать эффективные результаты. В целом ориентирование в характерах персонала, понимание мотивации сотрудников очень помогают при реализации проектов.

Реализация большинства проектов в настоящее время заключается в объединении и применении знаний из многих отраслей. В большинстве случаев команда проекта может объединить людей, относящихся к разным профессиям. Такие команды относят, с одной стороны, к самоорганизующимся, с другой – к кросс-функциональным.

Одним из инструментов управления командой является фасилитация – это процесс управления командой проекта без приказов и директив. Встречи команды, совещания проводятся для того, чтобы все участники проекта были в курсе ситуации или проблемы. При обучении навыкам фасилитации

говорят, что решения, которые даются команде из внешнего окружения, применяются лишь в 25 % случаях. Следовательно, команда функционирует эффективнее, если сама вырабатывает решения и отвечает за них. Именно поэтому сооснователям стартапа или руководителю команды проекта могут понадобиться навыки фасилитации.

Плюсы этого метода в том, что в обсуждениях вовлекается максимум членов команды, вырабатывается общее видение процесса. Однако порой фасилитация считается излишней, например, если у лидера уже есть готовое решение, а также если руководитель проекта или сооснователи стартапа не планируют использовать в дальнейшем общие решения или члены команды недостаточно профессиональны.

Слайд 55

Тема 2.1. Источники покрытия потребности в персонале

Для запуска проекта или успеха стартапа необходимо создать некий продукт и продвинуть его на рынок. Однако все более отчетливой становится задача поиска квалифицированного персонала для реализации проекта. Более половины своего рабочего времени руководители проекта начинают тратить на поиск необходимых людей в команду.

На сегодняшний день опытные специалисты могут уже работать в других компаниях или проектах. Приходится ждать сроков окончания их контрактов или подходящих моментов, чтобы они рассмотрели предложение о новой вакансии.

В сегодняшних условиях становится все более актуальным такое направление, как отбор и наем персонала в проект. Еще лет десять назад предприятия пользовались услугами кадровых агентств или рекрутеров. Впоследствии, если предприятие в этом нуждалось, оно нанимало своего специалиста по найму персонала. От английского HR[Эйч Ар] применяется еще одно обозначение для менеджера по персоналу – эйчар-специалист. В современных условиях команда проекта должна уже на начальном этапе задуматься о поиске, отборе и найме членов команды. Однако именно найму

персонала или рекрутингу в учебных заведениях не обучают. Бывают семинары или бизнес-курсы, но пока на этом все.

Если обратиться к маркетингу и продажам, то процесс поиска и найма персонала можно сравнить с воронкой. Необходимо отслеживать ее верхний уровень, середину, сужение – горлышко. Это горлышко воронки можно представить как подписание договора о найме. И наконец, период адаптации – это заключительный этап.

Верхний уровень воронки – это процесс поиска специалистов. Ранее можно было оставить данные о вакансии в кадровом агентстве или разместить объявление на бирже. Однако сегодня сам подход к поиску кадров изменился. Для будущего проекта начинают заранее присматривать необходимых специалистов, затем разрабатывают стратегию по приглашению их на собеседование и переходу в требуемый проект.

Слайд 56

Важным советом для начинающей команды стартапа считается приглашение в штат своего специалиста по найму – эйчара. Опытный специалист по найму хорошо разбирается в специалистах того сегмента рынка, на который ориентируется стартап. Его можно нанять по контракту, а уже позднее пригласить в состав команды проекта – в штат. Такой специалист сосредотачивается на поиске конкретного человека для необходимой позиции в команде и освобождает время лидера проекта на другие актуальные вопросы. Эйчар-специалисту, работающему в офисе команды проекта, проще назначать и проводить встречи с потенциальными кандидатами на должность. Однако нельзя перекладывать все задачи по поиску кандидатов на рекрутера. В принципе каждый член команды должен быть заинтересован в привлечении необходимых специалистов в состав проекта. Руководитель проекта может сконцентрироваться на проведении тестирования кандидатов, нетворкинге, привлечении в команду требуемых людей и т. п.

Вообще целесообразно иметь в виду такой ресурс поиска людей в команду, как знакомства и связи своих же сотрудников. Опытный эйчар сначала опрашивает членов команды, пытаясь составить список контактов с их прошлых проектов. Ведь грамотные специалисты могут общаться с такими же опытными, талантливыми и знающими людьми. Замотивированные члены команды, стремящиеся реализовать проект, также заинтересованы в привлечении классных специалистов.

Можно использовать в дополнение к такому внутреннему ресурсу еще и интернет-биржи по поиску персоналов. И здесь заметна тенденция, когда специалисты просто размещают сведения о себе и только четверть из них находится в активном поиске, остальные просто потенциально готовы к переговорам о новой работе.

Важным фактором успеха при поиске специалистов в команду проекта считается репутация бренда. Необходимо понять, почему талантливые и необходимые специалисты пойдут в данную команду? Почему для них станет ценным опытом работа в данном проекте? Может быть, их привлекает атмосфера в данной команде или миссия проекта? Насколько бренд проекта уже публичен? Можно опубликовать информацию о нем в социальных сетях.

Слайд 57

Развитие бренда требует определенных усилий и временных затрат. Но это такая же работа, как и продвижение продукта в маркетинге. Чем больше технологий и инструментов применяется, тем заметнее отдача. И в раскрученный проект специалисты могут идти охотнее.

Перед поиском нужных для проекта людей разрабатываются требования к кандидату. Нельзя размещать вакансию без конкретного описания того, кого ищет команда проекта. Довольно часто для поиска используется метод системы показателей scorecard[Скокард] и техника topgrading[ТопГрэдинг] – многоступенчатая система подбора кандидатов.

Scorecard[Скокэрд] – это некое описание вакансии для использования внутри предприятия, команды проекта.

В конце двадцатого века профессор Гарвардского университета Роберт Кэплен и американский консультант по вопросам управления Дэвид Нортон сформулировали новую методику стратегического управления. Итогом стало появление метода сбалансированных показателей balanced scorecard[Бэленстд скокэрд] – ССП. Они предположили, что обычные базовые финансовые показатели не отражают данные, которые можно использовать для разработки стратегии предприятия. В своей методике эти специалисты сформулировали, что необходимо реализовать, чтобы сбалансировать финансовые показатели предприятия.

Balanced scorecard[Бэленстд скокэрд] – это методика управления, позволяющая предприятию разработать цели и стратегию своего развития. Методика обеспечивает взаимосвязь между внутренними бизнес-процессами и внешними данными.

Исходя из системы сбалансированных показателей ССП, можно рассматривать предприятие с точки зрения четырех перспектив.

Первая перспектива – это перспектива обучения и развития. Она подразумевает обучение персонала. В команде проекта основной ресурс – это как раз талантливые профессионалы. Специальные показатели должны показать менеджерам, как нужно распределить финансы на обучение кадров для большего эффекта.

Слайд 58

Еще одна анализируемая перспектива в методике ССП – это перспектива бизнес-процессов. Менеджеры анализируют качество продукции и услуг, соответствует ли это все потребностям клиентов.

ССП с точки зрения перспективы клиентов позволяет по определенным показателям отразить удовлетворенность потребителей услугами предприятия, команды.

Финансовая перспектива – это традиционные данные о состоянии проекта, предприятия. Но авторы методики balanced scorecard [Бэленстд скокэрд] – ССП – призывали не сосредотачиваться только на них.

Название системы сбалансированных показателей призвано показать, что для предприятия или стартапа важно иметь в виду все показатели хозяйственной деятельности. Необходимо анализировать индикаторы, касающиеся персонала, клиентов, процессов развития, – именно они позволяют обеспечить сбалансированность работы проекта.

Еще одна часто используемая для подбора и найма специалистов техника называется topgrading [ТопГрэдинг]. Эта методика предложена специалистом по персоналу Бредом Смартом. Она позволяет находить и привлекать к работе в команде опытных специалистов.

Обычно техника topgrading [ТопГрэдинг] выглядит как структурированное собеседование-интервью, у которого есть свой сценарий и вопросы в определенной последовательности. Данная методика позволяет максимально подробно собрать необходимую информацию о потенциальном кандидате на место в команду.

Техника представляет из себя разделение людей на три уровня: высоко-, средне- и низкопродуктивные. Первый уровень – это персонал С[цэ]- уровня, низкопродуктивные работники. Второй уровень соискателей должности – мотивируемые специалисты В[бэ]-уровня. Их можно назвать среднепродуктивными сотрудниками. И наконец, третий уровень специалистов – самомотивированные А[а]-уровня. Их относят к высокопродуктивным сотрудникам. И цель техники topgrading [ТопГрэдинг] – это именно отбор в команду проекта высокопродуктивных людей уровня А. Причем должность и зарплата человека не имеют значение при опросе. Даже на низкой должности он может быть высокопродуктивным и мотивированным.

Слайд 59

Если вернуться к аналогии с воронкой при отборе персонала в команду проекта, то мы дошли до середины воронки. Это процесс обсуждения с кандидатом его планов на карьеру и оценка его навыков. Еще несколько лет назад этот этап был посвящен именно оценке знаний и умений потенциальных кандидатов на должность. В настоящее время рекрутеры и эйчары переходят к составлению «листов ожидания» тех специалистов, которые сейчас уже где-то работают. Потенциально они могут задуматься о смене работы в какой-то момент. Получается, что эйчар должен разработать свою тактику убеждения перехода таких пассивных кандидатов в команду проекта.

Такая работа по переманиванию кандидата в свой проект может включать и интернет-рассылки о событиях команды проекта или предприятия либо это могут быть приглашения на корпоративные мероприятия. И необходимо все фиксировать, чтобы периодически напоминать нужным пассивным кандидатам о проекте, где их ждут.

Следующим этапом при отборе и найме персонала считаются интервьюирование и оценка. Специалисты рекомендуют сформулировать алгоритм интервьюирования и выделяют несколько типов интервью для оценки кандидатов.

Первый тип – отборочное интервью, которое длится примерно от получаса до часа. Проводится по телефону или лично

Второй тип – использование техники topgrading [ТопГрэдинг]. Чаще всего их проводит эйчар или рекрутер, анализируя, чего достиг кандидат на каждой из работ.

Третий тип интервью – фокусные. При опросе анализируются базовые умения кандидата в команду проекта. Вопросы делятся между членами команды по алгоритму системы сбалансированных показателей – scorecard [скокэрд]

Эти интервью могут содержать тестовые задания. Вице-президент по персоналу компании «Гугл» Ласло Бок в своей книге «Работа рулит!»

написал, что самый надежный способ проверить кандидата – дать ему реальную рабочую задачу и посмотреть, как он с ней справится.

Слайд 60

Еще одним серьезным этапом в поиске персонала в команду проекта считается проверка рекомендаций. Есть мнение, что такие рекомендации ценнее, чем само интервью. Часто может возникнуть ситуация, когда на собеседовании или интервью кандидат в команду показывает себя блестяще, но рекомендации говорят о его недостатках.

Самая надежная рекомендация о новичке в команду – от знакомых рекрутера, из его сети контактов либо от непосредственных руководителей кандидата на должность. Однако, если с такими рекомендациями возникают сложности – это повод задуматься.

При сборе рекомендаций путем обзвона или при беседе очень важно собирать именно фактический материал, информацию, подтверждающую реальные достижения кандидата. Особенно важно отсеивать предвзятое мнение, высказываемое о человеке. Иногда прежние руководители мало рассказывают о негативных чертах сотрудника, тогда надо поинтересоваться уровнем профессионализма анализируемого кандидата в команду стартапа. Может быть, такому кандидату не хватало именно определенных навыков для работы на прежнем месте.

На этом этапе анализа кандидата в команду проекта достигается так называемое горлышко воронки – предложение и закрытие сделки. На данный момент соискатель работы выдержал интервью, анализ рекомендаций и проверку навыков. Здесь уже кандидат оценивает предложение команды о работе, анализирует преимущества и недостатки компании. На его решение могут влиять и люди из ближайшего окружения – семья, друзья.

Сара Нам – генеральный директор компании Lever[Ливэ] говорит, что рекомендует сооснователям команды стартапа заранее формулировать устный рассказ о плюсах работы в их проекте. Также необходимо подготовиться, если требуемый специалист в команду получит предложение

от конкурентов. Это могут быть варианты: или от компании с высокой заработной платой, или маленького стартапа, но с большими перспективами. Рекрутеры стартапа должны ориентироваться в таких возможных сценариях и знать контраргументы на них. Сделка с требуемым специалистом считается завершенной, закрытой, только когда он подписал договор.

Слайд 61

Гордон Кэсс – вице-президент компании Lumosity[Лумосити] – полагает, что эйчары, или рекрутеры, должны считать поиск специалистов своим главным приоритетом. Кэсс вместе со своей командой каждую неделю анализирует показатели рекрутинга – совокупность просмотренных резюме, число проведенных собеседований и т. п.. Таким образом, у команды проекта складывается полная картина процесса поиска кандидатов – требуемых специалистов в стартап. Как считает директор по инжинирингу в Udacity[Юдесити] Арт Гиллеспи, сооснователи должны быть зациклены на поиске специалистов с требуемыми навыками в команду. Гиллеспи формулирует принципы найма в свою команду так: рекрутерам нужно быть пунктуальными; необходимо поддерживать комфортную обстановку для кандидатов при собеседовании. Отдельно менеджерам по персоналу нужно поблагодарить кандидатов за интервью. Гиллеспи просит, чтобы после собеседования кандидаты в команду поделились своими впечатлениями – это помогает отслеживать процедуру отбора и найма в команде стартапа.

Дерек Браун – директор по разработке продукта в Addepar[Эдэпар] – считает, что потенциального кандидата в команду проекта надо рассматривать как живого человека, а не как инструмент для достижения цели. То есть такой рекрутинг должен проходить с ориентацией на человека, с учетом его профессионального опыта. С этой точки зрения по-другому рассматриваются кандидат и его роль в команде проекта. Дерек Браун считает, что основная идея поиска кандидатов – возвращение в кандидатах желания работать именно в вашей команде.

В целом, чтобы сооснователям стартапа привлечь в команду необходимого специалиста, нужен здравый смысл, четкое понимание – специалист с какими навыками им нужен – и скоординированные действия.

После того как с кандидатом на место в команде определились и подписали договор, наступает момент его адаптации в команде стартапа. Специалисты считают, что интеграция человека в команду может оказать влияние на продуктивность отделов продаж и маркетинга.

Может сложиться ситуация, когда можно потерять своего новичка, не проработав с ним и дня. Некоторыми советами делится HR[Эй Чар]-специалист мирового уровня с сорокалетним опытом работы Джон Салливан. Джон Салливан – экс-глава HR[Эй Чар]-подразделения компании Agilent Technologies[ЭджилентТекнолэдджиз] с коллективом в 43 тысячи человек. Он является автором более 900 публикаций и 10 книг.

Джон Салливан говорит, что важно создать у нового человека в команде вау-эффект, мотивацию на работу. Это могут быть все команды, оказывающие положительное влияние на нового человека. Приятные впечатления останутся в памяти новичка надолго. Вероятно, они даже поделятся ими с ближайшим окружением – семьей, друзьями, знакомыми.

Слайд 62

Приведем примеры такого вау-эффекта при привыкании нового сотрудника к команде.

В компании «Фейсбук» действует адаптационный лагерь для вновь принятых сотрудников. Когда сотрудника нанимают, он заполняет все документы еще до выхода на работу. Затем получает наставника, который объясняет ему всю необходимую информацию. В течение адаптации новички работают в реальных проектах. А после окончания периода адаптации самостоятельно выбирают себе понравившийся проект для дальнейшей работы.

В компании Cisco Chouse[СискоКойс] принята трехнедельная адаптация. В программе каждый год участвуют около 500 человек.

Программа призвана помочь техническим специалистам адаптироваться к должностной инструкции. По завершении программы участники могут выбрать понравившийся проект, отдел.

В компании Arrow Electronics [Эроу электроникс] применяют видео – игру собственной разработки для адаптации новых членов коллектива. По оценкам, эффективность адаптации по сравнению с прежними методиками возросла на 90 %.

В компании IBM [АйБиЭм] для адаптации новичков используют программу Second Life [Сэконд Лайф]. Это не компьютерная игра, а, скорее, виртуальное пространство. Здесь не нужно проходить уровни и кого-то обгонять. Пользователи просто существуют так, как им удобно в виртуальном пространстве. Можно присоединиться к сообществу по интересам, разработать виртуальный продукт, что-то построить и разработать, нарисовать, просто общаться в чате. Так как в Second Life [Сэконд Лайф] есть своя валюта, то применяется схема конвертации на реальные деньги, разрабатываются даже настоящие бизнес-схемы.

В компании Google [Гугл] наставникам всех новых сотрудников накануне их прихода рассылают инструкции с указаниями по адаптации. Эти правила просты, но по анализу самой компании помогают быстрее пройти адаптационный период и повысить продуктивность работы. В инструкции говорится, что необходимо поговорить с новичком о его роли в команде. Следующим пунктом идет знакомство с куратором. Затем – вливание в коллектив. В течение первых шести месяцев работы в проекте новичка ежемесячно спрашивают о том, как он адаптируется.

Слайд 63

Что можно отнести к мероприятиям доадаптационного периода для новичков команды? Лидер, сооснователь или руководитель проекта должен сконцентрироваться на том, чтобы сотрудник ощущал себя в нужном месте. Постепенно начинается процесс привлечения новичка к проектам. Новый сотрудник выстраивает взаимоотношения с командой. Следует поддержать

воодушевление сотрудника от нового места работы. И наконец, новичок может начать планировать свою деятельность с первых же дней в команде.

В определенной степени необходимо поддерживать уверенность нового члена команды в том, что он сделал правильный выбор, сменив прежнее место работы. Поэтому руководителям команды желательно активно действовать, усиливая уверенность новичка. Можно напомнить, что команда ждет и нуждается именно в его опыте, навыках. При этом желательно быть готовыми к тому, что новичок в последний момент передумает уходить с прежней должности, в частности, из-за того, что принял более выгодное предложение.

Джон Салливан – экс-глава HR[Эй Чар]-подразделения компании Agilent Technologies[ЭджилентТекнолэджиз] – напоминает, что большинство людей сомневаются в правильности выбора. Потенциальный кандидат в команду может в последний момент сказать: «Извините, я передумал». Значит, необходимо действовать так, чтобы минимизировать риски.

Еще одним вариантом вовлечения новичка в проект можно считать рабочий пакет. В него может входить информация о рабочем графике, плане на первый рабочий день. Можно приложить информацию об офисе, о дороге в офис, о схеме транспорта. Информация рабочего проекта может содержать контакты всех необходимых менеджеров, информацию о том, что надо принести с собой и есть ли в команде дресс-код.

Сильным моментом вовлечения человека в команду стартапа, проекта считается информация новичку о рабочем месте – телефонном номере, адресах, электронных адресах. В более обеспеченных компаниях такой рабочий проект содержит даже брендированную продукцию: кружки, кепки, майки, блокноты или ручки.

Слайд 64

В адаптации сотрудника к новому месту работы играет большую роль личная встреча. Можно провести её за пределами офиса. Обычно это происходит в нерабочее время, например, где-то в кафе. Смысл такой

встречи подчеркнуть, что команда заинтересована в новичке как в специалисте, человеке, команде не все равно. Выигрышной идеей будет знакомство с командой, особенно после работы или в выходной – в более расслабленной неофисной атмосфере. Однако, если команда и новый сотрудник находятся удаленно друг от друга, то вполне подойдет и онлайн-общение.

Также Джон Салливан подчеркивает, что новичку и команде можно общаться через социальные сети – это поможет преодолеть чувство оторванности от команды.

Необходимо также заготовить список ответов на все стандартные вопросы новичков. Если в команде стартапа есть система поощрения или бонусов, о ней тоже уместно рассказать.

Некоторым новым сотрудникам нужно пройти необходимое обучение или тренинги. То, что обучение сотрудников на новом месте работы актуально, признает Диана Герсон – директор по персоналу и старший вице-президент по персоналу IBM[АйБиЭм].

Герсон говорит, что традиционный подход к обучению сотрудников уже неактуален. Он базировался на годовых циклах, рейтингах и ежегодных мероприятиях. Например, член команды формулирует цели на год, затем по окончании года ваш куратор пишет отчет, дает вам характеристику.

Когда Диана Герсон объявила о новых правилах обучения сотрудников на внутренней платформе предприятия, ее запись увидели 75 000 сотрудников IBM[АйБиЭм], а 18 000 прокомментировали.

Теперь управление персоналом в IBM[АйБиЭм] представлено персонализированной платформой обучения и личным цифровым консультантом по вопросам карьеры. Как говорит Диана Герсон, такая программа содержит курсы как внутренние, так и внешние. Есть статьи из популярных журналов, многочисленные видео с YouTube[Ютьюб]. Платформа предлагает пользователям рекомендованный контент согласно их карьерным целям.

И завершающим моментом адаптационного периода можно назвать план, составленный новичком на первые недели своей работы в команде.

Слайд 65

Для того чтобы сооснователи или лидеры проекта начали работу с новичками, их необходимо привлечь в команду. Самый выигрышный вариант, если эти люди пришли в проект по знакомству – кто-нибудь из участников проекта их знает как отличных специалистов своей сфере. Но если таких знакомств нет, нужно разработать вакансию.

Какова должна быть результативная вакансия, чтобы на нее откликнулся необходимый в команду стартапа специалист? Правильно составленная вакансия является своего рода лицом проекта. Первой частью вакансии можно назвать «Представление», из которого кандидат должен узнать, чем занимается этот проект, стартап. Можно прописать род деятельности, время существования стартапа, количество клиентов, вероятные награды, миссию проекта.

Многих потенциальных кандидатов интересует вопрос, в связи с чем появилась вакансия. Тогда, чтобы повысить отклик на объявление, необходимо указывать позитивные причины. Например, расширение проекта.

Второй важной частью вакансии можно назвать заголовок. Самое важное – заголовок должен быть понятным. В случае когда у вакансии есть специализация, ее необходимо указывать. Например, по какой специальности требуется инженер или какова направленность работы менеджера по продажам.

В части объявления, рассказывающей о вакансии, необходимо убирать все шаблонные фразы. Потенциальный кандидат в команду должен четко понимать род своей деятельности в этом стартапе из объявления.

Информация должна быть для него полезной, из нее человек должен четко понимать свои функциональные обязанности. В то же время, если у сооснователей стартапа еще нет четкого видения функций разыскиваемого специалиста, логичнее отложить публикацию объявления о вакансии.

Сначала необходимо будет проанализировать заново бизнес-процесс и продумать функции и задачи требуемого нового сотрудника.

Слайд 66

Объявление о вакансии не обходится без указания требований к кандидату. Сооснователи проекта должны четко понимать уровень образования кандидата. У специалистов, уже задействованных в команде, можно поинтересоваться, какие навыки им помогают в данном проекте. И сформулировать их как требования к новичку. Если какие-то из предполагаемых навыков – уровень образования или степень владения иностранным языком – неактуальны в стартапе, лучше их убрать из объявления о вакансии.

Требования к человеку, которые нельзя сразу проверить – честность, обучаемость, целеустремленность и т. п., лучше не прописывать. А вот если нужен специалист с определенным опытом, то надо описать, с каким.

В вакансии прописываются условия работы. Необходимо четко прописать размер оклада. Если будет указан лишь процент от продаж, то здесь переложены риски от проекта с менеджеров на новичка. И гораздо привлекательнее, если будет указан не нижний и верхний пороги заработной платы, а средний уровень. У уже работающих членов команды можно поинтересоваться, что привлекает их в существующей команде, условиях, работе и т. п. Например, это могут быть фразы: «работа в команде профессионалов» или «перспективный высокотехнологичный проект», «бесплатное обучение» и т. п.

На что еще важно обратить внимание при подготовке объявления о вакансии? Если команда проекта привлекает множество специалистов, то желательно указать, что необходимо предоставить рекомендации. Это сузит поток кандидатов.

Можно данное объявление о вакансии обсудить внутри команды. Это поможет оценить логичность формулировок, понятность текста.

Слайд 67

Существует несколько способов разработки открытой вакансии. Например, профессиограмма. При ее использовании эйчар или рекрутер отталкивается от особенностей самой профессии и ее специфики в этом проекте, а не от описания требуемого сотрудника. Этот способ выигрывает тем, что помогает сразу сформулировать, какие навыки и компетенции нужны от потенциального кандидата в конкретном бизнес-процессе.

Когда в команде пришли к общему мнению о необходимом специалисте и среди знакомых его не оказалось, текст описания вакансии передается, например, рекрутеру. Рекрутер, в свою очередь, может применить такой инструмент, как «карта ясности». «Карта ясности» – это методика анализа вакансии с учетом возможностей потенциального новичка в команду проекта и требований самой команды. «Карта ясности» состоит из определенных пунктов. Например, актуальность вакансии, функции кандидата в проекте, требования к его квалификации, условия работы, возможности обучения и т. п. Такое описание вакансии позволяет соотнести ее с ситуацией на рынке.

Важным советом от рекрутеров можно считать предложение использовать в описании вакансии не прилагательные, а глаголы. Например, команда ищет не «инициативного, усидчивого, креативного» сотрудника, а сотрудника, умеющего ставить цели, добиваться результата, генерировать идеи и т. д.

Когда вакансия опубликована, целесообразно проводить анализ эффективности запроса. Если нужного количества откликов не наблюдается, то переходят к пересмотру текста вакансии и его усилению. Для этого можно применить анализ извне – проанализировать резюме возможных кандидатов или аналогичные объявления. Далее подключается анализ изнутри – просматривается информация о том, как попали в команду нынешние ее участники. Затем подключается обратная связь от потенциальных кандидатов – они могут рассказать, чем их привлекло данное объявление о вакансии, а что, наоборот, смутило в нем. После этого можно добавить в объявление

рисунки или изображения, изменить стиль текста, скорректировать название вакансии и т. п.

Слайд 68

Рассмотрим примеры найма сотрудников в такие всемирно известные компании, как Airbnb[Эйрнбиэнби], Facebook[Фейсбук], Google[Гугл] и Zappos[Зэпос]

В Facebook[Фейсбук] ищут в основном разработчиков. У компании налажено сотрудничество со многими университетами. Проводятся мероприятия, на которых лучшие инженеры проектов общаются с новичками. При найме на работу кандидат проходит через четыре собеседования. На первых собеседованиях собирают информацию о его умениях анализировать и программировать. Затем анализируются опыт кандидата, его поведение и чувство командности. Далее новичок в компании обучается примерно полгода. А после этого выбирает себе проект для дальнейшей работы. Навыки для работы, которые необходимо улучшить, сотрудники Фейсбука назначают себе сами. Куратор новичка может корректировать его планы. Дважды в год эффективность членов команды оценивают и по итогам оценки принимают решение об увольнении или дальнейшей работе.

В компании Google[Гугл] получают примерно два миллиона резюме в год. Лишь один процент кандидатов попадает в команду. Из этого числа около 60 % людей попали в проект по знакомству. При этом за каждую рекомендацию нового профессионала Google[Гугл] платит от 4 до 10 тысяч долларов в зависимости от сложности вакансии.

При приеме кандидата на должность его оценивают на «гугленность» – термин, придуманный компанией для характеристики требуемого человека – позитивного, коммуникабельного и дружелюбного. В компании придерживаются принципа: «Любой человек находится на расстоянии чашки кофе от тебя». Если ты уже работаешь в Google[Гугл] даже на низовых позициях, ты можешь пригласить на чай-кофе любого менеджера высшего

звена, которые обязаны согласиться. Каждый квартал сотрудники компании проходят оценку эффективности по целям, которые сами себе назначили. Вопрос о повышении принимает вышестоящий менеджер – сотрудники о повышении не просят.

В целом процесс найма в компанию проходит в несколько этапов, какие-то из них могут проводиться удаленно. На собеседовании рассматриваются вопросы от общих – опыт работы, цели, до технических – практические или абстрактные задачи.

У потенциальных новичков должны присутствовать лидерские качества и целеустремленность. А знания, опыт работы должны соответствовать тому проекту, на который они нацелены.

Слайд 69

Компания Zappos[Зэпос] признается специалистами лидером в области корпоративной культуры. В числе отдела по управлению персоналом есть сотрудники, которые должны целенаправленно заниматься командообразованием – проводить различные мероприятия и праздники.

Сами собеседования в компанию проводят максимально комфортно для присутствующих – под музыку, в неформальной обстановке. Затем, если человек принят в команду, следует период обучения, длящийся четыре месяца. После этого новичок или остается в команде, или уходит с денежной выплатой. В офисе разрешается оформлять свое рабочее место по своему вкусу.

Также в компании Zappos[Зэпос] придерживаются принципов дружелюбности в коллективе. Существует рейтинг известности сотрудников: любому человеку могут показать фотографию члена команды и поинтересоваться, что он о нем знает.

Компания Airbnb[Эйрбизнби] насчитывает сегодня свыше полутора тысяч человек. В управлении персоналом примерно 80 сотрудников. Ежедневно в этот проект принимают по 50 человек. Такое количество сотрудников трудно оценить качественно и эффективно. Поэтому основатели

компании сформулировали основные принципы, по которым анализируют кандидатов, например, возможность людям работать на самих себя. В компании организуются так называемые чаты у камина – это встречи, на которых обмениваются опытом специалисты этой компании.

В целом большинство популярных компаний, таких как Facebook [Фейсбук], Google [Гугл], Microsoft [Майкрософт] и т. п., применяют на своих собеседованиях методы, помогающие оценить мыслительный процесс новичка. Это различные задачи, вопросы об алгоритмах или процессах, анализе лучшего решения. А на самом собеседовании потенциальному кандидату на место в команде нужно не только предложить оптимальное решение, но и говорить, объяснять, участвовать в полемике, четко понимать тему обсуждения и т. п.

Слайд 70

Но прогресс не стоит на месте, и уже есть стартапы, которые занимаются именно тем, что заменяют собой рекрутеров или эйчаров. Одним из примеров может быть французский стартап Clustree [Кластри]. На своей площадке он объединяет как потенциальных кандидатов на разнообразные вакансии, так и менеджеров по персоналу. Программа анализирует этапы карьеры миллионов людей. Составляет на основе этой информации диаграммы.

Zugata [Зугата], Everwise [Эвервайс], Landit [Лэндит], Lattice [Лэтис] – это платформы для развития перформанс-менеджмента. Программы дают возможность проектам разрабатывать уникальные планы развития своих сотрудников, мотивировать их на креативное решение различных задач.

Африканский стартап Andela [Эндела] запущен в 2014 году в Нигерии. Компания Andela [Эндела] нанимает высококвалифицированных удалённых программистов. Фирма развивает бизнес в Африке, но хочет работать в премиум-сегменте. Одним из инвесторов этого стартапа стал фонд Марка Цукерберга. Стартап помогает найти работу программистам в таких компаниях, как Microsoft [Майкрософт], IBM [АйБиЭм].

Andela[Эндела] не берет деньги за обучение специалистов – все оплачивают потенциальные работодатели. Конкурс для участия в данном проекте оценивается выше, чем в Гарварде. В настоящее время этот фонд получает средства от того же инвестора, который работает с Twitter[Твиттер].

Сооснователь эйчар-стартапа Potok[Поток] Кирилл Николаев, соосновательница платформы для найма «Подбор» Варвара Голубева и сооснователь эйчар-агентства Wanted:Profi[Вонтэд Профи] Егор Яценко запустили платформу Arena[Эринэ]. На данной платформе разработчики могут анонимно искать работу. Кандидаты на вакансию заполняют профиль на сайте, описывают опыт работы, если требуется – решают демонстрационные задачи. Некая компания размещает вакансию со всеми требуемыми условиями. Платформа Arena[Эринэ] предлагает заинтересованной компании подборку кандидатов, подходящих под описание вакансии. Если интересы сошлись, то назначается дата вероятного собеседования. Компания получает контактные данные кандидата на вакансию.

Слайд 71

Тема 2.2. Отбор персонала

Стартап ищет сотрудников в свою команду. Иногда при поиске опытных специалистов умышленно скрывают, что придется работать над только что открытым проектом. В большинстве случаев это делается, чтобы увеличить количество откликов на поисковое объявление. Однако, чтобы снизить число неподходящих кандидатов, гораздо эффективнее сразу указать, что это стартап и кого конкретно ищет команда. Для многих специалистов именно стартапы являются привлекательной формой работы, потому что есть небольшой коллектив, нет сложной иерархии, присутствуют креативность и вероятность развиваться до компании-гиганта.

При поиске кандидата в команду необходимо заранее определиться с его опытом и компетенциями. Рекрутер, беседуя с потенциальным новичком, заранее обрисовывает идею стартапа. Задает наводящие вопросы и узнает,

насколько хорошо кандидат понимает суть стартапа, его миссию. Определяет, насколько кандидат может работать «в долг», на энтузиазме, веря в перспективу проекта. Проверяется умение человека действовать в условиях многозадачности. Потенциальный новичок в команду также проверяется путем тестирования, например, на совместимость с остальными сотрудниками, чтобы сохранялись командный дух, взаимовыручка и доверие.

Кристин Маркус в 2012 году закончила Школу менеджмента Массачусетского технологического института и основала в Кембридже стартап Phoodiez[Фудиз]. Целью проекта стало упрощение процедуры заказа обедов в кафе и ресторанах. Кристин Маркус считает, что необходимо разъяснить новым специалистам суть проекта, его миссию. Новички должны заранее осознать, впишутся ли они в уже существующий коллектив. Кристин настаивает на том, что новые сотрудники должны придерживаться правил командной этики. Маркус заостряет внимание на том, что ищет специалистов, которые понимают суть стартапа и не бросят дело при первой неудаче.

Слайд 72

В настоящее время широко применяются различные методы отбора и найма персонала. Эффективным методом найма и отбора персонала можно назвать проведение потоковых и групповых собеседований. Важной точкой этого способа является подготовка стартапа к подбору персонала.

Можно проанализировать такие вопросы, как видение развития проекта на кратко-, средне- и долгосрочную перспективу; сформулировать систему мотивации для нового сотрудника; разработать этапы адаптации новичка в команде; определиться с компетенциями и навыками, требуемыми от него.

При необходимости стоит определиться с наставником, а затем приступить к подбору специалиста.

Среди методов отбора персонала интервью занимает центральное положение. В практике современных компаний интервьюирование является наиболее частым методом отбора. Собеседование позволяет лично оценить

кандидата и задавать вопросы в необходимой рекрутеру последовательности – этого нельзя сделать с помощью теста. Интервью дает возможность судить об инициативности и интеллекте кандидата, а также следить за особенностями его поведения – выражением лица, реакциями и т. д. Таким образом, собеседование может стать очень мощным инструментом отбора, если рекрутер специально обучен проведению данной процедуры.

К интервью обычно допускаются 20–30 % от общего числа кандидатов, оставшихся после предшествующих этапов отбора. Собеседование является заключительным этапом отбора, но в большинстве организаций это основной инструмент отбора. Результатам собеседования придается наибольшее значение при принятии окончательного решения о приеме кандидата на работу.

Структура и содержание собеседования зависят как от типа интервью, так и от тех задач, которые предстоит решить в его ходе. Интервью может проходить в один или несколько этапов и включать разные виды собеседований.

В известных мировых компаниях – Facebook[Фейсбук], Google[Гугл], Apple [Эпл], Tesla[Тесла] – работает множество людей, признаваемых выдающимися умами. Отбор специалистов для таких компаний становится сложным и многоэтапным процессом, проводимым по специальным алгоритмам.

