

1 | 7 | 2015 |

ПУЛЬТ УПРАВЛЕНИЯ. ПЕРСОНАЛ

**ПОДБИРАЕМ,
ОЦЕНИВАЕМ,
РАЗВИВАЕМ**



ОТ РЕДАКЦИИ >



Каждый специалист по управлению персоналом знает, как трудно найти «нормального» человека! Чтобы справиться с работой, чтобы не ушёл через три месяца, чтобы смог влиться и проявить себя в новом коллективе...

Сегодня арсенал кадровика выглядит довольно внушительно и позволяет решать практически любые задачи. Соискатели должности проходят разнообразные тесты, отвечают на каверзные вопросы, подвергаются стресс-интервью, а в некоторых случаях компании даже испытывают их на детекторах лжи. Разработанные методики позволяют довольно точно определять психотип человека и поведенческие характеристики, важные для работы. Конечно, все эти процедуры могут пугать кандидатов, но кадровиков понять можно: ведь они ищут человека, от которого зависит успех или отдельного проекта, или целого подразделения, или даже всей компании. И чем выше позиция, тем тщательнее нужно взвешивать все «за» и «против»! При этом не будем забывать, что есть отрасли – например, тот же транспорт, – где речь идёт не только об успехе предприятия, но в первую очередь о безопасности людей.

Этот скрупулезный подход к соискателю должности свидетельствует о том, что персонал в современной корпоративной практике рассматривается прежде всего с точки зрения своих профессиональных и творческих возможностей. Персонал – это не столько источник расходов, сколько ресурс, с помощью которого компания создаёт новые продукты и услуги, привлекает и удерживает клиентов, генерирует дополнительную стоимость. Причём качество этого ресурса можно с довольно высокой точностью спрогнозировать на годы вперёд, чего, например, не сделаешь в отношении курса валют, стоимости нефти или заёмных средств, а также общей экономической или политической ситуации в стране. А, зная качество своего главного ресурса, компания может выстроить вполне реалистичский сценарий развития бизнеса.

Впрочем, для хорошего HR-менеджера мало найти высококлассного специалиста для своей компании. Ещё важнее расставить специалистов на оптимальные позиции. В противном случае мы рискуем получить ситуацию из басни Крылова. Представьте себе, как лебедь (пусть это будет, например, руководитель-стратег), рак (крепкий производственник, привыкший к старым, испытанным методам работы) и щука (специалист узкого профиля, который может продуктивно работать в определённой сфере) руководят предприятием. Свой воз они тянут, разумеется, каждый в свою сторону. Потому что в другую сторону они тянуть просто не умеют! Мораль этой басни такова: только тщательный подбор и расстановка кадров обеспечивают эффективную организацию работы коллектива.

Сегодня РЖД входят в число тех 20% российских компаний, которые анализируют кадровую информацию и ведут системную работу по совершенствованию инструментов управления человеческими ресурсами. Компания внедряет компетентностный подход, систему единых корпоративных требований (ЕКТ), переходит на новый формат корпоративной аттестации, автоматизирует обработку кадровых данных. Этим практикам работы с персоналом посвящён очередной номер журнала «Пульт управления. Персонал», главной темой которого стали вопросы оценки, подбора и развития сотрудников. В журнале размещены материалы, посвящённые итогам пилотного проекта проведения корпоративной аттестации в Дирекции управления движением, а также опыту внедрения ЕКТ в Дирекции тяги. Также журнал знакомит с практиками оценки и подбора персонала в компаниях-партнёрах – в банковской группе ВТБ и логистическом операторе SEFCO.

По традиции издание предоставляет свои страницы и внешним экспертам, которые анализируют работу ОАО «РЖД» в области оценки персонала, знакомят с трендами на российском и зарубежном рынке, приводят примеры из современной зарубежной корпоративной практики, а также дают советы, которые будут полезны как руководителям, так и специалистам по управлению персоналом.

ТЕМА НОМЕРА > ОЦЕНКА И РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА
4-5**ПЕРЕМЕНЫ НАЧИНАЮТСЯ С ЛЮДЕЙ**

Дмитрий Шаханов, вице-президент ОАО «РЖД»: «Уровень задач, стоящих перед компанией, требует высокой квалификации руководителей»

6-9

РАССТАВИТЬ ПО СВОИМ МЕСТАМ

Антон Награльян, начальник Департамента управления персоналом ОАО «РЖД»: «Если перед компанией стоит задача повышения эффективности работы, значит, и корпоративная аттестация должна иметь соответствующие цели»

10

КОРПОРАТИВНАЯ АТТЕСТАЦИЯ НА НОВОМ УРОВНЕ

Итоги пилотного проекта корпоративной аттестации в Центральной дирекции управления движением

11

ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ ОЦЕНИТ СИСТЕМА ЕКТ

Как внедрится система Единых корпоративных требований в Дирекции тяги

12-15

РАЗВИТИЕ ИНСТРУМЕНТОВ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА**В ХОЛДИНГЕ «РЖД»**

Николай Стеблянский, директор АНО «Корпоративный университет ОАО «РЖД»: «Оценка в различных её модификациях неуклонно входит в жизнь холдинга как привычный рабочий инструмент»

16-19

ОТДАТЬ В ОДНИ РУКИ

Стандартизация процессов – первый шаг на пути к созданию общего центра кадрового обслуживания

20-23

ПЕРЕДАЙ ДРУГОМУ

Один из ключевых инструментов руководителя – делегирование полномочий

24-27

СОВРЕМЕННАЯ ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА

В новых экономических условиях нужен интегральный подход к оценке и развитию сотрудников

28-31

ЭФФЕКТИВНЫЕ ПЕРЕГОВОРЫ

Как оценить достоверность информации, сообщаемой кандидатом при приёме на работу

32-35

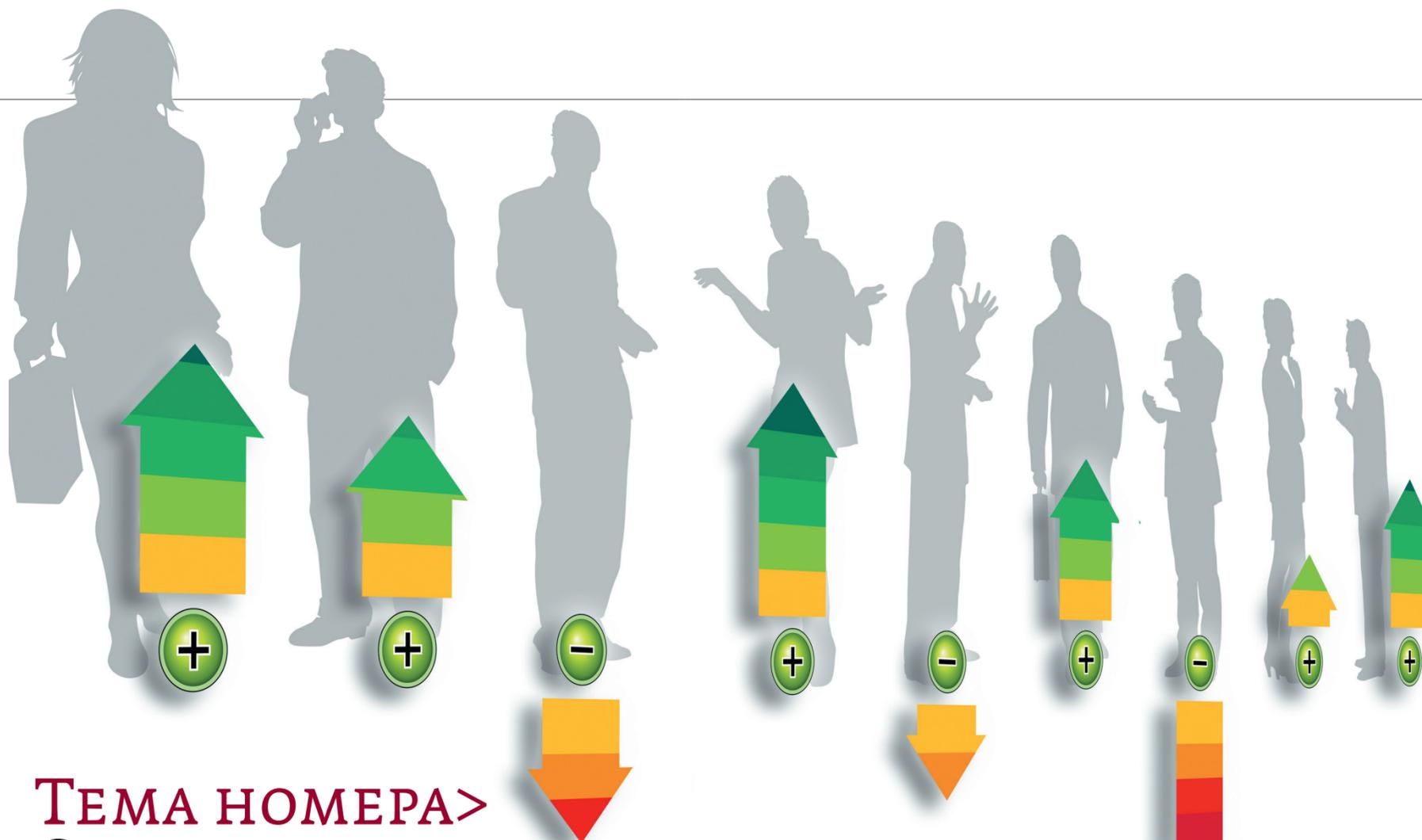
СИЛА В ПРОФЕССИОНАЛИЗМЕ

Наличие чётких критериев и объективной оценки облегчает процесс принятия кадровых решений

36-39

СИСТЕМНАЯ ОЦЕНКА

Человеческий капитал компания раскрывает только в том случае, если её HR-специалисты смогут выстроить системную связь между различными оценками



ТЕМА НОМЕРА > ОЦЕНКА И РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА

ПРАКТИКА >

40-43

Люди – главный ресурс бизнеса

Седрик Брошар, региональный директор по персоналу GEFCO: «Руководители являются проводниками стратегии в компании, они помогают транслировать и внедрять изменения во всю структуру организации»

44-47

КАРЬЕРНЫЕ МАРШРУТЫ: ОПЫТ ВТБ24

Одним из ключевых факторов вовлечённости является прозрачность возможностей карьерного роста

ТРУДОВОЕ ПРАВО >

48-51

РАССТАТЬСЯ ПО-ХОРОШЕМУ

Прекращение трудового договора – один из наиболее сложных, конфликтных и актуальных вопросов кадрового делопроизводства

ТЕСТ >

52

УМЕЕТЕ ЛИ ВЫ ДАВАТЬ ОБРАТНУЮ СВЯЗЬ?

Оцените, насколько эффективно вы умеете общаться с подчинёнными и вникаете в их работу

РЕДАКЦИЯ**РЕДАКТОРАТ**

Главный редактор А.С. Ретюнин
Шеф-редактор В.В. Поляков
Арт-директор К.И. Левченко
Научный редактор А.М. Ходоровский

НАД НОМЕРОМ РАБОТАЛИ:

КАРЕН АГАБАБЯН, НАТАЛЬЯ КУЗИНА.

СЛУЖБА ВЫПУСКА

Выпускающий редактор М.А. Лобов
Билд-редактор М.Д. Ахмедова
Предпечатная подготовка, вёрстка
Т.В. Мациевская
Цветокоррекция М.Ю. Саянов

КОРРЕКТУРА

Заведующая отделом Г.Б. Моцарь

КУРАТОР ПРОЕКТА

Начальник Департамента управления персоналом ОАО «РЖД» А.А. Награльян

КООРДИНАТОР ПРОЕКТА

Главный специалист Центра внутренней политики и развития корпоративной культуры ОАО «РЖД»
С.В. Сысоев

ДИРЕКЦИЯ

Генеральный директор Е.С. Мельникова
Заместитель генерального директора
С.Ф. Шатковский
Руководитель проектного отдела
Ж.А. Цесас

Фото на обложке: SHUTTERSTOCK

ОТДЕЛ РАСПРОСТРАНЕНИЯ:
(499) 262-89-69, (495) 624-52-37 (ФАКС)
Учредитель и издатель:
ОАО «Издательский дом «Гудок»
Адрес учредителя, издателя и редакции:
105066, г. Москва,
ул. Старая Басманная, д. 38/2, стр. 3
Тел.: (499) 262-15-56, 262-26-53, ФАКС: (495) 624-72-61
E-MAIL: GUDOK@CSS-RZD.RU

ПЕРЕПЕЧАТКА МАТЕРИАЛОВ БЕЗ СОГЛАСИЯ
ОАО «Издательский дом «Гудок» ЗАПРЕЩЕНА.
ТИРАЖ: 2000 экз.
Отпечатано в типографии ООО «ПРИНТ МАРКЕТ»
127018, г. Москва, ул. Суцёвский Вал, д. 49, оф. 230
Номер заказа: 195 - 06

Подписано в печать по графику: 05.06.2015
Подписано в печать фактически: 05.06.2015
Свободная цена

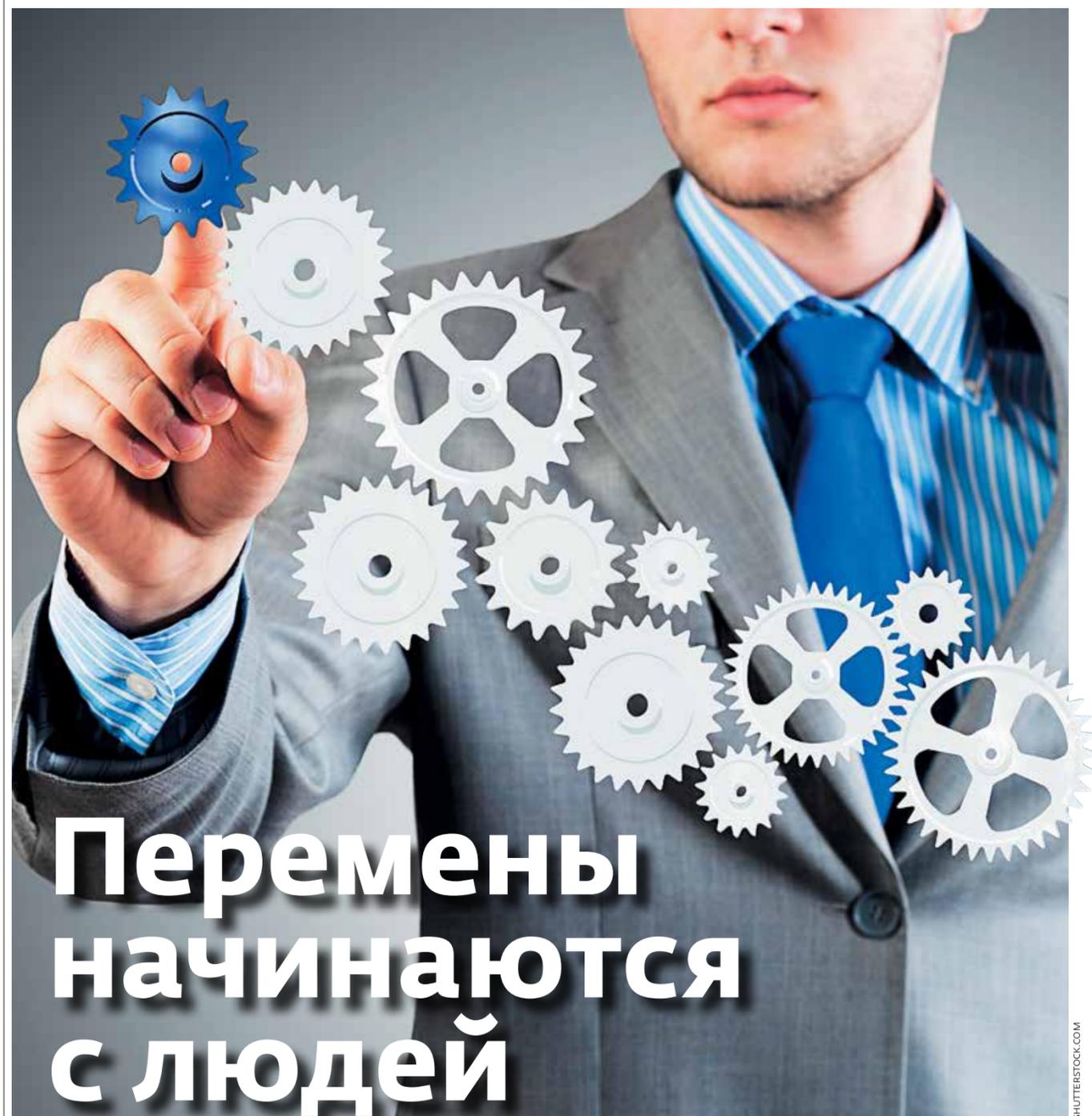
ИЗДАНИЕ ЗАРЕГИСТРИРОВАНО В ФЕДЕРАЛЬНОЙ СЛУЖБЕ ПО НАДЗОРУ В СФЕРЕ СВЯЗИ, ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ И МАССОВЫХ КОММУНИКАЦИЙ.