Слайд 73

В качестве одного из примеров успешного отбора и найма персонала можно рассмотреть компанию Amazon[Амазон]. В ней сформулировали свою систему отбора, назвав ее «Принципы лидерства Амазон» – Amazon Leadership Principles[эмэзэн лидэшип принсэплз]. Это собранные в одном документе базовые ценности, которыми должен обладать и руководствоваться каждый член команды в своей деятельности. Амазон оказалась одной из немногих компаний, которая смогла не только задекларировать эти принципы, но и постоянно их использовать в работе.

Получается, что эйчары – менеджеры по персоналу Амазон сверяются с «Принципами лидерства» практически в большинстве ситуаций – при отборе, оценке работы, формулировании решений или обратной связи с сотрудниками.

Если проанализировать публикации в сети Интернет о приеме на работу в Амазон, то можно узнать множество полезных советов для собеседования в эту компанию. Прежде чем посылать резюме в компанию новичку, специалисты советуют прочитать «Принципы лидерства Амазон». Уже это действие позволит сопоставить принципы компании с принципами кандидата. Далее идет отправка резюме в компанию. Это осуществляется либо лично, либо через тех, кто рекомендует специалиста – так называемый employee referral [емплойи рифёрэл]. Затем следует интервью по телефону – phone screen [фоун скрин] и личное собеседование – onsite loop [онсайт луп].

Телефонное интервью в Амазон проводится по видео-конференц-связи и длится около часа. Проверяется соответствие «Принципам лидерства» и принимается решение о допуске к личному интервью. Также может быть проведено еще одно телефонное интервью, а также отказ в конкретной позиции, но рекомендация другой – более подходящей в компании. И еще один вариант – отказ вообще в работе в Амазон. Таким образом, цель данного этапа – проверить, что кандидат, его опыт и компетенции соответствуют требуемым в проекте.

Слайд 74

На практике существует несколько основных типов интервью, например, серийное последовательное интервью. В ходе него каждый из менеджеров по персоналу задает кандидату вопросы, ставит баллы. Затем суммы баллов сравниваются и происходят обсуждение, анализ. Серийный подход позволяет уменьшить предвзятость при собеседовании.

Стрессовое интервью подразумевает моделирование некой стрессовой ситуации. Кандидата могут провоцировать на проявление реакции с помощью, например, бестактных вопросов. Менеджеры по персоналу

концентрируются на слабых сторонах соискателя. Затем, делая упор на них, будут выводить новичка из душевного равновесия, задавая вопросы.

Однако все это применимо и целесообразно, если стресс – действительно неотъемлемая часть данной вакансии.

При панельном интервью собеседование с кандидатом проводится специально созданной комиссией. В эту комиссию могут включаться менеджеры, лидер команды, рекрутеры и т. п. Такой метод проведения собеседования имеет ряд плюсов. При обычном собеседовании кандидату могут задавать однотипные вопросы разные интервьюеры. При панельном интервью вопросы могут быть основаны на предыдущих, продолжать и развивать их. Примерно по такому принципу организуются пресс-конференции. В итоге получаются более полные и развернутые ответы на вопросы кандидату.

Одним из вариантов группового интервью считается общее интервью, когда собранная комиссия менеджеров опрашивает одновременно несколько кандидатов. В этом случае цель – определение кандидата, принимающего самое активное участие в формировании ответов.

Групповые методы отбора применяют, если есть возможность собрать несколько кандидатов вместе. Специалист, занимающийся отбором, оценивает их достоинства и недостатки в процессе использования различных оценочных процедур. Это могут быть групповые дискуссии, деловые игры, упражнения на решение проблем и анализ конкретных ситуаций. Групповые методы оценки широко применяются в практике работы центров оценки.

Слайд 75

Групповые методы по отбору персонала основываются на сформулированных критериях, которые позволяют определять преимущества одних кандидатов перед другими. Это могут быть, например, лидерские качества, опыт и компетенции, сила убеждения, мотивация и т. п.

Структурированное интервью – это целенаправленная беседа для получения ответов на вопросы по программе. Одним из основных моментов

успешности проведения интервью является его продуманный сценарий. Это дает возможность детально рассмотреть обозначенные вопросы, получить подробную информацию. Так как список вопросов разрабатывается заранее, то в ходе интервью от него отклоняются мало и сама беседа проходит один на один.

Продолжительность беседы длится от получаса до 3 часов, в зависимости от задач исследования. Такая форма собеседования предполагает, что каждому претенденту будут заданы необходимые вопросы каждым из интервьюеров.

Если вернуться к примеру с компанией Amazon[Амазон], то на личное интервью там зовут после телефонной беседы. Личная беседа проходит в одном из офисов компании и состоит примерно из пяти часовых интервью. Одним из интервьюеров является нанимающий менеджер. Ещё двое могут быть сотрудниками на той же позиции, что и та, на которую собеседуется кандидат. Вполне вероятно – это будущие коллеги новичка. Ещё один человек – из тех позиций в команде, с которыми приходится взаимодействовать вашей. Пятый интервьюер – это bar raiser[Ба Рейзе]. Его роль очень важна. Bar raiser[Ба Рейзе] может быть любой сотрудник Amazon[Амазон], отвечающий определенным критериям, таким как опыт работы, отзывы на работу, участие в интервью, приверженность «Принципам лидерства Амазон». Эти люди принимают участие во многих интервью, видят многих кандидатов, могут их оценить, оставаясь объективными. Их задача – проследить, что на интервью не снижается планка, что проверяемый кандидат лучше половины уже работающих на его позиции. В большинстве случаев такими bar raiser[Ба Рейзе] становятся даже не менеджеры, а просто сотрудники Амазон, четко соблюдающие «Принципы лидерства Амазон».

Слайд 76

В Амазон считается, что не всегда целесообразно обсуждать с кандидатом в команду его опыт и образование. Гораздо эффективнее беседовать по структурированным поведенческим вопросам structured

behavioral questions[стракчэд бихейвьэрэл куэсчэнз]. В компании разработали свою методику тестирования и оценки кандидатов. Поэтому, чтобы стать человеком, проводящим интервью в Амазон, необходимо пройти внутренний тренинг о собеседовании, побывать на реальных интервью в качестве «тени», чтобы понаблюдать за процессом. Затем провести несколько самостоятельных интервью, но под присмотром опытного сотрудника и только после этого проводить их самому.

Когда кандидат прошел через все пять интервью, его интервьюеры заполняют форму на кандидата. Они принимают решение «да» или «нет», оценивают каждый из назначенных им «Принципов лидерства», оценивают каждую из выделенных им для проверки компетенций. Далее составляются детальный отчет, конспект интервью с перечислением заданных вопросов и полученных ответов. Приводится оценка общая и по каждому анализируемому параметру. После этого все интервьюеры собираются, читают отчеты по каждому кандидату – это дает возможность получить целостную картину о человеке, его соответствии требованиям на позицию в команде. А затем голосуют и принимают решения. Часто получается, что после обсуждения мнение о кандидате меняется на противоположное. За ходом и результатом такой дискуссии менеджеров следит bar raiser[Ба Рейзе]. Его цель – убедиться, что, взяв определенного кандидата, Амазон повышает уровень команды. Так как bar raiser[Ба Рейзе] назначается случайным выбором, то надавить на него не получается. Он следит, чтобы при интервью и выборе кандидата выполнялся принцип: «Лучше ошибиться и не взять хорошего, чем ошибиться и взять плохого». Затем в течение пяти дней после интервью кандидату сообщают его результат. Это либо «да», либо «нет». При отрицательном ответе человек может попробовать еще раз не ранее чем через полгода.

Слайд 77

Одним из видов структурированного интервью является интервью по компетенциям. Это структурированная беседа, в ходе которой обсуждаются

рабочие ситуации, с которыми сталкивался кандидат. Плюсом этого метода является то, что вопросы интервью корректируются и применимы к любому набору компетенций.

Неструктурированное интервью может проводиться в свободной форме и не требует длительной подготовки. Основным плюсом такого интервью считается свободное общение. Вопросы задаются в том порядке, как приходят в голову. Так как нет строгого сценария, которого нужно придерживаться, беседа может пойти в любом направлении. Менеджер по персоналу может детально развить интересующую тему и задавать вопросы по мере их появления.

Ситуационное интервью – это уже список вопросов кандидатам на конкретную вакансию. Вопросы относятся к работе, там же приводятся ответы на выбор. Ситуационное интервью похоже на структурированное тем, что кандидат отвечает на заранее сформулированный ряд вопросов. С помощью ситуационного интервью можно прояснить вопросы, появляющиеся при собеседовании и затрагивающие предыдущий опыт кандидата. Лучшие ответы затем оцениваются и анализируются группой наблюдателей, которые беседуют со всеми кандидатами. Ситуационное интервью помогает не только оценивать ответы кандидатов, но и достичь единого мнения менеджеров об их правильности.

Ситуационное интервью может также проводиться в форме case[Кейс]-интервью. Данный метод стал применяться при обучении праву и медицине в начале двадцатого века. Важная роль в популяризации кейсового метода принадлежит Гарвардской школе бизнеса. В период с 1909 по 1919 год студентов-практиков просили рассказать конкретную ситуацию, дать её анализ и подходящие рекомендации. Первый сборник кейсов был опубликован в 1921 году.

Слайд 78

Метод кейс-интервью базируется на построении определенных ситуаций. Кандидату предлагается смоделировать решение данной ситуации.

В большинстве случаев кандидат на должность будет проявлять ожидаемое социально-принятое поведение. В итоге менеджер по персоналу может проанализировать, насколько поведение соискателя на должность совпадает с принципами команды.

Принцип построения case[Кейс] заключается в моделировании ситуации, позволяющей проверить требуемые от нового специалиста качества. Например, необходимо выяснить, что новичок считает более актуальным для себя – доход или порядочность. Значит, формулируется задача, в которой кандидату необходимо выбрать одну из этих ценностей.

Case[Кейс] делится на три группы. Это ситуации, позволяющие проверить навыки; ситуации, проверяющие ценности и моральные принципы; ситуации, проверяющие черты характера и модель поведения.

Одним из видов кейсов можно назвать бизнес-кейсы. В них новичок в команду должен участвовать в некой игровой ситуации вместе с другими участниками. Бизнес-кейсы – это пример обычной рабочей ситуации, в которой должны анализироваться важные для данной должности качества и компетенции. Бизнес-кейс можно назвать уравнением со многими неизвестными. В нем предоставляется информация, которую кандидат должен изучить и принять решение. Есть действующие лица, с которыми кандидат должен взаимодействовать. Помогающими героями могут быть будущие коллеги по работе, члены команды.

Правильность выбора кандидата на позицию в команду зависит от правильности создания бизнес-кейса и точности применения его к конкретной ситуации.

Слайд 79

В крупных популярных мировых компаниях есть свои подходы к собеседованиям в целом и вариантам проведения кейс-интервью в частности.

Например, в компании Zappos[Зэппос] само интервью начинается еще до попадания в офис компании, например, в момент встречи в аэропорту.

Оценивается, как кандидат на роль в команде отнесется к водителю приехавшего за ним транспорта. Можно описать в резюме свои регалии и замечательный опыт, но главный момент – общение с обычным человеком – водителем – уже оценено. Если кандидат отнесся к водителю невежливо, нетактично, был недружелюбным, то такой человек не будет принят в компанию.

При собеседовании в компанию «Мело» кандидатов делят на пары, просят выполнить задание, дав один листок и ручку на двоих. При этом нельзя стараться выглядеть лучше за счет промахов партнера по такой команде. В конце собеседования на работу также берут несколько человек. Менеджеры, оценивающие конкурсное испытание, голосуют по кандидатурам и принимают решение.

Для интервью широко используются компьютерные игры. Например, серия игр Knack[нэк] была разработана специально для проведения интервью.

В компании AXA Group[ей-икс-ей групп] применяют игру Wasabi Waiter[Васаби уэйтэ]. Кандидат на роль в команду становится официантом в японском ресторане. Он должен принимать заказы, общаться с клиентами, разрешать споры и т. д. Менеджеры по персоналу, наблюдающие за процессом, получают возможность отследить необходимые качества кандидата по его участию в этой игре.

Автомобильная компания Jaguar[ягуар] применяет бесплатное AR[Эй Ар]-приложение дополненной реальности, чтобы обучать и тестировать кандидатов в компанию. Менеджеры отмечали, что этот метод помогает оценить у кандидатов необходимые качества: настойчивость, любознательность, креативность и т. п.

В страховое агентство Groupama[Группэма] для кандидатов на должность проводят квесты. Собирают четыре группы по шесть человек. Каждая группа решает задачи и должна найти выход из закрытого пространства. С помощью данного метода можно проверить умение

работать в команде, лидерство, коммуникабельность, стрессоустойчивость, креативность и т. п.

Слайд 80

В компании MARC отбор персонала в команду происходит групповым методом на основе кейсов. Есть два варианта прохождения этого этапа. Это может быть коллективное решение кейс-заданий, а затем групповая защита задания перед комиссией менеджеров компании. А могут быть индивидуальное решение кейса и его защита перед такими же кандидатами и менеджерами. Данный метод позволяет проанализировать способность действовать в трудных ситуациях с командой или самостоятельно. При отборе персонала присутствуют менеджеры компании MARC, и решение о приеме кандидата на позицию в проекте принимают коллегиально.

В компании Facebook[Фейсбук] рекрутеры беседуют с кандидатами сначала по skype[Скайп]. Это своего рода первый этап собеседования, который может длиться до двух часов. Кандидату предлагают решить задачи по программированию, ответить на вопросы о Фейсбуке. Для второго этапа специалиста приглашают в офис компании. Там в зависимости от позиции, на которую они претендуют, кандидатам задают задания на решение алгоритмов или создание презентаций. Если кандидат отвечает неверно, чаще всего собеседование заканчивается.

Вопросы, которые могут быть заданы в компании Facebook[Фейсбук]: может ли быть Фейсбук доступен в стране с суверенным интернетом, например, Китае? Как бы кандидат организовал собеседование на позицию, на которую претендует сам? Как бы адаптировали интерфейс Фейсбука для нужд людей с ограниченными возможностями? С каким животным себя ассоциирует кандидат и т. п.

В компании Google[Гугл] отбор кандидата проходит в среднем в пять этапов. Для большинства позиций, кроме инженерных, продолжительность этапа – около получаса. Основатели и руководители компании считают, что это должен быть краткий, но насыщенный диалог. Вполне вероятно, что

сначала будет проводиться собеседование по skype[Скайп], а между этапами собеседований будут заданы тестовые задания.

При собеседовании в Гугл могут задавать нестандартные вопросы. Например, как можно нетрадиционно применить пробку от пластмассовой бутылки? Какая мелодия или песня отражает ваше настроение на работе? Как объяснить ребенку, что такое база данных?

Слайд 81

В компании Microsoft[Майкрософт] с кандидатом беседуют в офисе также после предварительного телефонного интервью. При этом ему оплатят аренду автомобиля, если это требуется, накормят бесплатным обедом и ужином. Всем кандидатам, даже не претендующим на инженерные места, будут задавать технические вопросы. Однако кандидату могут предложить и другую должность, увидев его более сильные навыки.

Возможные вопросы, задаваемые в компании Microsoft[Майкрософт]: как можно протестировать пластиковую бутылку? Как выделиться из толпы? Как объяснить пожилому человеку, что сделать с неработающим компьютером? Как объяснить ребенку, что такое облако в Сети?

В компании Tesla[Тесла] первым этапом интервью будет беседа по телефону. Кандидата на должность в команду проверяют на мотивацию, стрессоустойчивость, знание истории компании. На втором этапе специалисты показывают презентацию о своем профессиональном опыте, после этого идет собеседование. Возможные вопросы: что мотивирует в компании «Тесла»? Как кандидату помогла в работе командная работа? Просят объяснить принцип трехмерной системы координат. В чем отличие характеристики кандидата от всех аналогичных просмотренных до него кандидатур?

Для компании Apple[Эпл] отбор персонала начинается с интервью по face time[Фейстайм] или телефону. Все зависит от впечатления, произведенного кандидатом, – его могут нанять сразу, а могут проводить дополнительные беседы. Последующие этапы собеседований проходят в

офисе компании. Вопросы могут быть достаточно неформальными: обрисовать лучший и худший день за последние пару лет; качества, которые привлекают к вам людей; бургер, который вам больше нравится, и т. п.

Слайд 82

Из опыта вышеперечисленных компаний видно, что интервью зачастую проходит в несколько этапов. В идеале интервью должно состоять из пяти этапов: планирование, установление контакта, предложение вопросов, окончание и анализ.

На первом этапе – планирование интервью – изучают заявление и резюме кандидата. Могут отметить пункты, которые кажутся сомнительными.

На втором этапе идет установление контакта с соискателем на позицию в команду. Цель – создать комфортную обстановку во время собеседования, дать человеку расслабиться и адаптироваться к условиям. На этом этапе логичны нейтральные вопросы: как вас зовут, как добрались до офиса, как погода и т. п. Можно применять дополнительные приемы снятия напряжения, такие как: попросить передвинуть стул и прикрыть дверь, сделать комплимент кандидату, попросить рассказать о трудностях. Этот этап достаточно краток – до двадцати минут, поэтому может включать краткий рассказ о компании и рассматриваемой позиции.

Третий этап – это стадия интервью, вопросов. Именно на данном этапе кандидат может решать задачи, отвечать на вопросы теста.

Продолжительность этапа зависит от методики опроса, рассматриваемых задач или кейсов и может занимать до двух часов. Более длительным этот этап не стоит делать, так как внимание кандидатов притупляется и не получится объективных ответов.

Специалисты советуют на данном этапе важные тезисы проверять по три-четыре раза разными методиками. Уточнять ответы на кейс-задания во избежание социально-ожидаемых ответов. Темп собеседования задают менеджеры по персоналу, которые проводят это собеседование.

Процедура записи собеседования должна быть незаметна для кандидата, при этом рекрутер должен успевать записывать важные заметки. Также не стоит целиком полагаться на сценарий интервью, лучше некоторые вопросы задавать по ситуации.

Окончание интервью – четвертый этап. Обговаривается дальнейший алгоритм взаимодействия менеджеров по персоналу и кандидата: дальнейшие звонки, оповещение о дополнительном собеседовании, сроки получения ответа.

Слайд 83

Зачастую бывает так, что кандидату обещают позвонить в любом случае, однако не звонят при отрицательном решении. Объясняют это тем, что при большом конкурсе и количестве кандидатов трудно всем дать ответ. Менеджеры по персоналу или опытные рекрутеры советуют говорить: «Мы свяжемся с вами в случае положительного решения, но вы можете обратиться к нам в такие-то сроки и уточнить, как обстоят дела».

Часто кандидат, получая отказ в позиции, интересуется, почему он не подошел. Опытный эйчар, менеджер по персоналу или рекрутер может дать ценные рекомендации по стратегии поиска работы или даже по профессиональному развитию в целом. Однако, если это не начинающий стартап, в большинстве случаев ответа не приходит. Ведь в крупных компаниях, где сталкиваются с большим конкурсом на вакансию, придется заниматься только этим делом. Также в большинстве случаев и от кандидатов не будет благодарности за такую «обратную связь». По мнению специалистов, наиболее часто настаивают на ответе именно те кандидаты, которые воспринимают его как удар по собственной самооценке.

И необходимость в защите самооценки – это одна из основных потребностей человека.

Наконец, пятый этап интервью – это анализ. Просматриваются записи, анализируется полученная информация, заполняются формы документов.

Фиксация информации в ходе интервью – это важный навык, который позволяет создать базу для аргументированного решения по приему кандидата или отказа ему. Поэтому цель записей во время интервью – это собрать как можно больше информации о кандидате на роль в команде.

При этом менеджер, проводящий интервью, решает определенные задачи.

Собирает информацию – задает вопросы, слушает ответы и наблюдает за реакциями кандидатов. Такие записи, которые делаются в ходе интервью, должны непредвзято описывать информацию, получаемую от кандидата.

Анализируется и оценивается полученная информация только после завершения интервью. В целом подробные записи помогают рекрутерам принять взвешенное решение об актуальности навыков кандидата, его ценности как сотрудника и т. д.

Слайд 84

Прежде чем кандидату участвовать в интервью, необходимо послать в стартап или компанию свое резюме. Резюме становится своего рода лицом специалиста, претендующего на место в команде.

Резюме – это краткое описание опыта, компетенций и навыков кандидата. Это документ, дающий первое представление о человеке.

Выделяют два вида резюме: функциональное и хронологическое. В функциональном идет изложение опыта, навыков и достижений. А во втором – хронологическом – идет описание событий в хронологическом порядке. Обычно резюме составляется в хронологическом порядке, но все чаще применяют смешанный тип резюме. Данный вид резюме объединяет в себе достоинства обоих рассмотренных видов.

Исходя из основного правила составления резюме, важную информацию располагают выше по тексту. Например, сведения о предыдущем месте работы располагают выше, чем информацию о дополнительных навыках, рекомендациях и т. п. Эффективное резюме должно быть не длиннее одной страницы, составляться аккуратно, правдиво

и структурировано. Подчиняясь единой структуре, вся информация в резюме располагается по порядку в едином классическом деловом стиле в большинстве случаев. Необходимо указывать только те сведения, которые можно подтвердить. В резюме не допускается наличие грамматических ошибок.

Правила составления резюме можно представить следующими пунктами: цель документа, размер, классический стиль, соблюдение грамотности, контакты, фотография, изложение опыта, рекомендации, без повтора материала.

В компанию Google[Гугл] приходит более полусотни резюме от кандидатов в неделю. Поэтому компания уже сформировала определенные требования к виду и содержанию резюме. Все резюме оцениваются по нескольким критериям, один из которых – поиск серьезных ошибок. Менеджер по персоналу Google[Гугл] Ласло Бок перечисляет эти серьезные ошибки, которые могут перечеркнуть все планы на работу в компании.

По информации аналитиков, в США грамматические ошибки допускают примерно в 58 % резюме. В России – это около 63 %, т. е. более чем в половине случаев менеджеры по персоналу читают тексты с ошибками, присланные опытными кандидатами.

Слайд 85

Ласло Бок считает, что в идеале в резюме одна страница должна соответствовать каждому десяти годам профессиональной карьеры. Однако не стоит слишком подробно излагать все в тексте, так как основная цель резюме – получить приглашение на собеседование.

Сплошной текст на странице тоже отпугивает рекрутеров. В США в резюме обычно не указывают наименований компаний, в которых работали кандидаты. Просто указывают наименования должности, различные достижения и т. п. Однако почти в каждом десятом резюме данная информация проскальзывает, зачастую через намеки.

Довольно часто рекрутеры сталкиваются с ложной информацией об опыте, указанной в резюме. В Google[Гугл] ее называют трудовой ложью и таким кандидатам не дают еще одной попытки. В подавляющем большинстве случаев ложь раскрывается, так как менеджеры по персоналу проводят свои поиски, проверяя информацию, указанную в резюме.

В компании Facebook[Фейсбук] также существует свой подход к оценке резюме. Сначала смотрят на последнюю позицию по работе, продолжительность нахождения на этой должности, реализуемые функции и задачи. Оцениваются общий опыт, наличие карьерного роста, перерывы в работе. Если перерывы в деятельности есть, то выясняется, чем они были вызваны. Проводится поиск информации о человеке по социальным сетям. Необходим адекватный профиль кандидата, претендующего на позицию в компании.

Считается, что в настоящее время в резюме обращают мало внимания на такую информацию, как образование, потому что считают более важным опыт. В оформлении резюме не приветствуются различные украшения, так как сам документ обрабатывается в специальных программах, оставляющих только текст. Шаблоны программы Word[Ворд] уже практически не применяются. Информация личного характера, семейное положение также оказывает мало влияния на принятие решения о кандидате.

В целом все вышеперечисленные советы составляются по субъективному мнению рекрутеров, зачастую ориентированных на подбор кандидатов для конкретных компаний. Поэтому лучше искать информацию именно о требованиях к резюме той компании, на которую ориентируется специалист.

Слайд 86

Тема 2.3. Наем персонала

Можно сказать, что для любого стартапа процесс найма сотрудников – это новый этап в развитии. Вероятно, команда начала расти и привлекла инвестора или это произойдет скоро. В момент, когда сооснователи стартапа

ищут сотрудников, схожих с ними по интересам, опыту, видению продукта, мало кто думает о бумажной рутине в виде трудовых контрактов и должностных инструкциях. Хотя именно эти бумаги могут стать гарантом отсутствия конфликтов в команде в будущем.

В самом начале функционирования стартапа необходимо подумать о следующих юридических моментах. Трудовой договор должен содержать наименование должностей, срок действия контракта, наличие испытательного срока, права и обязанности, условия отдыха и т. п., в должностных инструкциях необходимо подробно прописать обязанности. Необходимо отразить именно то, чем будет занят человек в проекте. Далее следуют приказ о приеме на работу и договор о материальной ответственности. Новый сотрудник проекта подписывает правила внутреннего распорядка и другие локальные акты.

Важно отметить, что в данных документах прописанные условия работы не должны противоречить друг другу. А именно такие ситуации бывают, если документы составляются непрофессионалами или скачиваются из интернета.

Например, команда стартапа приглашает к себе на работу гейм-дизайнера без должностной инструкции. Специалист создает объекты интеллектуальной собственности, однако в Трудовом кодексе указано для него только наименование должности «дизайнер». Значит, права на работы остаются за специалистом, а не за командой проекта. Если не составить грамотный трудовой договор, то в любой спорной ситуации компания будет платить существенные компенсации специалисту.

Или пришлось уволить члена команды, но он обжаловал действия менеджеров в суде. В этом случае также необходимы доказательства правоты компании, иначе сотрудника вернут в штат и назначат компенсацию.

Слайд 87

Даже если кандидат на позицию в команду подходит по всем показателям, ему вполне могут назначить испытательный срок. Во многих

стартапах и тем более уже окрепших компаниях необходимо проявить свои навыки и выдержать некоторый срок. Во многих компаниях испытательный срок длится три месяца. Его можно уменьшить до одного месяца, однако на практике срок удлиняется на шесть месяцев. За это время сооснователи стартапа или руководители проекта проверяют новичка на наличие необходимых навыков, требуемых качеств, на целеустремленность и т. п. Вполне вероятно, что новичка могут чрезмерно нагружать, что помогает проявить его производительность или стрессоустойчивость. Возможен и такой вариант, когда работы новичку не дают, дожидаясь его инициативы. Но это варианты стабильных компаний и понятных условий работы в них.

Есть мнение, что работа в стартапе сложна тем, что она непредсказуема. Нет гарантий, что идея продержится до инвестиций и не заглохнет. Но новичкам сложно бывает продержаться даже до конца испытательного срока. Очень часто лидеры стартапа предпочитают избавляться от всего мешающего их идее сразу же. Об этом говорит и американский предприниматель, автор бестселлера «Бережливый стартап» Эрик Рис. Он считает, что основатели стартапа должны постоянно улучшать свой продукт, отсекая все ненужное, что мешает двигаться вперед.

Одним из таких примеров может быть компания Yammer[йэмэ], реализующая программу для функционирования внутрикорпоративных сетей, которая в 2012 году была поглощена Microsoft[Майкрософт]. За первые четыре года в данной компании были уволены 30 % всех инженеров, задействованных в проекте. И, как говорит технический директор данной компании Адам Пизони, при увольнении они были «жестоки в своей честности».

Отличительной чертой стартапа, к сожалению, является именно увольнение людей. По данным американского Бюро трудовой статистики, в первый год существования проекта могут быть уволены до четверти всей команды. При этом в стабильных компаниях увольняется в год около 6 %.

Почему так происходит со стартапами? Это легче понять на примере. Известная компания Twitter [Твиттер] начиналась как побочный проект компании Odeo [Одео], т. е. качества и навыки, востребованные в начале стартапа, могут оказаться неактуальными спустя, например, полгода.

Еще одной причиной нестабильного положения специалистов в стартапе может быть непредсказуемость рыночного спроса. Даже если идея стартапа прибыльна, создана профессиональная команда, то это не гарантирует, что продукт будет востребован на рынке. Также приходится избавляться от участников команды, которые не развиваются вместе с проектом. Например, до стартапа специалист работал в компании, где был спокойный и размеренный ритм работы. Это не стиль стартапа.

Возможной сложностью для участников стартапа могут быть и сами сооснователи, потому что люди с идеей могут на практике быть слабыми организаторами и руководителями. Сооснователь стартапа по доставке свежих ингредиентов для приготовления еды Plated [Плэйтед] Ник Таранто говорит, что в первый год существования проекта уволил пять специалистов. Одним из них был человек, роль которого была работа с партнерами. Этот специалист месяц создавал презентацию, но за это же время не привлек ни одного партнера.

Тим Уолтерс, генеральный директор стартапа, производящего софт для эйчар-компании Round Pegg [Раунд Пег], нанял своего друга и инвестора Джима Макка на маркетинговую должность. Но Джим Макка, который привык руководить персоналом, не смог приспособиться к ритму стартапа, в итоге спустя три месяца ему предложили уволиться.

Есть отличие процессов увольнения и найма в больших компаниях и стартапах. В больших компаниях с новым сотрудником проводится множество собеседований, тренингов, обучение и т. п. В стартапе нанятый профессионал сразу погружается в динамичную работу над продуктом. Поэтому и с сотрудниками компании расстаются дольше, им необходимо оправдать вложенные деньги в нового сотрудника. Например, по словам

Магнуса Николина, гендиректора компании производителя медицинских перчаток и сопутствующих товаров из Нью-Джерси Ansell Ltd [ЭнселЭлтиди], их предприятие терпеливо к сотрудникам, которые хотят уволиться. Для увольнения нужно совершить очень серьезные ошибки. При этом менеджеры по работе с персоналом будут до последнего стремиться улучшить ситуацию. В целом по данной компании за год увольняется меньше 2 % сотрудников. Такую ситуацию просто нельзя представить в стартапе, в период становления. Даже сама культура стартапов сильно отличается от политики предприятий. Увольнение в стартапе воспринимается не как карьерная неудача, а как новый опыт.

Слайд 89

В целом испытательный срок – это отрезок времени, когда руководство проекта проверяет сотрудника на его соответствие требуемым навыкам. При этом работодатель не обязан устанавливать испытательный срок, это, скорее, его право. Поэтому в проект могут взять и без испытательного срока.

Сам испытательный срок позволяет проверить качество выполнения сотрудником своих обязанностей, посмотреть, насколько характер, поведение новичка сочетаются с командным духом и т. п.

При этом в трудовом договоре необходимо указать, что специалист принимается на работу с испытательным сроком. Следует указать, какую заработную плату работодатель должен выплачивать работнику, находящемуся на испытании. К тем специалистам, которые находятся на испытательном сроке, применяются все нормы действующего трудового законодательства, а также другие локальные нормативные акты компании. Сотрудник имеет все общепринятые трудовые права и должен выполнять все трудовые обязанности. Также человек, находящийся на испытательном сроке, может обжаловать любые действия работодателя. Если в трудовом договоре не оговариваются условия испытательного срока – это означает, что специалист сразу принимается в компанию.

В случае если на вакансию принимается руководитель, то его испытательный срок увеличивается до полугода. Если специалист принимается в команду на непродолжительный срок – до полугода, то с ним заключается срочный трудовой договор и испытательный срок длится не более двух недель.

Но в отечественном Трудовом кодексе есть условия, которые могут фактически удлинить испытательный срок, – это период болезни с больничным листом, административный отпуск без оплаты, учебный отпуск и т. п. Получается, что данные обстоятельства увеличивают испытательный срок, не касаясь трудового договора.

Слайд 90

В зарубежных компаниях испытательный срок подразумевает уже непосредственную работу в некотором проекте – это своего рода стажировка, после которой оцениваются навыки и компетенции. Например, это работа после собеседования. Интересно мнение Дарьи Мамаевой, выпускницы МФТИ, работавшей в Google[Гугл] и Facebook[Фейсбук]. Она рассказывает, что в Google[Гугл] можно пройти собеседование, но специалисту просто не найдут проект. В Facebook[Фейсбук] наоборот: после пары собеседований можно получить оффер. Это своего рода декларация о намерениях, страхующая от разногласий между кандидатом и нанимателем. На собеседовании всегда обсуждаются условия работы в компании.

Для подтверждения правильного понимания кандидатом того, что предлагают ему на собеседовании, и составляется job offer[джоб оффер]. В этом документе на бланке компании отражаются все даты выхода на работу, условия испытательного срока, величина оклада. Далее эта информация может быть продублирована в трудовом договоре.

Для кандидата в проект job offer[джоб оффер] – это гарантия подтверждения того, что обещания менеджера по персоналу будут исполнены, что стажировка состоится.

Для нанимателя – это гарантия того, что кандидат согласен работать на таких условиях в компании. Но сам документ носит лишь информационный характер и как таковой юридической силы не имеет.

Далее в течение нескольких недель присылают приблизительное описание проекта.

Многие из тех, кто прошел техническое интервью в Google[Гугл], относятся к пулу стажеров. Если инженеру компании понадобится стажер, то он позвонит кандидату.

При таком разговоре с менеджером может идти обсуждение какой-то идеи, а кандидат в стартап расскажет о своих мыслях по её реализации. Работая в обеих известных компаниях, Дарья Мамаева заметила, что в Google[Гугл] очень берегут свои программные коды, важно ничего не сломать и работать осторожно. А в Facebook[Фейсбук] ценится умение все делать быстро.

Слайд 91

Еще один вариант стажировки, описанный его бывшей участницей, выпускницей МГУ Марией Писаренковой, – это работа в компании Lingualeo[Лингвалео]. Продукт компании – платформа, предназначенная для изучения и практики иностранного языка. Сама Мария стажировалась на обучении английскому языку через геймификацию. Ей интересно было изучить, как реализуется продукт по методу freemium[фримиум]. Это бизнес-модель, при которой есть бесплатная версия продукта и его платная версия, которая функционирует более масштабно. Рабочий день начинался в обед и заканчивался около восьми вечера, работа – пять дней в неделю. В течение рабочего дня можно было подходить к наставникам с вопросами, затем решались текущие задачи. В процессе стажировки Марией Писаренковой нужно было сформулировать план, в котором бы оговаривалось, что и как необходимо усовершенствовать в направлении mailing[мэйелин]. Собиралась аналитика, помогающая сформулировать предположения, разрабатывались варианты решения и проводилось

тестирование. В данный момент Мария отвечает именно за развитие этого направления в компании.

Для Эдди Ваттаначая Лина, участника стажировки в компании Tesla [Тесла], в течение дня была возможность принимать участие в нескольких проектах команды. Он подчеркивает, что в компаниях, схожих с Тесла, к стажеру никогда не относятся как к временному сотруднику. От него требовали того же качества работы, как и от любого другого члена команды.

Для стажировки в компании PepsiCo [ПепсиКО] студент ВШЭ Дмитрий Кишилов разбирался, как работает компания. Сотрудники разных отделов рассказывали о своих проектах, о презентациях, делились информацией о работе компании. В ходе таких разговоров можно было узнать об особенностях производства, брендах, тонкостях упаковки, калькуляции себестоимости и т. п. Дмитрий Кишилов рассказывает о том, что в течение стажировки составил что-то вроде словаря терминов, которыми пользуются члены компании PepsiCo [ПепсиКО]. Для стажеров проводятся различные тренинги по развитию полезных умений. Это может быть проведение презентаций или обучение полезным навыкам менеджмента.

Слайд 92

Интересен также рассказ Максима Бритто, который создал школу разработчиков мобильных приложений Purple Giraffe [Перпл Джираф] во Франции. Он отмечает запоминающиеся моменты практики в Apple [Эпл].

В функции Максима на первых порах входил поиск багов в WebKit [ВэбКит], работа Safari [Сафари] для Windows [Виндоус]. Тем, кто пользовался этой операционной системой, необходима была медленная прокрутка при просмотре содержимого страницы. По важным моментам своей работы, даже проходя практику, Максим беседовал с вице-президентом по разработке iOS [айОС].

Для Максима в Apple был выделен собственный кабинет, который полагается всем постоянным инженерам. В сам офис можно приходить в любое время. Выделяется два ноутбука, на которых можно работать и из

дома. Можно работать в зоне отдыха на диванах, общаясь с коллегами. После работы многие оставались в офисе, чтобы просто поиграть в волейбол во внутреннем дворе.

Особенным моментом практики в Apple[Эпл] Максим Бритто считает участие в самый первый день в конференции Worldwide Developers Conference[уёлдуайд дивелэпэз конфэрэнс] – WWDC[даблю даблю ди си]. Это всемирная конференция для специалистов, разрабатывающих программы на платформах Apple[Эпл].

Например, в 2019 году в конференции приняли участие более 5 000 участников из 86 стран мира. Они собрались в Сан-Хосе, Калифорния, США. Это были люди разных возрастов и с разным опытом, в том числе и те, кто участвует впервые. Например, Эрика Хейрстон, выпустившая свое первое приложение Zimela[Зимела], открывающее путь к технической карьере. Или участвующий в конференции уже семнадцатый раз Дэвид Нимейерю. Он является руководителем компании AssistiveWare[АситивВэр], которую он основал 20 лет назад.

Максиму Бритто понравилось в Apple[Эпл] то, что стажерами являются люди со всего мира, а также доступность бесед с вице-президентом. В итоге многие стажеры беседовали с такими менеджерами компаний, как Джонатан Айв, Бертран Серле, Скотт Форсталл. Также компания заботилась о визе и проживании. Серьезным плюсом прохождения стажировки в данной компании можно считать ее результат. После того, как Максим указал в своем профиле, что стажировался в Apple[Эпл], ему стали поступать звонки от рекрутеров и серьезных компаний, что говорит о востребованности его как специалиста.

Слайд 93

Тем не менее существуют категории, для которых по нашему законодательству не устанавливается испытательный срок. Согласно Трудовому кодексу РФ, принимаются на работу без испытательного срока такие категории, как лица, занимающие вакантную должность по итогам

конкурса; женщины с ребенком до 1,5 лет. Также это могут быть выпускники высших учебных заведений, которые поступают на работу в течение первого года после завершения учебы. Не распространяется испытательный срок и на такую категорию, как специалисты, переведенные от других работодателей, при наличии соглашения. А также под это условие попадают люди, с которыми заключили трудовой договор на срок менее двух месяцев.

Результатом прохождения испытательного срока может быть как положительное, так и отрицательное решение. Когда специалист прошел испытания успешно, он просто продолжает работать, не заключая новый трудовой договор, на тех условиях, которые были прописаны ранее.

Если результаты испытательного срока отрицательные, то работодатель может расторгнуть трудовой договор с сотрудником ещё до завершения испытательного срока. Делается это с применением предупреждения в письменной форме, за три дня до увольнения.

Специалист имеет возможность самостоятельно расторгнуть трудовой договор, понимая, что данная должность ему не подходит. Происходит это также за три дня до расторжения трудового договора.

Таким образом, в ст. 70 Трудового кодекса РФ прописаны требования специалисту, проходящему испытательный срок.

Испытательный срок не может превышать трех месяцев. Для специалистов, претендующих на руководящие должности, продолжительность испытательного срока составляет полгода.

Если предполагалась краткосрочная работа от двух месяцев до полугода, то продолжительность испытательного срока не должна превышать более двух недель.

В итоге компания должна определиться, необходим ли ей сотрудник или его лучше уволить. После завершения испытательного срока при согласии работодателя специалист считается принятым на постоянную работу.

Специалисты представляют процесс найма как целый комплекс процедур. В него входят и процесс поиска, и отбор, и оформление на работу в команду проекта, например.

Процесс найма становится эффективным, если применяются соответствующие ситуации технологии, методы и приемы. Весь комплекс процедур найма можно представить как сумму несколько раз воспроизводимых техник, процедур, тестов для получения определенного результата. Это объединение анализа навыков и профессиональных умений соискателей на позицию, интервью, итоговое собеседование, выбор наиболее предпочтительных кандидатов, трудоустройство по Трудовому кодексу.

Выделяют несколько видов найма. Внешний найм предполагает поиск кандидатов на рынке труда по соответствующей специализации. Внутренний найм вызван распределением, движением сотрудников по позициям внутри компании, потребностями стартапа. При внутреннем найме сотрудники компании самостоятельно изъявляют желание занять рассматриваемые должности. Кандидаты должны уметь выполнять должностные обязанности вакансии, а также иметь необходимый уровень компетенций. Сотрудник компании уже адаптирован к среде компании, ему знакомы внутренние связи. Эти моменты ускоряют процесс его профессионального и личностного роста. При этом пример успешного повышения по карьерной лестнице становится мотивацией для других сотрудников, понижая текучесть кадров. Однако недостатком внутренней мотивации можно назвать то, что использование своего персонала лишает компанию свежих идей.

При внешнем найме кандидаты должны соответствовать требованиям позиции в проекте. Бывает, что это выпускники учебных заведений, ценные специалисты из других компаний или нетрудоустроенные люди. Приток персонала извне позволяет получить свежие идеи и перенять инновационный опыт других компаний. Внешние источники всегда обширнее, чем внутренние, поэтому у директора по персоналу будет большой выбор

претендентов. Если компания привлекает специалиста извне, часто необходимо потратиться на его привлечение, переобучение и адаптацию. Этот процесс отбора и найма кандидата в проект может растянуться на несколько месяцев.

Слайд 95

Специалисты делят процесс найма персонала на 9 этапов. На первом этапе идет уточнение потребностей компании в кандидатах на конкретный отрезок времени, идет сбор информации у менеджеров отделов, анализ тактических и стратегических планов отделов и компании в целом. Эйчары подсчитывают численную потребность в количестве нанимаемых специалистов. На втором этапе формируется заявка на подбор кандидатов. Анализируются должностные инструкции вакансии, ситуация на рынке труда. Это помогает понять, какие требования и оклад прописывать в объявлении, как выстроить стратегию найма персонала. Третий этап включает составление объявления о найме. К четвертому этапу идет подбор источников найма, по которым подбирают кандидатов. Это и соответствующие сайты, и нетворкинг, и соцсети и т. п.

Пятый этап – это уже публикация объявления о наборе персонала. Идет размещение объявления во всех выгодных источниках информации. Если на сайте таких объявлений множество, можно приобретать более выгодные опции и, например, размещать его вверху страницы для увеличения аудитории просмотра.

Шестой этап подразумевает анализ и отбор подходящих резюме кандидатов. Необходимо учесть все параметры, заявляемые в объявлении о вакансии. При этом предварительный отсев можно провести еще при размещении объявления на сайте с помощью чат-бота, что рационализирует процесс найма персонала. На седьмом этапе рекрутеры проводят интервью, собеседования, необходимые тестирования и анкетирования. Анализируют результаты кандидатов. Возможно, что привлекают психологов и других экспертов. Восьмой этап – это результат, решение о приеме на работу

соответствующих людей. Необходимо соблюсти все требования Трудового кодекса, правила внутреннего распорядка компании. Заключительный девятый этап – это адаптация нового сотрудника компании. Идет его привыкание к взаимодействию с другими членами команды или сотрудниками компании. Необходимо назначить ему наставника или ментора, чтобы снизить вероятность ухода в течение испытательного срока.

Слайд 96

Одним из серьезных этапов найма можно считать анализ потребностей. Рекрутеры или менеджеры по персоналу изучают кадровую ситуацию в компании, выясняют, какие функции сотрудников компании не реализуются в полной мере. Анализируются причины неэффективной работы кадров. Изучается кадровая политика компании в целом. В итоге сам процесс найма становится эффективным, если есть понимание, каковы потребности в специалистах, какие конкретные функции и задачи они решают. Также происходит анализ возможных потребностей компании на будущие периоды. Иногда необходимо расширять уже существующий набор функций специалиста, и, соответственно, это указывается в объявлениях о вакансии.

Для вновь создаваемой позиции или должности продумываются такие моменты, как рабочее место, функции, навыки, сроки и условия трудового договора.

Также важным моментом найма считается определение источников поиска новых специалистов. Менеджеры по персоналу или рекрутеры определяют, какими внутренними или внешними источниками будет закрываться позиция. Обычно считается эффективным использовать разные источники. При внешнем поиске продумываются каналы привлечения интересующих компанию специалистов. В крупных компаниях чаще всего ответственным за наем считается руководитель управления персоналом. Если это стартап, то решение о привлечении требуемых специалистов принимают сооснователи проекта.

Завершающим этапом найма сотрудника признается его введение в должность. После обсуждения условий трудового договора происходит ознакомление специалиста с внутренним порядком компании, важными моментами должностной инструкции. Менеджеры по персоналу должны продумать условия адаптации новичка в проекте.

Слайд 97

Рекрутеры выделяют несколько этапов процесса найма персонала. Рассмотрим некоторые из них.

Своевременность – этапы подбора сотрудников проходят в четко запланированные сроки. Допустим, для стартапа нужен конкретный специалист. Выделяется на это 30 дней с начала месяца: можно проводить интервью с несколькими людьми в день. Если четко не обозначить границы процесса, то и результат может получиться не тем, который ожидался.

Следующий этап – соответствие. Используемые менеджерами по персоналу тесты, анкеты – все инструменты рекрутинга – должны быть адекватны целям и задачам проекта.

Наконец, результативность. Все этапы отбора и найма специалистов должны показывать определенные результаты. Каждый последующий этап найма опирается на эффективное выполнение предыдущего этапа. Если менеджер по персоналу четко изучил потребности проекта, требуемые навыки искомого специалиста, то это позволит сформулировать четкие требования к кандидатам. И в будущем компания может сэкономить определенные средства на дополнительном обучении нового сотрудника.

В целом система найма персонала базируется на тех же этапах, из которых состоит и процесс найма. Эйчар или менеджер по персоналу описывает должность, разрабатывается что-то вроде спецификации. Формулируется список документов, из которых можно узнать о позиции, на которую ищут специалиста. В них может быть информация об условиях труда, права и обязанности, сфера ответственности и т. п. Можно эту информацию структурировать. Допустим, выделить блок, описывающий

должность: название, функции, требуемые навыки, положение в команде проекта или структуре компании. Затем блок, отражающий цель работы: направления работы, задачи в проекте. Выделяется информация об условиях работы и коммуникации с остальными участниками проекта или сотрудниками компании. Формулируются показатели, согласно которым можно проверить, насколько эффективно работал человек.

Такая спецификация разрабатывается по потребностям и навыкам компании на всех требуемых сотрудников. В ней, помимо рассмотренных выше тем, можно описать сведения о требуемом образовании, опыт работы, черты характера, способности и профессиональные навыки.

Слайд 98

Какие особенности есть в найме для стартапов? Стартапы являются довольно динамичным процессом. Если рассмотреть их наиболее популярную сферу – IT[АйТи], то здесь средний стаж программиста иногда достигает всего лишь 9 месяцев. Сам процесс найма, так же, как и для крупных компаний, можно представить в виде нескольких этапов.

На первом этапе, когда еще идут разработка бизнес-плана, поиск инвесторов, уже необходимо продумывать затраты на персонал. Причем это не только заработная плата. Иногда это могут быть затраты на поиск кандидатов. Необходимо определиться с командой и тем, как оформлять специалистов в штат. Обычно горизонт планирования принимается равным 1–3 годам. Сооснователи проекта анализируют опыт требуемых кандидатов, необходимые знания и компетенции.

Обязательно продумывается вариант, когда такие специалисты могут уволиться. Сколько потребуется средств, чтобы их нанять и потом, в случае необходимости, заменить. В этом процессе может помочь анализ, который будет реалистичным, основанным на статистических данных по определенным профессиям, учитывающим ситуацию на рынке. В определенных ситуациях стартап может прибегнуть к аутсорсингу отбора и найма персонала. В результате наемный рекрутер или кадровое агентство

ведут кадровые вопросы, затраты, а нужды самого проекта обеспечивает стартап.

В случае если стартап международный, ему могут потребоваться специалисты из других стран. В данном случае необходимо продумать все возможные визовые вопросы или вопросы с разрешениями на работу, которые придется решать сооснователям проекта. Опять же данный вопрос можно отдать на аутсорсинг – кадровое агентство будет заниматься вопросами миграционного учета или взаимодействием с миграционными службами.

Еще один серьезный вопрос, возникающий при работе в стартапе и зачастую с программистами: необходимо в процессе продвижения стартапа взаимодействовать с военкоматами, вести воинский учет специалистов мужского пола.

Почему иногда стартапу выгоднее передать поиск необходимых специалистов на аутсорсинг? Такое агентство сэкономит время команде стартапа, проводя за них анализ и прогноз требуемых людей. Могут организовать интервью, проводить профессиональные анкетирования и тестирования кандидатов. Можно отдать отбор и наем персонала кадровому агентству частично: поручить первичный просмотр резюме, сделать звонки, разослать письма кандидатам. Такая организация процесса позволит команде проекта сэкономить время на технических моментах найма специалистов.

Слайд 99

Когда стартап уже действует, с точки зрения найма могут возникнуть вопросы увольнения действующих членов команды и поиск замены.

Целесообразно вести табель учета рабочего времени. Фиксируются больничные, выходные, отгулы и т. п. Идет начисление заработной платы и премий. С точки зрения охраны труда оцениваются рабочие места. Ведется наблюдение за графиком отпусков.

Увольнение – важный момент, связанный с кадрами команды. Увольнение, происходящее по инициативе члена команды или принятое по обоюдному согласию, ведет к мирному решению этого вопроса.

Если процесс идет по инициативе основателя стартапа, необходимо все осуществить максимально мирно. Многие руководители команд увольняют лично. Есть руководители, которым просто неинтересно заниматься вопросами увольнения, и они перепоручают данный процесс на аутсорсинг кадровому агентству. Такие специалисты берут на себя вопросы, связанные с увольнением: оформление необходимых документов, заключительная беседа с человеком или представление интересов стартапа при конфликтах в спорных ситуациях.

Важным для отечественных стартапов является работа с государственными органами. Значит, необходимо подготовиться к ним. Команда стартапа и менеджеры по персоналу должны учитывать все актуальные изменения законодательства. Члены команды стартапа могут столкнуться как с государственной инспекцией по трудоустройству, так и с налоговыми органам. Налоговая инспекция отслеживает работу команды и ее соответствие заявленной цели проекта. Банки просматривают объемы совершаемых операций, количество контрактов. Сотрудники, вступившие в конфликт с руководством, могут обратиться в прокуратуру. Также стартапом заинтересуется Роскомнадзор, проверяя сохранность необходимой информации.

Таким образом, для работы с государственными проверяющими органами компании необходимо понимать, какие события влекут за собой те

или иные проверки, знать о возможных нарушениях и штрафах за них, придерживаться всех законов и требований.

Слайд 100

Должностные инструкции являются документом, отражающим те функции, которые будет выполнять специалист в проекте. Стив Бланк, признанный специалист в создании успешных стартапов и автор метода «бережливого стартапа», написал книгу «Манифест стартапера». В ней он подчеркивает, что должностные инструкции в стартапе имеют отличие от того же документа в крупной компании.

Если это компания, то должностная инструкция отражает выполнение определенных функций в рамках существующего бизнес-процесса. В основном персонал работает с известными составляющими процесса. В стартапе же принципиально иная ситуация, команда динамично действует в условиях хаоса, перемен. Как пишет Стив Бланк, гораздо целесообразней те функции, которые в компании назывались бы как продажи, маркетинг, назвать просто развитие потребителей.

В стартапе необходимо выделить из полученных бизнес-процессов определенные должности, составить их описание, сформулировать должностные инструкции. Если необходимо – предусмотреть обучение новых специалистов.

В целом должностная инструкция включает перечень необходимых навыков, знаний и умений специалиста, прописанные функции, необходимые обязанности. В ней руководители стартапа или менеджеры по персоналу прописывают конкретные действия специалиста, тайминг по выполнению этих действий, дополнительные обязанности. Например, что он разрабатывает или организует, отвечает на электронные письма в течение дня, дополнительно – оптимизирует рабочий процесс.

В должностной инструкции отражаются права и обязанности членов команды. Права – это, например, делать запрос и получать от других сотрудников информацию для выполнения должностных обязанностей.

Обязанность – качественно, согласно графику выполнять все запланированные задачи.

Важным моментом, подчеркивает Стив Бланк в своей книге «Манифест стартапера», является анализ специфики и трудоемкости процессов.

Например, процесс не определяется напрямую продажами, значит, нужно проанализировать его трудоемкость за месяц. Если он напрямую зависит от количества проданного продукта, то подсчитывается трудоемкость производства одной единицы товара или найденного покупателя. Затем это соединяется с планом производства или реализации продукции и получается трудоемкость бизнес-процесса. Полученный результат трудоемкости можно разделить на количество членов команды. Если количество членов команды невелико и не планируется команду расширять, то определенные функции можно передавать на аутсорсинг.

Слайд 101

Тема 2.4. Онбординг персонала

Рекрутеры и менеджеры по персоналу признают адаптацию персонала сложным процессом. И их задача – максимально смягчить его.

Саму адаптацию делят на два вида – первичную и вторичную.

Первичная адаптация рассматривается в основном в отношении выпускников учебных заведений. Вторичная относится к привыканию уже состоявшихся специалистов, имеющих определенный опыт к существующему корпоративному порядку. Вторичная адаптация явно заметна при смене вида деятельности. Например, при переходе работника из одной отрасли в другую или работы после бюджетной организации в бизнесе.

Климат внутри компании или команды формируется из того, как специалист понимает свою работу и функции, миссию проекта, существующую иерархию внутри команды. Если все вышеперечисленное понимается недостаточно, то может возникнуть множество ошибок.

Основная цель адаптации – снижение затрат, которые могут возникнуть в процессе привыкания специалиста к новым условиям.

Определенная фаза приспособления помогает уменьшить частоту конфликтов. Признается, что большинство конфликтных ситуаций или несогласие с самим процессом работы возникает уже в первые месяцы работы. Адаптационный период нужен, чтобы снизить текучесть кадров, налаживая связи между новичком и командой. За этот период раскрываются характер нового специалиста, его мотивация и целеустремленность, проверяется качество исполнения порученных заданий.

Менеджеры по персоналу выделяют такие типы инструментов адаптации, как экономические, информационные, психологические. Это могут быть просто должностные инструкции, нормативные документы или командные мероприятия. За новым специалистом могут закреплять наставника, куратора, ментора. Наставник подсказывает все тонкости процесса, к которому подключается новый человек.

Процесс адаптации можно представить в виде трех стадий – ознакомление, приспособление, ассимиляция. На первой стадии специалист понимает, все ли ему нравится в данной компании. На втором этапе происходит укоренение в команде. Организуются внутрикомандные связи. Идет привыкание к стилю общения внутри команды или компаний. На заключительном, третьем этапе специалист встраивается в существующую структуру, начинает эффективно работать.

Слайд 102

Сам процесс, с помощью которого новички в компании приобретают необходимый опыт и становятся полноценными членами команды, известен как onboarding[онбордин] или как называют в России – онбординг.

Чтобы ввести новичков в курс дела и познакомить с компанией, проводятся очные встречи, презентации, используются печатные издания, виртуальная коммуникация и соцсети. Исследования сообщают, что методики онбординга очень эффективны – они увеличивают общую удовлетворенность работой, помогают уменьшать последствия стресса. По данным американских эйчар-специалистов, до 25 % сотрудников участвуют в

такой адаптации. Такой подход считается важным для сохранения конкурентного преимущества в условиях глобализации и динамичных изменений на рынке труда.

Онбординг имеет много вариантов и зависит от ряда факторов. Например, это характеристики новых специалистов – их индивидуальные различия, начиная от черт характера и заканчивая прошлым опытом работы. Также имеет значение модель поведения человека – конкретные действия, предпринимаемые им для ассимиляции в среде коллектива. И наконец, организационные меры, призванные облегчить адаптацию человека в команде проекта.

Специалистами по управлению персоналом выделяются несколько типов организационной адаптации по ряду направлений.

Например, коллективная или индивидуальная адаптация. Различие здесь осуществляется по критерию взаимодействия новичков: либо они представляют из себя отдельную группу, внутри которой осуществляется некоторая подготовка, либо организуется работа отдельно от остальных членов команды с накоплением специализированных компетенций.

Слайд 103

Менеджеры по управлению персоналом добавляют еще несколько типов организационной адаптации.

- **Формальная или неформальная адаптация.** Это предполагает использование или неиспользование специальных тренинговых программ. Если применяется неформальная адаптация, то это привыкание и получение опыта в новой команде путем проб и ошибок.
- **Последовательная или случайная адаптация.** При последовательной адаптации новичок поэтапно проходит весь процесс вхождения в новый коллектив. При случайной адаптации он стихийно вливается в существующий порядок принятых правил взаимодействия и общения внутри команды.

- **Фиксированная или варьирующаяся адаптация.** Это информирование нового специалиста о продолжительности процесса адаптации и его завершении при фиксированной адаптации. При варьирующейся адаптации новичок может не иметь четкого представления о сроках адаптации и своем положении в коллективе.

- **Серийная или альтернативная адаптация.** При серийной адаптации все этапы связаны с взаимодействием наставника и новичка. Наставник выступает в качестве ролевой модели для нового специалиста. Если такой модели нет, то перед новичком есть множество альтернатив, с кого брать пример и на кого равняться или же выбирать свой путь в новой команде.

Наконец, отчуждение в процессе адаптации. Такой вариант адаптации подразумевает отличие между принятием черт характера и личного опыта новичка или их неприятием. Некоторые команды терпимо относятся к любому прошлому опыту, навыкам и ценностям новичков, думая, что они могут принести что-то инновационное. Другие, напротив, требуют отказаться от прошлых связей, чтобы сформировать другой образ специалиста.

Слайд 104

На сайте egetmedia.com[эремедиа точка ком] была представлена информация об исследовании 2015 года, в котором приняли участие более 150 эйчар-специалистов компаний малого и среднего бизнеса. Участники исследования делились приемами адаптации, оказавшимися эффективными на практике. Некоторые ответы были собраны в бесплатной электронной книге «Все руки на палубе: Лучшие практики в совершенствовании процесса адаптации сотрудников» – All Hands on Deck: Best Practices in Employee Onboarding Process Improvement[олхэндз он дек бест 'прэктисизин ,емплой' и 'онбодин' проусес_импрувмэнт].

Какими адаптационными приемами пользовались рекрутеры и менеджеры по персоналу?

Лиза Келли, директор по персоналу юридической фирмы, рассказывает, что они выдали сотрудникам ресторанные купоны. Сделано это было для того, чтобы в течение первых трех месяцев работы они могли обедать там, проводя встречи и налаживая контакты с юристами других фирм и деловыми партнерами.

Саманта Хаддад, руководитель отдела по управлению талантами компании TinderBox[ТиндеБокс], рассказывает, что в своей компании они поручают каждому новичку в течение первой недели изучить программу TinderBox[ТиндеБокс]. Эту программу разрабатывает сама фирма. Затем с помощью этой же программы новый специалист составляет свою биографию и показывает ее членам команды. Это, с одной стороны, погружает в сам процесс разработки, с другой – знакомит с командой.

Эмили Громбахер, директор по персоналу компании SEA[СиИЕй] и сертифицированный HR[ЭйчАр]-специалист, рассказывает, что на входе в офис их компании повесили большую карту мира. Было проведено исследование, в котором менеджеры выяснили, где работали, учились сотрудники компании. После этого на карте были размещены метки с их именами. Каждый новый член команды добавляет свои метки.

Рядом с картой поставили доску, на которой каждый сотрудник может написать, куда он хочет поехать. У персонала есть такая возможность – раз в пару лет поработать в одном из офисов компании SEA[СиИЕй] за границей. Каждый может оставить заявку, объяснив, как эта поездка может повлиять на его опыт, приобретение навыков и компанию целиком.

Слайд 105

Онбординг персонала – это важная составляющая работы HR[ЭйчАр]-менеджера. Иногда понятие процесса онбординга, или адаптации, упрощается до понимания процесса ознакомления новичка с командой и реализуемыми проектами, длящегося пару дней. Но онбординг можно рассматривать шире – как процесс ознакомления с культурой компании,

стилем решения задач и построением эффективных межличностных контактов с командой.

При этом при успешной адаптации новый специалист быстро адаптируется к работе и эффективно справляется со своими задачами. При неудачной адаптации около половины специалистов меняют место работы в течение шести месяцев со дня найма.

Своим опытом, как не пускать этот процесс на самотек и экономить средства стартапа или компании на онбординге или возможном увольнении специалистов, делятся некоторые успешные предприниматели.

Джозеф Э. Бун-младший, президент Strategic HR Solutions [стрэтиджик эйчар сэлушенс], рассказывает, что один из его клиентов – конструкторское бюро. В данном бюро предлагается новым сотрудникам в течение первого месяца работы надевать цветные шляпы – тогда все будут узнавать новичков и приветствовать.

Кевин Гэмбл, директор по персоналу SAFEbuilt [Сейф билт], делится тем, что у них разработана программа «Пропуск к успеху». На протяжении программы участники выполняют задания, взаимодействуют с членами команды, узнают необходимые подробности о проекте и т. п.

Нэнси Алричс, сертифицированный HR [ЭйчАр]-специалист, менеджер, глава отдела развития бизнеса фирмы FlashPoint [Флэшпойнт], отмечает, что в компании есть подробные инструкции для всех новичков. В них представлена актуальная необходимая информация.

Аманда Сатер, шеф отдела по управлению талантами компании FORUM CreditUnion [Форэм Кредит Юньэн], рассказывает, что в компании есть программа «Проект FORUMway [Форэмвэй]». Он разработан по аналогии с телешоу «Проект Подиум». Новичку выдается манекен, одежда и карточки, которыми оценивается наряд. Такая программа помогает узнать о дресс-коде компании.

Триша Кейси, старший менеджер отдела по управлению талантами компании Brilljent [Брилджент], делится тем, что в их компании есть блог, в

котором новички публикуют ответы на 15–20 нестандартных вопросов о себе. Другие члены команды получают возможность лучше познакомиться с новым специалистом.

Слайд 106

В западных компаниях процесс онбординга состоит из следующих возможных действий.

Потенциальному новому специалисту рассказывают о важных элементах структуры и принятых правилах компании еще в процессе найма, чтобы человек заранее подготовился. Стараются сделать запоминающимся первый рабочий день для новичка. Необходимо сформулировать четкие временные рамки онбординга для каждого отдела и придерживаться их.

Желательно и выгодно не оставлять нового специалиста одного наедине со своими вопросами и возникшими проблемами, необходимо поддерживать мотивацию.

Целесообразно внедрить процедуру онбординга и действовать согласно ей.

Данный процесс затратный по времени, поэтому можно обозначить некие даты, например, месяц, два, полгода и т. п., при этом наращивая вовлеченность специалиста в работу. Необходимо отслеживать результативность новичка по плану онбординга и поддерживать за все заметные достижения.

Какие принципы сформулированы эйчар-специалистами компании Oracle[Оракл], являющегося лидером рынка информационных систем?

Предлагается сформулировать онлайн-список всего инструментария проекта, в котором должен разбираться новый специалист. В этом списке надо сделать временные вехи, чтобы анализировать успешность усвоения материала и отчитываться руководству. Готовятся видео- или печатные материалы для ознакомления с культурой компании, ее традициями, структурой. Следует убедиться, что новичку доступны все необходимые документы для осуществления своих функций. Новому специалисту нужны

все контакты для необходимой связи с менеджером по персоналу, ключевыми лицами на других этапах проекта, IT[АйТи]-отделом, чтобы наладить бесперебойное взаимодействие по всем каналам внутри команды.

Целесообразно обеспечить доступ к необходимой документации из дома или из командировки для осуществления дистанционной работы.

Слайд 107

Подготовка и реализация этапов онбординга требует усилий от менеджера по персоналу компании. Важную роль играет вовлеченность нового специалиста в проект, жизнь команды, возможность связаться с основными лицами проекта.

Довольно часто для онбординга и общения эйчаров, да и компании в целом с новичками используют программные продукты. Один из них – платформа Nurma[Хурма].

Основная цель Nurma[Хурма] – поддержание процесса общения между персоналом в компании. Входя в данную программу, пользователь может общаться с командой, увидеть структуру компании, цели и задачи для реализации проекта и т. п. Даже сам вход в программу сопровождается вопросом о настроении пользователя. Программа позволяет напрямую общаться с менеджером по персоналу, дает возможность ему же отслеживать уровень мотивации новичков и остальных сотрудников компании.

Также в программе есть оповещения о встречах по адаптации, тренингах и презентациях, праздниках и т. п.

Какие еще инструменты из опыта зарубежных компаний можно применить для успешного онбординга?

Линдси Форд, специалист по работе с персоналом Franciscan St. Elizabeth Health[Френсискен Сант ИлизабесХелс], рассказывает, что в их компании создан сайт, на котором можно узнать информацию о том, как проходят первые 3 месяца работы в компании. Размещено обращение генерального директора, а также информация о заработной плате и премиях. В компании разрабатываются специальные инструкции, помогающие

новичкам и их руководству следить за мероприятиями, связанными с обучением.

«При организации адаптации в UCF Athletics [ЮСиЭф Этлетикс] мы обращаем внимание на вау-эффект, первое впечатление. Работаем над созданием прочной связи между новичком и компанией. Вместо обычного информирования о структуре фирмы мы просим коллег и руководителя позвонить новому специалисту с приветствием до того, как он появится впервые на рабочем месте. Такое общение направлено на формирование представления о нашей культуре и ожиданиях от новых людей и придает уверенности новым сотрудникам», – считает Брайан Рид, заместитель директора UCF Athletics [ЮСиЭф Этлетикс].

Слайд 108

Рассмотрим еще несколько примеров онбординга от успешных западных компаний.

В фирме Benefit Communication Insourcing [бэнефи ткэммюникейшн инсорсинг] осуществляется рассылка брендированных подарков и приветственных посланий, написанных и подписанных руководством от руки.

В компании Working America [уэкинг эмэрикэ] ежегодно нанимают до полутора тысяч человек на временную работу. Но и постоянных сотрудников, и временных отправляют для организации мероприятий в региональные штабы. Таким образом, временные сотрудники или новички сразу вовлекаются в активную работу и видят, чем занимается команда.

Стив Брауни, исполнительный директор по персоналу популярной сети ресторанов, говорит, что важная цель любого нового сотрудника – найти взаимопонимание с тем, кто будет его поддерживать на первых порах. Чаще всего это даже не наставник, а опытный специалист, который знает все тонкости позиции, на которую приняли новичка.

В компании, где Кортни Эдвардс работает как HR [Эйч Ар]-специалист, новичок в первый же день встречается с руководителем отдела за обедом.

Новичка приветствует и поздравляет весь отдел. Новые сотрудники как можно раньше вовлекаются в командную жизнь.

Мишель Каллен, сертифицированный HR[Эйч Ар]-специалист, вице-президент по организационному развитию, рассказывает, что в ее компании широко применяются приемы геймификации. Этот метод позволяет рассказать новичкам о новых продуктах, услугах, сотрудниках, процессах и т. п.

Лори Шнайдер, вице-президент и HR[ЭйчАр]-специалист Walker Information[уокер инфэмейшен], говорит, что в его фирме новичкам показывают видеообращение от почетного председателя, который рассказывает об истории организации. После этого организуется встреча с действующим руководителем.

Ли Крик, HR[ЭйчАр]-специалист, директор по персоналу First Person [Фест Пёрсон], рассказывает, что в их компании происходит рассылка приветственных подарков новичкам. Эти подарки состоят из книги о тесте Strengths Finder[СтреджсФайнде] и информации по заполнению документации, необходимой для информационной системы. Тест помогает определить сильные стороны человека, которые способствуют успешнее работать и, сочетая таланты, знания и навыки, достигать успехов.

Слайд 109

Специалисты по управлению персоналом считают, что около 30 % специалистов увольняются в течение 45 дней с даты выхода на работу. Этого можно было бы избежать при помощи грамотного процесса адаптации на рабочем месте – онбординга.

Исследование проекта Bamboo HR[Бэмбу Эйч Ар] выявило несколько причин высокого процента увольнений:

- изменение мотивации, отношения к своим функциям;
- несовпадение по ключевым вопросам с руководством;
- расхождение ожиданий и реальных условий работы;
- недостаток опыта;

- однообразные функции и отсутствие ощущения своей значимости;
- трудности с адаптацией в команде и т. п.

Также большое количество сотрудников указывают при опросе, что адаптация проходит легче, если в команде или компании новичку назначен наставник, ментор. Такой процесс помог бы новому специалисту быстрее влиться в команду и начать эффективно работать. Наличие наставника для эффективности онбординга очень важно. Эффективный онбординг на 69 % увеличивает шанс удержать специалиста в команде минимум на три года.

В исследовании проекта Bamboo HR [Бэмбу Эйч Ар] перечисляются и возможные ошибки при реализации этапов онбординга.

Все встречи, митинги с новым специалистом необходимо планировать заранее, а не после его выхода. Так у новичка будет возможность ощутить, что его ждут на новом месте.

Нужно проговорить все обязанности нового специалиста в команде, иначе есть вероятность оставить что-то без внимания и услышать фразу, что об этой функции не уведомляли.

Менеджер по персоналу или руководитель должен встречаться один на один как можно чаще с новичком, чтобы обсудить все возникающие трудности в работе. Это дает возможность новому специалисту почувствовать поддержку.

Нельзя уплотнять весь процесс онбординга до однодневного краткого интенсива. Это сильно перегружает и утомляет любого человека.

Информацию нужно давать понемногу, по мере необходимости.

Важно помнить, что участие в регулярных и приятных событиях компании помогает гораздо быстрее влиться в коллектив.

Слайд 110

Во многих зарубежных компаниях есть HR [ЭйчАр]-практика onboarding buddies [онбординг баддис] – онбординг-приятелей, помогающих новичкам адаптироваться. Это довольно эффективный инструмент адаптации.

Приятель – это тот, кто сотрудничает с новым специалистом на протяжении, например, первых двух месяцев. К функциям приятеля относят коммуникацию. Приятель поощряет открытое общение, помогает получить новичку всю необходимую для работы информацию и стимулирует его рабочий процесс. Онбординг-приятель должен быть примером, своего рода положительной ролевой моделью для нового сотрудника.

Важен уровень мотивации приятеля – потому что такой настрой передается и новичку. Онбординг-приятель должен иметь опыт работы в команде, владеть актуальными навыками, чтобы передать их новичку.

Что в свою очередь приятель будет ожидать от своего нового сотрудника? Он ожидает мотивацию, желание влиться в коллектив и узнать как можно больше полезной информации для выполнения своих функций.

По какому принципу сотрудников компании назначают onboarding buddies [онбординг баддис] – онбординг-приятелями? Такие люди должны показывать качественную работу, терпеливо относиться к новичкам и их возможным промахам. Работой приятелей должна гордиться сама компания.

Какие обязанности закреплены за онбординг-приятелем в Нью-Йоркском университете? Необходимо связаться и встретиться с новым сотрудником в первый день его работы. Желательно обедать с новым сотрудником хотя бы один раз в месяц. Быть для него своего рода ресурсом для получения информации о процедурах и культуре компании.