СВИДЕТЕЛЬСТВО О РЕГИСТРАЦИИ:

П/И № ФС77-53862 от 26.04.2013 г.

ТЕМА НОМЕРА >

ОЦЕНКА И РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА



Перемены начинаются с людей



ДМИТРИЙ ШАХАНОВ,
ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ ОАО «РЖД»

В бизнесе успех любых начинаний зависит от того, насколько к ним подготовлен персонал компании. Любой проект – по модернизации производства, по изменению организационной структуры компании, по выводу новых услуг или продуктов на рынок – должен быть поддержан соответствующими инвестициями в человеческий капитал.

Сегодня железнодорожники участвуют в реализации сложных проектов, от которых зависит будущее национальной транспортной системы. Уровень задач, стоящих перед компанией, требует соответствующей квалификации руководителей, которые должны не только обладать соответствующими знаниями, но и уметь применять их на практике.

За последние годы компании удалось создать фундамент, на котором сегодня выстраивается системная работа с персоналом уже на качественно новом уровне. При этом по ключевым направлениям мы уже смогли достичь значимых результатов.

С 2011 года ведётся внедрение компетентностного подхода, на основе которого формируется прозрачная система требований к знаниям и навыкам работников на различных уровнях управления.

С нынешнего года мы начинаем применять систему единых корпоративных требований (ЕКТ), что позволит нам, в частности, повысить качество планирования в области развития персонала, управления кадровым резервом.

С 2015 года мы начинаем проводить корпоративную аттестацию в обновлённом формате – не коллегиально, а как собеседование руководителя и подчинённого. Нам было важно привить аттестации развивающие функции, усилить обратную связь, чтобы по результатам процедуры каждый руководитель и специалист компании мог бы составить свой

личный план развития, исходя из достигнутых производственных показателей и уровня профессиональных и корпоративных компетенций. Уверен, что новый формат аттестации позволит работникам лучше понимать цели и задачи, стоящие перед холдингом, а также принципы, которыми необходимо руководствоваться в работе для обеспечения её эффективности.

Наконец, в рамках социально-кадрового блока активно внедряется процессный подход, разработаны и утверждены регламенты взаимодействия по всем процессам в области управления персоналом, социального развития, организации, оплаты и мотивации труда, а также в сфере внутрикорпоративных коммуникаций. Это важный этап в работе по повышению нашей эффективности. Но нам многое ещё предстоит сделать.

Так, важнейшей задачей является совершенствование процессов кадрового администрирования и делопроизводства. Основная цель – обеспечить более рациональное использование временного ресурса кадровых работников, с тем чтобы направить большие усилия на решение тех задач, которые создают максимальную добавленную стоимость кадровой функции для бизнеса, в том числе в области развития персонала, формирования кадрового резерва, подбора и расстановки руководящих кадров.

Чтобы новые инструменты управления персоналом прижились, они должны учитывать и специфику нашего производства, и особенности нашей корпоративной культуры, которая складывалась десятилетиями и во многом достаточно консервативна. С другой стороны, «Российские железные дороги» – живой организм. Мы меняемся вместе со страной и требованиями рынка, развиваемся, идём вперёд. И тот инструментальный по работе с персоналом, который есть в нашем багаже, также должен систематически обновляться.

ТЕМА НОМЕРА > ОЦЕНКА И РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА



Расставить по своим местам

КАДРОВЫЕ ПРОЦЕССЫ ДОЛЖНЫ ОПИРАТЬСЯ
НА ОБЪЕКТИВНЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ



Антон Награльян,
начальник Департамента
управления персоналом ОАО «РЖД»

Мы так привыкли к фразе «кадры решают всё», что не всегда задумываемся

над тем, что же сегодня нам нужно сделать для того, чтобы кадры действительно могли эффективно решать задачи, стоящие перед компанией.

Напомню, что выражение «кадры решают всё» появилось в 30-х годах прошлого века, когда страна проводила индустриализацию, и нам не хватало технически грамотных специалистов, людей, умеющих работать с техникой.

Сегодня ситуация принципиально иная. Техникой мало кого удивишь, на «ты» с компьютерами ученики младшего школьного возраста. Руководителям и специалистам не хватает не столько технических, сколько корпоративных компетенций и управленческих навыков, умения работать в условиях изменяющегося рынка, понимания партнёров и внимания к клиентам.

Hire hard, manage soft, fire hard
Принцип управления персоналом, который сегодня актуален практически для любого бизнеса, лаконично сформулирован англоязычным менеджментом: hire hard, manage soft, fire hard. То есть нужно тщательно подбирать и расставлять людей (очевидно, исходя из их компетенций), а также не менее тщательно искать замену каждому сотруднику компании. Говоря по-русски, нужно уметь расставлять правильных людей на правильных

местах. Только в этом случае кадры действительно будут решать всё, коллективом будет легко управлять, а компания сможет достичь намеченных стратегических целей.

На практике этот принцип в разных компаниях реализуется по-разному, всё зависит от возможностей организации, корпоративной культуры и подготовки специалистов кадрового блока.

Система ЕКТ

В ОАО «РЖД» управление персоналом будет опираться на систему единых корпоративных требований, которая на основании объективных критериев даёт представление о профессиональных корпоративных качествах работника. Все процессы управления персоналом – подбор, обучение, ротация, формирование кадрового резерва – основываются на компетентностном подходе.

Компетентностный подход в корне меняет качество кадровых процессов. Возьмём, например, формирование кадрового резерва. В связи с реформой отрасли и изменением структуры управления компанией согласование кандидатур на ту или иную руководящую должность шло с определёнными трудностями. Нужно было учесть и мнение функциональных филиалов, и железной дороги. В решении принимает участие много людей, высказываются разные мнения. Зачастую прийти к единому решению непросто, процедура согласования могла затянуться. Теперь, когда у нас есть единые корпоративные требования и объективная оценка профессиональных и корпоративных компетенций, вопросы согла-

РЕШЕНИЯ ПО ИТОГАМ КОРПОРАТИВНОЙ АТТЕСТАЦИИ:

- 1) перевод работника с его согласия на другую работу с повышением или понижением должности;
- 2) включение работника в кадровый резерв соответствующего уровня;
- 3) определение направлений профессиональной подготовки, переподготовки, самостоятельного обучения работника;
- 4) расторжение трудового договора с работником в случае несоответствия его занимаемой должности вследствие недостаточной квалификации;
- 5) постановка индивидуальных задач.

ТЕМА НОМЕРА >

ОЦЕНКА И РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА

Что оценивается при проведении корпоративной аттестации?

- 1 **Качество выполнения работником должностных обязанностей.**
- 2 **Выполнение индивидуальных задач, поставленных на предыдущей корпоративной аттестации.**
- 3 **Достижение целевых показателей подразделения или достижение ключевых показателей эффективности трудовой деятельности.**
- 4 **Качество взаимодействия в границах железной дороги.**
- 5 **Уровень развития корпоративных компетенций.**

сования кандидатур будут решаться значительно легче и эффективнее.

Новый формат корпоративной аттестации

В этом году компания запустила корпоративную аттестацию в новом формате, на основе компетентностного подхода. Оценка личной и производственной эффективности работника теперь будет строиться через формализованный процесс оценки компетенций и результатов выполнения производственных показателей. Новая оценочная процедура позволит не только объективнее оценить соответствие сотрудника занимаемой должности, но и достаточно точно определить его потенциал, а также предоставить

КОРПОРАТИВНАЯ АТТЕСТАЦИЯ ПОЗВОЛЯЕТ ОПРЕДЕЛИТЬ:

- соответствие уровня квалификации и результатов трудовой деятельности работников установленным требованиям к занимаемым должностям;
- направления профессионального развития;
- потенциальные возможности работников в целях их более рационального использования.

сотруднику инструментарий для развития и самосовершенствования.

Ранее действующая процедура аттестации была по преимуществу инструментом контроля и в целом была нацелена на то, чтобы выявить тех, кто не соответствует занимаемой должности, не справляется со своими должностными обязанностями, чтобы сделать соответствующие организационные выводы. Это был традиционный для отрасли инструмент, через который прошло несколько поколений железнодорожников.

Но меняются времена, меняются условия работы, меняются цели компании, значит, должны меняться и инструменты управления людьми. Если перед компанией стоит задача повышения эффективности работы, значит, и корпоративная аттестация должна иметь соответствующие цели: это инструмент развития, повышения профессионализма, «тонкой настройки» кадровых решений.

Процедура

Ранее аттестация проводилась коллегиально, теперь она будет проходить в форме диалога между подчинённым и его непосредственным руководителем.

Предметом обсуждения станут качество выполнения работником своих должностных обязанностей (достигнутые результаты в работе, соблюдение сроков, целесообразное расходование имеющихся ресурсов, обладание необходимыми профессиональными знаниями), качество взаимодействия в границах железной дороги, выполнение индивидуальных задач, достижение целевых показателей подразделения.

На результат аттестации будут влиять как достигнутые производственные показатели, так и уровень развития компетенций аттестуемого. В аттестационном листе 10 компетенций, они понятны, процедурно описаны, по каждой из них есть поведенческие индикаторы. Так что оценить их уровень, а потом и объяснить свои оценки руководителю не должно составить труда. Кроме того, руководитель может принимать во внимание и те объективные результаты тестирования подчинённого, которые получены в Корпоративном университете или специалистами ДЦОМПов (методами ассесмент-центр, «Бизнес-профиль РЖД»). Эти данные позволят руководителю

минимизировать субъективность в оценке уровня развития корпоративных компетенций аттестуемого.

Обратная связь

Развивающая обратная связь является важным моментом процедуры. Конечно, это нелегко – говорить на языке компетенций, уметь их оценивать, объясняя подчинённому, в чём его сильные и слабые стороны, над чем ему необходимо работать. Но культуру диалога в компании нужно развивать. Без неё невозможно повысить качество человеческого ресурса компании.

Первоочередная задача руководителя, приступившего к аттестации подчинённого, состоит в том, чтобы создать позитивную атмосферу для обсуждения, настроить подчинённого на диалог и объяснить, что результаты аттестации нужны не руководству, а самому работнику. Успех корпоративной аттестации во многом зависит от того, насколько руководитель сможет правильно определить зоны развития своего подчинённого. В конечном счёте, руководитель должен мотивировать работника к профессиональному росту, разбудить в нём стремление к обучению. Поэтому акцент исключительно на слабых сторонах подчинённого во время процедуры аттестации – крайне нежелательный сценарий при проведении аттестации.

Сотрудник, который проходит аттестацию, получает оценку руководителя в формате обратной связи о качестве своей работы и может сделать выводы о том, что ему нужно менять или развивать – и в своей работе, и, может быть, в самом себе. Адресная, целенаправленная обратная связь, которую даёт руководитель, повышает мотивацию работника, нацеливает его на достижение более высокой результативности.

Обучение

Результаты, полученные на аттестации, позволят компании создать «дорожную карту» развития руководителей. Обработав данные, мы увидим, по каким компетенциям в целом в компании нужно усиливать



Если перед компанией стоит задача повышения эффективности работы, значит, и корпоративная аттестация должна иметь соответствующие цели

работу, в какие программы обучения в Корпоративном университете нужно вносить корректировки и какие новые курсы нужно разработать.

Помимо общей картины по компании мы сможем дать и адресные рекомендации по развитию каждого сотрудника. В перспективе система будет работать так: по результатам аттестации сотрудник получит список литературы и тренингов, которые ему рекомендовано посетить.

Мы сможем отслеживать все актуальные для компании компетенции и поддерживать их на необходимом для нас уровне.

Поэтапное внедрение

В 2015 году аттестацию пройдут только руководители ОАО «РЖД» (включая функциональные филиалы) и их заместители. В общей сложности это 350 человек. В 2016–2017 годах должны быть аттестованы начальники отделов и их заместители.

Чтобы запустить проект в промышленную эксплуатацию, в компании была проведена большая работа. При разработке нового формата корпоративной аттестации сотрудники кадрового блока и привлечённые

эксперты проанализировали общемировую корпоративную практику, учли особенности железнодорожной отрасли, специфику работы холдинга «РЖД» и задачи, стоящие перед компанией. Например, в мировой практике нет такого понятия, как «обратная связь о качестве взаимодействия на полигоне железной дороги», а для нас такой критерий весьма актуален.

Помимо разработки методологических документов, были подготовлены и специалисты, которые будут внедрять новый формат аттестации. Всего были обучены 148 экспертов (это заместители начальников дорог по кадрам, заместители начальников по кадрам в центральных дирекциях, начальники отделов реализации кадровой политики). Они будут оказывать методологическую помощь в подготовке документов, проведении аттестационного собеседования, готовить к аттестации руководителей и аттестуемого работника.

Мы рассчитываем, что эксперты смогут создать благоприятный настрой, проинформировать всех причастных об особенностях процедуры, разрешить все возможные организационные трудности.

ТЕМА НОМЕРА > ОЦЕНКА И РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА

Корпоративная аттестация на новом уровне

В 2014 году в Центральной дирекции управления движением был проведён пилотный проект корпоративной аттестации. О его итогах рассказывает заместитель начальника Дирекции по кадрам и социальным вопросам Иван Яриков.



– Чем вызвана необходимость разработки пилотного проекта и внесения изменений в модель корпоративной аттестации?
– Действительно, аттестация в нашей компании проводилась регулярно. Но время вносит свои коррективы. Мы стали работать в условиях рынка, когда нужно принимать во внимание и требования клиентов, и предложения конкурентов... В этих условиях недостаточно оценивать сотрудника лишь по выполнению им должностных обязанностей. Нужна более дифференцированная оценка, которая включает не только оценку результатов деятельности, но и анализ корпоративных компетенций и личностных качеств. Поэтому мы с большим воодушевлением включились в проект по созданию нового

формата аттестации, который разрабатывался Департаментом персонала, и провели пилотный проект, в рамках которого аттестацию прошли 254 руководителя. Это полигоны Октябрьской, Московской, Юго-Восточной, Приволжской и Красноярской дирекций управления движением.
– С какими трудностями вы столкнулись при подготовке пилота по аттестации?
– Был проделан колоссальный объём работы. Были досконально изучены и доработаны документы, регламентирующие проведение корпоративной аттестации, – в соответствии с задачами холдинга «РЖД». После этого началась разработка методики оценки основной производственной деятельности работника. Нужно было учесть множество нюансов, вплоть до специфики работы каждой дирекции управления движением. Например, для Юго-Восточной дирекции приоритетом была грузозахватная работа, а для Октябрьской – взаимодействие с портами. Основная трудность состояла в том, чтобы провести аттестацию таким образом, чтобы по ее итогам можно было увидеть конкретного человека, понять его личный уровень знаний, корпоративных компетенций – таких как ответственность, креативность, инновационность, лидерство.
– Как проходила аттестация в Центральной дирекции?

– Мы собирали оценки с трёх уровней организации: аттестуемого оценивали его руководитель, его коллеги и его подчинённые. Затем в ходе беседы с руководителем все эти оценки обсуждались, чтобы в итоге работнику был выставлен тот балл, который соответствует реальному положению дел.
– В чём заключается главное преимущество нового формата аттестации?
– Аттестация позволила получить качественную обратную связь и, как итог, сделать комплексный вывод на основе результатов производственной деятельности руководителя, ассессмент-центра, тестов оценки уровня развития профессиональных и корпоративных компетенций, которые непосредственный руководитель анализирует вместе со своим подчинённым и формирует задачи на следующий период. Аттестация – это своеобразный рентген. Она позволяет увидеть профессиональные и деловые качества человека в деталях. А самому аттестуемому – понять свои слабые стороны и развивать их.
– В дирекции удовлетворены полученными результатами по пилоту?
– Да, дирекция показала хорошие результаты: 93,7 % руководителей аттестацию прошли успешно. Лишь трое аттестованы при условии улучшения работы и выполнения рекомендаций руководителя.

Профессиональные компетенции оценит система ЕКТ

О задачах, которые должна решить система Единых корпоративных требований (ЕКТ), и результатах пилотного проекта рассказывает заместитель начальника Дирекции тяги по кадрам и социальным вопросам Юрий Жуков.



– Юрий Иванович, для чего в компании внедряется система ЕКТ?
– Сегодня компания переживает время перемен, и не только в организационном плане. У нас меняется философия отношения к персоналу. Если раньше принято было считать, что работник – это источник расходов, то сегодня работник – это наш главный источник доходов. И чем компетентнее и профессиональнее наши работники, тем мощнее компания. Соответственно, систему ЕКТ мы рассматриваем в первую очередь как информационную платформу, которая позволит повысить качество подготовки персонала. Она обеспечит нас объективной информацией о работнике, на основании которой мы сможем принимать более взвешенные

управленческие решения при подборе и расстановке кадров, формировании кадрового резерва. Наконец, благодаря ЕКТ мы сможем более эффективно планировать обучение сотрудников.
– Как на практике реализуется внедрение этой системы?
– Вначале был проведён пилот-проект. Мы выбрали две наиболее крупные дирекции: Московскую и Западно-Сибирскую, также были привлечены работники органа управления Дирекции тяги, всего 659 человек. Работу начали с разработки модели профессиональных компетенций для 127 ключевых должностей. Потом для каждой ключевой должности был определён целевой уровень развития компетенций в соответствии со шкалой оценки. Затем начался практический этап, мы запустили процедуру оценки.
– Какие выводы можно сделать по итогам проекта?
– В режиме пилота мы работали в течение года – с ноября 2013-го по октябрь 2014-го. За это время мы, во-первых, сформировали базу данных, в которую сведена вся информация по уровню развития профессиональных и корпоративных компетенций работников, а также все результаты по оценке потенциала развития и результативности работников. Проект показал, что результаты оценки работников в значительной степени являются отражением общей кадровой ситуации в

конкретном подразделении. И благодаря системе ЕКТ мы теперь можем дистанционно выявлять те области работы с персоналом, которые требуют особого внимания и корректирующих мер. Также в ходе пилота были сформированы рейтинги депо по уровню развития профессиональных компетенций, результаты по отдельным критериям оценки значимо коррелируют с ключевыми показателями деятельности эксплуатационных депо. Таким образом, если мы запустим систему ЕКТ в промышленную эксплуатацию, мы сможем более системно использовать кадровые инструменты для повышения эффективности производственной деятельности.
– Много ли предстоит сделать в дирекции, чтобы внедрить систему ЕКТ в промышленное производство?
– В первую очередь нам необходимо решить вопрос с помещениями, а также оборудовать рабочие места для проведения оценки в региональных дирекциях тяги. Необходимо также организовать обучение специалистов, на которых будет возложено проведение процедуры оценки, определить порядок оплаты за время прохождения оценки работниками локомотивных бригад. Работа предстоит большая. Ведь до 30 июля 2015 года планируется оценить 2798 руководителей структурных подразделений Дирекции тяги.



Николай Стеблянский, директор АНО «Корпоративный университет ОАО «РЖД»

Развитие инструментов оценки персонала в холдинге «РЖД»

Корпоративный университет ОАО «РЖД» обеспечивает единые критерии и методики оценки и развития персонала компании

Компетентность руководителей – ключевой фактор для развития любого бизнеса, особенно для тех компаний, которые выходят на новые рынки, меняют модель своего бизнеса и совершенствуют свою организационную структуру. Именно в такой ситуации сегодня находится ОАО «РЖД», трансформируясь из компании-перевозчика в глобальный транспортно-логистический холдинг. И во многом от руководителей холдинга зависит, насколько успешно «Российские железные дороги» будут решать оперативные задачи, реагировать на вызовы рынка, достигать стратегических целей. Сегодня развитием компетенций сотрудников компании, их обучением и аттестацией занимается Корпоративный университет ОАО «РЖД», созданный в 2010 году.

Важнейшими функциями Корпоративного университета стали формирование и детализация компетенций работников, а также их оценка. Поскольку именно на основе такой оценки возможно приведение текущего и опережающего обучения в систему.

В первую очередь необходимо отметить, что создание Корпоративного университета позволило компании начать работу с персоналом на совершенно новом уровне. Безусловно, в компании, которая отвечает за безопасность и бесперебойность железнодорожных перевозок в национальном масштабе, всегда были высоки требования к профессиональным и управленческим знаниям и навыкам, деловым и личностным качествам работников. Однако эти требования не были сведены в одну систему. В разных структурных подразделениях ОАО «РЖД» существовало множество отдельных друг от друга требований. Проводимая на некоторых железных дорогах оценка персонала имела форму психологического личностного тестирования, результаты которого не позволяли оценить, в какой степе-

ни деловые и личностные качества работника соответствуют требованиям должности и корпоративным компетенциям. Кроме того, разнообразие используемых оценочных методик затрудняло постановку целей обучения, выбор необходимых программ развития для управленцев, поскольку отсутствовали критерии, относительно которых оценивался текущий и устанавливался целевой уровень управленческой подготовки.

За пять последних лет специалистами Корпоративного университета совместно с Департаментом по управлению персоналом разработаны и внедрены в практику работы холдинга единые критерии и методики оценки персонала, действует централизованный контроль качества и мониторинг эффективности процессов оценки.

ника с образцовым поведением (поведенческие индикаторы, составляющие компетенцию), а не сравнивать поведение работников друг с другом; – оценка по каждой компетенции основывается на материалах наблюдения двух и более экспертов, прошедших специальное обучение; – каждая оценка согласовывается в ходе совместного обсуждения наблюдателями-экспертами; – ассесмент-центр является комплексной оценочной процедурой, поскольку включает не только моделированные упражнения, но также опросники, интервью, тесты.

В 2014 году Федерацией оценки персонала, в состав которой входят представители ведущих российских консалтинговых компаний, было проведено исследование «Центр оценки:

Сегодня оценкой и развитием компетенций сотрудников компании, а также их обучением занимается Корпоративный университет ОАО «РЖД»

В июне 2010 года была утверждена модель корпоративных компетенций ОАО «РЖД», которая содержит систему требований к знаниям, навыкам и поведению специалистов и руководителей различного уровня должностей.

Ассесмент-центр

В качестве основного инструмента оценки корпоративных компетенций в компании используется технология ассесмент-центр, как наиболее надёжный способ оценки в силу следующих своих особенностей:

- упражнения ассесмент-центра моделируют типичные рабочие ситуации, в которых проявляются необходимые руководителям и специалистам компетенции;
- оценочная процедура строится на том, чтобы сравнить реакции работ-

современная практика применения в России», посвящённое практике применения ассесмент-центра в нашей стране. В исследовании приняла участие более 300 организаций. Следует отметить, что практически по всем сравнительным критериям технология оценки методом ассесмент-центр, используемая в холдинге «РЖД», соответствует лучшим практикам, а именно:

- количество и комплектация моделированных упражнений различных типов, а также соотношение наблюдателей и участников оценочной процедуры является оптимальным (в оценке 10 руководителей участвуют 5 специалистов по оценке и ведущий);
- при согласовании оценок наблюдатели используют как статистические методы, так и обсуждение;

ТЕМА НОМЕРА > ОЦЕНКА И РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА



Иен Баллантайн, Найджел Пова. «АССЕСМЕНТ ЦЕНТР». М., «Гиппо», 2012 г.

Технология Центров оценки и развития является на сегодняшний день самым надёжным и валидным методом оценки человеческих ресурсов. Технология, получившая широкое распространение в индустриально развитых странах, завоевывает всё большую популярность и в России. В книге приведены стандарты, которым должен соответствовать Центр оценки и развития, даётся подробное описание каждого этапа его разработки и проведения.

Модель компетенций ОАО «РЖД»

Модель компетенций 5К+Л	Корпоративные компетенции по уровням			
	Рабочие и специалисты. Уровень 4	Руководители. Уровень 3	Руководители. Уровень 2	Руководители. Уровень 1
Компетентность	Профессиональные компетенции			
	Способность к развитию			
Клиенто-ориентированность	Помощь в развитии	Развитие сотрудников	Формирование культуры ориентации на клиента	Управление развитием
	Ориентация на интересы клиентов	Ориентация на интересы клиентов при организации работ	Формирование системы работы с клиентами	Внедрение культуры ориентации на клиента
Корпоративность и ответственность	Ответственное мышление	Рациональное мышление	Системное мышление	Стратегическое мышление
	Работа в команде	Формирование командности	Обеспечение командной работы в Компании	
Качество и безопасность	Нацеленность на результат			
	Работа с высоким качеством	Управление исполнением	Организация рабочего процесса	Управление эффективностью
Креативность и инновационность	Обеспечение безопасности			
	Инициативность	Поддержка инициатив	Формирование инновационной среды	
Лидерство	Способность к лидерству	Лидерство как стиль руководства		

их деятельности. Благодаря постоянному повышению квалификации, немалому опыту и высокой личной вовлечённости в работу большинство специалистов по оценке ДЦОМП стали настоящими профессионалами своего дела. На сегодняшний день более 13000 руководителей 2-го уровня должностей прошли оценку методом ассесмент-центр в дорожных центрах оценки, мониторинга персонала и молодёжной политики.

Результаты оценки

Результаты оценки компетенций позволяют определить основные зоны развития руководителей: те знания, умения и навыки, которые нуждаются в совершенствовании. На основании оценки компетенций составляется индивидуальный план развития (ИПР), позволяющий развивать компетенции без отрыва от производственной деятельности.

Департамент управления персоналом и службы управления персоналом используют результаты оценки при формировании единого кадрового резерва и для его обучения, а также при управлении назначениями на вакантные должности. Так, в Департаменте по управлению персоналом введено правило, что ни один руководитель не может быть назначен на должность 1-го уровня управления по модели корпоративных компетенций, если на него нет результатов оценки по технологии ассесмент-центр.

Новые инструменты оценки

Корпоративный университет разрабатывает и внедряет новые методы для оценки и развития корпоративных компетенций железнодорожников. Сегодня, например, для оценки компетенций руководителей 2-го и 3-го уровня должностей активно используется тест «Бизнес-профиль РЖД», а для молодых руководителей и специалистов, входящих в кадровый резерв, – оценочная конференция. Данные методы позволяют, охватив большое количество работников, затратить меньше финансовых и человеческих

ресурсов на оценку компетенций, при этом, безусловно, их результаты менее точны и надёжны, но достаточны для того, чтобы человек понял направления своего развития.

В настоящее время основной тенденцией в общемировой практике оценки персонала является всё более активное использование информационных технологий, что позволяет значительно экономить ресурсы. В Корпоративном университете также разрабатывается автоматизированный вариант оценки корпоративных компетенций, в ходе которого участники оценочной процедуры будут выполнять на компьютере задания, сформированные на основе упражнений ассесмент-центра. Этот формат не предполагает участия экспертов-наблюдателей, оценки и отчёты формируются автоматически. Новый инструмент планируется использовать для развития компетенций руководителей.

Ряд новых инструментов оценки разрабатывается в том числе и для решения актуальных задач бизнеса. Так, в 2014 году по инициативе Департамента охраны труда, промышленной безопасности и экологического контроля специалистами отдела оценки персонала Корпоративного университета была начата разработка принципиально новой методологии оценки уровня развития компетенций руководителей по вопросам охраны труда, позволяющая выявить недостатки в управленческих подходах к обеспечению охраны труда в ОАО «РЖД». Специально для этих целей была детализирована с учётом специфики запроса корпоративная компетенция «Обеспечение безопасности производственных процессов» и разработана стратегическая сессия, которая даёт возможность наблюдателям оценить данную компетенцию, а руководителям – участникам оценки – обменяться опытом и найти новые решения при обсуждении актуальных проблем повышения безопасности производственных процессов в подразделениях ОАО «РЖД».

Шкала оценки корпоративных компетенций

Балл (количественное значение уровня)	Название уровня	Содержательное описание уровня
3	Превосходит ожидания	В дополнение к уровню 2: Добивается успеха, применяя компетенцию для решения особо сложных задач
2	Соответствует ожиданиям	Успешно применяет компетенцию для решения стандартных и новых рабочих задач. Все элементы компетенции проявляются стабильно и систематически
1	Требуются улучшения	Успешно использует компетенцию для решения простых стандартных, простых рабочих задач. Проявляя компетенцию для решения новых задач, добивается лишь частичного успеха. Элементы компетенции проявляются нестабильно, от случая к случаю
0	Не соответствует ожиданиям	Не использует компетенцию в своей работе. Проявляет поведение обратное тому, которое описано в компетенции

Результаты оценки компетенций, как корпоративных, так и профессиональных, являются составной частью системы единых корпоративных требований

Результаты оценки компетенций, как корпоративных, так и профессиональных, являются составной частью системы единых корпоративных требований (ЕКТ), активно внедряемой в ОАО «РЖД». В настоящее время разработаны профессиональные компетенции и инструменты их оценки для руководителей и специалистов Дирекции тяги, начата пилотная апробация оценки профессиональных компетенций руководителей и специалистов Центральной дирекции управления движением.

Таким образом, оценка в различных её модификациях неуклонно входит в жизнь холдинга «РЖД» как привычный рабочий инструмент, позволяющий более оперативно и эффективно руководить персоналом. Именно поэтому руководителям необходимо понимать суть оценочных инструментов и видеть те возможности, которые они открывают для саморазвития опытных и возвращения молодых управленцев, для создания успешных команд и эффективных рабочих коллективов.

– оценку осуществляют специалисты, которые прошли длительное специальное обучение.

Первыми оценку корпоративных компетенций в Корпоративном университете ОАО «РЖД» прошли руководители 1-го уровня должностей, включая вице-президентов – индивидуальное глубинное интервью, остальные руководители – ассесмент-центр. В период с 2010 по 2014 год численность оценённых руководителей 1-го уровня должностей составила более 4000 человек. Для того чтобы системно повышать своё управленческое мастерство и иметь актуальные результаты оценки компетенций, руководителям рекомендуется проходить ассесмент-центр не реже одного раза в три года.