Важно поддерживать открытое общение между новым сотрудником и приятелем, соблюдая конфиденциальность. Необходимо еженедельно проверять выполнение новым специалистом его задач. Такое общение продолжается примерно два месяца, и затем новичок адаптирован к полноценной работе в команде.

Слайд 111

Каким образом организовать процесс онбординга для его эффективной реализации?

Необходимо заранее информировать новичка о точной дате и времени выхода на работу. Рассказать об удобном маршруте, ближайшей парковке, принятом в команде дресс-коде.

Целесообразно узнать о хобби и биографии нового сотрудника и произвести рассылку приветственного письма компании – это может увеличить вероятность быстрее найти людей с аналогичными интересами.

Для специалиста предварительно готовят рабочее место, оборудованное всей необходимой оргтехникой.

Для новичка создается корпоративная почта, производится рассылка всех необходимых писем. Присваивается учетная запись в основных платформах компании.

Организуется список совещаний, в которых задействован новичок. Далее он вводится в курс проекта на регулярных митингах команды.

Готовится список событий первой недели, высылается новичку. Планируется график презентаций и тренингов для введения в курс проекта.

Можно сделать небольшой праздник, чтобы отметить первый рабочий день нового специалиста, представить его команде.

Как может выглядеть первый день новичка в команде? Для нового специалиста организуется экскурсия по офису. Целесообразно показать, где находятся в офисе все необходимые канцелярские товары и оргтехника и т. п.

В бухгалтерии и управлении по персоналу, если это крупная компания, проверяется весь пакет необходимых документов. Производится рассылка приветственного письма по внутренней сети. Организуется знакомство команды с новичком.

Осуществляется обучение новичка работе с системами для видеоконференций. Показывается, как подключать проекторы, заказывать митинг-румы для встреч и совещаний.

Новому специалисту предоставляется список задач, которые помогут приступить к реализации проекта. Новичок начнет заниматься именно тем, для чего его наняли. Это помогает быстрее влиться в жизнь команды.

Слайд 112

Множество ошибок при онбординге можно избежать, особенно, если соблюдать все его этапы. При этом отличие компании, в которой новичок должен до всего дойти сам, и продуманной стратегией адаптации велика.

Еще одним вариантом организации онбординга может быть компания English Dom [Инглиш Дом], обучающая английскому языку через интернет. Сначала нового сотрудника ожидает экскурсия по офису и знакомство с culture book [Калчэ бук], в которой есть вся информация о миссии, ценностях компании. В самом начале онбординга делят зоны ответственности менеджера по персоналу и руководителя.

Что включено в список адаптации компании English Dom [Инглиш Дом]? Зона влияния эйчара подразумевает следующие действия.

В первый день ставится задача эмоционально зажечь нового сотрудника, создать вау-эффект. Проводятся экскурсия по офису, знакомство с командой и culture book [Калчэ бук]. Организуется приветственный матч в настольный футбол/теннис.

В течение первой недели проводится подключение к корпоративному чату и идет ознакомление с принципами работы компании. В конце недели проводится встреча новичка и менеджера по персоналу, проверяется усвоение новым специалистом принципов работы компании.

На второй неделе эта встреча повторяется. Затем она же повторяется через месяц и два с момента начала работы. Цель этих встреч – узнать, как осуществляется адаптация специалиста в течение испытательного срока.

В течение испытательного срока новичков приглашают на тренинги, проводимые руководителями разных отделов компании. На этих тренингах можно ближе узнать о том, что делают в других отделах, узнать других специалистов и их зонах ответственности.

На протяжении первого квартала с момента начала работы для новичков проводятся вебинары, развивающие их личностные качества.

В свою очередь зона ответственности руководителя при адаптации новичка подразумевает помощь в адаптации нового специалиста.

В первый день проводятся знакомство с командой, согласование плана на первую неделю, планирование задач, согласование с новичком списка задач. Это помогает ему быстрее вовлечься и чувствовать свою причастность к процессам команды. На протяжении первой недели идет согласование планов и ожидаемых результатов на испытательный срок.

Поддерживается обратная связь на протяжении первых двух месяцев испытательного срока.

Слайд 113

Рассмотрим, как проходит процесс онбординга – адаптации специалистов в Google[Гугл]. Специалисты считают, что компания сумела повысить результативность от работы новичков примерно на 25 %.

Экс-президент по персоналу в Google[Гугл] Ласло Бок написал книгу «Работа рулит! Почему большинство людей в мире хотят работать именно в Google[Гугл]». В ней он рассказал о проекте компании, разработанном для нахождения наилучшего способа повышения производительности. Проект компании – это электронное письмо, которое команда отправила менеджерам в воскресенье накануне первого дня работы нового сотрудника. Какие пункты были перечислены в этом письме?

1. Необходимо проговорить и обсудить функции и обязанности.
2. Далее находим новичку бадди – офисного приятеля из команды.
3. Занимаемся нетворкингом в команде – выстраиваем с новичком – нуглером – его сеть контактов.
4. Планируем встречи – митинги с нуглером на протяжении полугода хотя бы раз в месяц.
5. Поддерживаем открытое общение.

Ласло Бок пишет, что результатом действия менеджеров по списку из этого письма стало то, что новички улучшили свою работу, стали показывать более эффективные результаты.

В Google[Гугл] широко используются электронные инструменты для онбординга персонала. Для эффективной и быстрой коммуникации применяют Telegram[Телеграм], Slack[Слэк], WhatsApp[ВотсАп], Facebook Messenger[Фейсбук Мессенджер].

Проводятся опросы в информационных системах, например, Google Forms[Гугл Формс]. Учитывая, что геймеры – наиболее сплоченный коллектив, в компании предлагается поддерживать командный дух с помощью онлайн-игр, например, «Крокодил», «Мафия» и т. п.

Слайд 114

Также для помощи в профессиональной и социальной адаптации новичкам в Google[Гугл] разработана специальная just in time[джаст ин тайм] – система оповещения. Цель данной программы – показать менеджерам, что они несут ответственность за процесс адаптации.

Данная программа отправляет сообщения руководителям по электронной почте для напоминания им об их обязанностях по работе с новичками. Согласно напоминаниям этой программы, менеджеру надо обсудить с новичком его функции, помочь познакомиться с командой, наладить социальные связи, поддерживать политику открытых дверей. Новичок должен иметь возможность обратиться к наставнику, бадди – офисному приятелю или другому специалисту с вопросами по работе.

Такая система онбординга помогает менеджерам поддерживать контакт с новыми сотрудниками, а новичкам обеспечивает перспективу и направление самостоятельного профессионального роста.

В целом Google[Гугл] сформировал хорошо отлаженную систему трудоустройства. Специалисты по управлению персоналом считают, что этот опыт можно использовать как шаблон организации найма в других компаниях.

Книга Ласло Бока «Работа рулит! Почему большинство людей в мире хотят работать именно в Google[Гугл]» отражает опыт 15 лет работы с персоналом

в компании. В ней можно прочесть, как предоставить персоналу свободу, скорректировать жизнь компании и вывести ее в лидеры.

Ласло Бок помогает советами, как изменить рабочее пространство офисов, увеличить мотивацию и улучшить жизнь компании. Базовый принцип, на котором выстраиваются все остальные правила работы в Гугл, можно сформулировать так: или ты воспринимаешь людей как хороших, или выбираешь верить, что они плохие.

Если руководитель воспринимает нового человека как «хорошего», то он дает ему свободу творчества в рамках своих функций. Если люди «плохие» – то наращиваем бюрократический аппарат, контролируем любое действие. Ласло Бок уверен, что талантливых специалистов привлекают именно компании со свободным микроклиматом.

Слайд 115

Еще одним положительным примером применения онбординга может быть всемирно известная компания «Лаборатория Касперского». Это компания, разрабатывающая системы защиты от компьютерных вирусов и различных киберугроз. Компания реализует свои проекты в более чем в 200 странах мира.

Большая часть данной компании – это специалисты, работающие удаленно в сфере кибербезопасности, возраст примерно 30–35 лет. Работая не в офисе, специалист может почувствовать себя оторвано от общей командной жизни. Он может ощутить, что исключен из активного участия в жизни команды. Адаптация нового специалиста в компании, занимающейся программным обеспечением, долгий и ресурсоемкий процесс. В случае если человек не проходит процесс онбординга и покидает позицию, компания может понести затраты, равные от одной до трех месячных зарплат специалиста на этой должности.

В 2019 году основным элементом процесса онбординга в «Лаборатории Касперского» было участие в «Академии продаж». Обучение продажам

реализуется через тренинги, презентации, онлайн-обучение, геймификацию. Продолжительность – около полугода.

Каждый специалист «Лаборатории Касперского» реализует собственный индивидуальный план, по которому отслеживается его прогресс.

При этом в компании стараются не перегружать новичков излишней технической информацией. Все инструкции, обучающие материалы, нормативы проверяются на актуальность содержания. По опыту первого пробного выпуска «Академии продаж» большинство обученных специалистов, примерно 50 человек, остались работать в компании.

Также для новичков проводится приветственная встреча в главном офисе, куда приезжают новые специалисты из различных городов региональной сети компании. В «Лаборатории Касперского» подчеркивают, что все этапы онбординга эффективны, если поддерживать обратную связь с новичками и работать по индивидуальному плану. Также следует соблюдать личные цели и ключевые результаты – OKR – Objectives and Key Results [ОуКейА- Эбджэктиве энд киризалтс].

Слайд 116

Метод управления проектами OKR[ОуКейА] придумали в Intel [Интел], затем подхватили в Google[Гугл], LinkedIn[Линкедин], Uber[убер]. Он позволяет наладить взаимодействие командной и индивидуальной работы за счет приоритетности целей и показателей.

При этом ставится адекватная планка для выполнения заданий. Если они выполнены не полностью, это не всегда означает, что сотрудники работали плохо. В компаниях Google[Гугл] и Uber[убер] приняты за базу 70 % желаемого результата. Тогда понимание того, что выполнение 70 % задания – уже результат, помогает снизить стресс от «недостижимости» целей. А возможность достичь стопроцентного результата помогает расширить зону комфорта специалиста.

Отечественными специалистами рассматривается множество теоретических материалов об OKR[ОуКейА], однако по практическому применению пока мало материалов.

OKR[ОуКейА] подразумевает разработку публичного набора целей Objectives[Эбджективс] и ключевых результатов Results[Ризалтс].

Цели, которые формулируются в команде, должны быть ценны как для проекта, так и для персонала. Цели вдохновляют команду на достижения. Основная часть целей разрабатывается руководством, но мнение рядовых членов команды тоже учитывается.

Набор Objectives[Эбджективс] формулируется на основании иерархии: сначала идут цели компании, затем команды и, наконец, индивидуальные достижения.

Ключевые результаты Results[Ризалтс] – это признаки того, насколько команда достигла целей. Ключевые результаты определяет тоже команда.

В чем преимущества метода OKR – Objectives and Key Results [ОуКейА- Эбджективе энд киризалтс]? Результатом внедрения этой методики становится не единоразовый набор действий и не формальное следование правилам. Меняется мышление всех членов команды, улучшаются процессы адаптации и запускается процесс улучшения навыков.

Слайд 117

Тема 2.5. Мотивация команды проекта

Стимулирование и мотивация, несмотря на некоторое сходство, имеют важные отличия. Эти отличия играют серьезную роль в деятельности лидера команды или руководителя проекта.

Говоря о мотивации, стоит подразумевать внутренний мир человека, его потребности и цели. Но существуют и внешние факторы мотивации – это успехи друзей, коллег по команде, которые побуждают человека соревноваться, двигаться вперед.

Лидер команды или основатель стартапа должен разбираться в чувствах сотрудников, понимать их основной фактор мотивации,

сформулировать взаимосвязь между мотивацией человека и задачами, которые необходимо выполнить. Необходимо заинтересовать человека задачей.

При том что на мотивацию влияет множество внешних факторов, важно иметь в виду и внутренние. Нужно осознать, сформулировать, насколько поручаемая члену команды задача важна и полезна, интересна для удовлетворения потребностей. Мотивация – процесс, связанный с психологией, чувствами, поэтому зачастую многие руководители останавливаются в своей работе на стимулировании.

Стимулирование функционирует проще и не требует от руководителя глубокого изучения характеров членов проекта. В большинстве случаев ориентируются на усредненного человека. Если исходить из того, что у каждого члена команды есть свои эмоциональные, социальные, а также физиологические, материальные, статусные потребности, то требуется их анализ. Большинство лидеров считают, что на эту психологическую работу просто недостаточно времени в динамично развивающемся проекте.

Слайд 118

Стимулирование – это процесс внешнего воздействия на человека с целью получения от него выполнения задачи или эффективной работы в целом. Слово «стимул» произошло от латинского названия палки, применяющейся для погона скота. Теоретически стимулирование – это дополнительный способ воздействия на персонал, но на практике он оказывается основным.

В случае если поручаемая задача неинтересна сотруднику или ему скучно на его работе, то мотивации у него мало. В такой ситуации человек стремится отказаться от задачи или делает ее медленно, особенно, если это не оказывает влияния на его зарплату. В данной ситуации руководители широко используют материальное стимулирование. Невыполнение задачи или низкое качество ее выполнения приведет к существенному сокращению зарплаты. Стимулирование широко применяется, если специалисту нужно

выполнить срочную работу, решить срочную задачу – то есть потратить дополнительные усилия.

Самый популярный инструмент стимулирования – доплата, чаще всего в виде премии. Бывают случаи, когда более эффективны нематериальные стимулы, допустим, публикации о достижениях специалиста. Реже, но бывают ситуации, когда лидер стимулирует авансом, показывая, что верит в специалиста. Допустим, выплачивает ему премию авансом, надеясь, что это стимулирует к лучшей работе.

Часто встречающейся причиной неэффективности стимулов оказывается отсутствие у специалиста внутренней и внешней мотивации. В данном случае стимулирование помогает мало либо не работает совсем.

Стимулирование может не работать из-за несовпадения стремлений руководителя и потребностей подчиненных.

Также в команде может возникнуть просто привыкание сотрудника к стимулам. Они начинают воспринимать выплату премии, как само собой разумеющуюся выплату. В случае если премия перестает выплачиваться, персонал может начать протестовать.

Отсутствие системы в стимулировании, назначение разных премий специалистам может также вызвать протестную реакцию персонала. Люди просто будут не понимать логику таких неоднородных решений.

Поэтому лидеру важно чувствовать эти ситуации, помнить про мотивацию. При этом мотивация имеет более долгосрочный эффект. Стимулирование, напротив, по эффекту краткосрочно, но сотрудники к нему быстро привыкают.

Слайд 119

Нужна ли мотивация проектным командам или стартапам? В практике специалистов по управлению персоналом довольно часто встречаются просьбы на разработку конкретной системы мотивации для отдельных проектов. И такие запросы на мотивацию обычно поступают от фирм, для которых управление проектами – это основная работа.

Но в проектном менеджменте уже многие годы применяется так называемый поощрительный контракт – премии за успешную реализацию проекта. Его важными показателями являются качество, время и стоимость. Если обычное премирование персонала заключается в росте результативности, то поощрительный контракт нацелен на распределение рисков. При этом поощрительный контракт включает систему штрафов, а не положительного подкрепления.

Нужна ли особая система мотивации для проектных команд? Многие стартапы или проектные команды разрабатывают системы мотивации по аналогии с мотивацией менеджеров среднего звена. Формулируют определённые показатели выполнимости проекта и определяют величину премии за достижение данных показателей.

При этом результативность работы менеджеров среднего звена и проектной команды, стартапа все-таки имеет отличия. Для командной работы характерны определенные задачи. Но задачи проектов и методы их решения каждый раз разные. Работа в проекте более непредсказуема, чем у менеджера группы. Для проектной работы характерны показатели успеха, например, начало и завершение проекта, качество, затраты и т. п. Работа менеджера больше ориентирована на показатели результатов выполнения задач, которые повторяются.

По масштабам изменений – деятельность менеджера обычно не меняет компанию или стратегию команды. А вот результаты реализации проекта могут сказаться на изменении направления деятельности компании или последующей деятельности участников проекта.

Сама суть проектной деятельности состоит в том, что проект делится на инициативную часть, середину и итог. Для каждой из этих стадий могут привлекаться разные специалисты, с разным уровнем мотивации. Работу менеджера группы или отдела выполняют одни и те же люди на протяжении длительного времени.

Важным индикатором успешности проекта считаются сроки его реализации и степень срочности. Если больше срочность, значит, сильнее временное давление. Смещается точка старта на более ранние сроки. А у менеджера группы цель – поддерживать постоянство работы.

Слайд 120

Можно рассмотреть один из примеров. Для проектной строительной команды была разработана система мотивации по КРІ[кей пи ай] – Key Performance Indicators[Кей Перформанс Индикаторс] – ключевым показателям эффективности. Для членов команды были сформулированы квартальные показатели премирования, так называемые бонусы. Но вопреки планам, общение внутри команды после внедрения системы мотивации не улучшилось, стали расти сроки реализации проектов.

При анализе данной системы мотивации выявили ошибки.

Первая ошибка – выбор интервала для оценки промежуточных результатов. Компания столкнулась с тем, что в некоторых кварталах просто не было результатов, потому что в их сфере этапы проектирования и строительства достаточно протяженны. При выборе для оценки менее масштабного события – задачи или одной работы – появилась проблема отсутствия детализированных графиков и планов.

Второй ошибкой стало формулирование показателей премирования для компании, характеризующейся функциональной структурой. Все члены команды были задействованы в разных подразделениях, одному руководителю проекта не подчинялись. Тогда приняли решение разработать не единую систему показателей, а индивидуальную. Данное решение стали критиковать за субъективность оценки.

Третьей ошибкой стал выбор системы КРІ[Кей пи ай]. Для оценки по данным показателям пришлось нагрузить лишней бумажной работой многих специалистов. Возросли сроки принятия решений, подписания проектной документации и договоров. В итоге стали срывать сроки сдачи самих проектов.

Менеджеры по управлению персоналом пришли к выводу, что для строительной проектной команды требовалась своя система мотивации, без ключевых показателей эффективности. Данная система существенно нагружает учёт, и в условиях проектной деятельности это может негативно повлиять на сроки.

С ростом неопределённости проекта лучше не делать систему мотивации ориентированной на результат. В подобных случаях больше подходит мотивация по компетенциям или навыкам. Также не стоит забывать про признание заслуг работников и о перспективах карьерного роста.

При разработке системы мотивации для проекта очень важно реалистично оценить организационную структуру компании. В функциональной структуре будет работать только индивидуальная мотивация, а в проектной лучше использовать механизмы формирования команды и коллективного премирования. Потому что, неправильно разработав принципы мотивации проектной команды, можно поставить под угрозу эффективность всего проекта.

Слайд 121

Можно рассмотреть в качестве примера работы с мотивацией IT [АйТи]-компаний – там есть высокая зарплата, современный офис, медстраховка и свободный график. Этими благами уже мало кого удивишь.

Поэтому HR[ЭйчАр]-специалисты подобных компаний «соревнуются» в придумывании наиболее востребованных специалистами услуг и мотивирующих условий для работы.

В компании Airbnb[Эйрбиэндби] каждый сотрудник получает ежегодную премию для поездок по миру.

Подразделение Google[Гугл] помогает с бытовыми задачами своим сотрудникам: химчистка вещей, замена масла, автосервис, спорт, занятия с детьми и т. д.

Не уходя с работы, можно сделать уйму вещей: сделать стрижку, поменять масло и подкачать шины в автомобиле, сходить на массаж,

заниматься спортом, оставить ребенка в детском садике в офисе и еще тысячу других бытовых дел. В случае смерти сотрудника компании его супругу ли супруге будет выплачиваться половина его заработка в течение 10 лет.

В Гугл компенсируются юридические расходы до 5 000 долларов.

Родителям возмещают до 500 долларов за заказ еды на дом в первые три месяца с момента рождения ребенка.

В компании Facebook[Фейсбук] существует выплата в размере 4 000 долларов за рождение ребенка. Также осуществляется выплата и за нахождение в декретном отпуске.

Компания из Австралии Salsa Digital[Сальса Диджитал], действующая в сфере цифрового дизайна, регулярно поставляет в офис свежую еду и напитки.

Слайд 122

Конечно, большинство проектов своим основным ресурсом считают человеческий. Вся работа по реализации проекта осуществляют люди. В большинстве случаев основные затраты идут тоже на них. Успех проекта на 90 % определяется людьми. Поэтому от членов команды зависит очень многое. Успешность технической стороны стартапа или проекта определяется квалификацией и опытом участников. Однако не последнюю роль играет и мотивация членов команды, причем не только индивидуальная, но и командная. Это должна быть направленность на сотрудничество внутри команды.

Достичь такого взаимоуважения и сотрудничества в команде бывает сложно. Именно поэтому зачастую сооснователи стартапов так долго и тщательно выбирают себе специалистов в команду. Команда состоит из специалистов с опытом и образованием, с возможностью выбрать любой другой проект. Поэтому одной из главных задач лидера или менеджера по персоналу является поддержание максимальной эффективности совместной работы, максимальной синергии.

Виды мотивации, используемые в командной работе, можно сопоставить с известной пирамидой Маслоу. Но к списку потребностей, которые в ней перечисляются, можно добавить командный дух и взаимовыручку.

Также специалисты по управлению персоналом, психологи выделяют мотивацию внутреннюю и внешнюю. Внешняя мотивация относится к случаям, когда человек совершает действие, ожидая получить извне похвалу или избежать наказания. Это могут быть похвала родителей или начальства, приз в соревновании, работа, выполненная в срок, чтобы избежать штрафа или лишения премии.

Внутренняя мотивация возникает, когда человек делает что-то, ожидая для себя личную выгоду. Это уже работа для себя, не для вознаграждения. Это может быть любое хобби, спорт для здоровья и т. п. – и любая другая деятельность в свое удовольствие.

Слайд 123

Если вернуться к примерам иностранных компаний, использующих разнообразные методы мотивации, то опять же рассмотрим признанного лидера в сфере управления персоналом – Google[Гугл]. Компания вкладывает собственные средства, чтобы убедиться, что их персонал работает с вдохновением. Один из методов – возможность специалистов уделять 20 % своего времени проектам, исходя из собственных интересов. Например, один из специалистов Google[Гугл] Чед-Менг Тан хотел создать что-то, что принесет пользу всему миру, обеспечит мир, и компания не стала возражать. На сегодняшний день Чед-Менг Тан разработал курс о сознательности в соавторстве с профессором Стэнфордского университета Дэниелем Гоулменом, который, в свою очередь, является автором книги «Эмоциональный интеллект». К созданию курса Тана были привлечены и другие специалисты в области бизнеса. Внутри компании Гугл данный курс пользуется большой популярностью. Спустя время Тан написал книгу-бестселлер под названием Inside Yourself[Инсайд ёселф].

Еще одним из способов поддержания позитивного рабочего настроения в компании считается веселье. В Google[Гугл] проводятся пижамные и тематические дни, костюмированные вечеринки. На 1 апреля сотрудникам компании разрешено планировать и реализовывать шутки и розыгрыши.

Так какую мотивацию можно считать более эффективной – внешнюю или внутреннюю? Как уже отмечалось выше, основное отличие между этими способами мотивации – это то, что внутренняя идет изнутри, а внешняя – обусловлена тем, что извне. Специалисты по управлению персоналом считают, что поощрение исполнения функциональных обязанностей, которые и без этого приносят удовольствие, способствует снижению внутренней мотивации.

Например, дети, которых награждали за игру с понравившейся им игрушкой, стали меньше ею интересоваться.

Внешняя мотивация может помочь привлечь специалиста к задачам, которые ранее его не интересовали. Такая мотивация может стимулировать к получению дополнительных навыков, опыта и знаний. Но внешняя мотивация малоэффективна, если сотрудник уже считает порученное ему дело интересным. В большинстве таких случаев интересное увлекательное дело может стать скучной работой.

Слайд 124

Многие считают, что внутренняя мотивация является более эффективной. Но так происходит не в каждом случае. Иногда у человека просто нет желания что-либо исполнять.

Тогда целесообразной станет внешняя мотивация, побуждающая людей выполнить задачу, к которой внутреннего интереса у них нет.

Специалисты по управлению персоналом считают, что неожиданное поощрение не снижает внутреннюю мотивацию. Например, специалист выполнил задачу досрочно и получает поощрение в виде купона на скидку в кафе. Человек выполнил задачу, потому что он хороший специалист и

исполнительный сотрудник. В данном случае мотивация снижена не будет. Однако излишнее количество подарков сделает их ожидаемыми.

В то же время исследователи пришли к мнению, что похвала специалиста, который реализует что-то лучше по сравнению с другими, может заметно повысить его внутреннюю мотивацию.

Также замечено, что внутренняя мотивация уменьшается, если вознаграждение используется, чтобы побудить выполнить конкретную задачу или сделать минимальную работу.

Внешняя и внутренняя мотивации могут играть важную роль в работе команды. Хотя по этому вопросу мнение экспертов также расходится. Одни считают, что упор на поощрения подрывает любую внутреннюю мотивацию. Другие – что эти факторы помогают специалистам ощутить себя более компетентными в своей сфере и повышают внутреннюю мотивацию.

Как пишет Дэвид Г. Мейерс в своей книге «Текстовая Психология: Восьмой Выпуск в Модулях», бывают случаи, когда человек теряет интерес к проекту, если за хорошо сделанную работу нет вознаграждения. В данном случае поощрение, награда, производимые справедливо, увеличивают мотивацию, творческий подъем и т. п.

Внешняя и внутренняя мотивация – это серьезные инструменты для стимулирования поведения. При этом, работая в команде, стоит помнить и о характеристиках работы, которые сами становятся мотивирующими факторами ее хорошего исполнения. Менеджеры по персоналу относят к таким факторам разнообразие применяемых навыков, многообразие задач и их значимость, автономность исполнения и информирование о результатах.

Слайд 125

В вопросе мотивации команды проекта одной из актуальных считается тема лояльности. С одной стороны – это верность существующим законам, с другой – благожелательное отношение к чему-либо или кому-либо.

При этом среди специалистов по управлению персоналом стали использоваться такие понятия, как лояльность, идентификация, вовлеченность и приверженность организации.

Под лояльностью специалисты понимают эмоциональную привязанность человека организации, желание оставаться на данном месте работы. Команду, работающую в одном стартапе, проекте, можно назвать лояльной. Ее объединяют и общие ценности, и способы достижения целей, общая идея и т. п.

Если персонал осознает цели компании как свои, это уже процесс идентификации.

Под вовлечённостью понимается намерение с помощью своих усилий приносить пользу своей компании.

И наконец, организационная приверженность – это удовлетворение работника от нахождения в этой компании, желание работать в ней дальше, трудиться на ее благо.

Также менеджеры по персоналу выделяют три составляющие лояльности.

Эмоциональная – когда преданность компании идет «от сердца», человеку хочется работать среди этих людей, в этой обстановке.

Вынужденная лояльность базируется на безысходности, отсутствии возможности сменить работу.

Наконец, нормативная лояльность основывается на воспитании и привычках человека, его убеждениях о преданности делу и т. п.

В ИТ-отрасли можно увидеть множество примеров удачной реализации программ лояльности для сотрудников. Это и поддержка зарплаты чуть выше средней по рынку, и бесплатное питание.

Всемирно известны офисы Google[Гугл], в которых компания создает для своих сотрудников комфортную обстановку, дает возможность для общения и творчества в непринужденной обстановке.

Компания-разработчик сетевых технологий Cisco [Циско] разрешает своим основным сотрудникам работать удаленно. Основное правило – совпадение действий специалиста с бизнес-стратегией компании.

Компания-разработчик компьютерных игр Nival Interactive [Найвел Интэрактив] дает возможность своему персоналу обучаться как в России, так и за рубежом, добавлять в повседневные обязанности креатив – вплоть до обучения творчеству у преподавателей театральных вузов.

Слайд 126

Для оценки лояльности конкретных сотрудников применяют метод «360 градусов», а также метод психолога Раймонда Кэттелла.

Метод «360 градусов» позволяет получить информацию о деловых качествах сотрудника от всех, с кем он взаимосвязан в проекте: руководителей, членов команды, иногда клиентов. Полученная информация сравнивается с самооценкой сотрудника. Основная цель метода – помочь человеку понять, как его воспринимают те, с кем он контактирует, скорректировать поведение. Также происходит рост лояльности специалиста, мотивации, повышается продуктивность работы. Но и у данного метода есть минус. Например, оценка персонала методом «360 градусов» слабо работает в компаниях с авторитарным стилем управления. В таких условиях у подчиненных мало доверия руководству, нет необходимых условий сотрудничества и поддержки. Для компаний с авторитарным управлением применяются тесты, анкеты, характеристики на сотрудника и т. п.

Британский психолог Раймонд Кэттелл был основоположником развития дифференциальной психологии. Он разработал теорию подвижного и кристаллизованного интеллекта и стал автором 16-факторной модели личности. Его уравнение из этой теории широко используется для характеристики и предсказания реакции и поведения человека.

Таким образом, методик разработки программ лояльности существует множество. К ним можно добавить и местные национальные особенности каждой отдельной страны. Например, в Швеции можно взять больничный

без документов от врача. Это можно признать вариантом мотивации, если зарплата сотрудника определяется результатом. В Австралии можно взять отпуск, не объясняя причины, просто предупредив руководителя. В Норвегии осуществляются выплаты сотрудникам – приверженцам здорового образа жизни, считая их более эффективными. В Германии многие компании предоставляют официальный выходной в пятницу 13 числа, основываясь на данных, согласно которым в этот день отмечается большое количество ошибок из-за человеческого фактора.

Слайд 127

Менеджеры по персоналу считают, что на лояльность сотрудников влияют такие факторы, как справедливость и доверие к руководству. Важны корпоративная культура и система мотивирования материального и нематериального. Система мотивации оказывает серьезное влияние на персонал, а также корпоративные и личные ценности.

Для программы развития лояльности компании применяют мероприятия, которые улучшают каждый из данных факторов. Причем начинают с того направления, которое оказалось самым слабым, получив негативный отклик членов команды.

Рассмотрим некоторые факторы развития программы лояльности. Один из факторов – поддержка руководства. Для успешной реализации программы развития лояльности персонала важно, чтобы собственник компании, руководство были заинтересованы в повышении лояльности сотрудников. Важно принять те изменения, которые могут возникнуть после реализации программы лояльности персонала. Также нужно пойти на определенные затраты, связанные с процессом реализации программы.

Руководство должно понимать, что программа лояльности вписывается в стратегию развития компании. А также менеджеры должны быть заинтересованы в долгосрочном сотрудничестве со своим персоналом.

Важным фактором программы лояльности считается назначение ответственных. Такой человек может быть выбран из числа руководителей

подразделений или ведущих специалистов и соответствовать важности задач. Он должен координировать усилия команды, проекта, следить за реализацией мероприятий.

Как и любая программа – программа лояльности имеет свою схему, алгоритм. Для ее реализации важно сформулировать миссию компании или команды, составить план изменений. Также следует оставить только тех сотрудников, которые хотят следовать предложенным изменениям, реализовать программу, контролировать и корректировать ее по необходимости.

Слайд 128

Что можно подразумевать под миссией компании или стартапа?

Миссия формулируется на основании целей как кратко-, так и долгосрочных. Инициатива в этом вопросе исходит от руководства и менеджеров, учитывается мнение менеджеров по персоналу. На основании целей компании или проекта формулируются ориентиры, убеждения, с которыми согласны все члены команды или персонал. Миссия формулируется кратко, емко и понятно. Ее необходимо озвучить и донести до каждого сотрудника. Таким образом, любой член команды будет в курсе общего направления движения компании или проекта, что увеличивает его лояльность компании.

После формулировки миссии наступает черед анализа дел компании на настоящий момент. Что влияет на лояльность уже сейчас, что необходимо корректировать? Вероятно, можно выделить как внутренние, так и внешние факторы, влияющие на лояльность. В данном случае могут пригодиться анкетирование или тестирование, сравнение прошлого опыта компании со стратегией будущего и т. п.

Очередным этапом повышения лояльности сотрудников становится разработка этапов данной программы. Запланированные мероприятия могут решать либо конкретную задачу, либо быть рассчитанными на комплекс проблем. Менеджеры по персоналу советуют начать развивать лояльность с разработки программы удержания основных специалистов и адекватной

системы материального стимулирования. Затем разрабатываются мероприятия нематериального стимулирования персонала, параллельно выявляются источники снижения лояльности.

Иногда в компании или команде могут быть люди, которые отрицательно относятся к принятым нормам поведения, ценности данного предприятия. Их называют разрушителями лояльности. Менеджеры по персоналу относят к ним людей с повышенным эгоцентризмом, конфликтностью, тревожностью, которые любое действие со стороны руководства воспринимают с сопротивлением. Иногда единственным выходом для снижения последствий от такого сотрудника будет являться увольнение. Необходимое увольнение важно сделать тактично и грамотно, соблюдая все нормы законодательства и этики. Желательно, чтобы подобные увольнения не повлекли за собой протест в коллективе и не снизили лояльность.

Слайд 129

Внедряя программу лояльности, важно опираться на членов коллектива, команды, которые верят в ее эффективность. Необходимо искать поддержку тех людей, которые и без программы придерживаются корпоративных принципов. Менеджеры по персоналу характеризуют их как «агентов влияния на местах». И эффективность реализации данной программы опирается в том числе на таких «агентов».

После разработки программы действий для роста лояльности сотрудников находят механизмы реализации планов. Это может быть календарный план мероприятий по развитию лояльности. Менеджеры назначают ответственных за проведение того или иного мероприятия. Определяют даты проверки запланированных мероприятий.

Контроль выполнения программы лояльности проводится периодически. Важно осуществлять общий опрос или анализ колебания уровня лояльности персонала. Если в команде или компании были проведены

тренинги, обучающие программы, то важно проанализировать изменение лояльности после них.

Итогом реализации программы развития лояльности должна стать возросшая сознательность членов команды. Наблюдается увеличение производительности труда, снижается количество нежелательных увольнений. Вероятно, упростится процесс поиска и найма специалистов, потому что компания с высоким уровнем лояльности персонала к себе легко находит необходимых специалистов.

Как один из примеров элемента программы лояльности можно привести переименование должностей. Данный момент сейчас широко применяется в программах лояльности. Первым такую идею внедрил Стив Джобс. Он использовал должность с названием «гений». Это были просто консультанты, но само название должности стимулировало людей прикладывать больше усилий к работе. Аналогичный пример был в компании Уолта Диснея, где переименовали прачечные в «текстильные службы».

Слайд 130

Рассмотрим в качестве примеров мероприятия по повышению лояльности в некоторых компаниях. В одной крупной IT[АйТи]-компании предлагают персоналу возможность бросить игральные кости для получения прибавки к зарплате. Величина доплаты будет определяться цифрой, выпавшей на костях. Следовательно, прибавка может быть от 1 % до 6 % от суммы заработка. Элемент игры увеличивает мотивацию персонала и интерес работников к нестандартному вознаграждению.

В одной российской компании организовали небольшой сад для детей своих сотрудников. В результате решили проблему с нехваткой мест в муниципальных детских садах, позволили специалистам работать и не терять опыт, а детям дали возможность развиваться.

Как в Фейсбуке, так и в Гугл, серьезно подходят к оформлению рабочего пространства – это тоже влияет на лояльность персонала.

Сотрудники организуют для себя максимально комфортные рабочие места. Это увеличивает производительность, поддерживает мотивацию персонала и укрепляет лояльность.

Известная крупная франчайзинговая сеть «Мастерфайбр» разработала программу лояльности для персонала с упором на введение внутренней валюты. Валюту назвали «кенга». Если специалист заработает за месяц больше всего этой валюты, может получить в награду «золотую монету». Награду можно поменять на призы: купоны, бесплатные услуги, отгулы и т. п. Если человек набирает 50 «кенга», то может получить приз – тур в Австралию.

Руководство японской компании Japan General Estate Co[Джэпэн джэнэрэл истэйт коу] придумало нестандартное решение улучшения атмосферы в коллективе. Была учреждена ежемесячная денежная выплата сотруднику, который получит больше положительных отзывов от коллег по итогам анонимного голосования. Такой подход позволил улучшить атмосферу в коллективе, персонал стал более дружелюбным, что в свою очередь увеличило продуктивность всей компании.

Слайд 131

Среди менеджеров по персоналу, эйчаров широко применяется понятие «нематериальная мотивация» сотрудников. Она при правильной стратегии управления может оказаться даже более эффективным инструментом, чем материальное стимулирование. Доказано, что повышение зарплаты персоналу компании мотивирует его активно и эффективно работать лишь на краткий период времени. В то же самое время методы нематериальной мотивации персонала помогут постоянно держать специалистов компании в тонусе. Они стимулируют креативность и лояльность к компании.

Цели нематериальной и материальной мотиваций персонала совпадают – руководству необходимо, чтобы возросла эффективность работы сотрудников, повысилась производительность компании и прибыль.

В качестве вспомогательных идут цели комфортной атмосферы в команде, повышение лояльности, повышение квалификации и т. п.

Однако в отличие от материальных видов стимулирования нематериальная мотивация персонала имеет меньше рисков разъединить коллектив. Проводя регулярные совместные тренинги, обучение, праздники, персонал становится более сплоченным.

Выделяют несколько типов нематериальной мотивации: социальную, психологическую, моральную, организационную. В зависимости от сложившейся корпоративной культуры, финансовых возможностей компании, стиля руководства можно рассматривать различные виды нематериального стимулирования сотрудников.

Различают следующие виды нематериальной мотивации персонала. К социальной мотивации относятся медицинская страховка, организация обучения, перспективы карьерного роста. Социальное мотивирование реализуется через выработку у сотрудника ощущения собственной значимости. Это достигается за счет привлечения его к принятию решений, использования делегирования и т. п.

Психологическая мотивация базируется на потребности в общении. Среди нематериальных видов мотивации – это основная. В этом виде мотивации подчеркивается значимость обстановки в коллективе, авторитет менеджмента, взаимоуважение руководства и персонала.

Для моральной мотивации ценно уважение со стороны команды, менеджмента. Широко применяются публичная похвала, награда, знаки отличия и т. п. Организационная мотивация реализуется через покупку новой техники в офис или организацию питания сотрудникам, возможность занятия спортом персоналу и т. п.

Слайд 132

Набор мотивирующих инструментов определяется характером команды, сутью проекта, стилем работы. К примеру, коллектив молодых специалистов может мотивировать совместный досуг – выезд на природу,

корпоративный праздник, участие в соревнованиях. Представителям старшего поколения важнее окажется получение дополнительных дней отпуска или путевка для семейной поездки.

Мотивация персонала становится эффективной при совместном действии всей корпоративной культуры. Система должна быть открытой и доступной, чтобы о всех ее плюсах могли узнать все лояльные компании сотрудники. Целесообразно пересматривать и корректировать, обновлять мотивационную программу по мере необходимости. Работу программы лояльности необходимо подстраивать под потребности определенных членов команды.

Менеджеры по персоналу обращают внимание, что очень важно систему нематериального стимулирования персонала документально зафиксировать. При разработке программы нематериальной мотивации персонала важно использовать опыт и знания HR[эйчар]-отдела и менеджеров. Нематериальная мотивация сотрудников – это затраты для компании. Однако, осуществив эти затраты, компания может ожидать большой эффект в будущем.

Дополнительно поможет компании подбор персонала с высоким уровнем внутренней самомотивации. Людей такого рода легко настроить на эффективность и высокую лояльность компании. Успешная кадровая политика, программа лояльности, все системы мотивации опираются именно на энергичных, активных и инициативных членов компании или команды.

Улучшение системы нематериальной мотивации персонала связано с постоянной работой над ее упрощением, адаптацией к условиям применения. Программа и ее этапы должны быть понятными и применимыми в условиях работы компании. Эффективный способ совершенствования программы – налаживание регулярной обратной связи. Такие опросы могут состоять из периодического анкетирования или опроса персонала компании, включая менеджмент. Вопросы включают все актуальные темы, например, ожидаемые улучшения или отзывы на

происшедшие изменения. После такого опроса могут проводиться обсуждения с документальным закреплением в скорректированной системе нематериальной мотивации персонала.

Слайд 133

Тема 2.6. Обучение и развитие персонала

Помимо расходов на программу лояльности, многие компании и стартапы вынуждены нести расходы на обучение персонала. Внедрение обучения персонала сейчас привлекает такое же внимание, как выбор методов развития сотрудников и повышения эффективности их работы.

Почему компании выбирают обучение персонала? С одной стороны, все ясно: сотрудники будут компетентнее, следовательно, эффективнее. Но с другой стороны – можно выделить несколько факторов.

Первое: повышение конкурентоспособности. Чтобы не проиграть в конкурентной борьбе, компания должна повышать профессионализм своих сотрудников, компетенцию персонала, внедрять новые методы реализации проектов и т. п.

Второе: вариант построения карьеры в небольших проектах, командах за счет горизонтального развития.

Третий фактор: обучение своих специалистов потенциально должно сэкономить расходы на услугах подрядчиков.

Четвертое: поддержание навыков специалистов на уровне развития постоянно обновляемой техники и технологий.

Пятое: стремление персонал не переобучить, а обучить с нуля, не ломая привычки человека. Это помогает привить специалистам культуру компании, сформировать лояльность и т. п.

Шестой фактор: актуализация знаний в соответствии, например, с постоянно меняющимися законодательными актами.

Что останавливает компании от использования обучения персонала? Часто ответ заключается в том, что эффективность обучения достаточно трудно подтвердить качественно или количественно. В крупных компаниях

корпоративная система обучения часто выглядит как сложный и затратный проект, требующий финансовых вложений. Поэтому немногие собственники бизнеса идут на расходы, эффективность которых трудно гарантировать. Очень часто, сталкиваясь с финансовыми проблемами, первые статьи затрат, которые начинают урезать руководители компаний, – это статьи на обучение персонала. У менеджмента может не быть четкого видения, прямой связи между обучением и результатами работы персонала. Всем понятно, что обучение – это хорошо, но какая эффективность будет от того, что на такое обучение тратятся средства? Можно ли считать вложения в обучение инвестициями или это окажутся просто затраты? Во многом результат таких обучающих программ зависит от профессионализма менеджеров управления персоналом компании.

Слайд 134

Внедрение обучения персонала можно представить в виде нескольких этапов.

- Определяем, чему учить персонал. Обучение актуальным и модным направлениям – тайм-менеджмент, личная эффективность и т. п. без привязки к потребностям команды, проекта или компании не приносит зачастую ожидаемых результатов. Затраты на обучение есть, а результаты – не меняются. Обучение можно признать эффективным, если оно решает проблемы компании уже сейчас и будет актуально в будущем согласно стратегии развития.

- При помощи каких методов обучать персонал? Можно использовать не массовый, системный подход к внедрению обучения, а пойти путем выработки индивидуальной траектории. Такая индивидуальная траектория обучения предлагает наработку тех компетенций и навыков, которые актуальны конкретному сотруднику. Полученные знания помогают выполнять функции в команде.

- Где и как подбирать обучающие материалы?
Это может быть, с одной стороны, контент, на который компания тратится: тренинги, курсы, семинары и т. п. Либо, с другой стороны,

бесплатные материалы, собственные специалисты компании, возможности интернета.

Какие еще инструменты могут быть использованы при обучении специалистов компании? Например, корпоративная библиотека. Библиотеку нужно пополнять актуальными изданиями по специальности, направленности проектов. Важно извещать сотрудников о появившихся материалах.

Можно предложить специалистам команды, компании стать членами профессиональных сообществ или ассоциаций. В рамках таких ассоциаций специалисты компании смогут, например, участвовать в конференциях, выставках и т. п.

Важным этапом поддержания навыков по специальности считается написание статей в профессиональные журналы. По сути, для написания статей приходится вникать в суть процесса, выяснять новые методы и тенденции. Такой способ помогает поддерживать компетенции специалистов компании на актуальном уровне.

Также полезным в обучении оказывается подписка на изменения и новости своей отрасли. Специалисты могут запрашивать разъяснения каких-то изменений в бесплатных источниках. Это могут быть изменения в законодательстве, бухучете и т. п. Функция менеджеров – сделать постоянным такой обмен информацией. Такой способ поможет быть в курсе событий отрасли, изменений.

Слайд 135

Рассмотрим некоторые примеры. Елена Епанчинцева, эксперт по корпоративному обучению IT[АйТи]-компаний Movavi[Мовэви], рассказывает, что для обучения сотрудников используются как внешние, так и внутренние курсы. Специалисты компании могут сами выбирать источник получения знаний по своей специализации. Если необходимой информации нет внутри компании, ее ищут извне. Тогда используются вебинары, курсы,

различные конференции и т. п. Процесс обучения согласовывается с руководством.

После получения информации извне сотрудник компании выступает с докладом на внутреннем клубе обучения. Происходит обмен знаниями. Также компания Movavi[Мовэви] заказывает книги на английском и русском языках по актуальным для компании темам.

Рустэм Хайретдинов, генеральный директор компании «Атак Киллер», делится тем, что сам процесс обучения персонала – это естественное состояние компании. Так как компания «Атак Киллер» относится к ИТ[АйТи]-сфере, то специалисты здесь обучаются самостоятельно и онлайн, и офлайн внутри компании. Компания оплачивает расходы за все внешние источники обучения. Каждый член команды «Атак Киллер», начиная с некоторого этапа, начинает сам разрабатывать мини-курс обучения, основываясь на той информации, которую изучил.

Это выгодно компании: формируется база для обучения, специалисты тренируются презентовать свои знания, укрепляются связи внутри компании.

Специалисты обучаются в основном на специализированных курсах, по одному. А вот продавцы, консультанты проходят обучение группами.

Лиана Чистякова, руководитель компании Liana_Green[Лианэ.Грин], подчеркивает, что в обучении персонала ее компании основная роль отводится мастер-классам. Происходит анализ различных кейсов, отслеживание всех изменений в сфере биологии, фито-дизайна и т. д.

Ксения Поплавская, руководитель эйчар-отдела сети WorldGym [ВорлдДжим] в России, считает, что обучение не останавливается на получении диплома. В компании World Gym[Ворлд Джим] обучаются все – от младшего персонала до менеджеров. Основной задачей процесса обучения считается развитие управленческих компетенций. В течение некоторого времени, определяемого как сезон, рассматривается на обучении все, что связано с какой-то одной компетенцией, например, мотивацией. В следующий сезон будет изучаться другая узкая тема.

Слайд 136

Известно, что обучение персонала – это мероприятия, направленные на повышение профессиональных и управленческих навыков специалистов компании. В настоящее время обладание знаниями по специализации компании становится определенным конкурентным преимуществом.

Менеджеры по управлению персоналом считают, что персонал, который легко обучается и воспринимает новые знания, облегчает реализацию всех этапов бизнес-стратегии компании. Руководство компаний начинает воспринимать процесс обучения сотрудников не столько как вынужденные затраты, а как долгосрочные инвестиции в человека.

Традиционно считается, что обучение персонала – это один из элементов общей системы управления персоналом наряду с подбором и наймом, оплатой и мотивацией. Систему обучения персонала обычно разрабатывают совместно руководство и управление персоналом. Правильно разработанная программа обучения сотрудников выгодна как им самим, так и компании. Компания, развивая специалистов, получает мотивированный, квалифицированный персонал. Это дает возможность повысить конкурентоспособность компании. Сотрудники, получая новые актуальные знания, получают и возможность развития своей карьеры, повышают свою востребованность на рынке труда.

Считается, что экономически эффективнее развивать и обучать персонал своей компании, формируя кадровый резерв, а не покупать нужные навыки или опыт на рынке труда. В программе обучения персонала выделяют три основных вида обучения персонала.

1. Подготовка персонала. Цель – получение сотрудником знаний, компетенций, навыков, используемых для решения определенных задач в рамках конкретной должности.

2. Повышение квалификации. Это вложение финансовых средств компании в получение специалистом актуальных дополнительных знаний и компетенций в связи с изменением требований к профессии.

3. Переподготовка персонала – это получение специалистом новых знаний и компетенций в связи со сменой профессии или серьезного изменения должностной инструкции.

Часто в отдельный вид обучения выделяют мероприятия по адаптации и вводу персонала, например, производственный инструктаж. Во время инструктажа – наиболее частого метода обучения при приеме нового сотрудника – его информируют о правилах, действующих в компании, оборудовании, технике безопасности и т. п.

Слайд 137

Специалисты различают термины «менторство» и «внутреннее обучение». При менторстве за новым членом команды закрепляют опытного сотрудника. Данный сотрудник должен анализировать умения новичка, оценить его навыки и подсказать, как их развивать.

Если мы рассматриваем внутреннее обучение – это говорит о том, что закрепленный сотрудник или курсы обучения на предприятии передают все необходимые знания вновь принятому человеку. И менторство, и внутреннее обучение – это обучение, направленное на то, чтобы в короткие сроки повысить квалификацию сотрудников по нужной программе.

Данные программы очень повышают вес предприятия в глазах персонала и будущих сотрудников, потому что менеджмент инвестирует время и средства в повышение квалификации сотрудников.

Если подробнее рассмотреть менторство, то выделяют четыре фазы его реализации.

Первая фаза – фаза инициации. Для вновь принятого сотрудника назначают ментора. Ментор разрабатывает специальные задачи, направляющие его обучение.

Вторая фаза – фаза культивации – ментор вместе с новым сотрудником начинают работать над каким-либо проектом. Если возрастает уровень доверия к «воспитаннику», то ему передаются и некоторые задачи по ведению проекта.

Следующая фаза – сепарация – сокращается время общения и обучения ментором.

В итоге четвертая фаза – реформация – менторство заканчивается. Оно может трансформироваться либо в общение, либо в сотрудничество, либо общение вовсе прекратится.

Менторство реализуется за счет следующих инструментов: активное слушание и поддержка, помощь в изучении конкретных программ, знакомства для создания необходимого профессионального круга внутри компании, выбор направлений личностного роста на предприятии, общение вне работы.

Методика менторства дает возможность передачи массы необходимых знаний от опытных членов команды к менее опытным. Но менторство нельзя считать краткосрочной технологией обучения. Это процесс длительный, протяженный во времени.

Слайд 138

Еще одной эффективной методикой обучения вновь принятого члена команды считается, как уже отмечалось выше, внутреннее обучение.

Метод внутреннего обучения считается системой группового улучшения навыков. Основное отличие от менторства заключается в том, что в данном случае идет не индивидуальная передача знаний, а групповая. Это позволяет в короткие сроки осуществить общее обучение по необходимым программам.

Внутреннее обучение базируется на определенных принципах.

Первое – менеджеры по найму персонала и управленцы вместе вырабатывают основные цели и задачи обучения. Данные направления должны сочетаться со стратегией предприятия. Важно поощрение неформальных лидеров внутри проектной команды. Именно эти люди смогут поддержать сам проект и атмосферу продуктивности в кризисные для предприятий времена.

Важнейшим для развития навыком в проектной работе считается умение коммуницировать. Считается, что это дает до 90 % успеха. Если между членами команды есть культура общения и коммуникаций, то такая команда или предприятие могут более оперативно решать тактические задачи.

Серьезным аргументом в пользу внутреннего обучения является то, что оно позиционируется как корпоративное. Значит, кандидат на вакансию заранее может оценить преимущества корпоративного обучения, прочитать о нем отзывы. Будущие сотрудники заранее хотят представить, какой профессиональный рост они могут получить в конкретной компании, используя корпоративное обучение.

Как проходит один из видов обучения в компании Google[Гугл]?

В компании развивается программа обучения GoogleEDU[ГуглИДиУ], призванная сгруппировать процессы, связанные с обучением и повышением квалификации персонала. Программа основывается на анализе данных, оптимизирующих учебный процесс, исходя из задачи повышения прибыльности.

В последние пару лет в учебные программы GoogleEDU[ГуглИДиУ] было привлечено около трети всего штата компании, насчитывающей 33 100 человек. Многие курсы, признанные по результатам обучения малоэффективными, были изменены и доработаны.

Слайд 139

Исходя из целей и задач обучения персонала, процесс обучения может быть организован с отрывом от работы, частичным отрывом или без отрыва, прямо на рабочем месте.

Процесс обучения зависит от его цели, требуемых навыков, сроков, бюджета компании и т. п. Методы, которыми реализуется обучающий процесс: менторство и наставничество, приятельство, онлайн-обучение и курсы повышения квалификации, получение дополнительного высшего

образования. Также широко применяются конференции и семинары, тренинги и мастер-классы и т. д.

Рассмотрим подробнее некоторые из них. Онлайн-обучение персонала – это популярный метод обучения, использующий возможности интернета.

Как один из вариантов – это может быть создание своего портала компании с размещением на нем необходимых обучающих материалов. Тогда специалист компании может проходить обучение в удобное для себя время и индивидуально выстраивать график занятий.

Дистанционное обучение персонала – такой метод обучения применяется и для полноценных курсов, и для отдельных вебинаров, мастер-классов. Процесс реализуется в онлайн-режиме.

Например, в компании «Альфа-Капитал» все сотрудники проходят обязательное обучение. Изучаемые предметы – от финансовых дисциплин до курсов по развитию личностных качеств. В компании создана система дистанционного обучения, содержащая свыше 120 курсов. В каждом электронном курсе есть видеоролик, учебник и тесты. Персонал компании имеет доступ ко всей базе данных.

В компании METRO CashandCarry [Метро Кэш энд Керри] работает более 110 000 сотрудников в разных странах мира. Специалисты METRO [Метро] создали интерактивную игру-тренажер для персонала, в ходе которой участники выкладывают товар на полки в торговом зале. Цель тренажера – выработать навык у работника по правильной последовательности действий при сканировании пустых полок. За счет геймификации обучение стало эффективнее. Дистанционное обучение прошли примерно 4 000 человек.

Слайд 140

Еще одним из методов реализации образовательного процесса считается стажировка – secondment [секэндмэнт].

Secondment [секэндмэнт] – это даже не стажировка в чистом виде, а, скорее, обмен персоналом. Это направление специалиста на некоторое время

в другую структуру для овладения необходимыми навыками. Подобный обмен бывает как внутренним, когда специалисты, например, переходят в другой отдел той же компании, так и внешним, при котором людьми обмениваются целые компании. Это может относиться к компаниям разных сфер. Особенно выгоден secondment[секэндмэнт] для компаний с горизонтальной структурой, в которых затруднено развитие дополнительных компетенций у специалистов. Обмен может длиться от 100 часов до года. Оплата такой стажировки производится реальным работодателем специалиста.

За рубежом заработная плата за secondment[секэндмэнт] может формироваться из разных бюджетов – обучение и развитие кадров, связи с государственными структурами, благотворительность. В США и Великобритании этот метод развит, существуют очереди из сотрудников на secondment[секэндмэнт].

В Англии, например, специалиста по работе с клиентами направляют для получения новых знаний и опыта в управлении непрерывной цепью поставок – supply chain management[сэплай чейн мэниджмэнт] – к поставщикам или клиентам компании. Или менеджеров среднего звена командировывают в добровольную организацию изучать управление проектами – добровольные организации в Англии славятся своей четкой и отлаженной проектной работой.

За рубежом менеджеры по персоналу компаний включают secondment [секэндмэнт] в программу обучения персонала. Они формируют программы по обмену, разрабатывают специальные тренинги и поддерживают персонал после прохождения такого обучения, как пребывание на работе в другой компании. Метод интересен, но в России практически не применяется.

Еще один вид обучения – наставничество – mentoring[менторинг]. Эта система предполагает обучение между участниками коллектива. Более опытный сотрудник – mentor[ментор] прикрепляется к менее опытному

сотруднику, помогает ему усвоить нужные компетенции, реализовать нетворкинг в компании.

Слайд 141

Коучинг – coaching[коучин] – зачастую идет в привязке к наставничеству. Отличие в том, что коуч помогает специалисту развивать и использовать уже имеющиеся навыки, достигая максимальной производительности. Иногда коуч назначается из числа специалистов компании, иногда он бывает внешний. Какие задачи могут решить в компании с помощью коучинга? В основном это достижение результатов в бизнесе. Примерно половина компаний, применявших коучинг, отмечает, что использовали его для решения определенных бизнес-задач. В четверти случаев коучинг использовался для развития наиболее сильных членов команды и в трети случаев применялся для поддержки адаптации менеджеров на новом месте.

Shadowing[шэдоуин] – метод обучения, при котором менее опытный или новый специалист копирует действия более опытного специалиста. Чаще этот метод применяется не столько для сотрудников компании, сколько для тех, кто собирается прийти в нее работать, например, студентов. Как выглядит shadowing[шэдоуин]? Например, студент выбирает специализацию бухгалтера. Компания предоставляет ему возможность провести день или два рядом с работающим бухгалтером, т. е. побыть «тенью» этого специалиста. Вероятно, студенту поручат незначительное задание, отображающее бухгалтерский процесс, или возьмут на встречу с клиентом. Получается, что студент становится свидетелем «одного дня из жизни бухгалтера», получая представление о выбранной им профессии, о том, каких знаний и навыков ему пока не хватает. Возрастает мотивация студента к овладению знаниями в вузе.

В США более 50 % выпускников после процедуры shadowing [шэдоуин] начинают более реалистично оценивать свою «пригодность»

профессии. Некоторые даже отказываются от своей мечты. В Великобритании этот метод применяют примерно 71 % компаний.

Buddying[бадиин] – приятельство – это работа двух сотрудников при равноправных взаимоотношениях. Такое приятельство может считаться вариантом наставничества, но в данном случае пользу извлекают обе стороны за счет изучения опыта друг друга. Например, в рамках одного проекта или задачи внутри компании организуется рабочая группа из сотрудников разных отделов. Они обмениваются опытом, приобретая новые знания и умения.

Слайд 142

Специалисты по управлению персоналом считают, что успешная система обучения должна охватывать весь персонал компании. Именно опыт и компетенции персонала рассматриваются важным условием достижения корпоративных целей и задач.

Менеджеры по управлению персоналом выделяют несколько стратегий программ обучения.

1. Анализировать стратегии конкурентов, изучать их опыт, обучать своих специалистов по такому же принципу.
2. Опережать конкурентов, изучая передовые методы, прогнозируя направления развития рынка – быть впереди конкурентов.
3. Выбрать собственную программу обучения, учитывая специализацию компании, собственную стратегию, внешние и внутренние условия компании.

В непрерывном процессе обучения персонала сначала идет оценка эффективности. Определять этот показатель можно несколькими методами: анализ оценки эффективности обучения Дональда Киркпатрика; модель оценки эффективности обучения Блума. Есть методика Джека Филипса и принципы бипараметрической оценки. Применяется также оценка эффективности обучения в рамках общей системы оценки эффективности компании – управление по целям КРП[КиПиАй].

Инвестиции в обучение персонала можно считать инвестициями в развитие компании, поэтому их эффективность необходимо оценивать. Для такого анализа нужно определить цели обучения. Это могут быть, например: повышение производительности труда, освоение новых специализированных навыков и знаний, смена должности, изменение законодательства и т. п. Это так называемый входной контроль – что было. После проведения обучения анализируют, произошел ли прирост знаний, как усвоен материал, применяются ли новые навыки, увеличилась ли прибыль. Наконец, осуществляется заключительный контроль. Его проводит, например, непосредственный руководитель или опрашивают клиентов.

Актуальные направления обучения персонала на сегодняшний день – это персонализация обучения под нужды конкретного сотрудника, обучение через соцсети, цифровой контент и мобильное обучение, геймификация в процессе обучения.

Слайд 143

Геймификация признается лидером методик обучения персонала. Эта методика увеличивает степень вовлеченности участников, их способность запоминать информацию. Участие в игре создает у персонала ощущение перерыва от нагрузок, испытываемых ими при обычных методах обучения. Ведь обучение через игру – естественная потребность человека, усвоенная им с самого детства.

Игры идеально подходят для объяснения сложных концепций, представления корпоративных правил и ценностей или проверки знаний сотрудников менее формальным образом. Практически все командообразующие игры считаются элементами геймификации. К ней же относится и популярный сегодня тимбилдинг. Это в чистом виде геймификация в управлении персоналом – сотрудники компании или отделов оказываются в неформальной обстановке и выполняют игровые или деловые задания. Такие мероприятия сплачивают коллектив, раскрывают скрытые таланты и потенциал сотрудников. Зачастую коллеги раскрываются с

неожиданной лучшей стороны. Этот метод является мощным средством повышения мотивации и лояльности сотрудников.

Однако несмотря на все позитивные стороны геймификации в управлении персоналом, внедрение этого метода идет довольно медленно как за рубежом, так и у нас в стране. Некоторые критики считают, что игра и продуктивная работа – несопоставимые понятия. Таким образом, необходимо повышать уровень образованности руководителей предприятий, а также специалистов в области управления персоналом.

В компании Yota[Ёта] разработали свой проект по геймификации – Yota Star Wars[Ёта Стар Вэрс]. Перед выходом седьмой части одноименной саги был запущен внутренний конкурс по мотивам фильма. «Республику» – светлую сторону – представляли сотрудники точек продаж, а «Империю» – темную сторону – работники плана продаж. Цель игры – повышение качества обслуживания клиентов и стимулирование продаж. Необходимо было выбрать максимально интересную механику и привязать игру к текущим нуждам. Анонимный опрос среди персонала, участвовавшего в игре, показал, что 88 % из них положительно оценили идею и были рады участию. В некоторых регионах специалисты компании покупали костюмы персонажей серии за свой счет.

Слайд 144

Еще одно актуальное направление обучения персонала – мобильное обучение, которое в последние два-три года переживает настоящий бум. Сама технология мобильного обучения позволяет передавать учебный контент через устройства, увеличивая степень охвата пользователей. Обеспечивается гибкость доступа, позволяя просматривать учебный материал даже во время поездки в транспорте.

Следующий вариант – это цифровой контент.

Специалисты, поддерживающие этот вариант обучения, считают его малозатратным для самого ученика. Высказывается мнение, что упрощается доступ к учебным материалам в процессе обучения. По определенной ссылке

обучающийся специалист переходит к базе материалов, где изучает то, что ему требуется.

Популярность вебинаров объясняют тем, что даже удаленно можно участвовать в процессе корпоративного обучения: слушать лекции, обсуждать темы, решать вопросы с преподавателем. Вебинары как вид онлайн-обучения должны помочь активному участию персонала в процессе обучения и развития навыков и компетенций.

Разновидность онлайн-обучения – персональное обучение – получило стимул к развитию благодаря появлению онлайн-систем анализа учебной деятельности. Эти системы позволяют хранить показатели уровня знаний каждого сотрудника в единой базе данных компании. Такие данные менеджеры по персоналу могут использовать для конкретизации каждого навыка или компетенции в зависимости от усвоения материала. Можно сказать, что данная система работает как инструктор по повышению квалификации. Происходит отслеживание динамики успехов специалиста и предлагаются разнообразные информационные ресурсы.

В крупных компаниях, где применяется такой метод обучения, сотрудники могут самостоятельно компоновать свой образовательный процесс в зависимости от конкретных целей.

Слайд 145

Обучение персонала компании, команды связано с такими модными сейчас определениями, как *hard skills* [хард скилс] и *soft skills* [софт скилс].

Hard skills [хардскилс] – жесткие навыки. Это те умения, которые мы непосредственно приобретаем во время учебы. Результат владения этими навыками можно увидеть: например, человек водит машину или печет хлеб, или рассчитывает бухгалтерский баланс и т. п. Как раз они характеризуют полученную специальность.

Soft skills [софт скилс] – мягкие навыки. Зачастую их называют свойствами характера или личными качествами. Это те навыки, которые помогают человеку адаптироваться в коллективе, участвовать в проектах.

Считается, что данные термины возникли в военном деле. В 1959 году в армии США начали готовить военнослужащих с научным подходом. И упор необходимо было сделать не столько на жестких профессиональных навыках, сколько на именно мягких навыках – умении работать с людьми. С течением времени эти определения нашли широкое распространение и в психологии.

Если сгруппировать отличия hard skills [хардскиллс] и soft skills [софт скиллс], то получается следующее. Для hard skills [хардскиллс] характерно, что используются левое полушарие мозга, логика, интеллект и т. п. Требования к жестким навыкам формируются не столько предприятием, сколько учебным заведением, где они приобретаются. Порой для жестких навыков используется ступенчатая структура, определяемая объемом изучаемой информации. Например, это курсы, потом университет и т. д. И наконец, данные качества можно подтвердить дипломами, свидетельствами.

Для soft skills [софт скиллс], мягких навыков, используются правое полушарие мозга, понятия эмоциональности, сочувствия – эмпатии и т. п. А также навыки общения с аудиторией, выступления перед определенными группами людей и выбор типа выступления, эффективность речи. Мягкие навыки приобретаются опытом и гораздо медленнее, чем жесткие.

Слайд 146

Интересно, что работодатели отмечают неразвитость мягких навыков как ключевую проблему молодых специалистов. Около 60 % выпускников не владеют навыками критического мышления, примерно 46 % имеют проблемы с коммуникацией.

Сложности с работой в команде наблюдаются у 36 % опрошенных, и еще 36 % имеют недостаток профессиональных навыков. Что можно отнести к мягким навыкам в целом? Из навыков коммуникации ценны активное слушание, обсуждение, умение договариваться, представлять публике свои замыслы. К навыкам лидерства можно отнести умение и смелость взять на себя ответственность, навык принятия решений, навык обучения и т. п.,

умение адаптироваться к внутренним и внешним условиям среды, желание приобретать навыки. Ценным для мягких навыков считаются оптимизм, тактичность, спокойствие.

Для soft skills[софт скилс] очень полезно умение работать с другими людьми в команде, придерживаться корпоративной политики.

Как происходит выбор предпочтительности жестких или мягких навыков? В большинстве случаев все определяется специализацией и отраслью компании. Есть компании или проекты, в которых жестких навыков требуется больше, чем мягких. Это относится в основном к научным направлениям, где вовсе необязательно уметь работать в команде.

Равное соотношение мягких и жестких навыков может быть применимо в гуманитарных отраслях – аудит, преподавание, финансы и т. п.

Отрасли и профессии, в которых используется больше мягких навыков, – это проведение конференций, обучение персонала, маркетинг, продажи и т. п.

Однако надо признать, что специалист, который наряду с жесткими навыками имеет и приличные мягкие навыки, – это ценный кадр для любой компании.

Если о жестких навыках кандидата можно судить по его сертификатам и дипломам, то с мягкими навыками сложнее. Чаще всего мягкие навыки оцениваются в ходе интервью. При этом собеседования по обычной технологии зачастую малоэффективны. Американские ученые Гарвардской бизнес-школы советуют проводить тесты для анализа мягких навыков еще перед проведением собеседования.

Тестовые вопросы, по которым можно оценить мягкие навыки, могут быть разбиты по направлениям: умение коммуницировать, навык действий в команде, умение управлять, адаптируемость к условиям. Одними из важных мягких навыков являются тайм-менеджмент, этичность, навыки взаимодействия с клиентами. Также тестируются такие мягкие навыки, как мотивация, знания по организации, знания по переговорам. Актуальны тестовые вопросы по умению разрешать конфликты и устойчивости к

стрессу, уверенности в своих силах. В целом данные вопросы в зависимости от их ответа показывают психологический профиль кандидата на должность.

Слайд 147

В последнее время становится актуальным такое определение, как «индивидуальная траектория развития или обучения персонала».

Индивидуализация обучения персонала реализуется за счет индивидуальных образовательных траекторий или маршрутов. Реализация индивидуально-ориентированной модели обучения современного специалиста заключается в формировании как профессиональной, так и коммуникативной компетенций.

По сути, индивидуальные траектории образования уже сейчас есть практически у всех специалистов: после школы человек выбирает дальнейшее обучение, исходя из своих предпочтений или возможностей. Но визуализировать эту траекторию развития можно уже только после окончания обучения – через резюме или описание компетенций специалиста.

Для компаний или отдельных проектов разрабатывать отдельную индивидуальную образовательную траекторию слишком затратно, это поддержание очень широкого ассортимента. Однако ее более унифицированный вариант – с созданием образовательной платформы компании, с размещением на ней учебных материалов – вполне реализуем. Любой специалист в таком случае будет выбирать те направления для обучения, которые необходимы ему для развития определенных компетенций или продвижения по карьерной лестнице.

В качестве примера источника развития и формирования индивидуальной траектории развития можно назвать онлайн-платформу для московских предпринимателей «Индивидуальная траектория развития». С помощью данной платформы можно оценить уровень своих компетенций и создать личный план получения недостающих навыков и компетенций. На первом этапе сервис предлагает пройти тест на определение уровня

hard[хард] – профессиональных и soft[софт] – личностных skills[скиллс] – навыков, разработать бизнес-цель для достижения. На основе данной информации платформа рекомендует пользователям актуальные конкретно для них обучающие вебинары, спецпроекты и онлайн-курсы.

Если по данным тестов специалисту – предпринимателю – не хватает знаний в сфере финансов, то ему предложат посетить конференцию «Финансы для развития малого бизнеса». При недостатке знаний по налогообложению также предлагается информация из этой сферы, например, семинар «Региональные налоговые льготы для предпринимателей города» и т. д.

При этом данный сервис предлагает обучение не только опытным предпринимателям, но и начинающим: можно пройти бесплатное обучение в стартап-школе.

Слайд 148

Тема 3.1. Системы оплаты труда персонала

Система оплаты труда служит основой материального стимулирования труда персонала. Организация самостоятельно устанавливает систему и формы оплаты труда.

Система оплаты труда – это способ исчисления размера вознаграждения, подлежащего выплате работникам в соответствии с произведенными затратами труда или по результатам труда.

Система оплаты труда отражает взаимосвязь между показателями, характеризующими меру труда и его оплаты в пределах и сверх норм труда. Также гарантирует получение работником заработной платы в соответствии с фактически достигнутыми результатами труда и согласованной между работодателем и работником ценой его рабочей силы.

Принципы организации оплаты труда находят свое выражение в системе организации заработной платы, в ее составных элементах. Под организацией заработной платы понимают неразрывное единство трех

элементов: нормирование труда (как система установления обоснованных норм труда), тарифная система, формы и системы заработной платы.

Нормирование труда устанавливает работнику количественную меру труда в виде норм, принимающих в зависимости от особенностей организации производства и труда разные формы. Выполнение установленной меры труда (нормы) определяет и размер оплаты.

Соизмерение качественных различий труда осуществляется с помощью тарифной системы оплаты. Следовательно, оценка труда работников с количественной стороны производится на основе нормирования труда, а с качественной стороны – на основе тарифной системы.

Выделяют два вида системы оплаты труда – тарифную и бестарифную.

Форма заработной платы – это тот или иной вид расчета оплаты труда в зависимости от выбранного основного показателя учета результатов труда работника в целях его оплаты.