В 2011 году с целью распространения единой методологии оценки на региональный уровень Корпоративный университет разработал материалы ассесмент-центра для руководите-

лей 2-го уровня должностей и создал специализированную обучающую программу (120 академических часов) для подготовки экспертов-наблюдателей в дорожных центрах оценки, мониторинга персонала и молодёжной политики (ДЦОМП) на 15 полигонах железных дорог. Более 100 специалистов ДЦОМП прошли обучение навыкам проведения оценки методом ассесмент-центр. Корпоративный университет ежегодно реализует различные формы повышения их мастерства в сфере оценки персонала: проводит «круглые столы» и стажировки, организует обмен опытом в ходе сетевых школ, обеспечивает передачу новых оценочных инструментов. До конца 2015 года планируется провести нормирование труда специалистов, занимающихся оценкой персонала в ДЦОМП, что позволит систематизировать и оптимизировать их работу, а также сформировать корректную систему оценки

Отдать в одни руки

СТАНДАРТИЗАЦИЯ ПРОЦЕССОВ – ПЕРВЫЙ
ШАГ НА ПУТИ К СОЗДАНИЮ ОБЩЕГО ЦЕНТРА
КАДРОВОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ (ОЦКО)



Ольга Спиглазова,
ДИРЕКТОР ЦЕНТРА УПРАВЛЕНИЯ
ПРОЕКТАМИ, АНО «КОРПОРАТИВНЫЙ
УНИВЕРСИТЕТ ОАО «РЖД»

В современных экономических условиях руководители часто задаются вопросом: как обеспечить рост эффективности тех или иных процессов, как повысить производительность труда сотрудников? Какие модели организации и управления деятельностью наиболее актуальны? Эти вопросы важны не только для основных, производственных, но и для поддерживающих кадровых функций. И если в производстве повышение эффективности и производительности – это путь к сокращению затрат, то для вспомогательных функций немаловажен ещё один аспект – повышение качества работы и высвобождение

кадровики на предприятиях отвечают за управление персоналом.

С 2013 года в ОАО «РЖД» проводится анализ целесообразности внедрения подобной модели. В 2014 году в рамках этого проекта на Калининградской железной дороге было проведено детализированное исследование трудо- и временных затрат кадровиков на линейных предприятиях. Эта работа должна была выяснить, какие у компании есть возможности для централизации отдельных процессов, в том числе для перераспределения нагрузки между кадровиками и общим центром кадрового обслуживания (ОЦКО).

Результаты исследования

Как показало исследование, наиболее трудоёмкими являются наи-

Будущее за стандартизацией и объединением информационных потоков, распределённых по различным предприятиям, в единую систему

времени для выполнения новых требований со стороны основных заказчиков.

Опыт ведущих компаний показывает: будущее за решениями, направленными на стандартизацию и объединение информационных потоков и рабочих процессов, распределённых по различным предприятиям, в единую систему. Очевидно, что выделение наиболее типовых операций и их централизация в едином подразделении – прямой путь к увеличению скорости выполнения таких задач, а также к повышению качества работы. Возьмём в качестве примера работу с кадрами. Как показывает практика, крупные компании выводят в единый центр стандартные кадровые операции, а

более типовые и рутинные кадровые процессы – «Кадровое администрирование» и «Планирование и учёт рабочего времени». В целом по исследованным предприятиям затраты времени на реализацию данных процессов составляют 54% (22 часа в неделю) всего рабочего времени одного сотрудника.

При этом анализ распределения рабочего времени кадровых сотрудников по видам деятельности показал, что большую часть времени (39%) занимает обработка первичных данных («ручное» оформление, работа с ИТ-системами). На аналитическую работу приходится всего 3% рабочего времени. В силу текущей загрузки, вне зависимости от уровня занимаемой должности, кадровые

ТЕМА НОМЕРА >

ОЦЕНКА И РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА



сотрудники фактически не имеют возможности решать задачи по управлению персоналом.

При этом требования к HR-персоналу в компании, сопровождающиеся запуском всё новых инструментов в области управления персоналом, только возрастают.

Вывод по результатам исследования напрашивается сам собой – в условиях повышения сложности и роста количества задач, ежедневно возлагаемых на кадровиков, необходимо строить новую модель распределения функционала и ответственности. Такую модель, которая позволит сотрудникам эффективно справляться со своими задачами и сохранять мотивацию для работы с ключевым активом компании – персоналом.

Опыт других

Весной нынешнего года в Ярославле прошла конференция «Общие центры обслуживания: организация и развитие». Выбор города для проведения мероприятия был не случаен – в Ярославле находятся несколько общих центров обслуживания (ОЦО) крупных компаний (в том числе центры «Метро Кэш энд Керри» и «Райффайзен банка»). На конференции было

представлено более 20 докладов, подготовленных представителями крупнейших российских компаний.

Участие в конференции показало: для крупных компаний различных отраслей практика централизации типового функционала (в том числе кадрового) в виде ОЦО – это не исключение и не дань моде, а приоритетный вариант эволюции организации и актуальный инструмент повышения эффективности.

Большинство крупных компаний либо уже внедрили подобную модель, либо находятся на пути перехода к ней. ОАО «Ростелеком», ОАО «Роснефть», ОАО «Северсталь», ММК, ГК «Росатом» централизовали бухгалтерский учёт, кадровое администрирование, казначейские операции, закупку, ИТ-поддержку. Судя по отзывам участников конференции, этот опыт для них был удачным. Представитель «Метро Кэш энд Керри» говорил о «высвобожденном времени для реализации качественных задач по подбору и развитию персонала в торговых центрах, для обеспечения быстрого роста компании». Представитель ГК «Росатом» подчеркнул, что компании удалось «убрать дублирование и лишние шаги, и теперь руководи-

тели больше управляют персоналом и меньше вмешиваются в кадровую рутину». В ОАО «Северсталь» удалось «существенно сократить затраты (30%) на кадровую функцию, практически до нуля снизились ошибки в документах».

При этом все компании, внедрившие у себя модель ОЦО, отметили ряд сложностей, которые сопутствуют изменению модели работы:

- недостаточная вовлечённость сотрудников, традиционное сопротивление изменениям, инертность мышления («у нас это работать не будет»);
- высокий уровень нетипичных процессов и операций, «индивидуальные» решения и практика исключений/отклонений в реализации типовых процессов;
- недостаточный уровень автоматизации процессов, неготовность ИТ-специалистов предоставлять оперативную поддержку при доработке или изменении ИТ-систем.

Большинство компаний указало, что поддержка и заинтересованность руководителей высшего звена – едва ли не основной фактор успеха в таком сложном преобразовании.

Перспективы ОЦКО в ОАО «РЖД»

Результаты исследования кадровых процессов на Калининградском полигоне позволили ОАО «РЖД» предельно выявить несколько групп процессов, которые имеют высокий потенциал централизации. Это те процессы, которые требуют больших трудозатрат, повторяются на большом количестве предприятий, стандартны по своей сути и могут выполняться исполнителями удалённо, без управленческого вмешательства.

Речь в первую очередь идёт об оформлении для сотрудников льгот по негосударственному пенсионному обеспечению и ДМС, а также о подготовке стандартных справок по запросу сотрудника (например, справка с места работы).

Высокий потенциал централизации существует и в стандартных

Распределение рабочего времени сотрудников кадровых служб Калининградской железной дороги на реализацию процессов



В переходе к модели ОЦО должны быть ЗАИНТЕРЕСОВАНЫ ВСЕ СТОРОНЫ: КАДРОВИКИ, РУКОВОДИТЕЛИ, СОТРУДНИКИ

процессах оформления движения персонала – приём, перевод, оформление отпусков и больничных листов, оформление командировок.

Более «ювелирной» проработки требуют те процессы, в которых рутинные элементы нужно выделять – так, например, многие компании централизованно формируют графики прохождения обучения или вносят в систему результаты оценки сотрудников.

В переходе к модели ОЦО должны быть заинтересованы все стороны. Во-первых, кадровики, ведь ОЦО даёт возможность повышения эффективности, устранение дублирования. Во-вторых, руководители, которые смогут отказаться от чрезмерных и излишних запросов. Наконец, сотрудники, которые смогут получать информацию удалённо.

Владимир Репин.

«БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ. МОДЕЛИРОВАНИЕ, ВНЕДРЕНИЕ, УПРАВЛЕНИЕ». М., «МАНН, ИВАНОВ И ФЕРБЕР», 2013 г.

Это книга для тех, кто хочет усовершенствовать работу своей компании и внедряет процессный подход в управление. Автор даёт практические советы – как определить ключевые процессы, как согласовать их и добиться улучшений. Учётён опыт десятков консалтинговых проектов для российских компаний.

– единую и единственную точку выполнения операций (результаты деятельности не подлежат перепроверке);

- ориентацию на внутреннего заказчика при предоставлении сервисных услуг.

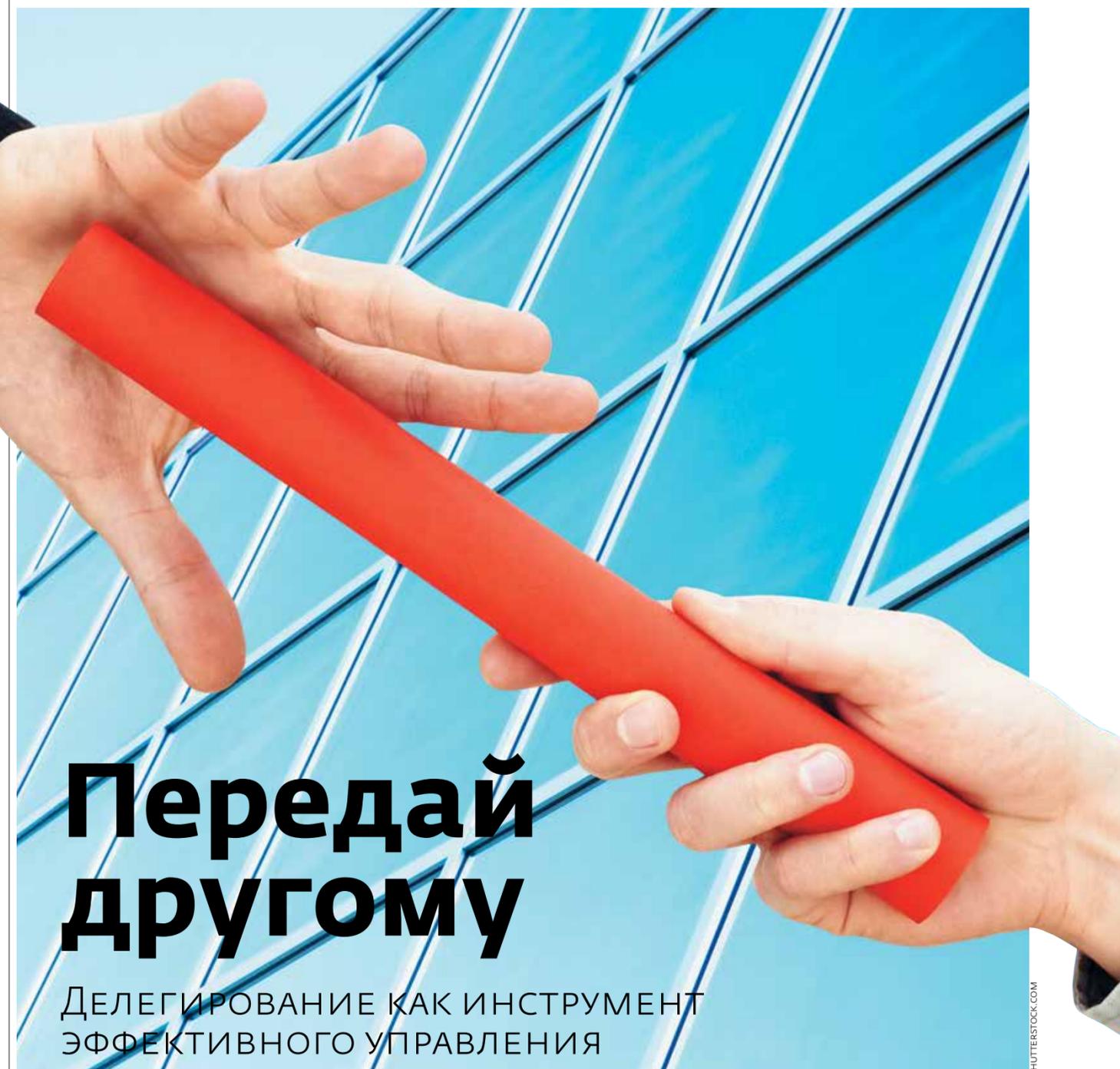
Оптимизация и стандартизация
Чтобы внедрить ОЦО, нужно сделать промежуточный шаг – оптимизировать и стандартизировать процессы. Именно на этом этапе сейчас находится ОАО «РЖД».

По выбранным для централизации процессам выявляются отклонения, разрабатываются эталонные процессы и стандарты.

Вносятся необходимые для ОЦО изменения в ЕК АСУТР, идёт работа по внедрению новых функциональностей (система электронного документооборота, электронный архив, личный кабинет сотрудника).

По результатам всех усилий на текущий момент можно однозначно сказать: упрощение и стандартизация процессов на пути к централизации в форме ОЦО – это тот шаг и та перспектива, которые необходимы для повышения эффективности кадровой функции.

Централизация кадровой функционала в едином или единых центрах (в зависимости от выбранной модели) – это будущее, но на пути к нему необходимо сделать настоящим единые эталонные процессы, разработать методологию и доработать автоматизированную систему. По мере проведения такой «санитарной» работы процессы, прошедшие эталонизацию, будут объединяться на уровне дороги, и соответствующие услуги будут оказываться централизованно. И тут возникает вопрос: когда мы начнём работать по-новому? Ответ на него зависит не только от усилий команды по проекту, но и от усилий кадровых руководителей и рядовых кадровиков, ведь стандартизация – это не только наличие единых подходов, форм и шаблонов, но и готовность их использовать.



Передай другому

ДЕЛЕГИРОВАНИЕ КАК ИНСТРУМЕНТ
ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

В последнее время руководители всех уровней фокусируют усилия на повышении внутренней эффективности компании. Совершенствуется корпоративная система управления, внедряется бережливое производство, разворачивается система поддержки стратегии холдинга ключевыми показателями деятельности. Кадровый блок также работает в данном направлении: система корпоративной аттестации и система единых корпоративных требований к персоналу ОАО «РЖД» позволяют руководителями более эффективно управлять одним из самых важных ресурсов компании – ее персоналом.

Выстраивая политику компании в области управления персоналом, мы исходим из понимания того, что в современных экономических условиях профессионализм руководителя уже не может сводиться только к узкоспециальным навыкам и компетенциям. Всё большую роль начинают играть навыки планирования, организации, мотивации и контроля. Все то, что принято называть корпоративными компетенциями.

Безусловно, ключевую роль в развитии этих навыков играет Корпоративный университет ОАО «РЖД». В прошлом году на его базе прошли обучение 4 900 руководителей холдинга «РЖД». Всего же с момента основания университета в нём прошли обучение и оценку более 16 тыс. руководителей.

Приводя эти цифры, важно понимать, что обучение «вооружает» руководителя навыками современного управления, предлагая ему набор инструментов, которые он может использовать. Однако узнать о том, что при постановке задачи работнику необходимо чётко обозначить ИКС (Итог – Критерий – Срок), и воспитать в себе привычку в любых ситуациях всегда соблюдать это правило – задачи принципиально разного масштаба. Формирование привычки требует серьёзной работы со стороны руко-

водителя. В противном случае складывается ситуация, когда обучение в Корпоративном университете не помогает, а скорее мешает руководителю, приводит к невостребованности в реальной практике знаний, полученных в Корпоративном университете.

Работа руководителей в блоке управления персоналом сложна вдвойне. Мы все должны не только управлять кадровым резервом, направлять работников на обучение и помогать руководителям в оценке персонала. Руководители нашего блока всегда были и остаются «агентами изменений», которые личным примером

ются, регулярная, основная работа, не должна останавливаться. Помочь в этом может только грамотное делегирование задач на следующий уровень управления.

Само по себе делегирование – действие, необходимое в работе каждого руководителя. Работы всегда будет больше, чем времени на её выполнение, а значит, часть её приходится поручать подчинённым.