Слайд 149

Согласно ст. 143 Трудового кодекса РФ (ТК РФ) тарифные системы оплаты труда – это системы оплаты труда, основанные на тарифной системе дифференциации заработной платы работников различных категорий.

Тарифные системы оплаты труда устанавливаются коллективными договорами, соглашениями, локальными нормативными актами в соответствии с трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права.

Тарифная система состоит из следующих элементов: тарифная ставка, тарифная сетка, тарифно-квалификационный справочник (ТКС), районные коэффициенты.

Тарифная ставка определяет абсолютный размер денежной оплаты труда рабочего в единицу времени (час, смену, месяц) и зависит от принятой формы оплаты труда, условий, сложности и значимости труда.

Соотношение между размерами тарифных ставок различных разрядов определяется с помощью тарифного коэффициента, указываемого в

тарифной сетке. Тарифные ставки рабочих, дифференцированные по сложности выполнения ими работ (квалификации рабочих), образуют горизонталь ставок или тарифную сетку. Именно тарифный разряд определяет уровень квалификации рабочего и, соответственно, размер оплаты его труда.

Тарифная сетка – совокупность тарифных разрядов работ (профессий, должностей), определенных в зависимости от сложности работ и требований к квалификации работников с помощью тарифных коэффициентов.

Тарифная сетка представляет собой инструмент дифференциации размеров оплаты труда в зависимости от сложности выполняемых работ и квалификации работников.

Тарификация работ – это определение разряда работы и отнесение ее к соответствующей группе оплаты в зависимости от ее сложности, характера и условий труда, в которых она протекает, и особенностей данного производства.

Тарификация рабочих – это присвоение рабочим определенного тарифного (квалификационного) разряда, соответствующего имеющейся у них квалификации.

Слайд 150

Дифференциация заработной платы в зависимости от условий труда предполагает, во-первых, компенсацию неблагоприятного воздействия условий труда и, во-вторых, привлечение работников на участки с неблагоприятными условиями труда.

Ранее в нерыночных условиях дифференциация заработной платы в зависимости от условий труда происходила за счет дифференциации тарифных ставок. При этом за основу принимались тарифные ставки при нормальных условиях труда.

В настоящее время, когда предприятия самостоятельны в вопросах оплаты труда, применяются в основном следующие доплаты: за

неблагоприятные и вредные условия труда, за работу в вечернюю и ночную смены, за уровень занятости в течение смены и др.

Структура оплаты труда в самом общем виде показывает, какие составляющие ее элементы входят в общую величину заработной платы и какова их доля в общем итоге.

В структуре заработной платы можно выделить также и следующие элементы: основная заработная плата; дополнительная заработная плата; премии за текущие результаты деятельности; единовременные вознаграждения по итогам работы за год, бонусы; социальные выплаты.

Основная заработная плата выплачивается за отработанное время и учитывает устойчивые различия в квалификации рабочих, сложность и ответственность их работы, условия труда и его интенсивность.

Дополнительная заработная плата выплачивается за неотработанное время в соответствии с действующим законодательством о труде и находится в зависимости от результатов и условий труда.

Дополнительная заработная плата включает виды выплат компенсационного и гарантийного характера: оплата отпусков, льготных часов подростков, перерывов в работе кормящих матерей и др.

Надбавки вводятся для стимулирования высокого качества продукции и работ. К ним также относятся: персональные надбавки руководителям и специалистам за высокую квалификацию, надбавки за совмещение профессий и выполнение дополнительных обязанностей и др.

Слайд 151

Основными измерителями затрат труда являются рабочее время и количество изготовленной продукции (выполненных работ, операций). Такому делению измерителей затрат труда соответствуют и две формы оплаты труда – повременная и сдельная. В настоящее время в качестве третьей формы оплаты труда выделяется также оплата по окладу.

Сдельная форма оплаты труда определяется количеством единиц произведенной продукции (работ) и установленной расценкой за единицу продукции.

Разновидностями сдельной формы оплаты труда являются сдельно-простая (прямая сдельщина), сдельно-премиальная, сдельно-прогрессивная, сдельно-косвенная и аккордная.

При повременной форме оплата производится в зависимости от фактически отработанного времени с учетом квалификации рабочего и условий труда. В этой форме заработок работника зависит от присвоенной ему тарифной ставки и фактически отработанного им времени.

Разновидностями повременной формы оплаты труда являются простая повременная и повременно-премиальная системы оплаты труда.

Сдельная форма оплаты труда в большей мере, чем повременная, содействует созданию материальной заинтересованности каждого работника в результатах своего труда. Это связано с тем, что заработная плата поставлена в прямую зависимость от конечных результатов его работы.

В настоящее время возникают гибкие бестарифные системы оплаты труда и системы плавающих окладов.

При бестарифной системе оплаты труда заработок работника зависит от фонда оплаты труда, определяемого по конечным результатам работы коллектива, и от объема средств, направляемых работодателем на оплату труда. При этом работникам заранее тарифные ставки (оклады) не устанавливаются.

При системе оплаты труда, основанной на плавающих окладах, повышение или понижение оплаты труда зависит от суммы денежных средств, которая может быть направлена на выплату заработной платы.

Слайд 152

На многих предприятиях сдельная форма оплаты труда рабочих остается преобладающей. Это обусловлено тем, что она в большей мере, чем

повременная, существенно стимулирует рост производства продукции (работ).

В основе сдельной формы лежит определение сдельной расценки – абсолютного размера оплаты труда рабочего за единицу продукции (работ). Расценка за единицу продукции зависит от установленных норм труда (норм времени, норм выработки) и тарифной ставки на данной операции и определяется по формуле путем деления.

При сдельно-прогрессивной системе оплаты труда заработок рабочего растет быстрее, чем его выработка. Поэтому ее обычно вводят на ограниченные сроки на тех участках производства, где необходима дополнительная материальная заинтересованность в перевыполнении норм, или на работах, связанных с освоением новой техники.

При сдельно-косвенной системе оплаты труда заработок рабочего (обычно вспомогательного) ставится в прямую зависимость от результатов труда других рабочих, обслуживаемых им.

Данную систему целесообразно применять, когда необходимо материально заинтересовать вспомогательных рабочих в ритмичном, бесперебойном обслуживании основного производства.

Аккордная система оплаты труда предусматривает оплату всего комплекса (объема) работ и применяется в строительстве, сельском хозяйстве, при оплате аварийных и других видов работ, которые необходимо выполнить в сжатые сроки. Часто вводится премирование за сокращение сроков и качественное выполнение работ.

В аккордном наряде указываются общая сумма заработка, размер премии и срок выполнения задания. Расчет производится после выполнения всех работ. Премирование при аккордной оплате труда производится, как правило, за сокращение сроков выполнения аккордного задания при условии качественного выполнения работ.

Слайд 153

При повременно-премиальной системе сумма тарифного заработка, начисляемая по тарифным ставкам за фактически отработанное время, дополняется премией за качественное выполнение рабочими своих обязанностей. При данной системе устанавливается размер премии в процентах к тарифной ставке за выполнение (перевыполнение) установленных показателей и условий премирования (бездефектное изготовление продукции, экономию материалов, инструмента и др.).

Повременно-премиальная система по сравнению с повременно-простой является более прогрессивной, так как позволяет увязать оплату труда повременщиков с результатами их личного труда, а также общими итогами работы цеха, участка.

В последние годы происходит сближение сдельной и повременной форм оплаты труда. Внедрение нормированных заданий для стимулирования результатов труда рабочих-повременщиков существенно изменило характер повременно-премиальной системы, придав ей некоторые черты сдельной формы оплаты. Повременная оплата труда с нормированным заданием обычно применяется на работах, связанных с обслуживанием производства (наладка оборудования, его ремонт).

В настоящее время появились варианты бестарифной оплаты труда: оплата по месячным окладам, контрактная оплата труда, оплата по трудовому рейтингу, оплата по коэффициенту трудовой стоимости (РКСТ), бонусная система и др.

На многих отечественных предприятиях стали выплачивать бонусы, представляющие собой премии два раза в год и зависящие от результатов работы предприятия, вклада конкретного работника в общие итоги деятельности.

Для оплаты труда руководителей и специалистов на предприятиях применяется так называемая контрактная система, основанная на заключении срочных трудовых договоров (контрактов) между владельцем предприятия и нанимаемым работником. Большинство предприятий идут по пути

разработки условий оплаты труда отдельно для рабочих и специалистов, служащих.

Слайд 154

Особенности оплаты отдельных категорий работников, занятых по совместительству, в тяжелых климатических условиях, во вредных и тяжелых условиях, с выполнением работ по другой квалификации и пр., регулируются ТК РФ.

Согласно ст. 282 ТК РФ совместительство – это выполнение работником другой регулярной оплачиваемой работы на условиях трудового договора в свободное от основной работы время. Работа по совместительству может выполняться работником как по месту его основной работы (внутреннее совместительство), так и в других организациях (внешнее совместительство). Важно подчеркнуть, что внутреннее совместительство допускается для выполнения работы только по иной специальности, профессии или должности, т. е. не совпадающее с той, по которой выполняется основная работа (имеются исключения из этого правила для педагогических, медицинских, фармацевтических работников и работников культуры). В трудовом договоре следует обязательно указать на то, что работа является совместительством.

Прекращение отношений с работодателем по основному месту работы не превращает автоматически работу по совместительству в основную работу, т. е. совместительство может быть и при отсутствии основной работы. Заключение трудовых договоров о работе по совместительству допускается с неограниченным числом работодателей, если иное не предусмотрено федеральным законом.

Запреты на работу по совместительству установлены для следующих категорий работников, работающих по найму: государственные и муниципальные служащие, судьи, прокурорские работники. Не допускается работа по совместительству для лиц в возрасте до 18 лет, на тяжелых

работах, работах с вредными и (или) опасными условиями труда, если основная работа связана с такими же условиями, и в других особых случаях.

Оплата труда совместителей производится пропорционально отработанному времени, а при установлении нормированных заданий – по конечным результатам за фактически выполненный объем работ. В районах, где установлены районные коэффициенты и надбавки к заработной плате, оплата труда совместителей производится с учетом этих коэффициентов и надбавок.

Слайд 155

Оплата труда работников, выполняющих работы по другой квалификации, зависит от формы оплаты труда, установленной в организации (повременной или сдельной). При выполнении работником с повременной оплатой труда работ различной квалификации его труд оплачивается по работе более высокой квалификации.

При выполнении работником со сдельной оплатой труда работ различной квалификации его труд оплачивается по расценкам фактически выполняемой им работы.

Особые случаи регулирования трудовых отношений по оплате труда возникают также при простое – времени, в течение которого работник находился на работе, но не участвовал в процессе производства.

Простои могут иметь место по вине работника, по вине работодателя, по иным причинам, не зависящим от работника и работодателя.

Прогулы – отсутствие на рабочем месте без уважительных причин более четырех часов подряд в течение рабочего дня по вине работника не оплачиваются. Работодатель оплачивает только вынужденные прогулы работников.

Вынужденным прогулом считается то время, в течение которого работник по вине работодателя не мог выполнять свои трудовые обязанности (например, если работник был незаконно уволен, если ему не была выдана вовремя трудовая книжка). Если суд или комиссия по трудовым спорам

признает увольнение работника незаконным, ему должен быть выплачен средний заработок за все время вынужденного прогула.

При невыполнении норм труда (должностных обязанностей) по вине работодателя оплата производится за фактически проработанное время или выполненную работу. Но она не должна быть ниже средней заработной платы работника, рассчитанной за тот же период времени или за выполненную работу.

Согласно ст. 158 ТК РФ, при освоении новых производств (продукции) коллективным договором или трудовым договором может быть предусмотрено сохранение за работником его прежней заработной платы на период освоения нового производства (продукции). Дело в том, что период освоения нового производства обычно характеризуется такими действиями работника, которые не поддаются нормированию. Следовательно, на период освоения нового производства (продукции) обеспечивается работнику получение заработной платы не ниже той, которую он ранее получал в среднем.

Слайд 156

Сдельная расценка, а соответственно, и сдельная форма оплаты труда, может быть индивидуальной и коллективной (бригадной).

В условиях инновационной экономики большую роль в обеспечении эффективности работы командами (группами) играют формы оплаты и стимулирования труда, которые должны быть приспособлены к особенностям коллективной работы. В состав таких команд, укрупненных бригад могут включаться мастера, специалисты. Оплата труда в подобных бригадных и подрядных коллективах производится по единому наряду за конечный результат на основе коллективных сдельных расценок за единицу продукции (работ).

На большинстве предприятий сдельный приработок коллектива и премии распределяются между членами команды согласно должностным окладам с учетом фактически отработанного времени и с применением

коэффициентов трудового участия (КТУ). КТУ представляют собой обобщенную характеристику оценки трудового вклада каждого работника с учетом его индивидуальной производительности труда и качества работы, соблюдения трудовой и производственной дисциплины.

С помощью КТУ может распределяться как весь бригадный заработок, так и его отдельные составляющие: сдельный приработок и премия или только премия. Какую часть бригадного заработка следует распределить с помощью КТУ, определяет сам коллектив бригады на общем собрании. В одних бригадах тарифная часть заработка бригады распределяется между рабочими в соответствии с присвоенными разрядами и отработанным временем, а сдельный приработок и премия – с учетом КТУ.

В других бригадах с учетом КТУ распределяется весь заработок. В командах со сдельной оплатой труда, в состав которых включены мастера и другие специалисты, обычно с помощью КТУ распределяют только сдельный приработок и премии, а в бригадах с повременной оплатой труда – только премии.

При выборе вариантов распределения бригадного заработка с применением КТУ необходимо учитывать конкретные производственные условия: стабильность состава бригады, состояние дисциплины, различия в трудоемкости выполняемых работ и др. Методы распределения коллективного заработка выбираются командой с согласия большинства ее членов.

Слайд 157

Тема 3.2. КРІ [КиПиАй]

Результативность команды можно определить с помощью следующих оценок.

- Результативность (достижение целей, бизнес-результатов, КРІ [КиПиАй]). Она основана на сравнении показателей работы конкретного сотрудника с запланированными для данного периода работы и должности показателями. Для этого перед началом оценки необходимо поставить четко

измеримые задачи. Результативность работы сотрудника может выражаться, например, в объеме продаж за месяц, в количестве реализованных проектов, сумме прибыли или количестве заключенных сделок.

- Компетенции (знания, умения, навыки, ценности, личностные особенности). В этом случае оцениваются знания и умения сотрудника, его способность применять их в практической работе, а также поведение и личные качества. Одним из самых эффективных способов оценки компетенций является решение ситуационных задач с учетом специфики той должности, которую занимает или планирует занять сотрудник.

Одним из инструментов, с помощью которого можно проанализировать, насколько эффективно работает персонал для достижения целей организации, является КРІ[КиПиАй].

КРІ[КиПиАй] – Key Performance Indicators[Кей Перформанс Индикаторс] переводится как ключевые показатели результативности, но на практике используется перевод ключевые показатели эффективности.

Концепция ключевых показателей эффективности деятельности (КРІ [КиПиАй]) начала складываться в первой половине 1960-х годов в США. Основоположником эффективности достижения целей через КРІ[КиПиАй] по праву считается Питер Друкер.

Целевое управление в 1970-х годах считалось универсальным способом оценки и мотивации персонала. Данная система получила всемирное распространение, так как была удобной в практическом применении и направлена на мотивацию и стимулирование работников. На протяжении многих лет этот подход продолжает обширно использоваться и совершенствоваться.

С 1990-х годов в России в условиях перехода к рыночной экономике и принятия международных стандартов учета и отчетности использование ключевых показателей эффективности получает большое распространение в бизнесе.

Следует отметить, что КРІ[КиПиАй] относятся к средствам, используемым организацией для оценки ее эффективности, в то время как сбалансированная система показателей используется для определения и реализации стратегии. Следовательно, система сбалансированных показателей акцентирована на стратегическое управление, а КРІ[КиПиАй] – на оперативное.

Слайд 158

К важным принципам при разработке системы КРІ[КиПиАй] нужно отнести следующее.

- Показатель должен быть количественно измерим.
- Каждый показатель должен быть закреплен за группой лиц или за конкретным ответственным лицом на уровне экономического субъекта, бизнес-процессов, продукции, работ, услуг.
- Показатели должны базироваться на стандартных определениях и правилах вычисления, должны быть простыми для понимания.
- Показатель должен быть связан с результатами деятельности.
- Измерение результата не должно быть затратным ни по использованию ресурсов, ни по времени.
- Оптимальное количество показателей эффективности экономического субъекта – 5–10, на остальных уровнях – 3–5.

Показатели КРІ[КиПиАй] можно разделить на четыре вида: стратегические и оперативные, финансовые и нефинансовые. Стратегические показатели отражают результаты деятельности за определенный период и позволяют корректировать планы на следующий период. Они характеризуют денежные потоки, и на их основе рассчитываются такие показатели эффективности организации, как рентабельность.

Оперативные показатели отражают текущую деятельность организации и ее структурных подразделений, позволяют адаптировать цель и задачи к условиям, изменяющимся в процессе производства. Они характеризуют

качество организации производства изготавливаемой продукции, поставок сырья и т. д.

Финансовые показатели характеризуют денежный поток, рентабельность, прибыль и т. д., нефинансовые – средний срок выполнения заказа, число постоянных клиентов, долю брака, долю незавершенного производства, текучесть кадров, индекс удовлетворенности клиентов и т. д.

Целесообразность применения нефинансовых показателей связана с нестабильностью внешней среды.

Слайд 159

Ключевые показатели эффективности могут быть качественными (в виде рейтинга, баллов и т. п.) либо количественными (в виде производительности, затрат, конкретного результата деятельности и др.). Соответственно, ключевые показатели эффективности должны быть счетными для объективности и сравнения данных.

Тем не менее наличие большого количества ключевых показателей эффективности может привести к усложнению процедуры расчета. Это чревато возникновением ошибок при расчетах, отсутствием прозрачности внедряемой методики, значительным увеличением нагрузки на работников, связанной со сбором и обработкой данных, необходимых для расчета.

В связи с этим для наиболее точного определения, какие ключевые показатели эффективности необходимо использовать, следует:

- составить максимально детальный список показателей;
- выбрать показатели, которые в наибольшей степени характеризуют эффективность деятельности какого-либо объекта;
- формализовать алгоритмы расчета каждого из ключевых показателей деятельности.

Показатели должны быть просты и легко измеримы. Слишком сложная и дорогая процедура измерения показателей перекрывает пользу от внедрения КРП[КиПиАй].

На практике для определения общего результата работодатели вводят итоговый комплексный показатель эффективности, который рассчитывается на основе отобранных ключевых показателей с учетом их весового коэффициента. Поэтому для каждого ключевого показателя экспертным путем можно присвоить свой значимый вес, чтобы совместная сумма весов всех КРІ составляла единицу. Вес нужно определять с учетом принципа необходимости. Важно достичь показателей, отражающих достижение цели (для данных показателей характерен наибольший вес).

Слайд 160

При внедрении КРІ[КиПиАй] рекомендуется придерживаться следующих принципов.

- Принцип управляемости и контролируемости. Работодатель должен определить ответственных за достижение тех или иных показателей эффективности. При этом обязанность по обеспечению нормальных условий для выполнения работниками норм выработки возлагается на работодателя (ст. 163 Трудового кодекса РФ). Полученный работниками результат должен быть проконтролирован.

- Принцип взаимодействия. Обеспечить эффективное взаимодействие между всеми заинтересованными лицами для достижения соответствующих показателей.

- Принцип перенесения усилий на главные направления. Для достижения ключевых показателей иногда требуется расширение полномочий работников организации, повышение их квалификации.

- Принцип интеграции процессов оценки показателей и отчетности. Должна быть создана интегрированная схема оценки показателей и отчетности, стимулирующая конкретные действия работников.

- Принцип согласования показателей с целью. Ключевые показатели эффективности должны соответствовать стратегическим целям организации.

С помощью системы КРІ[КиПиАй] работодатель может не только контролировать и оценивать эффективность деятельности организации в

целом или отдельного структурного подразделения, но и оценивать эффективность выполняемых действий работников. Это дает работодателю ясное понимание того, как мотивировать работников и за что. В свою очередь, работники на основе данных показателей видят плюсы и минусы своей работы.

Установление ключевых показателей эффективности и методики их расчета оформляется локальным нормативным актом работодателя (например, положением об оценке эффективности деятельности на основе ключевых показателей эффективности и др.).

Работодатель вправе разработать собственную систему мотивации работников на основе КРІ[КиПиАй]. При этом мотивация может быть как материального, так и нематериального характера.

Условия оплаты труда (в том числе размер тарифной ставки или оклада (должностного оклада) работника, доплаты, надбавки и поощрительные выплаты) относятся к обязательным условиям трудового договора (ст. 57 ТК РФ).

Работодатель обязан обеспечивать работникам равную оплату за труд равной ценности (ч. 2 ст. 22 ТК РФ). Зарплата обуславливается не только квалификацией работника, но и сложностью работы и затраченным трудом (ст. 132 ТК РФ).

Слайд 161

Работодатель исходя из своих финансовых возможностей вправе самостоятельно определить порядок назначения и изменения стимулирующих выплат, устанавливать размер премии в зависимости от выполнения ключевых показателей эффективности.

Если материальный способ мотивации предусматривает стимулирующие выплаты, то нематериальный способ может предусматривать карьерный рост, профессиональное обучение и развитие и т. п.

Для построения системы мотивации на основе ключевых показателей эффективности необходимо следующее.

- Определить перечень должностей, для которых будет предусмотрена система мотивации на основе показателей КРП[кипий].
- Определить ключевые показатели эффективности для должности и вес каждого исходя из целей, поставленных для данного уровня организационной структуры.
 - Определить порядок расчета показателей.
 - Определить разброс процента выполнения показателя, значение коэффициента показателя и смысл его значения.
 - Разработать систему оплаты труда с учетом КРП[кипий] (определить методику расчета заработной платы с учетом вводимых показателей, а также все возможные варианты размеров заработной платы при всех разных значениях КРП[кипий]).
 - Довести до работников необходимость введения данной системы мотивации, в том числе объяснить, как достижение ключевых показателей влияет на их оплату труда.

Если вводимые изменения меняют порядок расчета заработной платы работников, то изменения должны быть внесены в трудовой договор путем оформления дополнительного соглашения (ст. 72, 74 ТК РФ).

При этом следует помнить, что при применении ст. 74 ТК РФ не может быть изменена трудовая функция работников. Вносимые изменения оформляются соответствующим приказом работодателя.

Таким образом, трудовое законодательство не регулирует порядок применения ключевых показателей эффективности (КРП[КиПиАй]). Работодатель вправе разработать и закрепить в локальном нормативном акте собственную методику применения ключевых показателей эффективности, которая будет максимально приспособлена к условиям функционирования данной организации. КРП[КиПиАй] является достаточно сложным

инструментом, поэтому нужно заранее разъяснять данную методику всем работникам.

Слайд 162

Системы, основанные на КРІ[КиПиАй], вовсе не универсальны и имеют как положительные, так и отрицательные стороны.

К минусам таких систем можно отнести следующее.

- ✓ Сложность внедрения. Разработка КРІ[кипийай] достаточно сложна и затратна и влечет за собой значительные трудовые, временные и материальные затраты.

- ✓ Сопротивление работников. Зачастую сотрудники не понимают, чем внедрение КРІ[кипийай] может быть им полезно. Организация вместо добавления к окладу премий или других стимулирующих выплат просто дробит его на постоянную и переменную части, при этом недовольство работников только растет и мотивация их к труду снижается.

- ✓ Невозможность внедрить систему в отношении творческих работников. Для дизайнеров, художников и многих других специалистов разработать КРІ[кипийай] достаточно сложно. Также трудности могут возникнуть и при внедрении в отделах, непосредственно не влияющих на прибыль предприятия, а выполняющих обслуживающие функции: бухгалтерия, IT[айти]-отдел, канцелярия и пр.

К плюсам КРІ [КиПиАй] относят следующее.

- Повышение мотивации сотрудников (при правильном внедрении). Помимо материальной (премии), использование и системы нематериального стимулирования. Например, наиболее результативные менеджеры в первоочередном порядке включаются в кадровый резерв для зачисления на руководящие должности.

- Экономия фонда оплаты труда. Несмотря на высокие первоначальные материальные затраты, при дальнейшем использовании система позволяет поощрять только действительно эффективных сотрудников.

➤ Улучшение системы контроля. При использовании КРІ[кипиай] для оценки эффективности конкретного сотрудника можно легко оценить, с какими аспектами работы он справляется хорошо, а где возникают проблемы.

Так, преимуществом системы КРІ[КиПиАй] является активная мотивация персонала на основе рассчитанных сопоставимых показателей.

Слайд 163

Выделяют два основных подхода к разработке КРІ[КиПиАй] – процессный подход и функциональный.

В соответствии с процессным подходом, исходя из миссии, стратегии и целей организации, полностью описываются все бизнес-процессы, предлагаются направления их оптимизации и формулируются цели каждого бизнес-процесса.

Они формулируются в общем виде как цели-намерения без привязки к определенным показателям, срокам и нормативам. Далее разрабатываются КРІ[КиПиАй] для каждой цели.

Например, цели бизнес-процесса «продажи»: увеличение клиентской базы, сохранение клиентской базы, КРІ[КиПиАй] будут: число новых клиентов, процент продаж новым клиентам, число повторных обращений. Каждый сотрудник – от генерального директора до рядовых работников – получает свой набор КРІ[КиПиАй], с помощью которых формулируются цели-результаты и оценивается их работа за определенный период времени (месяц, квартал, год).

Функциональный подход к разработке КРІ[КиПиАй] более прост в исполнении, так как не требует тщательной формализации бизнес-процессов. Здесь, исходя из целей организации в целом, в соответствии с ее структурой и закрепленными за подразделениями функциями, разрабатываются КРІ [КиПиАй] подразделений, затем, исходя из них и должностных обязанностей, разрабатываются КРІ[КиПиАй] сотрудников.

Довольно часто на практике КРІ[КиПиАй] формулируются некорректно, что не приводит к положительному эффекту от их внедрения.

Правильно будет сформулировать, например, так КРІ[КиПиАй] для отдела продаж в текущем месяце: увеличить рост продаж на 2 % по отношению к предыдущему месяцу или увеличить рост продаж на 500 000 руб. по сравнению с предыдущим месяцем.

Слайд 164

У каждой организации своя специфика и свой набор показателей эффективности, но существуют общий алгоритм и базовая формула.

Алгоритм расчета КРІ[КиПиАй] можно описать следующими шагами.

Шаг 1. Выбирается от 3 до 5 показателей эффективности.

Например, показатели для продавца интернет-магазина: новые заказчики; покупатели, сделавшие повторный заказ; положительные рекомендации.

Шаг 2. Определяется вес каждого показателя. Например, суммарный вес показателей – 1, а наибольший вес – у самого важного. Новые заказчики – 0,5. Покупатели, сделавшие повторный заказ, – 0,25. Положительные рекомендации – 0,25.

Шаг 3. Собираются и анализируются данные по выбранным показателям в течение месяца. Используются разные методы оценки, чтобы понять, справляются ли подчиненные.

Шаг 4. Рассчитывается КРІ[КиПиАй] по формуле:

индекс КРІ[КиПиАй] = Вес показателя · Факт / План (Цель),

где Факт – фактический результат;

План – плановый результат (поставленная цель).

Шаг 5. Рассчитывается заработная плата с учетом индекса КРІ.

Пример расчета КРІ[КиПиАй] для начисления зарплаты продавцу интернет-магазина: ставка 8 000 руб. + 2 % от личных продаж (600 000 · 0,02 = 12 000 руб.) + премия за достижение КРІ по новым заказчикам (4 000) +

премия за достижение ключевых показателей по повторным покупкам (3 000)
+ премия за выполнение общего плана продаж (4 000) = 31 000.

Слайд 165

Рассмотрим применение КРІ[КиПиАй] (ключевые показатели эффективности) на следующем примере.

В штате крупного магазина бытовой техники 12 продавцов-консультантов. Менеджер по персоналу магазина оценивает эффективность работы продавцов по следующим критериям.

Критерий 1 – соотношение числа покупателей, с которыми общался продавец, с числом тех, которые впоследствии сделали покупку (в процентах).

Критерий 2 – средний чек покупателя.

Критерий 3 – процент перевыполнения плана. Этот минимальный набор критериев уже позволяет рассчитать показатели продавца и оценить его эффективность.

Менеджер по кадрам может контролировать выполнение КРІ[КиПиАй]-показателей и сохранение эффективности в течение дня или месяца. Получается, что показатели позволяют управлять рабочим процессом и ставить конкретные задачи перед персоналом.

При внедрении системы КРІ[КиПиАй] целесообразно вначале внедрить ее в качестве пилотного или тестового проекта в одном отделе, чья работа оказывает непосредственное влияние на финансовые показатели фирмы (например, в отделе продаж). А потом уже, после исправления возможных ошибок, распространить ее действие на все остальные подразделения. В случае изменения условий внешней рыночной среды или изменения стратегии и целей компании индикаторы КРІ[КиПиАй] обязательно пересматриваются.

Слайд 166

Важно, чтобы разработкой системы КРІ[КиПиАй] не занимались только сотрудники одного отдела, например, отдела персонала. Это должна

быть командная работа руководителей всех подразделений, чтобы не ошибиться в определении ключевых параметров. В рамках отдела необходимо разрабатывать систему сверху вниз, т. е. сначала руководителю, а потом уже его подчиненным, чтобы цели и задачи в рамках подразделения были едиными. А не получилось так, что, например, руководитель отдела должен увеличить продажу низкорентабельных позиций, а менеджеры получают процент от продажи позиций с высокой доходностью. При таких показателях менеджеры вообще не заинтересованы продавать позиции с низкой доходностью, и задачи руководителя будут трудновыполнимы.

В правильно построенной системе каждый коэффициент КРІ[КиПиАй] – это четко продуманные и определенные величины.

У одного сотрудника не должно быть много индикаторов, за которые он отвечает (3–5 – самое оптимальное количество). У каждого показателя должна быть определена его финансовая стоимость, которая будет отражена в зарплате. Также рекомендуется сохранять оклад работника, а мотивационный компонент делать дополнительным, а не частью бывшего оклада.

При внедрении новой системы оплаты труда нужно быть готовыми к сопротивлению со стороны работников. Зачастую сотрудники предполагают, что их хотят лишить зарплаты, а не увеличить их доход, боятся не выполнить новые установленные нормативы и потерять работу совсем. Очень важно объяснить работникам, на что направлена данная разработанная система, каких результатов ожидает от них руководство. И понимать, что цели, определенные руководством, могут оказаться для сотрудников кардинально противоположными тому, что они делали до этого. Особенно трудно привыкают к подобным нововведениям работники «советской закалки», привыкшие к другим системам мотивации и оплаты труда.

В целом разработка системы КРІ[КиПиАй] – очень неоднозначная тема для любого руководителя. Этот процесс может оказаться достаточно затратным и болезненным для сотрудников, но при правильном подходе

является отличным инструментом мотивации и стимулирования работников к труду.

Слайд 167

Тема 3.3. Качественные методы оценки результатов деятельности команды проекта

Практически все методы оценки персонала можно разделить на количественные и качественные. Качественные методы исследований являются неформализованными и нацелены на получение информации путем глубинного исследования небольшого по объему материала.

К качественным методам оценки результатов деятельности команды проекта относится следующее.

- Матричный метод – сравниваются действительные качества сотрудника с комплектом необходимых качеств, используя матрицу. В столбцах и строках указываются соответствующие качества и шкала оценивания. Данный метод позволяет наглядно выявить положительные и отрицательные стороны личности. После получения результатов не требуется дополнительная их расшифровка.
- Метод системы произвольных характеристик – отдел по управлению персоналом или руководитель определяют наилучшие результаты и наиболее проявляющиеся недостатки в работе, сопоставляют их и делают соответствующие выводы.
- Оценка выполнения задач – относится к самому легкому способу оценки. В устной или письменной форме описываются итоги работы сотрудника за определенное количество времени.
- Метод «360 градусов» – сотрудник оценивается по кругу – самим работником, коллегами, руководителем, клиентами и т. д.
- Групповая дискуссия – разговор работника с руководителем или экспертами о результатах его работы и перспективах.

- К качественным относятся следующие методы оценки: биографический метод, система устных и письменных характеристик, метод критических событий, метод эталона и др.
- Собеседование – благодаря ответам на поставленные вопросы оцениваются поведение и реакция, стрессоустойчивость сотрудника при его личном участии. В связи с тем, что собеседование зависит от настроения двух сторон, то может считаться не особенно надежным методом.
- Метод эталона – работник сравнивается с другим субъектом, который взят за эталон. Прост и нагляден в применении, но возникают сложности при создании правильного шаблона.

Слайд 168

Рассмотрим подробнее основные методы оценки результатов деятельности команды проекта.

Биографический метод – работник оценивается по информации, которая берется из его биографии. Данный способ является простым и не требует особой подготовки, но не выявляет все данные о сотруднике. Может применяться во взаимодействии с другими методами.

Биографические данные получают двумя основными способами – с помощью анкет или использования биографических опросников.

Биографический метод позволяет в сокращенные сроки исследовать сотрудника, определить его уровень профессионализма, а также спрогнозировать его результаты. При использовании биографического метода работник проявляется наилучшим образом.

Однако возможен риск того, что полученные данные могут быть субъективными и неполными, а информация может устареть.

При использовании биографического метода следует придерживаться следующего алгоритма.

Следует выбрать источник биографической информации. Это могут быть следующие источники.

- ✓ Личное дело – совокупность документов, таких как трудовой договор, приказы о приеме на работу, премиях, объяснительные записки, приказы об увольнении и другие.
- ✓ Биографическая анкета – сотрудник отвечает на вопросы на основе воспоминаний своих исторических этапов жизни.
- ✓ Автобиография – человек последовательно описывает события из своей жизни.
- ✓ Собственноручная автобиография кандидата – написанная автобиография до собеседования по определенной инструкции. Данный вид оценки позволяет определить характер личности.
- ✓ Биографическое интервью – наиболее трудозатратный метод, но дающий наиболее полную характеристику о кандидате. Раскрываются отношение к жизни, стратегия развития, переживания человека.

Слайд 169

Также следует проанализировать и оценить полученный результат. При расшифровке данных необходимо учесть:

- логичность выражений;
- пояснение кандидатом возникновения различных ситуаций;
- несоответствие фактов и высказываний.

Следует обратить внимание на сведения из детства кандидата, информацию об этапах его социализации (школа, вуз), частоту и причины смены места работы, способы проведения свободного времени, семейное положение. Большую роль может сыграть проверка достоверности описанных фактов (рекомендации, отзывы, официальные документы). Рассмотрим пример.

Молодая женщина по имени Марина, 35 лет, разведена, дети отсутствуют, претендует на должность продавца. Продолжительное время не работала. В последний год работала начальником отдела продаж и исполняющим директором в строительной организации. В качестве причины увольнения указала, что менялись собственники и работа в данных

организациях ей не нравилась. В автобиографии в качестве хобби указала путешествия, различные виды спорта, рисование.

Анализ автобиографии выявил отрицательные моменты в трудовых отношениях Марины. За достаточно короткий промежуток времени женщина сменила сразу несколько организаций. Можно предположить, что занять соответствующие должности помогли родственные связи или знакомства. Сокращения женщины говорят о наличии слабых навыков в управлении. Наличие разнообразных хобби говорит о творческой составляющей женщины либо о поиске себя в жизни.

Слайд 170

Далее принимается решение о приеме кандидата на работу.