В практике современного менеджмента делегирование определяется как передача задачи вместе с полномочиями, необходимыми для её выполнения. Делегирование принци-

«ДЕЛЕГИРОВАНИЕ – ЭТО НЕ ПЕРЕКЛАДЫВАНИЕ СВОИХ ФУНКЦИЙ НА ДРУГИХ, А ЧАСТИЧНОЕ ВЫСВОБОЖДЕНИЕ СВОЕГО ВРЕМЕНИ ДЛЯ КОНЦЕНТРИРОВАНИЯ СИЛ И ВНИМАНИЯ НА НАИБОЛЕЕ ВАЖНЫХ УЧАСТКАХ РАБОТЫ И ПРЕДОСТАВЛЕНИЕ СВОИМ КОЛЛЕГАМ И ПОДЧИНЁННЫМ ВОЗМОЖНОСТИ ПРОЯВИТЬ СВОИ СПОСОБНОСТИ».

ПИТЕР ДРУКЕР

демонстрируют эффективность внедряемых в компании лучших практик современного менеджмента.

Поэтому в данной статье мы бы хотели сосредоточиться на одном из ключевых инструментов руководителя, – делегировании полномочий.

Эффективное делегирование

На сегодняшний день в ежедневной работе практически каждого руководителя значительную часть времени занимает «тушение пожаров» и выполнение оперативных задач, зачастую далеко выходящих за рамки его должностных обязанностей. Однако даже при том, что в большинстве своём данные задачи успешно реша-

тельно отличается от приказа или поручения и подразумевает осознанное согласие работника взять на себя предложенную ему работу. Это позволяет усилить адекватное отношение сотрудников к своим обязанностям, воспитать у них инициативу и проактивную позицию, чего невозможно достичь, если работа выполняется по приказу и под жёстким контролем.

Для того чтобы сэкономить время, при делегировании в первую очередь передаётся право принимать решения и действовать в определённых вопросах без согласования с начальством. Например, при управлении проектом, когда все методические решения и сам процесс организации работы в

ТЕМА НОМЕРА >

ОЦЕНКА И РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА



БРАЙАН ТРЕЙСИ.
«Выйди из зоны комфорта».
М., «Манн, Иванов и Фербер», 2013 г.

Галилей когда-то написал: «Человека нельзя ничему научить, можно лишь помочь ему найти это в себе». Практические советы, данные в книге, позволят обнаружить резервы, о которых вы и не подозревали, и правильно определять приоритеты в своих делах, грамотно планировать распорядок дня, всегда работать с максимальной отдачей.

Правила эффективного делегирования

1. Делегируйте заблаговременно. Решение о том, что и кому вы хотите поручить, принимайте сразу же после поступления задачи.
2. Делегируйте, отталкиваясь от способностей и мотивации сотрудников.
3. Делегирование без мотивации невозможно! Мотивируйте во время делегирования.
4. По возможности делегируйте задачу целиком.
5. Каждый раз, делегируя, объясняйте, речь идёт об отдельном случае или о постоянном делегировании.
6. Однородные задачи лучше делегировать одному и тому же сотруднику.
7. Убедитесь, что сотрудник может и хочет взяться за работу.
8. Остерегайтесь для надёжности поручать работу двум сотрудникам, не говоря им об этом.
9. Вместе с задачей передавайте знания и полномочия.
10. Как можно более точно и полно инструктируйте сотрудников при делегировании. Удостоверьтесь, что задание понятно правильно. Сотрудник может сделать только то, что вы скажете, а не то, что вы представляли или имели в виду.
11. При инструктировании важно изложить не только суть задачи, но и её смысл, и цель.
12. Крупные и важные задачи рекомендуется поручать приказом в письменной форме. Это не снимает необходимости инструктировать и мотивировать сотрудника.
13. Если задание сложное и новое, поручение следует проводить по пятиступенчатому методу:
 - подготовить сотрудника (мотивация);
 - объяснить задачу (инструкция);
 - показать, как делать работу (образец);
 - доверить сотруднику выполнение работы под наблюдением и корректировать его;
- передать работу целиком, оставив за собой контроль.
14. Предоставляйте сотруднику возможность дальнейшего профессионального общения и даже служебного роста для улучшения выполнения порученных ему задач.
15. Обеспечьте сотруднику доступ к любой необходимой информации.
16. Избегайте того, чтобы без веских причин вмешиваться в процесс исполнения.
17. Придайте сотруднику уверенность, что в случае проблем он всегда сможет запросить вашу поддержку.
18. Договоритесь, как часто и в какой форме сотрудник будет отчитываться о том, как продвигается дело.
19. Контролируйте результаты порученного дела и немедленно сообщайте сотруднику о результатах.
20. Хвалите успех и конструктивно критикуйте недостатки в работе.



какой-либо сотрудник обладает данными знаниями и опытом, он может выполнить задание намного лучше. Во-вторых, делегируются задачи, требующие большого количества времени и понимания ситуации. Например, сбор информации, подготовка отчёта, поиск причин возникнувшей проблемы.

Для того чтобы кардинально решить проблему с нехваткой времени, необходимо научиться делегировать полномочия. При непрерывном и правильном делегировании вы получите ощутимую и длительную разгрузку, которая даст возможность решать стратегически важные задачи. Например, понять, чем загружены подчинённые и как более эффективно перестроить работу в подразделении.

Обратное делегирование

Наладить делегирование задач - это только половина работы. В начале использования эффективного делегирования стандартной является ситуация, когда подчинённые не хотят брать на себя ответственность и при любом удобном случае стараются «вернуть» её вам. Есть несколько областей, в которых работники особенно часто пытаются прибегать к обратно-

му делегированию, чтобы вернуться на своё место и спокойной совестью ожидать, пока руководитель сделает «свою работу».

Наиболее стандартной является ситуация, когда подчинённый приходит к вам, так как не может найти информацию, необходимую для выполнения задания. Нужно помнить, что поиск информации - работа подчинённого. Лучшее, что вы можете сделать, это указать, в каком подразделении может быть данная информация, и предложить подписать письменный запрос.

Каждый раз, когда вы решаете вопрос, позвонив знакомому руководителю, вы лишаете работника возможности завязать собственные контакты с коллегами в соседнем подразделении и вынуждаете его в следующий раз искать информацию таким же способом.

Бывает и так, что подчинённый приходит к руководителю, чтобы узнать пути решения проблемы, не проработав её самостоятельно. Попросите подчинённого проработать возможные пути решения проблемы, ресурсы, которые придётся на это потратить, и предложить оптимальный, с его точки зрения, вариант.

ЧТО КАСАЕТСЯ ЗАДАЧ, КОТОРЫЕ МОЖНО ДЕЛЕГИРОВАТЬ, ТО В ПЕРВУЮ ОЧЕРЕДЬ ЭТО СПЕЦИАЛИЗИРОВАННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ, КОТОРАЯ ТРЕБУЕТ УЗКОПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ ЗНАНИЙ

Этот подход не только сэкономит ваше время, но и будет способствовать развитию навыков принятия управленческих решений у подчинённых.

Не менее часто работники могут прийти к руководителю с просьбой помочь, так как не знают, как именно решить проблему. В этом случае наиболее приемлемым способом будет выяснить у сотрудника, что он думает по этому поводу, не решая проблему за него, а помогая ему найти ответ самостоятельно.

Таким образом, обратное делегирование оправданно только в том случае, если решить проблему работнику невозможно, так как у него не хватает «статуса».

Во всех остальных случаях оптимальный выход - не снимать ответ-

ственность с работников, отклонять обратное делегирование и настаивать на том, чтобы они сами решали возникающие вопросы.

Для того чтобы происходящие в компании изменения были успешными, они должны правильно восприниматься как руководством, так и работниками компании. Блок управления персоналом традиционно является связующим звеном между ними. И руководители подразделений по управлению персоналом, как агенты изменений, должны поддерживать и инициировать внедрение новых инструментов управления - будь то применение процессного подхода, внедрение новой формы оценки персонала или изменение корпоративной культуры компании.

Современная оценка персонала

ИНТЕГРАЛЬНЫЙ ПОДХОД
К ОЦЕНКЕ И РАЗВИТИЮ
СОТРУДНИКОВ В НОВЫХ
ЭКОНОМИЧЕСКИХ УСЛОВИЯХ



Анна Иванова,
ПАРТНЁР КОМПАНИИ «ТРЕНИНГ-БУТИК»

Оценка персонала появилась на Западе и за 100 последних лет сильно эволюционировала. Различные методы и инструменты сменяли или сосуществовали друг с другом. На смену управлению по целям пришёл метод «управление результативностью» ещё тогда, когда в нашей стране существовала только аттестация. Мы не будем рассматривать эволюцию и разнообразие всех существующих сегодня методов, а сосредоточимся на интегральном подходе, который позволяет приспособить конфликтующие процедуры по оценке персонала для решения конкретных бизнес-задач, стоящих перед компанией.

Четыре квадранта интегрального подхода

Наиболее убедительный подход в «примирении» оценок предложил американский философ Кен Уилбер. Он придумал схему, в которой есть место и индивиду, и коллективу, а также взгляду внешнего наблюдателя на персонал и самооценке человека.

Представьте себе квадрат, разделённый на четыре части.

Вся правая часть квадрата объединяет те методы управления персоналом, которые ориентированы на достижение цели и представлены измеримыми результатами. Анализируя их, Уилбер говорит о внешнем (объективном) взгляде.

С другой стороны вертикальной оси (в левой части квадрата) находятся подходы, связанные с самоанализом. С его помощью человек оценивает свой опыт. Эти подходы называются внутренними, субъективными.

В схеме также обозначены индивидуальные подходы, где рассматривается отдельная личность (верхняя часть квадрата), и коллективные подходы, где рассматривается целое, например, группы и сообщества, организации целиком (нижняя часть квадрата).

Давайте разберёмся, как работает эта схема.

Верхний правый квадрат: видимые результаты

Большая часть происходящего в сфере бизнеса рассматривается с внешней стороны, включая и поведение персонала.

Поэтому в этот квадрат мы отнесём и ассесмент по компетенциям, который проводится в виде серии индивидуальных и групповых упражнений, выполняемых в присутствии наблюдателей, которые и оценивают поведенческие проявления компетенций работников, исходя из заранее принятой шкалы оценок.

Какую модель компетенций выбрать компании, которая использует этот метод оценки? Тут возможно два варианта. Например, компания может определить свои ключевые компетенции, исходя прежде всего из своей стратегии, это позволит ей укрепить свои конкурентные преимущества.

Другой вариант состоит в том, чтобы определить, каковы будут самые важные компетенции для каждой позиции в компании. Полученные в результате модели становятся стандартом на всех этапах управления персоналом: при подборе сотрудников, формировании кадрового резерва, коучинге на рабочем месте и планировании карьеры.

Ещё один метод оценки персонала в данном квадрате – управление результативностью. Здесь акцент ставится на обратную связь от руководителя подчинённому в виде собеседования по постановке задач и подведению итогов (формально раз в год, иногда чаще). При этом собеседовании оцениваются результаты работы по задачам и компетенциям, выявляются зоны развития и составляются планы по обучению.

К этому же квадрату можно отнести и такие методы оценки, как фотография рабочего дня, опросник DISC (определяет 4 вида первичных эмоций, проявляющихся в поведении)

ТЕМА НОМЕРА > ОЦЕНКА И РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА



Вишнякова М.В.
«ОХОТА НА МЕНЕДЖЕРА В КРИЗИСНЫЙ ПЕРИОД».
М., «УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ», 2009 г.

Зацепившись за один необязательный повод, автор увлекательно распутывает причинно-следственные связи. Его метод позволяет вскрыть логику поиска результативных людей для эффективных бизнесов, выстраивания карьеры с нуля и неожиданных увольнений, краха успешных компаний и историй гениальных бизнес-идей.

Интегральное видение (Идея Кена Уилбера)



или оценка методом 360 градусов (например, опросники по развитию эмоциональной компетентности).

При оценке методом 360 градусов информация о поведении исходит от людей, которые общаются с оцениваемым на разных уровнях (начальник, коллеги, подчинённые, возможно, клиенты). Такая оценка довольно надёжна и позволяет решать широкий круг задач профессионального развития – выявления потребности в обучении или коучинге, оценке результатов обучения, создания индивидуальных планов развития. Однако его применение при формировании кадрового резерва ограничено, ведь не все требуемые на новой позиции навыки можно проявить на текущем месте работы. Для того чтобы более надёжно прогнозировать успех на будущей позиции, нужно заглянуть в левый квадрант – туда, где находятся мотиваторы, установки, ценности.

Мы исходим из следующей формулы: Результативность = Мотивация x Компетенции.

Верхний левый квадрант: «чёрный ящик»

Методы оценки, разобранные в предыдущем разделе, завоевали свою

популярность, но их эффективность может быть ограничена, в частности, компетентностью наблюдателей и оценщиков. Но, как было сказано выше, дело даже не в точности наблюдений, а в том, что сведение компетентностей до их видимых поведенческих проявлений позволяет в лучшем случае судить о ситуации «как есть» и совсем мало даёт информации о потенциале сотрудника.

Оценка потенциала – более современный и эффективный метод развития персонала. Вместо того чтобы генерализировать поведение (то есть находить у разных оцениваемых общее, соответствующее определённому измеримому уровню), мы начинаем оценивать то, почему каждый человек реагирует различным образом, сталкиваясь с одним и тем же событием.

Допустим, руководитель похвалил сотрудника за проделанную работу. Каждый сотрудник отреагирует по-своему – кто-то обрадуется, кто-то задумается, нет ли тут подвоха, а кто-то и вовсе не обратит внимания. Вариант реакции будет зависеть от того, как человек относится к реальности. Есть ли у этого сотрудника сильное предпочтение к принятию

внешнего мнения как более значимого, чем собственное? В этом случае вероятность воспринять комплимент позитивно повышается. Или этот человек индивидуалист и невысоко ставит мнение окружающих? Тогда он скорее будет оценивать похвалы по своим собственным критериям.

Как человек будет реагировать, будет зависеть от его чувств и ценностей. Поэтому инструменты (например, iWAM, Inventory of Work Attitude and Motivation – опросник мотивации и отношения к работе), вскрывающие индивидуальные предпочтения, крайне важны для исследования факторов, лежащих в верхнем левом квадранте. Они позволяют проводить оценку сложных компетенций, например «лидерство» или «креативность», а также оценивать удовлетворённость, вовлечённость, лояльность сотрудников.

К данному квадранту также можно отнести различные личностные опросники, применяемые для оценки персонала. При этом следует помнить, что, поскольку эти инструменты измеряют черты личности, они не всегда могут точно прогнозировать результативность конкретного человека на конкретной позиции, однако для оценки потенциала или коучинга вполне применимы.

Нижний левый квадрант: культура
Оценивая компетенции, необходимо принимать во внимание корпоративную культуру. Подход, сработавший в одной компании, может провалиться в другой. Так, известны случаи, когда стиль менеджмента, привитый бизнес-школой (нацеленность на успех, на индивидуальные достижения), оказывался неэффективным в организации, где ведущими ценностями были взаимопомощь и командная работа. Поэтому мы считаем хорошим инструментом для анализа организационных культур модель ценностей Грейвза. Она позволяет выявлять ценностные структуры, «невидимые» при других

формах исследования (наблюдение, интервью, социометрия и т.д.).

Согласно этой модели, которая получила название спиральной динамики, человеческие культуры проходят последовательно уровни развития ценностей, характеризующиеся определёнными верованиями, способами формирования групп, целями, паттернами мотивации, организационной динамикой. На каждом уровне формируются свои способы управления и свои способы управления изменениями.

Компания или подразделение – это группа людей, носителей ценностей, и их тоже можно оценивать инструментами по спиральной динамике (в частности VSQ – value systems questionnaire, опросник по системам ценностей). Существуют и другие опросники, применяемые для оценки организационных культур, в частности опросник Денисона, который рассматривает такие черты культуры, как вовлечённость, последовательность, приспособляемость и миссия.