Следует учитывать особенности характера потенциального работника.

Специалисты в области управления персоналом выделяют следующие обозначения характера человека.

- «Евгений Онегин» – человек, не желающий упорно и методично трудиться. Возможна корректировка такого характера при саморазвитии и под руководством опытного психолога.

- «Высокомерный творец» – отличный профессионал, но часто спорит с начальником, считая его глупым человеком. Такому сотруднику противопоказана работа в команде, так как к коллегам относится пренебрежительно. Приветствуется работа в одиночестве с минимальным общением.

- «Гадкий утенок» – работник трудится с полной отдачей и не возражает против дополнительной работы, а также пренебрежительного отношения. От карьерного роста отказывается, так как не уверен в своих силах. Руководителю необходимо хвалить такого работника как можно чаще и следить, чтобы другие не сваливали на него свою работу.

- «Творческий сноб» – данному работнику требуется привыкание к работе и коллективу. В случае адаптации кандидат находится продолжительное время в одной должности и имеет доброжелательные

отношения с коллективом. Однако такому сотруднику трудно общаться с новыми людьми и вести переговоры с клиентами.

- «Раболепствующий тиран» – при первом знакомстве сотрудник представляется скромным и приятным. В дальнейшей работе в условиях стресса становится резким. Перед начальником унижается, а над подчиненными издевается. Возможна также обратная ситуация. Чтобы возникал и сохранялся интерес к трудовой деятельности, такого сотрудника требуется постоянно увлекать процессом.

Таким образом, к каждому сотруднику требуется найти свой подход, чтобы он в дальнейшем показывал наилучшие результаты.

Слайд 171

Качественный метод оценки «360 градусов» является наилучшим в мировой управленческой и HR[Эйч-ар]-практике.

Метод оценки «360 градусов» позволяет получить детальную карту мнений о совместной работе и неформальном взаимодействии со стороны коллег из своего и смежных подразделений, подчиненных, руководителя.

Формирует культуру обратной связи в коллективе (умение давать и принимать обратную связь). Заполняет пробелы в латентной неформальной коммуникации и позволяет сотруднику свериться с окружающей реальностью и выстроить планы развития.

Преимущества и дополнительные эффекты обратной связи «360 градусов» следующие.

- ❖ Позволяет наилучшим образом планировать цели развития и обучение сотрудника, выбрать для него оптимальный стиль руководства.
- ❖ Методика основана на фактических проявлениях управленческой грамотности.
- ❖ Мощный стимул для развития и формирования ценности активного саморазвития на предприятии.
- ❖ Оптимизация климата внутри компании или команды.
- ❖ Повышение надежности выбора (особенно в случае сомнения).

- ❖ Изменение имиджа руководителя.
- ❖ Доказать сотрудникам, что их мнение важно для управления.

Следует отметить, что метод «360 градусов» – это в первую очередь обратная связь для повышения эффективности обучения и развития.

Не рекомендуется использовать только результаты обратной связи «360 градусов»:

- для оценки возможностей кандидата;
- в управлении кадровыми перестановками (увольнение, кадровый резерв, продвижение);
- для определения размера вознаграждения.

Слайд 172

Как определить готовность компании к обратной связи?

1. Необходима готовность высшего руководства к развитию культуры обратной связи в компании.

2. Провести экспресс-мониторинг, включающий исследование уровня корпоративной культуры и базовых принципов взаимодействия в подразделениях и между подразделениями.

3. Определить список подразделений, готовых для пилотного старта проекта.

Основные этапы опроса «360 градусов» можно представить в виде нескольких блоков с последовательными шагами.

К первому блоку «Организация мероприятия опроса “360 градусов”» входят следующие шаги.

Шаг 1 «Создание критериев обратной связи».

Шаг 2 «Составление опросников».

Шаг 3 «Формирование списка кандидатов, планирующих пройти опрос».

Второй блок «Оповещение» и шаг 4 «Распространение информации о планировании проведения опроса».

Третий блок «Прохождение опроса» и шаг 5 «Опрос сотрудников».

Четвертый блок «Получение и анализ результативных данных».

Шаг 6 «Исследование результатов и подготовка отчетов».

Шаг 7 «Осуществление обратной связи».

Шаг 8 «Формирование индивидуальной траектории развития».

Выбирая критерии обратной связи, важно думать об использовании результатов опроса. Хорошие критерии:

- содержат качества, отличающие лучших сотрудников от средних и неуспешных;
- позволяют получить комплексную обратную связь, рассмотреть все значимые для сотрудника области поведения;
- достаточно лаконично и конкретно описывают поведение сотрудника.

Основные и дополнительные критерии включают оценку компетенций или ценностей, оценку деструкторов и оценку отношений.

Слайд 173

При формировании опросников следует учитывать некоторые особенности.

Если вопросов много и они достаточно сложные, кандидаты устают отвечать и начинают формально проходить опрос. Это приводит к снижению достоверности ответов.

Важно внимательно анализировать ответы на вопросы, представляющие собой утверждения. В них включаются все компетенции, которые подлежат оценке. Чем важнее компетенция, тем больше должно быть в анкете вопросов, раскрывающих ее. Все вопросы должны быть понятными и должны употребляться простые термины.

Так, в вопросе-утверждении «Толерантны ли вы к людям?» не все опрошиваемые понимают значение понятия «толерантность».

В вопросах-утверждениях не следует применять в ответах крайних формулировок, например, «никогда», «всегда» и т. д. На них затруднительно ответить объективно и однозначно, проявляется неискренность.

Рекомендуется также использовать вопросы-перевертыши. Как правило, для оценки сотрудника выбираются одинаковые ответы, отвечают формально и не задумываются над вопросами. В целях исключения данного факта целесообразно добавить вопросы с вариантом ответа «Никогда себя так не проявляет».

Можно также применять дублирующие вопросы. Подразумевается, что два или три вопроса имеют одинаковый смысл, но сформулированы по-разному. Рядом такие вопросы не должны располагаться.

Ответы в опроснике оцениваются по балльной системе. Рекомендуется использовать небольшое количество баллов (не более шести баллов), чтобы отвечающему не запутаться.

Кроме шкалы с баллами, следует внести графу «Не располагаю данными», так как один коллега может не видеть проявления всех качеств в оцениваемом сотруднике. При расчете среднего балла данная графа не принимается.

Слайд 174

Для упрощения и ускорения процесса согласования списка респондентов можно использовать следующие подходы:

- автоматически сформировать списки из структуры компании и задавать критерии по количеству респондентов в каждой категории;
- дать возможность сотрудникам самостоятельно выбрать оцениваемых или респондентов (на основе базовых списков);
- дать возможность руководителям утвердить списки по своим подчиненным;
- дать возможность кураторам управлять списками по оцениваемым в своей зоне ответственности.

При согласовании списка респондентов следует придерживаться следующих правил.

1. Планировать время: среднее время согласования списка респондентов в крупной компании – 2–3 недели. Как правило, за это время штатное расписание и структура компании успевают измениться.

2. Соблюдать баланс полноты списков и нагрузки на сотрудников. Практически никогда 100 % респондентов не заполняют опросники:

- если минимизировать количество респондентов, по части оцениваемых могут получиться неполные отчеты;
- слишком большое количество респондентов на каждого оцениваемого приведет к избыточной нагрузке на сотрудников.

3. Правильно выбирать респондентов. У респондентов должен быть опыт рабочего взаимодействия с оцениваемыми. Если в списках у сотрудника будет много незнакомых людей, это может вызвать недоверие к процедуре опроса.

Для проведения качественного опроса на этапе «Оповещение» и распространения информации о планировании проведения опроса всем участникам следует рассказать:

- с какой целью необходимо провести опрос методом «360 градусов»;
- кто и как будет пользоваться результатами опроса;
- кому будут предоставлены индивидуальные отчеты;
- будет ли опрос анонимным и каким образом это будет достигаться.

Слайд 175

По итогам оценки методом «360 градусов» выявляются определенные зоны развития.

Зона А – сотрудник себя оценивает выше, чем его коллеги.

Зона Б – сотрудник себя оценивает ниже, чем его коллеги.

Зона В – высокие и низкие оценки.

Зона Г – одинаковые компетенции оцениваются по-разному у оценивающих на различных уровнях.

Так, при наличии зон А и Б выясняются причины расхождений у руководителей и подчиненных. Видимо, сам сотрудник не видит себя со

стороны и ему рекомендуется сравнить себя с коллегой-эталоном, который обладает всеми необходимыми компетенциями в определенной сфере деятельности.

При ситуации В – выявляются сильные и слабые стороны сотрудника, а также реакции на него окружающих.

Наличие зоны Г является наиболее важной. Определяется причина расхождений, что позволяет сотруднику и руководителю проанализировать и внести корректировки в свое поведение. Руководителю следует сделать акцент на достоинствах сотрудника.

По результатам опроса необходимо правильно провести процедуру обратной связи.

Как правило, обратная связь дается руководителем, внутренним сотрудником по управлению персоналом либо сторонним экспертом.

Возможен формат отчета обратной связи по видеосвязи.

Отчет должен быть простым и понятным. Слишком длинный и детальный отчет делает процедуру скучной и неинтересной для участников.

Руководителям зачастую бывает непросто сформировать планы развития по каждому своему подчиненному. Удачным решением может стать библиотека развивающих действий.

В соответствии с оцениваемыми индикаторами формируются рекомендации по различным методам развития.

К каждому отчету прикладывается перечень развивающих действий по наиболее критичным зонам.

Руководителю остаётся выбрать наиболее важные методы развития для подчиненного.

Таким образом, обратная связь «360 градусов» – универсальный систематический сбор информации о работе сотрудника, получаемой от других сотрудников, заинтересованных в его работе и имеющих опыт взаимодействия с ним.

Слайд 176

С целью проведения опросов «360 градусов» дистанционно была разработана система LINKIS[Линкис] (ЭКОПСИ) – специализированная онлайн-система.

К особенностям удаленного предоставления персональной обратной связи «360 градусов» можно отнести следующие правила.

- Выслать персональный отчет сотруднику накануне встречи.
- Подготовить для себя удобное место без лишнего шума. Проверить заранее наушники и микрофон (плохое качество звука может сильно мешать в процессе).
- Попросить собеседника проверить связь и настроить компьютер (телефон).
- Попросить сотрудника сфокусироваться на обсуждении результатов (не отвлекаться на почту и мессенджеры).
- В связи с тем, что связь периодически пропадает, повторять информацию и удостоверяться, хорошо ли человек слышит, просить его сигнализировать, если что-то непонятно или звучит нечетко.

Встречу по результатам опроса «360 градусов» можно проводить и по телефону (без видео). Но эффективнее будет использовать видеоканал (причем важно, чтобы картинка была крупной – поэтому бывает проще не транслировать отчет, а открыть его на втором экране либо на второй половине экрана или распечатать его).

Проверить, достаточно ли света в кадре, хорошо ли все видно.

Безусловно, живое общение лучше и контакт устанавливается легче. Удобнее фокусировать внимание собеседника на конкретных цифрах и строчках отчета. Тем не менее онлайн-формат имеет свои плюсы: экономия времени на дорогу, гибкость в планировании встречи и т. д.

Технические моменты неизбежно занимают дополнительное время, требуют дополнительной координации. Обсуждение и настройка канала связи – отдельный пункт в подготовке к беседе.

Слайд 177

Метод групповых дискуссий представляет собой описание конкретной ситуации или случая в какой-либо профессиональной сфере: социальной, экономической, технической и т. д. Как правило, кейс и объект дискуссии содержат не просто описание, но и некую проблему, конфликт или противоречие и строятся на реальных фактах.

За короткий промежуток времени участники успевают не только обсудить тему, но и показать свою уверенность, лидерские качества, способность работать в команде, выслушивать мнение других и, конечно, компетентность во многих вопросах.

Какие качества кандидатов можно проанализировать через метод групповых дискуссий?

Коммуникативные навыки: для привлечения внимания придется применять и вербальные, и невербальные навыки общения, уметь кратко и интересно сформулировать свою точку зрения, обладать поставленной речью.

Убеждение: умение склонить на свою сторону как можно большее число оппонентов.

Логика: формулирование и обоснование своей точки зрения, компиляция и анализ своих и чужих знаний.

Работа в команде: умение выслушивать чужое мнение и видоизменять свое в зависимости от новых фактов.

Лидерские качества: не просто принимать активное участие в дискуссии, но и стать ее модератором.

Существует четыре разновидности тем для проведения дискуссии: профессиональные, актуальные, социальные и абстрактные. В зависимости от поставленных целей можно выбрать соответствующую категорию. Актуальные и социальные темы обычно имеют большую остроту и вызывают самое активное обсуждение.

Для успешного применения метода групповой дискуссии необходимо учитывать ряд правил.

1. Выбирать наиболее актуальные темы.
2. Выбирать темы по компетенциям, чтобы оценить знания кандидатов в сфере вакантной должности.
3. Определить аспекты, по которым будет отслеживаться эффективность.
4. Составить чек-лист для каждого кандидата, где делать пометки о его качествах и умениях.

Слайд 178

Выделяются различные форматы групповых дискуссий.

Панельная дискуссия предполагает, что участники делятся на маленькие подгруппы, в составе которых и обсуждают заданную тему. Затем представители всех подгрупп собираются вместе и отстаивают точку зрения подгруппы.

Дискуссия-аквариум: в центре комнаты находятся «рыбы», которые открыто обсуждают тему. «Рыбаки» наблюдают за процессом, но в любой момент могут присоединиться к какой-то «рыбе», встать рядом и дополнить ее точку зрения, аргументировать ее, если согласны.

Дебаты: дискуссия, при которой возможно только согласие или несогласие с заданной темой. Разделив участников на «согласных» и «несогласных» – обязательно в зависимости от их мнения, модератор дает время на обсуждение и сбор аргументов. В дальнейшем от лица обеих групп выступает лидер, а ее команда может передавать ему записки с дополнительными аргументами или контраргументами.

Круглый стол: участники открыто обсуждают вопрос. Главная задача – рассмотреть все точки зрения, проанализировать все аспекты данной темы.

Ролевая дискуссия: когда участникам заранее раздаются карточки с их точкой зрения или ролью. В результате анализируется гибкость мышления кандидата.

Для выявления ораторских, командных и профессиональных навыков можно использовать следующие вопросы.

- Влияние новых технологий на вашу работу?
- Аутсорсинг в компаниях – за или против?
- Нет фактов – есть только мнения?
- Будущее вашей профессии?

Слайд 179

Современным типом оценки персонала является оценочный экспресс. В каких случаях необходимо использовать данный способ?

Во-первых, когда необходимо понять и узнать сотрудника: если есть сомнение про соответствие человека уже занимаемой им должности или надо проверить сотрудника перед назначением на ответственную должность, а также нужно грамотно сформировать команду проекта.

Во-вторых, понять работнику себя – оценить, что есть и чего не хватает, чтобы претендовать на конкретную ответственную должность.

Следовательно, оценочный экспресс выбирается, если:

- компании надо оценить несколько человек, а фокусы оценки для каждого из них свои;
- нужны ответы на конкретные вопросы, а не оценка по универсальной модели компетенций;
- нужно проверить, как кандидат/сотрудник справляется с определенным типом задач;
- человек хочет пройти независимую оценку и получить ответы на значимые для себя вопросы.

При помощи оценочного экспресса оцениваются:

- роли, специфичные для конкретной должности;
- масштаб личности – горизонт планирования, жизненный тонус, решительность и обучаемость;
- особенности мотивации – основные драйверы и лояльность.

Выделяются ключевые вызовы должности или, другими словами, роли, специфичные для конкретной должности.

Администратор – внедряет регулярные процедуры управления.

Аналитик – готовит сложные аналитические документы.

Оптимизатор – на постоянной основе занят повышением эффективности процессов.

Деятель – самостоятельно выполняет большой объем работы в стабильной среде.

Интегратор – соединяет людей, задачи и ресурсы.

Предприниматель – придумывает и внедряет новые бизнес-решения.

Наставник – способствует раскрытию потенциала сотрудников.

Коммуникатор – представляет компанию вовне: продает, ведет переговоры, обеспечивает защиту.

Комиссар – вдохновляет коллектив новыми сложными целями.

Слайд 180

Каждой роли присуще содержательное наполнение. Рассмотрим на примере.

Так, если выбирается роль «администратор», в качестве оцениваемого критерия будет выступать четкое мышление, и требуется ответить на вопрос: способен ли он мыслить четко, просто, выделять причины и следствия?

Также для роли «администратор» оцениваемым критерием является управление исполнением, которое подразумевает умение организовать деятельность людей для решения конкретных задач.

Для роли «предприниматель» оцениваются творческое мышление и управление изменениями. Соответственно, предполагается ответ на вопросы: сможет ли он придумать новые интересные для нас идеи? Сможет ли он вовлечь сотрудников в изменения?

Роль «наставник» включает такие оцениваемые критерии, как понимание людей с ответом на вопрос: умеет ли верно оценивать ресурсы и ограничения сотрудников? А также критерий развития с ответом на вопрос: владеет ли инструментами развития людей (обратная связь, коучинг и т. д.)?

Следует отметить, что ролей может быть несколько и человек может совмещать их.

Этапы пути следующие.

1. На специальной платформе клиенту следует сформировать заявку для каждого оцениваемого:
 - выбрать роли и указать вопросы, на которые хотите получить ответ;
 - определить, нужно ли оценивать масштаб личности и/или особенности мотивации и по каким критериям;
 - в случае возникновения особых требований обозначить этот пункт.

После выбора всех необходимых опций автоматически произойдет расчет стоимости оценки одного человека.

2. Маршрут оцениваемого – создание маршрутного листа для каждого оцениваемого (количество «станций» определяется заявкой), прохождение маршрута. Длительность: 4–7 часов в течение 1 дня. Маршрут у каждого участника свой. Маршрутный лист может включать тест, опросник, интервью, кейсы и т. д.

3. Подготовка итогового отчета и предоставление его заказчику.

Слайд 181

Тема 3.4. Количественные методы оценки результатов деятельности команды проекта

С помощью количественных методов получают числовые значения оценки кандидатов. Выделяются такие методы, как: системы классификации по порядку; методы балльной оценки, методы ранжированной балльной оценки по оценочным характеристикам; системы графического профиля, свободной коэффициентной оценки.

На практике наиболее часто используют следующие методы.

1. Метод заданной балльной оценки представляет собой способ начисления или снижения баллов за достижение и невыполнение требований, норм и положений. Данный метод нагляден и технологически прост в применении, но с психологической точки зрения сложен. Осложняет

применение данного метода также необходимость построения специальной шкалы оценок.

2. Метод свободной балльной оценки характеризуется тем, что количество баллов определяется оценочной комиссией. К отрицательным моментам метода можно отнести субъективизм и высокий авторитет оценочной комиссии.

3. Метод графического профиля представляет собой ломаную линию, которая соединяет количественные значения по заданным качествам оцениваемого. Данный метод позволяет определить положительные и отрицательные аспекты в поведении кандидата. После получения результатов требуется дополнительный итоговый анализ. Результат итоговых оценок зависит от квалификации исследователей.

4. Ранговый метод – составляются рейтинги сотрудников руководителями, затем сравниваются и определяются общие значения. Именно данный метод позволяет принять решение о сокращении или увольнении сотрудников. Рекомендуется использовать в малых организациях или командах.

Слайд 182

Рассмотрим более подробно некоторые количественные методы.

В системе графического профиля определяются направления для оценки, а также наиболее важные факторы. Факторы по степени значения соединяются между собой и образуют графический профиль работника.

Для наибольшей наглядности целесообразно представлять профиль в виде лепестковой (radial[рейдял]) диаграммы в программе Microsoft Excel [Майкрософт Иксэл].

Radial[рейдял] – согласно английской терминологии также называется Spider Chart[Спайдер Чарт], так как похожа на паутину.

Построение диаграммы начинается с определения 5–10 главных компетенций. Далее вводятся цифровые значения для компетенций 0 –

отсутствие необходимости в данной компетенции; 10 – максимальная потребность.

Так, для идеальной должности руководителя командой необходимы следующие компетенции и их значения.

- Навыки делового общения и убеждения, ведения переговоров – 8.
- Знание английского языка – 5.
- Понимание цели и решение задач по проекту – 7.
- Знание показателей результативности работы – 8.
- Умение работать на компьютере – 7.

А также и другие знания, умения и владения.

После рассмотрения анкет, собеседований, тестирования и т. д. создается аналогичный список компетенций с оценками кандидатов от нуля до десяти.

Слайд 183

После создания списка компетенций вся данная совокупность значений заносится в единую таблицу Microsoft Excel [Майкрософт Иксэл]. На основе нее строится лепестковая диаграмма. Для этого выбирается в Microsoft Excel [Майкрософт Иксэл] во вкладке «Вставка» – «Диаграмма» – «Лепестковая».

Диаграмма анализируется и делается вывод о том, какой из кандидатов наиболее подходит на вакантную должность.

Так, один кандидат набрал наибольший суммарный балл, но подходит на должность меньше, так как имеет компетенции не столь важные для исследуемой должности. Другой кандидат показывает средний балл и вполне может подойти для вакансии, если пройдет дополнительное обучение.

Также можно вычислить итоговое числовое значение (формула массива) под названием «идеальное совпадение».

100 % – идеальное соответствие нормам и требованиям. Возможно отклонение качеств сотрудника в меньшую сторону, и кандидат не имеет возможности показать перебор навыков.

Для визуального представления взаимоотношений внутри команды целесообразно использовать организационные диаграммы. Они позволяют выявить лидера и проанализировать его отношение с сотрудниками.

Показывают функции и профессиональный статус каждого работника с целью совершенствования коммуникации внутри команды, но не затрагивают личные взаимоотношения людей в коллективе.

Для визуализации данных можно также формировать столбчатую диаграмму, а также линейную, гистограмму, круговую, диаграмму спагетти, пузырьковую, лучевую и т. д.

Слайд 184

Ранговый метод (рейтинговый). Введение рейтингов необходимо, чтобы не осуществлять поспешных сокращений либо увольнений или перемещений сотрудников.

Некоторые авторы считают, что рейтинг – это возможность оценивать сотрудников относительно друг друга. Другие представляют рейтинг в виде индивидуального кумулятивного индекса.

Под рейтингом управления персоналом понимается оценка сотрудника на каждом этапе жизненного цикла проекта, а также выявление его профессиональных достоинств и недостатков. Рейтинг способствует ранжированию сотрудников по результатам труда, повышению их конкурентоспособности с целью продвижения по карьерной лестнице.

Рейтинговая система берет начало с середины двадцатого века и в настоящее время активно применяется в различных областях. Рейтинг можно использовать в производстве, в вузах, в управлении, на телевидении и т. д.

Рейтинговая оценка позволяет определить уровень сотрудника в команде. Низкая оценка стимулирует сотрудника на развитие и повышение производительности труда.

Существуют специальные шкалы для оценки труда сотрудников, которые затем переводятся в рейтинг.

Целесообразно применять методы оценки, которые позволят выявить целеустремленных и высококвалифицированных кандидатов.

Следует остановиться на общих советах при использовании рейтинговой системы. Все туры рейтинга должны быть логически завершены (от трех до десяти), подведены итоги и определен уровень участников.

В качестве временных рамок можно использовать один или несколько месяцев, кварталы, полугодия и т. д.

Рейтинги бывают следующих видов.

На начальной точке наблюдения внимание уделяется входному рейтингу сотрудника. При оценке базовых показателей и критериев оценки используются элементы основного рейтинга.

С целью увеличения повышения производительности труда, творчества работника следует обратиться к повышаемому рейтингу.

Проведение дополнительного рейтинга сотрудников логично использовать при выявлении активных позиций в команде, непрерывности работы и т. д.

Набранные баллы по повышаемому и дополнительному рейтингам не должны превышать баллы по основному рейтингу.

В рамках итогового рейтинга суммируются все баллы по каждому рейтингу.

Слайд 185

Формирование рейтинговой оценки персонала можно представить в виде алгоритма разнообразных и последовательных действий – предварительный, производственно-технологический, эскорт и итоговый этап.

На предварительном этапе определяется соответствие запланированных мероприятий основной задаче проекта и управлению персоналом. На данном этапе проводится подготовка к исследованию и введению изменений.

На производственно-технологическом этапе создается рабочая группа из активных сотрудников. Данную группу обучают особенностям использования рейтинговой системы. Каждому отводится определенная роль.

Затем проводится исследование персонала и анализируются полученные результаты на соответствие требованиям, которые в случае необходимости могут изменяться.

Кроме того, для кандидатов создается список ценностей. Определяются методы, шкалы, процедуры и технологии выставления оценок.

На этапе сопровождения созданная рабочая группа контролирует все действия во время оценки. Это помогает выявить и избежать предвзятости в процессе количественной оценки.

На завершающем (заключительном) этапе разрабатывается положение о балльной системе сотрудников и оценочных листах для оценки. Их можно использовать для повышения эффективности управления персоналом.

Слайд 186

К наиболее распространенным методам количественной оценки относится опрос. Анкетирование можно представить как особый вид опроса.

Опрос – сбор информации с помощью устных и письменных вопросов опрашиваемому сотруднику. Но следует отметить, что полученную таким методом информацию нельзя считать надежной или достоверной.

При подготовке и проведении опроса следует соблюдать последовательные этапы.

Во-первых, определяются цель и задачи опроса. Выявляются проблемы, предмет и объект, а также исходные данные.

Во-вторых, формируется генеральная и выборочная совокупность.

В-третьих, обоснование опросного листа: обращают внимание на текст вопросов, создаются требования и инструкции, определяется, как будут проходить обработка результатов и сбор опросных листов.

На практике различают последующие формы опроса: личный, посредничество (рассылка, почта, пресса, телефон), групповой, вольный, формализованный, сфокусированный (направленный), устный и письменный.

Сплошные и выборочные опросы могут проводиться по месту жительства работника либо по месту работы или учебы. Можно выделить две группы опросов – анкеты и интервью. Анкета – это косвенный письменный опрос, а интервью – прямой устный опрос.

Слайд 187

Анкета – набор письменных вопросов, на которые отвечает кандидат. Этот тип опроса довольно прост и может использоваться в сочетании с другими методами оценки сотрудников.

В отличие от интервью анкета (опросный лист) заполняется кандидатом самостоятельно и должна быть максимально понятной.

Анкета состоит из титульного листа, вводной, основной и заключительной частей.

В первой части анкеты указывается, кем и для чего проводится опрос, обозначаются правила заполнения и возвращения анкеты.

В основной части представлены вопросы – сначала простые, чтобы вызвать интерес, затем основные (согласно целям и задачам анкеты), и в конце предлагаются вопросы, снимающие напряжение.

В конце анкеты кандидату следует отметить пол, возраст, семейный статус и прочее. Выражается благодарность за участие в опросе.

Анкету рекомендуется делать средней по продолжительности, и время на заполнение не должно превышать 40–45 минут.

К недостаткам анкетного опроса можно отнести отсутствие помощи при заполнении, а также необходимость контроля за подсказками кандидату. К достоинствам – отсутствие влияния на анкетлируемого, оперативность и экономичность.

Виды анкетирования: раздаточное, почтовое, прессовое.

Раздаточное анкетирование – один из самых надежных видов опроса, анкету раздает лично исследователь. Может быть индивидуальным и групповым.

Почтовый опрос – анкеты рассылаются по почте. Чтобы анкета вернулась, в нее вкладывают возвратные письма, открытки и т. д.

Прессовый опрос – в средствах массовой информации публикуются анкеты.

Слайд 188

Личные анкеты – это особый тип анкет, предназначенных для выявления выраженности определенных личностных качеств кандидата.

Они могут выявить тип характера, насколько темпераментный кандидат, как ведет себя в межличностных отношениях, насколько мотивирован и эмоционален в той или иной ситуации.

Приведем примеры анкет личности по многим факторам, описывающих индивидуальные черты личности.

Опросник Кэттелла (16-PF[16-Пф]). Основными факторами являются: уровень интеллекта, развития воображения, эмоциональная устойчивость, степень тревожности, наличие внутренних напряжений, смелость, отношение к людям, степень доминирования или подчинения и другие.

Опросник MMPI[эмэмпай]. К основным шкалам относятся: психологическая защита от тревожности, осознание эмоционального напряжения в поведении, выражение мужского и женского начал, отрицание тревоги, гипоманиакальные тенденции, социальный контакт и др.

Опросник FPI[эфпай]. Создан для прикладных исследований с учетом опыта построения и использования анкет, таких как 16-PF[16-Пф], MMPI[эмэмпай], FPI[эфпай] и др. Предназначен для диагностики психических состояний и характеристик человека, обладающих первостепенным значением для процесса социальной и профессиональной адаптации и контроля поведения.

Характерологический *опросник Леонгарда*. Предназначен для выявления особенностей характера. Диагностируются следующие типы акцента личности: демонстративный, застревающий, педантичный, возбудимый, гипертимный, дистимический, тревожно-боязливый, аффективно-экзальтированный, эмотивный, циклотимный.

Слайд 189

Опросники мотивационных особенностей

Опросник Реана. Выявляется мотивация к достижению успеха и избеганию неудачи.

Тест на педантичность. Применяется для диагностики уровня педантизма. С одной стороны, педантичность – это возможность следовать принятым формам, упорное соблюдение законов, но потеря сущности. С другой стороны, педантичность также проявляется в трудолюбии, ответственности, добросовестном отношении к обязанностям, строгости и аккуратности, поиске истины.

Опросники психического благополучия оценивают уровень нервно-психической адаптации, тревожности, нервно-психической устойчивости, невротизации, социальной адаптации.

Методика определения стрессоустойчивости и социальной адаптации Холмса и Раге, по которой изучалась зависимость заболеваний (в том числе инфекционных болезней и травм) от различных стрессогенных жизненных событий более чем у пяти тысяч пациентов. Авторы методики пришли к выводу, что психическим и физическим болезням способствуют негативные потрясения. На основе исследований установили шкалу, по которой каждому моменту жизни человека присваивали определенное количество баллов.

Методика экспресс-диагностики невроза Хека и Хесса – предварительная и обобщенная диагностика вероятности невроза.

Шкала реактивной и личностной тревожности Спилберга – установление уровня личностной и реактивной тревожности. Под личным беспокойством понимается индивидуальная характеристика, отражающая

предрасположенность к тревоге и склонность воспринимать широкий спектр ситуаций как угрожающие, отвечая на каждую из них той или иной реакцией.

Слайд 190

Опросники самооотношения изучают особенности отношения сотрудника к самому себе.

Методика самооценки личности (Будасси) – определяется уровень самооценки (завышенная, заниженная или нормальная).

Опросник Стефансона – достоинством методики является то, что при работе с ней испытуемый проявляет свою индивидуальность, реальное Я, а не соответствие/несоответствие статистическим нормам и результатам других людей.

Темпераментные опросники

Личностный опросник Айзенка направлен на диагностику личностных параметров, нейротизма и экстраверсии/интроверсии.

Опросник Стреляу – диагностируются сила процессов возбуждения, торможения, подвижность нервных процессов.

Опросники ценностей применяются для изучения ценностно-смысловой сферы личности.

Тест Рокича «Ценностные ориентации» – методика основана на прямом ранжировании списка ценностей.

Опросники эмоциональных особенностей

Тест «Эмоциональное выгорание» – выявляется степень психологической защиты в форме эмоционального выгорания (данная методика особенно актуальна для сотрудников, задействованных в сфере взаимодействия с людьми).

Шкала оценки значимости эмоций – методика, предложенная Додоновым, направлена на выявление эмоциональных состояний человека, которые доставляют ему удовольствие.

Тесты на активность поведения

Методика «Выход из трудных жизненных ситуаций» – определяется доминирующий способ решения жизненных проблем.

Слайд 191

Психометрический опросник – это стандартизированный инструмент измерения психологических качеств человека, прогнозирующих его поведение, которое важно в определенном контексте.

Сравнение опросников с другими методами показывает, что данный вид включает все оцениваемые признаки, а именно:

- стандартизированная оценка;
- человек сам себя описывает (поведение, чувства, установки и свой опыт);
- оценивается сам человек;
- оцениваются психологические качества;
- присутствует связь с действиями (поведением) в рабочей среде.

Надо сказать, что опросники используются достаточно широко.

При отборе на входе опросники применяются как дополнение к интервью. Также помогают опросники при отборе в кадровый резерв, при формировании групп (команд) и для самопознания.

Остановимся на преимуществах и недостатках опросников. К преимуществам относятся:

- оценка большого количества критериев за короткий промежуток времени (до 40 за 60 минут);
- относительная дешевизна;
- возможность оценивать склонность – то, что пока не проявляется сейчас в полной мере, но будет проявляться в определенных ситуациях в будущем (возможность спрогнозировать поведение участника в новых рабочих ситуациях).

Недостатки:

- недоверие участников к опросникам. Обесцениваются тесты за счет того, что участники не верят, что они могут достоверно их оценить. Наличие

тестов в интернете и в других свободных источниках создает мнение о получении неправильных ответов, так как неизвестно, кто их разрабатывал и на основе чего они формировались;

– подверженность социальной желательности. Участники стараются приукрасить свои сильные стороны, построить позитивный образ. Могут отвечать на вопросы противоположно. Так, у участника низкая амбициозность, но для получения работы он отвечает, что высокая.

Слайд 192

Этапы разработки опросников имеют свои особенности и требования.

Первоначально следует принять решение о необходимости разработки и внедрения опросников. На разработку опросника, как правило, уходит четыре месяца. Далее понять, кто будет разрабатывать опросник – собственными силами или с помощью привлечения сторонних специалистов.

Следует обратить внимание на требования к разработчикам опросников. Желательно иметь образование психолога или социолога, академическую направленность, знать английский язык, понимать специфические термины, а также основы психометрики и статистики.

Затем выполняется операционализация конструктов, выделяются индикаторы. Пример индикаторов в области поведения: строит хорошие отношения с другими, помогает коллегам в сложной ситуации, прощает других людей, создает комфортную атмосферу для других людей и т. д.

К источникам индикаторов можно отнести модель компетенций, интервью с экспертами, литературу и исследовательские версии опросников, собственный опыт.

После выбирается формат опросника. Они могут быть нормативные (оценивается один пункт) и ипсативные (сравниваются несколько пунктов).

В нормативном опроснике задания скрытые, неочевидные, но просты в разработке. При составлении рекомендуется использовать четную шкалу ответов (без срединного значения) и от четырех до шести категорий. Данный вид опросников больше нравится участникам, так как интересен и их проще

проходить. В ипсативном опроснике вопросы более прямые, используются от двух до четырех утверждений для сравнения. Они меньше нравятся участникам, так как приходится делать выбор, и сложны в разработке.

Пример нормативного вопроса: различия во мнениях повышают эффективность команды – «Абсолютно согласен», «Скорее согласен», «Скорее не согласен», «Абсолютно не согласен».

Пример ипсативного опросника: оцените, какое из двух утверждений вам ближе – «Я ставлю амбициозные цели в своей работе», «Я преодолеваю преграды на пути к цели».

Слайд 193

При составлении опросников важно соблюдать требования к пунктам.

Вопросы должны быть простые, не слишком короткие и не слишком длинные, не переусложненные. Приветствуются максимум один оборот и сто символов (оптимально до 60), отсутствие отрицаний и рядов синонимов в пунктах.

Пункты должны быть понятными. Следует избегать психологических жаргонизмов, сложных формулировок из бизнеса, метафор, пословиц, идиом, а также неопределенных временных маркеров (иногда, часто, бывает, редко). Можно только «никогда» и «всегда» – для усиления пунктов.