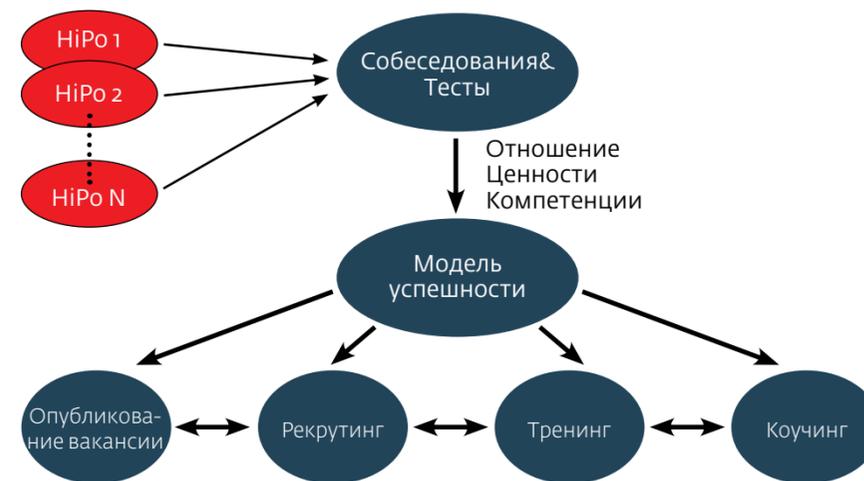
Также для выявления глубинных установок и ценностей группы могут применяться стратегические командные сессии и фасилитации.

Нижний правый квадрант: системное мышление

До начала 1990-х годов (а в России и до начала 2000-х) на нижний правый квадрант при внедрении изменений в компании не обращали должного внимания. Точнее, обращали, но скорее формально, ведь аттестация или социометрия – это методы из данного квадранта, но применение их без привязки к бизнес-результатам не даёт необходимой отдачи.

Симптомами отсутствия системного взгляда являются, например, различные HR-программы, которые не учитывают друг друга, приводя к часто встречающимся, но абсурдным ситуациям, когда отдел обучения и развития решает задачу обучения лучших сотрудников (HiPo) без при-

Применение модели успешности



вязки к модели компетенций для лучших сотрудников.

Учитывая разные подходы в оценке компетенций сотрудников, мы получаем шанс значительно повысить эффективность управления персоналом. Например, если компания внедряет программу коучинга и наставничества, то коучи и наставники должны быть в курсе моделей компетенций, используемых в компании. Аналогично результаты наставничества и коучинга необходимо включать в индивидуальные планы развития сотрудников, а компания должна создавать условия, чтобы сотрудники могли внедрять свои новые компетенции в практику, и это положительно влияло бы на их аттестацию и дальнейшую карьеру. При этом отбор внутренних наставников и коучей должен осуществляться тоже на основании оценки их потенциала, а не формальных данных. Самый перспективный метод – это моделирование успешности (Model of excellence, см. рис. 2).

По сути, он является вариантом моделирования компетенций, только сфокусирован в первую очередь на анализе самых успешных представителей на данной позиции (а не на сред-

них показателей, что очень важно!). Причём данный анализ включает в себя не только оценку компетенций работников, но и моделирование их мышления, мотивации, ценностей, поскольку именно эти факторы отвечают за успех. Для такого моделирования применяются наблюдение на рабочем месте, интервьюирование и тестирование (фактически мы задействуем все квадранты интегрального подхода).

Так, если компания хочет внедрить программу наставничества, то за образец наставника следует принять не профессиональный стандарт, если он существует, а конкретного работающего в компании наставника, достигающего наилучшего результата в течение длительного времени, лояльного к компании и имеющего большой авторитет среди коллег и наставляемых.

Тот же подход применяется к моделированию успешности продавцов или руководителей – любой позиции, которая является ключевой для компании. Этот метод позволяет выявить уникальную экспертизу и «клонировать» её в компании, эффективно управлять знаниями и удерживать таланты. Это и есть интегральный подход в действии!

ТЕМА НОМЕРА > ОЦЕНКА И РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА



СВЕТЛАНА ИВАНОВА,
БИЗНЕС-ТРЕНЕР, АВТОР КНИГ
ПО ОЦЕНКЕ, РАЗВИТИЮ
И УПРАВЛЕНИЮ ПЕРСОНАЛОМ

Эффективные переговоры

КАК ОЦЕНИТЬ ДОСТОВЕРНОСТЬ
ИНФОРМАЦИИ, СООБЩАЕМОЙ
КАНДИДАТОМ ПРИ ПРИЁМЕ НА РАБОТУ

Менеджерам по персоналу и линейным руководителям часто приходится принимать решение о приёме на работу нового сотрудника или, по крайней мере, участвовать в переговорах с ним. Существуют несколько приёмов, которые помогут сделать собеседование с кандидатом более эффективным.

Прежде всего следует определиться с понятиями. Чаще всего говорят о «собеседовании» с кандидатом. Слово «собеседование» (или «интервью» – в западных или западно-ориентированных компаниях и агентствах) предполагает односторонний процесс: «я спрашиваю – вы отвечаете». На мой взгляд, лучше всего говорить в данной ситуации о «переговорах». В большинстве случаев мы имеем дело именно с переговорами: обе стороны должны получить информацию и принять решение.

С чего начинается подготовка к переговорам с кандидатами на вакансию? В первую очередь с анализа рынка труда, соотношения спроса и предложения, уровня зарплат и квалификации.

Пример. Безусловно, если мы готовы предложить секретарю без знания языка и каких-либо уникальных навыков зарплату 25 000 рублей, мы однозначно встанем в позицию клиента, который, как известно, всегда прав и может диктовать свои условия. И наоборот, если мы хотим найти на те же деньги опытного главного бухгалтера, нам придётся «продавать» ему свою компанию.

Итак, мы остановились на понятии «переговоры». Первое, что мы делаем при подготовке к переговорам, это определяем цели, этапы и средства, которые нам необходимы для успешной реализации каждого этапа.

Типовые цели переговоров с кандидатом на вакансию:

- понять соответствие кандидата корпоративной культуре компании (отдела);
- понять соответствие профессиональных навыков и знаний профилю должности;
- понять соответствие индивидуальным личностным качеств профилю должности;
- заинтересовать потенциального кандидата в сотрудничестве с компанией;
- получить достоверную информацию и максимально эффективно спрогнозировать сценарии поведения человека в типовых для компании ситуациях.

После того, как мы определили цели переговоров и у нас готов профиль должности, мы должны продумать то, что принято называть деревом переговоров.

Установление контакта

Это первый этап. Ваша задача установить контакт таким образом, чтобы получить от человека как можно больше информации и оставить у него желание взаимодействовать с вами. На этом этапе следует иметь в виду следующие закономерности.

«Правило 40 секунд»

В среднем за это время складывается первое впечатление. У вас и у кандидата. Вы сможете оценить, какое первое впечатление (а оно очень сильно влияет на дальнейшее общение) будет производить ваш потенциальный сотрудник на клиентов, партнёров – в общем, всех тех, с кем он будет контактировать по работе. Вы за это время произведёте впечатление на кандидата: он или будет настроен на предоставление вам максимальной информации, или нет, будет в состоянии стресса или в спокойном состоянии и т.д.

Когда мы проводим переговоры с кандидатом на должность нижнего или среднего уровня в сфере продаж, мы можем специально создать для него стрессовую ситуацию и посмотреть на его поведение – это во многом будет соответствовать сце-

нарию его поведения в стрессовой ситуации при продаже. **Правило похвалы/комплимента** Если вы хотите создать благоприятную для самораскрытия кандидата обстановку, похвала или искренний комплимент помогут эту атмосферу создать. Однако всё, что вы скажете, должно быть искренним, иначе это теряет силу.

Эффект края

В наибольшем объёме запоминается и воспринимается информация в начале и в конце сообщения. Поэтому в первой части переговоров обязательно должен быть тезис. Тезис – это цель данных переговоров и то, чем они должны завершиться.

Мы можем завершить переговоры решением, можем взять тайм-аут, можем принять решение о необходимости следующей встречи. Очень желательно изначально проинформировать кандидата о цели, времени переговоров и возможных результатах.

Сбор информации о кандидате

Это второй этап. Здесь вы можете пойти разными путями и применить ряд методик оценки.

Метод самопрезентации

Кандидату предлагается за какой-то период времени «рассказать о себе» (именно в такой форме). Этот метод даст вам возможность понять приоритеты (с чего начал, какое внимание уделил профессиональной сфере, какое – образованию, а какое – личным аспектам и т.д.). Плюс этого метода – получение приоритетов кандидата, оценка его коммуникативных способностей, оценка логики и аналитического мышления. Минус – потеря времени и неуправляемость: скажет только то, что хочет.

ПРОФИЛЬ ДОЛЖНОСТИ

Описание необходимых, желательных, безразличных и нежелательных качеств и знаний/навыков для успешного выполнения функциональных обязанностей в данной организации.

ТЕМА НОМЕРА >

ОЦЕНКА И РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА



Светлана Иванова.
«Искусство подбора персонала: как оценить человека за час».
М., «Альпина Паблицер», 2015 г.

Светлана Иванова – гуру в области оценки и подбора персонала. Прислушайтесь к её советам, и вы сможете превратить свою каждодневную работу в искусство. Возьмите на вооружение её методы и технологию. И вы всегда сможете безошибочно определить, насколько искренне говорит с вами кандидат на собеседовании.



SHUTTERSTOCK.COM

заставляет задуматься об искренности отвечающего.

Элементы Assessment Centre (комплекс оценки персонала)

В ситуациях, когда главное для сотрудника – навыки взаимодействия с людьми, целесообразно провести Assessment Centre в полном объёме (но это требует специальных временных и денежных затрат) или элемент деловой игры.

Ситуация 1. Вы – секретарь. Звонит клиент компании, просит срочно предоставить коммерческую информацию, которой вы не располагаете, а менеджера нет на месте. Ваши действия?

Ситуация 2. Ваша задача убедить меня (директора магазина) купить ваш товар X.

Ситуация 3. Вы руководитель отдела продаж, а я подчинённый, торговый представитель. Ваша задача поставить передо мной цель, определить мотиваторы и формы контроля, исходя из полученной обратной связи.

Подобный сокращённый Assessment Centre позволяет выяснить реальные навыки и умение ориентироваться в новой ситуации. Негативная реакция на подобное предложение со стороны кандидата – сама по себе диагностическая. Она свидетельствует или о неуверенности в себе, или о завышенной самооценке, или о нежелании сотрудничать с вами. Решайте сами, нужен ли вам такой сотрудник.

О различных методах сбора информации можно говорить очень долго, но надо сказать, что тех, которые были перечислены, вполне достаточно в стандартных ситуациях.

Представление своей компании

Это третий этап. Вы представляете свою компанию, должностные обязанности и функции кандидату. На этом этапе, если вы решили, что кандидат вам не подходит, вы можете убедить его в этом, показав разницу между его возможностями

и реальными требованиями, можете этого не делать: всё зависит от вашей позиции. Наш опыт показывает, что лучше не вводить кандидата в заблуждение и не отказывать безосновательно. Если же кандидат интересен, то необходимо мотивировать его на сотрудничество с вами и работу в вашей компании. Делая это, мы можем исходить из тех мотивов, которые выявили в предыдущей части переговоров.

Пример. Должность: начальник отдела продаж:

а) Мотивы:

- материальное стимулирование;
- повышение профессионального уровня;
- удовлетворение от результата.

Мотивация: ваша должность предполагает постоянное прохождение тренингов, минимум раз в полгода, Вы сможете освоить нашу специфику торгового маркетинга. В нашей коммерческой службе чётко отслеживается вклад каждого отдела в достижение общей коммерческой цели. Кроме того, ваша оплата будет складываться из оклада X, бонуса по итогам года и % от продаж вашего отдела.

б) Мотивы:

- достижение результата;
- оценка;
- самоутверждение как специалиста;
- материальное стимулирование.

Мотивация: ваша будущая должность в компании предполагает постоянную увязку результата работы отдела с оплатой, мы регулярно подводим итоги и проводим торговые конкурсы. Каждое достижение у нас всегда оценивается, главная ценность для нас – профессионалы.

Решение дополнительных вопросов

Это четвёртый этап. На нём имеет смысл предложить кандидату задать вопросы (это, кстати, опять даст вам возможность определить приоритеты кандидата) и дать на них ответы. В любом случае сейчас – последний шанс разрешить сомнения свои и кандидата.

Если кандидат задаёт только вопросы о зарплате, о графике работы и подобном – мы можем предполо-

жить низкий уровень мотивированности.

Если задаёт только «узкие» вопросы – возможно, у него низкий уровень обобщения.

Если вы слышите только вопросы о профессиональной деятельности и ни одного о людях и взаимодействиях – возможна ориентация на работу без учёта интересов людей. Обратная ситуация – приоритеты связаны с общением.

Имеет смысл продолжить этот ряд исходя из специфики своей компании и сферы бизнеса.

Всё прекрасно, всё мы выяснили. Но кандидаты в большинстве своём тоже знают, что надо и чего не надо делать и говорить на интервью. Мы показали методы, которые позволяют получить максимально развёрнутую информацию, но всё-таки вас могли попытаться обмануть. Как выявить дезинформацию:

- обратите внимание на невербальные средства общения;
- обратите внимание на рационализацию – попытки длинно, заумно или теоретизированно уйти от ответа или дать замену ответа;
- обратите внимание на слова-паразиты.

Если видите один из сигналов лжи или сокрытия информации, неискренности, попробуйте загнать тему вторично через какое-то время. Ситуация повторится – значит здесь действительно проблема, нет – попробуйте «копать» дальше.

Понятно, что если сигналов неискренности слишком много, возникают серьёзные сомнения в возможности сотрудничества.

Невербальные сигналы

- изменение темпа речи (резкое ускорение или замедление);
- избегание глазного контакта после какого-то вопроса;
- бегающий взгляд;
- жесты – «прикрытие рта», «оттягивание воротничка», «нервные жесты»;
- изменение размера зрачка, положения зрачка в течение разговора.

Ложь всегда связана с расширением сосудов и учащением сердцебиения, поэтому можно обратить внимание на цвет лица говорящего (вспомните: «врёт и не краснеет»).

Рационализация

Типичный вариант ухода: «Вы справитесь с машинописными работами?»

«Мне приходилось выполнять различные виды работ, шеф всегда был мной доволен и т.д.»

Девушка, ответившая так, не уверена в своей квалификации в машинописных работах.

Слова-паразиты

Резкое увеличение числа слов-паразитов в речи свидетельствует о значительном волнении, возможно, оно является следствием лжи или неискренности.

Ещё один важный вопрос – как не утратить информацию, полученную в ходе интервью: ведь память не может удержать всё.

Завершающий этап

Последний этап переговоров предполагает краткое подведение итогов, в любом случае взаимную благодарность за уделённое время, а также следует чётко договориться о дальнейшем взаимодействии: кто, когда и по какому решению кому звонит, какова дальнейшая процедура принятия решения. Очень рекомендую на этом этапе быть честным с кандидатом и говорить, что позвоним ему (ей) только в случае положительного решения, и при этом приблизительно оговаривать сроки: ведь человек ждёт и может отказываться от каких-то других возможностей.

Подводя итоги, можно сказать: «Грамотное интервью – это способ поднять престиж своей компании, возможность найти подходящего именно вам сотрудника и правильно выявить его мотиваторы, а также просто получить удовольствие от успешных и динамичных переговоров».

В ходе самопрезентации вы можете обратить внимание на следующее:

- логическое мышление (проводятся ли причинно-следственные связи);
- глобальность – детальность мышления (насколько детально и последовательно рассказывает кандидат о себе). Например, для стратега-финансиста или коммерческого директора предпочтительнее глобальность, для секретаря или бухгалтера – детальность;
- склонность к работе в одиночку (работа в качестве менеджера или работа под руководством).

Метод интервью

Кандидату предлагается отвечать на ряд предложенных вопросов, в том числе вопросов, основанных на проективных методиках (разновидность психологических методик). Эти вопросы и им подобные позволяют понять реальные мотиваторы потенциального сотрудника, узнать сценарии его поведения и действий в различных ситуациях.

Потренируемся. «Сейчас мне необходимо проверить ваше умение быстро и чётко формулировать ответы на вопросы. Я задам вам несколько вопросов, на каждый из них вы должны дать ответ из 3–5 пунктов и сделать это как можно быстрее:

а) Что стимулирует людей работать более продуктивно?

б) Какой коллектив работает наиболее продуктивно?

в) Какими характеристиками должен обладать идеальный подчинённый/начальник?»

Это так называемые проективные вопросы, которые не апеллируют напрямую к характеристикам человека, но на самом деле дают довольно достоверную (примерно 90% попадания) картину:

а) мотиваторов;

б) предпочтений и избеганий по коллективу и дополнительных мотиваторов;

в) предпочтений по должностным взаимоотношениям.

Провокации

Существуют определённые провокационные вопросы, которые позволяют определить, насколько человек искренен или же склонен давать так называемые социально желательные ответы.

а) Вы всегда пунктуальны?

Ответ «Всегда» свидетельствует об неискренности.

б) Вы употребляете алкоголь?

Нормальный ответ: «Да, иногда», «Да, по случаю» или что-то подобное. Ответ типа: «Я вообще не пью»

Сила в профессионализме

ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ
КОМПЕТЕНЦИИ С НОВА
В МОДЕ



Ксения Ильиних,
РУКОВОДИТЕЛЬ ПРАКТИКИ
«УПРАВЛЕНИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ
КОМПЕТЕНТНОСТЬЮ»,
«ЭКОПСИ КОНСАЛТИНГ»

В течение нескольких последних лет мы наблюдаем явную тенденцию: происходит переоценка значимости профессиональных компетенций. Ещё несколько лет назад приоритет в работе с персоналом отдавался оценке и развитию лидерских и управленческих качеств. Сегодня всё больше говорят о профессионализме, специальных знаниях и навыках. Причины этого явления не случайны – общее падение уровня профессиональной подготовки в учебных заведениях, разрушение традиций передачи профессиональных знаний от наиболее опытных экспертов молодым специалистам, а также растущая потребность в инженерах и специалистах высокой квалификации.

Российские железные дороги находятся в общем тренде. Дополнительную значимость профессиональным компетенциям в ОАО «РЖД» придаёт специфика работы в транспортной отрасли, необходимость обеспечивать бесперебойную работу на магистралях и безопасность перевозок. Но как в большой компании, которая работает по всей стране, обеспечить объективную оценку профессионализма? Например, как понять, кого выбрать на позицию в Центральном аппарате из кадрового резерва территориальных филиалов – кандидата с Октябрьской дороги или с Горьковской? Только непосредственный руководитель имеет возможность наблюдать своих подчинённых в работе и может сравнить их профессионализм, если же такой возможности нет – нужны объективные критерии и инструменты для сравнения.

Сложности в оценке профессионализма

В РЖД при приёме на работу принято проводить профессиональный отбор, особенно по тем профессиям, где высока цена ошибки. Как правило, это некоторая оценочная методи-

ка, которая позволяет сделать вывод о пригодности кандидата к данной профессиональной деятельности.

В 2012 году в рамках одного из проектов мы проводили анализ качества профотбора. В частности, мы сравнили результаты профотбора сотрудников, проработавших после этого не менее года, и экспертную оценку их профессионализма непосредственным руководителем. Руководителя попросили расставить подчинённых по степени возрастания уровня профессиональных знаний, а также их эффективности в работе. Корреляционный анализ показал, что успешное прохождение профотбора никак не влияет на эффективность и глубину профессионализма работника!

Когда стали анализировать причины проблемы, оказалось, что профессиональный отбор проводился по опроснику личностных качеств (таких, как эмоциональная устойчивость, тревожность, самоконтроль, память, мышление и прочие). Это, несомненно, важно для оценки степени риска в работе данного кандидата, но нужно понимать, что этот инструмент не позволяет оценить уровень специальных знаний и навыков.

Под профессионализмом принято понимать хорошее владение своей профессией, которое подразумевает определённый опыт, а также наличие специальных знаний и навыков. Для обозначения совокупности профессиональных знаний и навыков используется понятие «профессиональные компетенции». Если опыт частично можно оценить по карьерному пути специалиста, то для оценки профессиональных компетенций нужны специальные инструменты.

Как оценить профессиональные компетенции

Существуют различные инструменты оценки профессиональных компетенций. Каждый из них имеет свою специфику в зависимости от параметров сравнения.

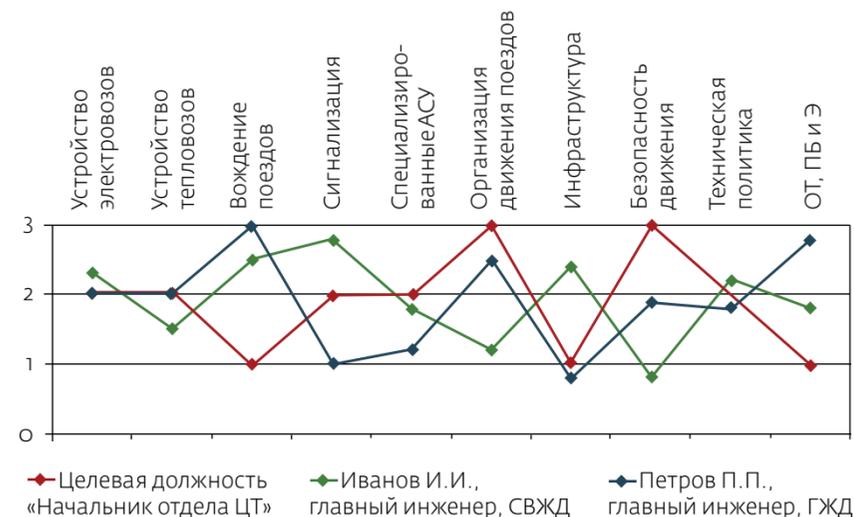
ТЕМА НОМЕРА

ОЦЕНКА И РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА



ШМЕЛЕВ А.Г. «ПРАКТИЧЕСКАЯ ТЕСТОЛОГИЯ. ТЕСТИРОВАНИЕ В ОБРАЗОВАНИИ, ПРИКЛАДНОЙ ПСИХОЛОГИИ И УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ». М., «МАСКА», 2013 г.

Эта книга – увлекательное введение в науку тестологию. Вы узнаете, что такое тесты, какими они бывают, в каких ситуациях их нужно применять, а в каких – нет. Помните, что тест – это острый инструмент, и он может быть опасным, когда применяется неправильно!



«линейку», позволяющую «измерить» разных специалистов одной профессиональной области. Руководителям такой инструмент очень полезен: всех интересующих работников можно направить на дистанционное тестирование, сравнить их результаты между собой и с целевым профилем интересующей позиции (см. рисунок).

Почему профессиональный тест не всегда работает
У каждого инструмента есть своё применение: отвёрткой мы закручиваем винт, а есть суп удобнее ложкой, а не наоборот. Почему зачастую из-за ошибок в процессе создания или из-за неправильного применения или настройки профессиональные тесты как инструмент не работают и даже дискредитируют себя?

Наиболее частые ошибки:

- 1) Случается, что разработанные тесты проверяют узкие теоретические знания (например, точные цифры, даты), которые могут быть вообще не востребованными в реальной работе. Здесь очень важно включать в тесты ту информацию, которая реально помогает понять, что человек разбирается в своей деятельности, то, что действительно влияет на качество его работы.
- 2) Часто тесты могут разрабатывать люди, которые глубоко понимают предмет, но не понимают в разработке тестовых вопросов. И как результат тестовые вопросы бывают составлены так, что любой человек, имеющий опыт прохождения тестов, с помощью простой житейской логики, общей эрудиции и нормального интеллекта решает эти тесты на 80% и больше. В данной ситуации мы понимаем, что тест меряет не специальные знания и навыки, а общий уровень интеллекта и эрудиции. Мы недавно делали аудит профессиональных тестов для одной производственной компании.

- По предмету оценки: на что мы хотим сделать упор в оценке – на знания, навыки или на то, как работник применяет их на практике (используются соответственно тесты, кейсы либо чек-листы).
- По объективности, трудоёмкости и скорости проведения оценки: от наиболее быстрых и лёгких, но поверхностных (интервью, опросник) до трудоёмких и тщательных, но более объективных (профессиональный тест либо профессиональный ассесмент-центр).
- По области применения: при подборе, при назначении, при отборе в кадровый резерв, при регулярной оценке или при формировании планов обучения и т.д.

Подробнее остановимся на тех инструментах, что используются в РЖД.

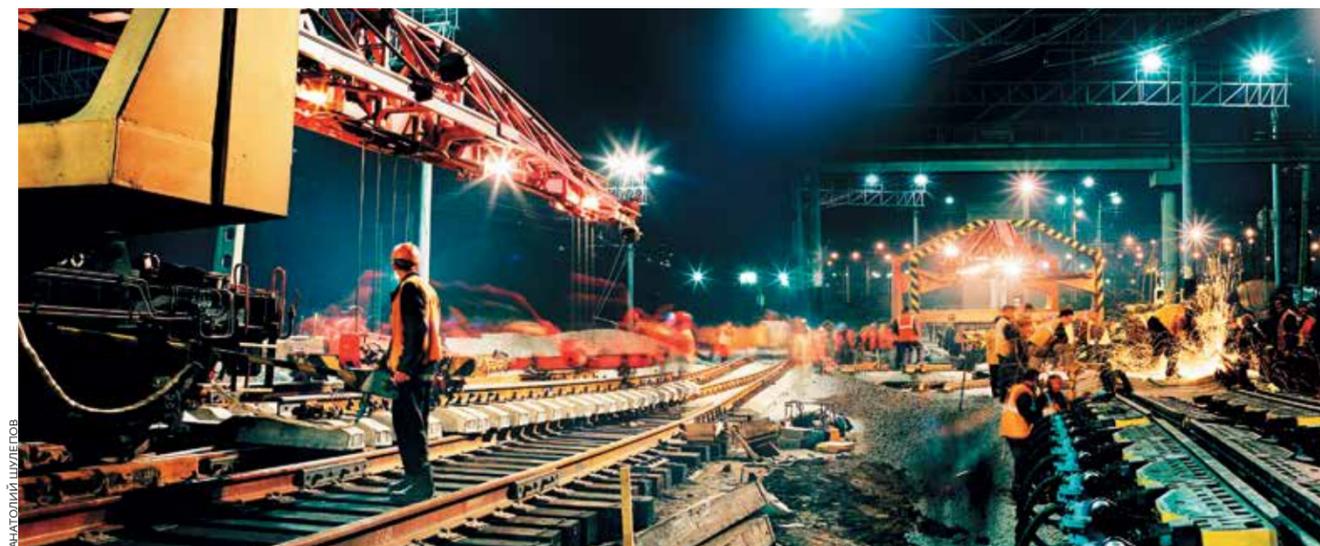
Самый простой способ сделать срез профессиональных компетенций – это опросники, когда непосредственный руководитель и сам работник отвечают на вопросы о наличии и степени выраженности у работника тех или иных профессиональных знаний и навыков. Однако надо понимать, что это не оценка

в чистом виде, а опрос: то есть это субъективное видение работника и руководителя профессиональных знаний и навыков работника. Тем не менее данные опроса позволяют увидеть некоторую общую картину, а взгляд с двух разных сторон позволяет сделать её немного точнее.

Гораздо более объективный, но и более сложный в создании инструмент – это профессиональные тесты. Они представляют собой тестовые вопросы с вариантами ответов, которые позволяют оценить уровень профессиональных знаний и навыков по отдельным компетенциям.

Важно не путать профессиональный тест с проверкой знания локальных нормативных документов, которая проводится в рамках технической учёбы. Проверка знаний нужна для оценки уровня владения нормативной базой на конкретной должности, но не позволяет оценить профессиональные компетенции человека и не даёт объективной базы для сравнения кандидатов между собой по одним и тем же критериям, особенно с разных дорог.

По сути, профессиональный тест представляет собой некую единую



Результат был очень интересный. Например, статистика показала, что решают тест правильно больше 80% работников. Мы провели дополнительное исследование и дали решить эти тесты людям, которые ничего не понимают в данной области. Оказалось, что даже непрофессионалы набирают от 60 до 80%. Подобная статистика говорит о том, что тест нельзя использовать для оценки профессиональных знаний.

3) Не проводится проверка теста на соответствие критериям качества оценочных инструментов (валидность и надёжность). Перед использованием теста необходимо изучить, измеряет ли он то, что должен измерять, и насколько точно. Для этого проводится специальный статистический анализ результатов пилотного тестирования, который как раз и показывает, отличаются ли тесты слабых профессионалов от сильных, работают ли тестовые вопросы.

Позитивный опыт разработки профессиональных тестов
В настоящий момент в ОАО «РЖД» разработаны и опробованы тесты

Оценка профессионализма – только один из инструментов управления персоналом. Необходим комплексный взгляд на работника

по ключевым производственным вертикалям – Дирекции тяги и Дирекции движения. На очереди Центр фирменного транспортного обслуживания, для которого планируется разработка профессиональных тестов в этом году.

Проведённый статистический анализ результатов пилотного тестирования в ЦТ и ЦД показал, что тесты работают, позволяют оценивать профессиональные компетенции и могут применяться для оценки кадрового резерва, а также для планирования профессионального обучения и повышения квалификации.

Положительный результат обеспечило, на наш взгляд, чёткое соблюдение методологии разработки тестовых вопросов, контроль качества формулировки вопросов и вариантов

ответов, а также сочетание предметной экспертизы специалистов РЖД, вовлечённых в разработку, с методологической экспертизой наших специалистов.

Закключение

Оценка профессионализма – только один из инструментов управления персоналом. Необходим комплексный взгляд на работника. Поэтому помимо профессиональных компетенций в рамках системы Единых корпоративных требований (ЕКТ) также оцениваются результативность и опыт работы, потенциал и мобильность, корпоративные компетенции. Наличие чётких критериев и объективной оценки облегчает процесс принятия кадровых решений и делает эти решения более взвешенными и обоснованными.



Системная оценка

Для эффективной оценки персонала необходим комплексный подход



Елена Данилова,
РУКОВОДИТЕЛЬ ПРАКТИКИ «УПРАВЛЕНИЕ
ЧЕЛОВЕЧЕСКИМ КАПИТАЛОМ».
КОНСАЛТИНГОВАЯ ГРУППА «БОРЛАС»

Под термином «оценка персонала» скрывается множество различных оценок, применяемых компаниями в тех или иных ситуациях. Многообразие оценок и отсутствие связи между ними может запутать и дезориентировать сотрудников и руководителей. Человеческий капитал компания сможет раскрыть только в том случае, если её HR-специалисты смогут выстроить системную связь между различными оценками, а также вовлечь в процедуру оценки персонала руководителей.

На протяжении всей своей карьерной лестницы работники не раз сталкиваются с оценкой своих знаний и навыков. В первый раз оценка компетенций проводится при приёме на работу, когда сотрудник кадровой службы старается подобрать человека, исходя из требований к позиции. И в силу того, что это особый момент, когда претендент ещё не является сотрудником, очень часто оценка при подборе вообще никак не связана с теми видами оценок, которые применяются потом в ходе его работы в компании.

Как правило, после окончания испытательного срока приходит время подводить определённые итоги, чтобы понять, насколько новый сотрудник справился со своими задачами.

Следующий вид оценки, пожалуй, наиболее известный – это аттестация. Хотя эта процедура вошла в управленческую практику ещё с советских времен, на многих российских предприятиях она все ещё используется как оценка на соответствие должности. В таком виде аттестация является устаревшим форматом, однако она узаконена законодательством и применяется раз в три года. Если сотрудник должности не соответствует, принимается

решение либо о его переводе, либо об увольнении. Надо отметить, что те специалисты, кто хорошо знает трудовое законодательство, не рекомендуют использовать аттестацию для увольнения персонала, потому что, как правило, суды принимают сторону сотрудника.