Также следует помнить об уровне конкретности, отсутствии связи с несколькими конструктами одновременно, грамматике, избегать пункты с проблемами перевода.

После формирования вопросов начинается этап апробирования. Создается по 15–20 пунктов на каждый конструкт (избыточный пул). Определяется пилотная выборка, как правило, минимум 150 человек. Важно набрать репрезентативную выборку.

Чем больше количество конструктов, тем больше пунктов, тем больше должна быть выборка. На этом этапе важно обозначить, что результаты пробного опросника не будут использоваться для принятия решений.

Целесообразно использовать открытые платформы – Survey Monkey [Сурвей монки], Гугл формы, Тестограф, Анкетолог.

Затем проводится факторный анализ. Выявляется минимальная нагрузка пункта на фактор – 0,3 (оптимально 0,5), что позволит создать первичные шкалы. Анализируется внутренняя согласованность шкал и удаляются пункты, которые ее не повышают. Минимальный уровень надежности шкалы – 0,6 (российский стандарт тестирования).

Как анализировать критериальную валидность (соответствие) опросника?

Необходим внешний критерий, с помощью которого проверяется валидность шкал. Ими могут быть:

- оценка 90–360 градусов по оцениваемым конструктам;
- центр оценки или интервью по компетенциям;
- показатели результативности или стажа работы (для анализа связи с текучестью), фактов нарушения правил.

Необходимый объем выборки – 100 человек. Важно набрать репрезентативную выборку. Минимальный показатель валидности (корреляция) – 0,15 без поправок и коррекций.

На этапе создания механизма обработки сырые баллы по каждой шкале суммируются. Затем сумма сырых баллов по шкале переводится в стандартизированную. Рекомендуется использовать процентиля (от 0 до 99) либо стены (от 1 до 10).

Слайд 194

Остановимся подробнее на тестах способностей – одном из наиболее используемых инструментов оценки персонала. В мире их применяет 59 % организаций, в России – 50 %.

У большинства возникает вопрос: что же оценивают тесты способностей?

Тесты способностей – это стандартизированный набор специально подобранных задач, которые используются для оценки потенциальных

способностей человека решать различные задачи. Любой тип теста способностей можно рассматривать как проверку интеллекта.

В 1997 году на основе мнения 52 экспертов было сформулировано следующее определение.

Интеллект – это общие умственные способности, которые позволяют анализировать информацию, выстраивать планы, решать задачи, оперировать абстрактными понятиями, понимать сложные концепты, быстро обучаться, извлекать уроки из опыта. Это не просто книжные знания, конкретный академический навык или умение сдавать тесты. Интеллект скорее отражает способность понимать окружающие явления – вникать в суть дела, ухватывать смысл, разбираться в происходящем.

Следовательно, можно сказать, что способности – это проявление интеллекта. Результаты тестов примерно на 50 % отражают уровень интеллекта и на 8–10 % – конкретную способность.

Пожалуй, наиболее распространенными методами оценки персонала являются методы определения профессиональных навыков. Наиболее распространенные техники следующие.

Тест структуры интеллекта Амтхауэра – предназначен для определения способности к абстрактному мышлению, памяти, пространственному воображению, лингвистической интуиции, математическому мышлению, формированию суждений и т. д.

Тест Гилфорда – позволяет измерять социальный интеллект, который является профессионально важным качеством, и прогнозировать успехи учителей, психологов, психотерапевтов, журналистов, менеджеров и др.

Тест Равена – позволяет применить прогрессивные матрицы не только для характеристики интеллекта, но и для предоставления понятия о склонности работника к структурированной, плановой и методологической умственной деятельности.

Следует отметить, что многие известные тесты способностей не предоставляют достаточно материала, чтобы делать прогнозы на их основе.

Они предоставляют ограниченные сведения, которые необходимо дополнять информацией, полученной из других источников.

Слайд 195

Можно выделить четыре вида тестов способностей, и каждый из них подходит для определённой категории персонала:

- тесты внимания и скорости реакции;
- тесты формально-логического интеллекта;
- тесты вербальных и числовых способностей;
- тесты критического мышления.

Для более низких позиций (операционисты, специалисты колл-центра, продавцы и водители) рекомендуется применять тесты на внимание и скорости реакции. Для более высоких и интеллектуально нагруженных позиций (работники офиса, менеджеры и т. д.) – тесты критического мышления.

Следовательно, для более сложной работы должны быть использованы наиболее сложные тесты. Так, при выборе менеджера рекомендуется оценивать вербальные и числовые способности или критическое мышление, так как должность требует наличия таких сложных способностей. А при оценке специалиста колл-центра – использовать более простые тесты, чтобы они были понятны для них.

В отличие от личностных опросников тесты способностей стоит применять не как дополнение к другим инструментам, а как отдельный самостоятельный этап. Этот инструмент наиболее выгоден именно для отсева определённого процента выборки.

В тесте способностей должен быть большой банк заданий. Банк заданий – это все задания теста, из которых участник получает свою определённую часть вопросов. Например, банк включает 100 заданий, из которых участнику случайным образом предъявляется 50. Банк необходим, чтобы снизить риски списывания и передачи заданий (которые в ситуации отбора достаточно высоки). Чем больше банк заданий и вопросов, тем лучше.

Следует использовать тесты способностей как минимум с двумя тренировочными заданиями. Тем самым участник перед прохождением основного теста сможет понять суть заданий и получить инструкции по решению.

Рекомендуется также применять адаптивные тесты, которые могут подстроиться под участника. Если первый раз участник отвечает правильно, то ему выдаются более трудные вопросы. Если допустил ошибку – более легкие вопросы.

По итогу прохождения теста участнику следует отдать отчет с результатами, а также предоставить рекомендации о том, какие способности ему следует развивать в дальнейшем.

Слайд 196

На практике могут использоваться методы, которые включают особенности количественной и качественной оценки. К ним можно отнести кейс-тесты для оценки персонала.

Что такое стандартный кейс-тест?

Это 12–25 сценариев, описывающих рабочую проблему или дилемму; 3–7 ответов (40–100 слов) закрытого типа к каждому сценарию с описанием действий выхода из проблемной ситуации.

Задача респондента – выбрать, как бы он поступил или как следует поступить в данной ситуации. Каждый ответ связан с эффективностью на определённой должности, с определённой компетенцией.

Синонимы кейс-теста: ситуационный тест, тест оценки ситуаций, тест ситуационных (или ситуативных) суждений.

Что могут оценивать кейс-тесты?

По видам критериев: корпоративные компетенции и ценности, управленческие компетенции, профессиональные знания и компетенции, личностные черты.

Могут также оценить операционные, профессиональные, межличностные и личностные компетенции (ориентация на результат, настойчивость).

Кейс-тесты не могут оценить или достаточно сложно с их помощью оценить стратегические компетенции, мотивационные установки, социально желательные и декларируемые конструкты – integrity [Интэгрэти] (честность, соблюдение правил).

Преимущества кейс-тестов:

- большее принятие участниками (чем у личностных опросников);
- большая защищённость от социальной желательности и коучинга (чем личностные опросники);
- более высокая валидность в оценке компетенций (чем у личностных опросников);
- многообразие форматов – возможность адаптировать под многие задачи.

Недостатки кейс-тестов:

- высокие трудозатраты – кейс-тест требует разработки для каждой должности или группы должностей;
- невозможность оценить часть компетенций (или сложно это сделать);
- необходимость обновлять каждые 2 года (при массовой оценке ключи уходят в сеть).

Слайд 197

Тема 3.5. Компетентностный подход в оценке персонала

Первоначально понятие «компетентность» употреблялось в философии, психологии, социологии.

Использование компетентностного подхода в управлении персоналом связывают с такими исследователями, как МакКлелланд, Бояцис, Спенсер.

Определение «компетенция» в 1959 году впервые использовала компания White [Вайт] для описания качеств личности.

МакКлелланд предложил использовать критериальные выборки и определение внутреннего состояния человека (мотивов, настроений, ценностей) и его конкретных действий, являющихся причинами успешной деятельности.

В 1982 году Ричард Бояцис предложил интегрированную модель менеджерских компетенций, и благодаря его исследованиям с 1989 года компетентностный подход стал рассматриваться в качестве перспективной технологии HR[Эйч-ар]-менеджмента.

Дальнейшее развитие компетентностного подхода связано с обсуждением типологии, структуры и возможностей его практического применения.

В литературе дается множество определений термина «компетенция».

Исследование некоторых из них показало, что компетентность является многосторонней, разноплановой и системной характеристикой, основанной на компетенциях.

Компетенции – основной критерий оценки сотрудников. Компетенции отражают реальное поведение, приносящее результат в конкретной должности. Модели компетенций крайне распространены в современном HR. Более 74 % компаний обладают моделями компетенций.

Внедрение оценки по компетенциям может снизить текучесть на 20 %. Это высокие показатели, превышающие эффективность личностных черт, мотивации и других критериев оценки. Для оптимального внедрения оценки по компетенциям должны быть инструменты, обладающие приемлемой точностью при невысоких затратах

Слайд 198

Ассесмент-центр – самый точный метод оценки персонала. При этом он весьма сложный и трудоемкий в проведении.

Метод ассесмент-центра возник в годы Второй мировой войны. В Великобритании его использовали для подбора младших офицеров, а в США – для подбора разведчиков. Основой стала идея о том, что намного

целесообразнее не исследовать прошлое индивида в ходе традиционного интервью, а оценить его путем имитации реальных задач.

К настоящему времени многие российские специалисты в сфере управления персоналом не только освоили передовые зарубежные технологии, но и накопили обширный практический опыт разработки и применения центров оценки в российских условиях. На сегодняшний момент центр оценки является одним из основных методов оценки персонала во всем мире, в том числе и в России.

В настоящее время центр оценки – комплексный инструмент прогноза эффективности сотрудника в новых условиях. В ходе центра оценки наблюдатели оценивают поведение участника по заданным критериям.

Центр оценки оценивает readiness [Рэдинос] – готовность сотрудника к работе на новой должности, уровень соответствия его компетенций.

Точность центров оценки в оценке руководителей составляет 72 %. Это самый высокий показатель среди всех инструментов оценки.

Более 74 % компаний используют центры оценки в кадровых решениях.

Участники воспринимают центры оценки как наиболее точный и справедливый инструмент.

Данная система оценки является очень подробной, но и очень затратной, так как для ее проведения используется большое количество различных методов и методик, что значительно повышает требования к квалификации оценщика. Кроме того, для обеспечения объективности оценки необходимо, чтобы в процедуре участвовало несколько человек. Поэтому в большинстве компаний данная система используется только при подборе сотрудников высшего звена и руководства.

Слайд 199

Assessment center [Эсэсмэнт Сэнтер] включает: интервью с экспертом; психологические, профессиональные тесты; краткую презентацию участника перед экспертами и другими участниками. Сюда также можно отнести

деловую игру; биографическое анкетирование; описание профессиональных достижений; индивидуальный анализ конкретных ситуаций (бизнес-кейсов); экспертное наблюдение.

Отличительные особенности данного метода оценки следующие:

1. Комплексность. В ассесмент-центре используется батарея методов. Туда обычно входят несколько ролевых игр, тестирование, кейсы и др. Одну и ту же компетенцию оценивают разные методики.

2. Компетентностный подход. Компетенции, как известно, – это навыки и знания, позволяющие сотруднику быть успешным в своей профессии или должности. Ассесмент-центр, в отличие от аттестации, тестирования и интервью, строится только на основе списка компетенций и индикаторов поведения. Важное следствие такого подхода – объективность.

3. Оценка поведения. Во время аттестации члены комиссии, конечно, смотрят на поведение сотрудника. Но в их фокусе не столько профессиональные навыки и знания, сколько то, как хорошо аттестуемый умеет произвести впечатление на комиссию.

4. Коллегиальность. Решение о выраженности той или иной компетенции наблюдатели принимают в процессе обсуждения. Это сделано для того, чтобы оценка была максимально объективной.

Индивидуальный ассесмент – это метод качественной, экспертной оценки, основанный на опыте, образовании личностей оценщиков и на общих принципах работы человеческой психики, работы и лидерства, не зависящих от колебаний среды.

Индивидуальный ассесмент способен:

- дать психологический портрет топ-менеджера или кандидата с учётом «тонких» особенностей его личности и таланта;
- определить портрет управленческой команды в целом;
- сформулировать рекомендации по развитию.

Индивидуальный ассесмент – это «путешествие к себе», нечто вроде психотерапии, только не для человека с расстройствами, а для талантливого, способного, адаптированного человека.

Использование инструмента внешней экспертной оценки – мощный и «долгоиграющий» инструмент для налаживания отношений в триаде эйчар – топ-менеджеры – первое лицо.

Как правило, индивидуальный ассесмент проходит в форме рассказа топ-менеджера о себе, о своей жизни и работе, о значимых событиях и ценностях. Ни одна беседа не похожа на другую, эксперты меняют темы и формулируют новые вопросы в зависимости от того, что за человек перед ними и какие цели ставит заказчик.

Слайд 200

Как правило, в качестве оценщиков выступают руководители отделов, сотрудники службы персонала и топ-менеджеры. Для получения более объективной картины компании иногда нанимают и внешних ассессоров. Чтобы ассесмент прошел успешно, нужно учесть следующее.

1. Оценщики (по возможности) не должны быть зависимы от оцениваемых (не должны состоять в отношениях начальник – подчиненный), чтобы у них не было личного интереса помогать или вредить участникам ассесмента.

2. Ассессоры должны хорошо знать содержание и назначение методик.

3. Ассессоры должны иметь чувствительность к поведенческим индикаторам. Для этого необходимо разработать подробные инструкции, где должно быть указано, как идентифицировать поведенческий признак и определять степень его выраженности.

4. Наблюдателям нужно сохранять беспристрастность: нельзя давать искаженные оценки исходя из соображений этики, симпатий, сочувствия и т. д.

Рекомендуется в качестве тренировки смоделировать ситуацию ассесмента в виде тренинга. Эксперты по очереди выступают в качестве

участников, а другие будут оценивать их поведение. По окончании организатор ассессмента даст обратную связь – укажет на ошибки при выставлении оценок и скажет, как действовать правильно.

Одна из распространенных ошибок менеджеров по персоналу заключается в том, что они начинают с подбора методик.

Подбирать методики нужно после того, как проведена подготовительная работа – обозначен предмет: деятельность сотрудников и критерии эффективности. Если же порядок нарушен, то ассессмент будет выглядеть как процедура ради процедуры.

Этапы подготовки ассессмент-центра включают следующее.

1. Анализ деятельности сотрудников.
2. Определение требований и критериев.
3. Создание батареи методик.

Анализ деятельности сотрудников заключается:

– в выделении основных направлений работы – самостоятельных видов деятельности, которые обычно оцениваются руководителем отдельно друг от друга;

– выделение операций. Операция – конечный элемент разбиения деятельности.

Существуют две группы методов анализа – наблюдательные и описательные.

Наблюдательные методы включают следующее.

- Простое наблюдение, когда фиксируется все, что делает сотрудник в течение дня. Наблюдатель находится либо прямо на рабочем месте, рядом, либо использует средства визуального и аудиального контроля.

Целесообразно вести аудио- и видеозапись. Метод похож на хронометраж: наблюдатель отмечает время и записывает все, что делает сотрудник. По окончании наблюдения выделяются направления, процедуры и операции.

- Наблюдение с мини-опросом. Наблюдатель предварительно договаривается с сотрудником о том, что в процессе они будут общаться, уточняя название и назначение действий.

Описательные методы анализа предполагают интервью с руководителями или экспертами из числа сотрудников. Интервьюер просит назвать направления работы, затем выделить процедуры и операции.

В процессе интервью задаются уточняющие вопросы.

Слайд 201

Особого внимания заслуживает рассмотрение таких этапов подготовки ассессмент-центра, как определение требований и критериев, а также создание батареи методик.

Так, при определении требований и критериев выявляются эффективные действия сотрудника (процедуры или операции). Нередко сотрудник сам определяет, что является более важным, самостоятельно разрабатывает рекомендации.

Для определения критериев используются следующие методы.

- ❖ Метод критических инцидентов. Представляет собой опрос, когда руководителя или эксперта спрашивают о ситуациях, где компетентность и некомпетентность выражены наиболее ярко. Цель таких вопросов – вытащить критерии и индикаторы поведения, понять, какие внешние признаки говорят о компетентности.

- ❖ Метод ранжирования применяется, когда руководитель (эксперт) располагает множеством критериев эффективности и не способен определить, какие из них являются основными. Для ассессмент-центра достаточно выделить пять – семь критериев.

- ❖ Метод экспертных оценок применяется, когда у нас есть группа экспертов.

Требования при создании батареи методик следующие.

- Методика должна быть релевантной (т. е. должна измерять то, для чего она и предназначена).

- Методика должна позволять проявляться требуемому критерию неоднократно. Допустим, требуется оценить, насколько хорошо сотрудник умеет слушать, и выбираем для этого метод групповой дискуссии. А если выбрать, например, кейс-метод, то навык слушания проявится только один раз – при получении инструкции.
- Задания должны быть такими, чтобы у всех были равные возможности, зависящие только от измеряемой компетенции. Например, упражнение на смекалку, когда нужно достать какой-нибудь предмет на высокой полке, содержит благоприятные условия для людей высокого роста. Это неправильно: участники должны применять интеллект, а не полагаться на природные данные.

Слайд 202

Деловая (ролевая) игра – это способ оценивания, при котором участники действуют в рамках определенных ролей, руководствуясь характером своей роли и внутренней логикой среды действия.

Виды ролевых игр

Ролевая игра со скрытым мотивом – у подыгрывающего участника есть легенда, которая неизвестна активному участнику.

Рассмотрим на примере.

Указания первому участнику: вы руководитель проекта. Вместе с вами работает исполнительный сотрудник, дисциплинированный и целеустремленный, все задания выполняет в срок. Работает недавно, но для проекта является ценным специалистом. В последнее время начал опаздывать и забывать о нерешенных задачах.

Руководителю необходимо выяснить причину такого поведения и, возможно, предложить помощь.

Указания второму подыгрывающему участнику: вы сотрудник проекта, но работаете недавно. Вам хочется карьерного роста, но вас не повышают. Вы начали искать новую работу и ходить на собеседования. В связи с этим стали часто опаздывать. Следует объясниться с руководителем проекта так,

чтобы он не узнал, что вас волнует поиск новой должности. Руководитель не знает, что вам требуется рост по карьерной лестнице.

Также выделяются ролевые игры, когда сценарий доступен и известен двум сторонам.

Например, вы руководитель офиса, в котором несколько подразделений. Вы воспринимаете ваш коллектив как эффективный и дружный. Вы собрали одно подразделение из шести человек, начальник которого недавно уволился, чтобы сообщить им, что вы приняли решение пригласить нового начальника и завтра он выходит на работу. Вы понимаете, что некоторые сотрудники могут претендовать на то, чтобы занять данное место, и все сотрудники ожидали, что вы будете принимать решение совместно, советуясь с ними. Ваша цель – сообщить о назначении нового начальника подразделения.

Слайд 203

Ролевые игры, в которых оценивается поведение двух участников и каждый, соответственно, имеет свои цели.

Например, ролевая игра, когда необходимо выбрать руководителя. Конкретный проект возглавляет грамотный руководитель. Личность строгая, целеустремленная и активная. Он считает, что должен заниматься только координацией развития проекта, а не документационными вопросами. Документы от него поступают с опозданием и с просроченным сроком. Это для него неважно, так как наблюдается высокая прибыльность проекта.

Над проектом также недавно работает молодой человек, который зарекомендовал себя эффективным сотрудником. Он исполняет обязанности руководителя, когда тот отсутствует. Директор организации им доволен и постоянно при всех хвалит его.

Ожидаются перемены, и молодой человек, и руководитель проекта чувствуют данный момент. Особенно переживает руководитель проекта.

В данной ситуации каждый участник выполняет свою роль и поддерживает свои интересы.

Заказчик проекта – назначить на должность руководителя проекта молодого, но неопытного специалиста либо оставить прежнего.

Руководитель проекта – удержаться на данном месте работы, не допустить на должность молодого специалиста либо уйти из проекта.

Молодой специалист – подняться по карьерной лестнице, но не поругаться с руководителем проекта.

Следовательно, участники ролевой игры могут выбрать любую роль и продумать свое поведение. Можно разрешить самому активному добавить правила игры, а другие обязаны их принять и подстроиться.

Слайд 204

Следует выделить также ролевую игру в команде, в которой обозначены роли и происходит имитация конфликта между двумя сторонами.

Рассмотрим следующую ситуацию.

Указания общие: десять лет назад была сдана в аренду земля под масштабный проект. Заключен договор на постройку пяти зданий. С каждого здания застройщик должен уплатить процентные выплаты. По истечении нескольких лет денежные выплаты за землю и выстроенные здания не были осуществлены. Дома заселены жильцами, которых необходимо выселить.

Указания адвокату: арендатор нанял адвоката и уехал в другую страну. Срок масштабного проекта закончился. Адвокату дано задание: прояснить ситуацию, чтобы все выплаты и компенсации были выплачены. Добиться выселения жильцов, незаконно поселившихся в новых зданиях.

Указания жильцам: сохранить свои квартиры, не выезжать. Жильцы пытаются доказать законность проживания. Выясняют отношения с адвокатом и арендодателем.

В рамках данной ролевой игры достигается конфликтная ситуация, которая позволяет выявить навыки коммуникации, лидерства, отстаивать свою точку зрения.

Особое внимание следует уделять указаниям к выполнению ролевых игр. Они должны включать следующие элементы: конкретное изображение условий, определение ролей, поставку целей и задач.

Положительные моменты от проведенных ролевых игр:

- позволяют увидеть действия участника в той или иной ситуации, как он сотрудничает с другими людьми;

- так как сценарий заранее неизвестен и подготовиться нельзя, то кандидату нужно быстро реагировать на предоставленный сюжет. Тем самым можно разглядеть быстроту реакции и спонтанность кандидата;

- сценарий ролевых игр захватывает и привлекает к участию всех участников. Интерес и напряженность не пропадают на протяжении всего сюжета. Но, возможно, что не все будут задействованы в одной ролевой игре. В этом случае необходимо заранее подготовить дополнительные методы оценки – тесты, индивидуальные опросники, экспертные листы, анкеты и т. д.

Слайд 205

Следует отметить, что в современных условиях делается акцент на доказательность (опора на данные), сокращение длительности и упрощение, цифровизацию и автоматизацию. Все эти факторы способствуют переводу в дистанционный формат, и возникает необходимость в рассмотрении инновационных методов в оценке персонала.

В настоящее время все больше моделей компетенций разрабатываются с использованием данных и усилился фокус на проверку точности инструментов оценки.

В 60–80-х годах центры оценки проводились в два и даже три дня. Сейчас 71,5 % российских организаций проводят центр оценки длительностью один или полдня. Тесты способностей и личностные опросники становятся все более короткими. Модели компетенций формируются более компактными. Так, модель корпоративных компетенций включает в среднем 7 критериев.

Каковы причины сокращения длительности?

1. Оценка стала более массовой практикой, и необходимы более дешевые и быстрые инструменты.
2. Развитие HR[Эйч-ар]-аналитики и формирование понимания, что работают не все критерии и инструменты, и, соответственно, можно выбрать наиболее приоритетное.
3. Развитие технологий – адаптивные тесты и опросники, структурированные гайды и др.

Наблюдается пик соотношения между длительностью и точностью оценок. Исследования показывают, что оптимальная длительность (в подборе специалистов) – 10–30 минут на инструмент. В оценке действующих сотрудников могут применяться инструменты большей длительности.

Слайд 206

Цифровизация HR[Эйч-ар] и необходимость удалённой работы привели к необходимости использования удаленных ассесментов или виртуальных центров оценки (ВЦО).

Виртуальные центры оценки – это когда интервью, различные дискуссии, конференции, выступления с презентациями и т. д. проходят в виртуальных личных кабинетах. Наблюдатели оценивают их по видеосвязи, используя полуавтоматизированные оценочные листы.

На рынке технологий виртуальные центры оценки предлагают порядка 15 провайдеров, такие как DDI[Дидиай], Pinsight[Пинсигхт], BTS[Битиэс], A&DC[Эйдиси], PSI[Псай], Knolscape[Кнолскап], APTMetrics[Аптимэтрикс]. В России широко используется платформа Web@ssessment [Вэбсобакассэсмэнт], DDI[Дидиай] и русифицированный Pinsight[Пинсигхт].

Преимущества виртуальных центров оценки следующие.

1. Простая организация работы. Не требуется приезд участников, отсутствие командировок, подстройка графиков более двадцати разных человек.

2. Экономия денежных средств за счет сращения расходов на организацию, командировки, гостиницы.

3. Точность данных. Анализ данных показал, что точность виртуальных центров оценки практически такая же, как у очных центров оценки.

Следует отметить, что виртуальные центры оценки наиболее точными являются при оценке аналитических компетенций и менее точны – при коммуникативных компетенциях.

4. Обновленный и оригинальный формат особенно нравится поколениям Y и Z.

5. Сохранение экологии за счет отсутствия печатной продукции и авиаперелетов.

Виртуальный центр оценки можно провести с помощью стандартных офисных программ и с использованием специализированных платформ (например, Web@ssessment[Вэбсобакассэссмент]). В первом случае можно выделить простоту и отсутствие дополнительных затрат, но увеличение риска того, что упражнения могут оказаться в открытом доступе. Второй случай требует дополнительных затрат, но это компенсируется достижением точности и безопасности, что позволяет провести полноценный центр оценки.

Слайд 207

При организации виртуальных центров оценки следует придерживаться определенных правил.

1. Каждый день оценивать минимум шесть компетенций, так участники выдерживают около пяти часов дистанционной работы в сутки (не более пяти упражнений соответственно). В противном случае виртуальный центр оценки следует разбить на два дня.

2. Соблюдать шаблон оценки. Отдельная компетенция оценивается несколько раз, а на каждого участника выделяется несколько наблюдателей или экспертов. Отхождение от принципов приведет к неточности оценки.

3. Понимать, насколько полно участники владеют компьютерной техникой. Если уровень подготовки слабый, то запланировать больше времени на ответы.

4. Всем участникам виртуального центра оценки отправить инструкцию, в которой подробно расписать виды заданий, а также программы, которые необходимо установить, чтобы приступить к прохождению виртуального центра оценки.

Попросить на время оценки, чтобы участники отключали телефоны. Если виртуальная оценка проходит в других городах, то следует подготовить отдельные офисы, чтобы была тишина и их не отвлекали рабочие вопросы.

Если участники используют рабочие компьютеры, специалисты по информатизации должны открыть порты для видеосвязи и разрешить установить приложения вроде «Зум» или «Скайп».

Особого внимания требует подготовка упражнений. При использовании стандартных офисных программ упражнения можно перевести в PDF-формат и защитить файл от копирования. Это снизит шанс того, что участник передаст коллегам контент упражнений.

Специальные платформы, такие как Web@ssessment [Вэбсобакассэссмент], позволяют использовать разнообразные упражнения, которые нельзя скопировать.

Слайд 208

Рассмотрим более подробно некоторые цифровые инструменты оценки персонала.

Так, дистанционный центр оценки Web@ssessment [Вэбсобакассэссмент] позволяет задействовать сотрудников всех уровней. Длительность проведения зависит от упражнений и может составлять около 40–300 минут. Web@ssessment [Вэбсобакассэссмент] переносит центр оценки в полностью дистанционный формат. Участник выполняет упражнения в личном кабинете, а наблюдатели оценивают его действия, используя удобную онлайн-форму.

Преимущества Web@ssessment[Вэбсобакассэссмент] следующие.

- ✓ Экономия и простота – сокращаются затраты, присутствующие в традиционном центре оценки.
- ✓ Автоматизация и удобство – оценки наблюдателей сводятся автоматически. По результатам формируется отчет с возможностью добавления комментариев.
- ✓ Гибкость – Web@ssessment[Вэбсобакассэссмент] поддерживает практически все традиционные виды упражнений. Платформа может быть оформлена под требуемый стиль.

Как проходит Web@ssessment[Вэбсобакассэссмент]?

1. Участник оценки получает письмо со ссылкой на назначенные ему упражнения центра оценки.
2. Участник проходит по ссылке и начинает выполнять упражнения.
3. Наблюдатель видит прогресс участника, читает его ответы и выставляет оценки в онлайн-форме.
4. Интервью может проводиться по skype[Скайп], телефону, ВКС или внутри платформы Web@ssessment[Вэбсобакассэссмент].

Какие упражнения поддерживает Web@ssessment [Вэбсобакассэссмент]?

Упражнения можно вносить свои или использовать из специальных библиотек. Это могут быть аналитические кейсы, ролевые игры, работа с почтой, индивидуальные задания.

Слайд 209

В качестве новых технологий в области оценки персонала в настоящее время выделяется геймификация.

Согласно исследованиям, 75 % представителей HR[Эйч-ар] зарубежных компаний хотели бы использовать геймифицированные инструменты в оценке. Представители HR[Эйч-ар] российских компаний считают геймификацию одним из ТОП-3 трендов в оценке персонала.

Несколько лет назад в США активно начали появляться стартапы по геймифицированной оценке. Наиболее известные – Pymetrics[Пимэтрикс], Arctic Shores[Арктик Шорз], Scoutable[Скоутабл], Knack[Нак].

Виды геймификации следующие.

1. Геймифицированные тесты (game-based assessment[гейм-бейст эсэсмэнт] / gamified assessment[гамифид эсэсмэнт]).
2. Игры для оценки (games for assessment[геймз фо эсэсмэнт]).
3. Геймифицированные тесты (Realistic Job Preview[Реалистик Джаб Привью]).

Геймифицированные тесты (game-based assessment[гейм-бейст эсэсмэнт] / gamified assessment[гамифид эсэсмэнт]) рекомендуется применять при найме выпускников, так как тесты могут вызвать отторжение у взрослой аудитории. Преимуществом являются высокая вовлеченность кандидатов и доказанная валидность.

Игры для оценки также способствуют высокому уровню вовлеченности участников, но требуют от участников современных устройств и могут вызвать отторжение у взрослой аудитории.

Геймифицированные тесты (Realistic Job Preview[Реалистик Джаб Привью]) доказали свою валидность, но они требуют разработки для каждой задачи и наём массового персонала, специалистов, что повышает их стоимость.

В зависимости от задачи проект геймификации может длиться от трёх месяцев до бесконечности. Рекомендуемый срок продолжительности составляет около девяти месяцев, три месяца должен быть отдых. С целью увеличения ключевых показателей эффективности можно использовать соревновательные игры.

Оценка с помощью геймификации, как правило, основывается на искусственном интеллекте. Анализ информации, полученной в ходе игры, осуществляется с помощью автоматизированных технологий.

Искусственный интеллект (ИИ) – один из трендов современного цифрового мира. Искусственный интеллект – это набор алгоритмов, который обучается на данных и далее имитирует человеческий разум в решении конкретных задач. Основное преимущество искусственного интеллекта – сокращение времени и издержек за счет точной имитации работы человека.

Например, искусственный интеллект может:

- автоматически искать кандидатов на рабочих сайтах или в социальных сетях;
- оценивать их в телефонном разговоре или чате;
- оценивать в видеопроцессе или оценочных играх;
- выявлять сотрудников, которые могут в ближайший год уйти из проекта;
- формировать индивидуальные программы развития в зависимости от их оценок «360 градусов» и результатов прохождения тестов.

Искусственный интеллект позволяет автоматизировать операции при оценке персонала. Это можно осуществить с помощью видеопроцесса с применением искусственного интеллекта. Рассмотрим автоматизированное видеопроцесс на основе искусственного интеллекта Echo[Экоу].

Echo[Экоу] – автоматизированная оценка кандидатов по видеопроцессу. В основе Echo[Экоу] – технологии искусственного интеллекта, позволяющие сократить время на оценку и подбор.

Данное видеопроцесс по продолжительности составляет пятнадцать минут, и в нем может быть задействован массовый персонал, выпускники, различные специалисты.

Основные этапы прохождения автоматизированного видеопроцесса на основе искусственного интеллекта Echo[Экоу] следующие.

1. Кандидат записывает видео со своими ответами на вопросы интервью. Список вопросов можно изменять.
2. Искусственный интеллект распознаёт и анализирует речь, эмоции и голос кандидата.

3. Формируется прогноз эффективности кандидата в рабочей среде.
4. Каждый кандидат получает итоговый балл, отражающий его потенциальную эффективность в работе.

Следует отметить, что администратор самостоятельно управляет проектом: создаёт вакансии, добавляет кандидатов, отправляет приглашение записать видео. Платформа оценки проста и интуитивно понятна.

Слайд 211

На основе искусственного интеллекта и машинного обучения было проведено всероссийское исследование компетенций «ЭКОПСИ». Оценивались такие параметры, как эффективность участников и поведение, проявляемое ими на работе.

В результате исследования сформирована универсальная модель компетенций – DCM (Data-based Competence Map [Дату-бейст Кампитэнс Map]), которая описала и оценила ключевые качества реальных людей, работающих в российских компаниях.

Тридцать три компетенции, объединенные в метакомпетенции.

- Надежность – дисциплинированность, исполнительность, ответственность, решительность.
- Организованность – целеполагание, адаптивность, планирование и стремление к порядку.
- Командность – готовность к компромиссу, сотрудничество, открытость, обратная связь.
- Приверженность, лояльность и взаимовыручка.
- Клиентоориентированность – ориентация на клиента, партнерство.
- Принятие решения – системное мышление, бизнес-мышление, перспективное мышление.
- Стремление к совершенству – стремление к достижениям, развитию и инновациям.
- Эффективная коммуникация – четкая коммуникация, убеждение и влияние, ведение переговоров, неформальное лидерство.

➤ Управленческое мастерство – управление исполнением, мотивация подчиненных, организация работы, управление изменениями, развитие подчиненных и управление командой.

Слайд 212

Каковы критерии оценки участников в рамках дистанционной работы?

Компетенции дистанционной работы следующие.

- ✓ Дисциплинированность – умение рационально организовать свою работу.
- ✓ Планирование – умение ставить приоритеты и распределять ресурсы.
- ✓ Адаптивность – готовность быстро подстроиться под меняющуюся среду.
- ✓ Решительность – готовность самостоятельно принимать решения.
- ✓ Исполнительность – готовность точно и быстро выполнять поставленные задачи.
- ✓ Ответственность – готовность брать ответственность на себя и быть настойчивым.
- ✓ Взаимовыручка – готовность приходить на помощь другим и делиться своими ресурсами.
- ✓ Кросс-функциональное взаимодействие – умение находить контакт в других подразделениях и организовать совместную работу.
- ✓ Неформальное лидерство – умение объединять вокруг себя других и влиять без административных рычагов.

Особое внимание следует уделить открытости – готовности открыто говорить о проблемах и выражать свою точку зрения; а также системному мышлению – умению смотреть на ситуацию комплексно и опираться на данные.

Выделяется также бизнес-мышление – умение понимать бизнес-среду и мыслить в категориях экономического эффекта и перспективное мышление – умение видеть широкий горизонт и далёкую перспективу.

К цифровым компетенциям и знаниям можно отнести искусственный интеллект, большие данные, кибербезопасность, альтернативную энергетику, интернет вещей, блокчейн.



Росдистант
ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ ДИСТАНЦИОННО



Росдистант
ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ ДИСТАНЦИОННО



Росдистант
ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ ДИСТАНЦИОННО



Росдистант
ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ ДИСТАНЦИОННО



Росдистант
ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ ДИСТАНЦИОННО



Росдистант
ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ ДИСТАНЦИОННО