В практике передовых компаний аттестация эволюционировала. Сегодня компании, как правило, используют эту процедуру для оценки результатов деятельности сотрудника. По результатам оценки вносятся изменения в условия труда: корректируется зарплата и социальный пакет, изменяются грейды, сотрудник включается в кадровый резерв и т.п. На Западе такой вид аттестации называется performance appraisal. Российские компании также вносят изменения в формат аттестации, используют дополнительные критерии оценки: результативность, ответственность, качество работы сотрудника. Иногда добавляется оценка компетенций. Такой формат аттестации, как правило, применяется раз в год.

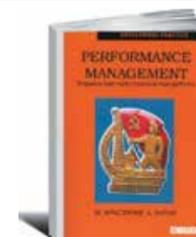
В дополнение к ежегодной аттестации один или несколько раз в год оценивается результативность сотрудников. Эта оценка позволяет выплачивать премию – квартальную, месячную или годовую. Бонус соответствует результатам деятельности работника.

Кроме того, во многих компаниях существует оценка потенциала кадрового резерва, которая проводится как отдельная процедура. Её задача определить личностный потенциал сотрудника, уровень его ответственности, результативность. Полученные результаты показывают, насколько сотрудник готов занять более высокую должность, умеет ли стратегически мыслить и есть ли у него лидерские качества.

Наконец, есть оценочные процедуры, которые позволяют составить для сотрудника план обучения и развития. Этот вид оценок показывает, чему нужно учить человека, какие

ТЕМА НОМЕРА >

ОЦЕНКА И РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА



АРМСТРОНГ М. «PERFORMANCE MANAGEMENT. Управление эффективностью работы». М., «Гиппо», 2007 г.

Эта книга хороша своим универсализмом, в ней соблюден баланс между теорией и практикой управления эффективностью. Насущные для HR-менеджеров проблемы (постановка задачи, измерение эффективности, выработка и поддержание стандартов, соотношение оплаты и исполнения) изложены в конструктивной форме, что стимулирует критически переосмыслить HR-практику собственной организации.



компетенции развивать. После обучения обязательно подводятся итоги, чтобы понять, насколько успешными были рекомендованные образовательные мероприятия.

Как мы видим, существует большое количество различных видов оценок персонала и они вполне самостоятельны. Отсутствие взаимосвязи между ними – одна из ключевых проблем. Чаще всего это приводит к тому, что в компании правая рука не знает, что делает левая. Например, служба персонала проводит ежегодную оценку компетенций, руководитель оценивает для определения квартальных бонусов, отдел обучения приводит оценку для составления плана тренингов и т.д. Более того, оценки могут вестись в разрезе различных проектов, в которых уча-

ствует сотрудник. Это оборачивается значительными затратами времени для сотрудников и постоянными стрессами.

Современная практика управления персоналом выработала несколько рекомендаций, которые позволяют минимизировать негативные стороны оценочных процедур для сотрудников и улучшения в целом всей системы оценки персонала компании.

Единый компетентностный подход
Этот подход предполагает, что все процессы управления и развития персонала должны реализовываться на базе профиля компетентности, определяемого для каждого сотрудника. Профиль описывает профессиональные знания, умения и

навыки, которыми должен обладать сотрудник, чтобы быть эффективным на своей должности. Фактически это сквозная методология, которая связывает между собой все виды оценок в компании и может применяться при проведении различных видов оценок: и при приёме на работу, и при окончании испытательного срока, и при определении результативности, и при назначении на должность. Применение единого компетентностного подхода – эффективная и широко распространённая практика.

Комплексная оценка персонала
Комплексная оценка – это процедура, в рамках которой объединены несколько оценок. На основании полученных результатов компания

может решить несколько задач: во-первых, изменить условия труда и вознаграждения (определение новых окладов, новых грейдов и т.п.), во-вторых, определить ежегодный бонус, в-третьих, составить план обучения для сотрудника и принять решение по включению его в кадровый резерв. По сути, речь идёт о собеседовании руководителя с подчинённым, по результатам которого принимаются все решения. Чтобы такой формат работал эффективно, необходимо провести большую информационную подготовку, чтобы сотрудник понимал, какие решения будут приняты по той или иной части процедуры.

В целом этот формат удобен и для компании, и для службы персонала. Однако нужно помнить, что точность получаемых оценок невысока. Ведь важная часть процедуры – самооценка сотрудника, которая может быть искажена ради получения премии или продвижения по карьере. Как правило, сотрудник не будет достаточно откровенен и правдив, постарается скрыть нехватку компетенции. В результате мы получим оценку, на основе которой нельзя будет построить план обучения, который действительно приведёт к развитию потенциала сотрудника.

Разнесение во времени оценок результативности

Чтобы обеспечить объективность данных о сотруднике, процедуры оценки компетенций, от которой зависит обучение, и процедуры, от которых зависит изменение условий труда (изменение заработной платы, премирование, изменение грейда и т.п.), не проводятся в одно время. Например, такого подхода придерживается нефтяной гигант Shell, а в российской практике его использует «Газпром».

Вовлечение руководителей в оценку персонала

Весьма распространённой проблемой при внедрении системы оценки

персонала является отсутствие вовлечённости и заинтересованности в проведении оценочных процедур руководителей на местах. Руководителям нужно помочь увидеть в оценке персонала инструмент, который позволит им управлять сотрудниками: развивать их, раскрывать их потенциал и повышать в конечном итоге эффективность их работы. Если с руководителями не проводить разъяснительной работы, если они не понимают важности и особенностей оценочных процедур, то вся система оценки персонала в компании достаточно быстро превращается в пустую формальность.

Существует несколько простых, но эффективных методов, которые

наала можно только в том случае, если в компании развита культура коучинга. Коучинг сейчас рассматривается многими западными экспертами как наиболее перспективная модель управления персоналом. Речь идёт о навыке руководителя по управлению, подразумевающему глубокую вовлечённость в развитие собственных сотрудников. Модель коучинга подразумевает, что процедура оценки является одновременно инструментом принятия решений для руководства и инструментом развития для сотрудника, руководитель и сотрудник являются партнёрами. Сотрудники видят в оценке персонала реальный инструмент обратной связи с компанией, обеспечения собственного роста и

ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ КАПИТАЛ КОМПАНИЯ СМОЖЕТ РАСКРЫТЬ ТОЛЬКО В ТОМ СЛУЧАЕ, ЕСЛИ ЕЁ HR-СПЕЦИАЛИСТЫ СМОГУТ ВЫСТРОИТЬ СИСТЕМНУЮ СВЯЗЬ МЕЖДУ РАЗЛИЧНЫМИ ОЦЕНКАМИ

позволят вовлечь руководителей в процедуры оценки персонала. Во-первых, руководители должны участвовать в тренингах, где идёт серьёзное и глубокое обучение работе с сотрудниками, обучение технологиям оценки и получения обратной связи. Во-вторых, оценивать персонал нужно каскадным методом «сверху вниз». Руководители всех уровней должны сами пройти процедуры оценки, получив необходимый опыт и понимание, после чего проводили бы оценку собственных сотрудников.

Коучинг как метод управления

В полной мере привлечь управленческое звено для повышения эффективности процедур оценки персо-

развития. Руководители, в свою очередь, получают очень мощный инструмент управления сотрудниками, повышения их производительности.

В заключение хочется подчеркнуть, что система оценки персонала, построенная как единое целое, с одной стороны, позволяет компании добиваться лучших бизнес-результатов (через эффективный подбор персонала, развитие сотрудников и улучшение их производительности). С другой стороны, эта система весьма полезна и для самих сотрудников. Они начинают лучше понимать требования, которые к ним выдвигает компания, что нужно знать и уметь, каким нужно быть, чтобы двигаться по карьерной лестнице и развиваться в компании.



Люди – главный ресурс бизнеса

РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА ПРИОБРЕТАЕТ ОСОБУЮ АКТУАЛЬНОСТЬ В ПЕРИОДЫ СЛОЖНОЙ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СИТУАЦИИ



Седрик Брошар,
РЕГИОНАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР
ПО ПЕРСОНАЛУ GEFCO

Стремительно меняющийся мир и вызовы современной жизни заставляют компанию постоянно меняться и адаптировать свой персонал к новым условиям. Люди становятся главным ресурсом компании, от них, в конечном счёте, зависят и финансовые, и производственные показатели GEFCO. На мой взгляд, философия компании в области управления персоналом лучше всего раскрывает цитата из Антуана де Сент-Экзюпери: «Если ты хочешь построить корабль, не надо созывать людей, планировать, делить работу, доставать инструменты. Надо заразить людей стремлением к бесконечному морю. Тогда они сами построят корабль...»

того, руководители являются проводниками стратегии в компании, они помогают транслировать и внедрять изменения во всю структуру организации – а для этого они должны обладать соответствующими навыками.

Для развития компетенций руководителей в GEFCO создана система обучения, состоящая из 10 модулей. Обучение проходят все руководители компании. Первый модуль представляет собой основы руководства, это начальный этап развития управленческих компетенций.

Следующий модуль – управление по целям (Management by Objectives), то есть обучение процессу согласования целей внутри организации таким образом, чтобы руководство компании и сотрудники разделяли цели и понимали, что они означают для организации.

Для повышения эффективности внутреннего обучения в GEFCO создан специальный модуль «КАК БЫТЬ УЧИТЕЛЕМ»

Развитие компетенций руководителей

Принципы нашей работы, ответственность перед клиентами ставят перед нами задачу работать на результат, слаженно в команде достигать общей цели. Именно поэтому для нас очень важны эффективные руководители и их способность не просто механически организовать работу, раздавать инструкции и контролировать их выполнение, а мотивировать сотрудников на большое совместное дело.

Одно из наиболее приоритетных направлений работы в сфере управления персоналом для GEFCO – это работа с руководителями. Большинство наших руководителей обладают способностью «зажигать» людей, давать им вдохновение. Мы ценим это умение, это в своём роде талант. Но всякий талант можно и нужно развивать. Кроме

Третий модуль – подбор персонала. В его рамках руководитель изучает, как лучше и эффективнее подбирать сотрудников, как оценивать кандидатов и как проводить собеседования с потенциальным работником.

Также у нас есть модули, посвящённые обеспечению охраны труда, управлению качеством, стандартам работы в компании. Особый модуль предполагает изучение управления изменениями – руководитель узнаёт, как мотивировать своих сотрудников, создавать новые проекты, развивать организацию в целом.

Обучение продавцов

Большое значение в компании уделяется обучению сотрудников, занятых в сфере продаж. Это объясняется тем, что изначально компания GEFCO специализировалась на работе с клиента-



ми из автопрома. Однако в последние несколько лет мы активно осваиваем новые для нас сегменты транспортно-логистического рынка, сотрудничаем с производителями из других отраслей: авиастроения, промышленного оборудования, а также производителями товаров повседневного спроса. Соответственно, мы хотим видеть своих продавцов в качестве более универсальных специалистов, умеющих находить подход к разным клиентам.

Обучение сотрудников, занимающихся продажами, заключается в том, чтобы дать им знание о компании, об изменениях в ней, о её новых возможностях. Это помогает нашим сотрудникам более эффективно общаться с клиентами, выстраивать оптимальные предложения.

Как стать учителем?

Стоит упомянуть ещё одно направление в развитии персонала – это внутреннее обучение. Мы предлагаем нашим специалистам, хорошо владеющим какой-то темой, обучать других сотрудников. Одна из таких инициатив – курс «Финансы для нефинансистов», когда наши финансовые работники, директора и руководители, объясняют своим коллегам, как

организована работа с финансами, что такое дивиденды, как считать прибыль. Причём объясняют всё это простыми, понятными неспециалисту словами.

Для повышения эффективности внутреннего обучения в GEFCO создан специальный модуль «Как быть учителем», чтобы наши сотрудники, которые обладают уникальными знаниями, смогли правильно и понятно их презентовать своим коллегам.

Оценка компетенций

Необходимость в том или ином образовательном курсе мы формируем исходя из потребностей персонала в новых знаниях. Определить эти потребности не сложно, для этого мы используем нашу внутреннюю систему оценки компетенций.

В GEFCO составлены карты всех должностей, в которых определены ожидаемые от персонала компетенции. В этих картах прослеживаются все бизнес-линии, все структуры организации, отражены все должности – от самых низких до топовых. Таким образом, мы имеем модель нашей организации, определённые должностные стандарты и можем оценивать, насколько наши люди совпадают с этими стандартами,

насколько их компетенции позволяют выполнять задачи и на каком уровне. Мы можем измерить также, насколько весь коллектив в целом готов решать задачи, стоящие перед организацией, и определять, каких специалистов у нас не хватает.

Переобучение и развитие персонала приобретает особую актуальность в периоды сложной экономической ситуации, подобной сегодняшней. Подбор нового персонала ведётся более тщательно. А действующий персонал необходимо адаптировать к сокращающимся объёмам работы и требованиям рынка. Таким образом, кадровые перестановки находятся в прямой зависимости от потребностей рынка. Сейчас, например, снижаются объёмы работ во всём, что касается автомобильной логистики, однако в промышленной логистике (транспортировка техники или агрегатов) у нас есть реальные перспективы для расширения бизнеса. Количество специалистов по автомобильной логистике сейчас в GEFCO больше, чем реально требуется. А в тех областях, которые мы хотим развивать, их не хватает. В этой ситуации мы развиваем внутреннюю мобильность, предлагая профессионалам, которые мотивированы на дальнейшее

развитие в компании, переобучиться и перейти работать на другие направления. В основном наши специалисты охотно принимают такие предложения, видя в них шанс для профессионального развития.

Интеграция с ОАО «РЖД»

Ещё одно направление, которое требует пристального внимания с точки зрения кадровой политики, – это интеграция с ОАО «РЖД». Мы находимся сейчас в активной стадии интеграции и тесно работаем, в частности, с Департаментом управления персоналом ОАО «РЖД».

Не так давно был завершён совместный проект по стажировке сотрудников холдинга «РЖД» в российских и европейских подразделениях GEFCO. В нём приняли участие молодые сотрудники, хорошо владеющие иностранным языком. Это очень интересный подход к ускорению интеграции. Думаю, что плоды этой работы мы уже скоро увидим. Но уже сегодня можно со всей определённостью утверждать, что подобные проекты позволяют нам лучше понять друг друга, наладить более тесное взаимодействие. Как и для ОАО «РЖД», нам интересно привлекать молодых перспективных сотрудников, потому что они по-новому и нестандартно мыслят, в том числе помогая нам понять, как улучшить совместную работу.

Должен отметить, что мы в компании крайне серьёзно относимся к работе с молодыми перспективными сотрудниками и вообще перспективными работниками. В частности, они в течение 1–2 лет готовятся к своей будущей работе, и за это время они получают чёткое понимание, какие у них карьерные перспективы и на какую позицию они могут претендовать.

Ежегодная оценка персонала

Выявить высокопотенциальных сотрудников достаточно легко – достаточно обратить внимание на их работу. Но, если вдруг по какой-то причине мы не заметили, что среди нас есть гений, эту ошибку мы исправляем с помощью

Джим Коллинз. «От хорошего к великому. Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет...».

М., «Манн, Иванов и Фербер», 2010 г.



Как превратить хорошую компанию в великую. Джим Коллинз показывает, что у всех великих компаний есть схожие элементы успеха: дисциплинированные люди, дисциплинированное мышление, дисциплинированные действия. Благодаря дисциплине можно добиться результатов, превосходящих средние показатели по отрасли в несколько раз.

ежегодной оценки персонала. Во время этой процедуры подводятся итоги работы сотрудника за год. В этот момент как раз и удаётся вычислить и отметить особый вклад конкретного работника в результат, который достигла компания. Если человек превысил ожидания, которые на него возложили, мы его включаем в перечень высокопотенциальных сотрудников.

Во время ежегодной оценки мы видим достижения работника, понимаем, насколько он выполнил поставленные перед ним задачи, а также определяем уровень его компетенций. Всё это позволяет нам поставить перед ним новые цели. С помощью карты должностей мы оцениваем сотрудников и по профессиональным критериям, и по поведенческим. Это помога-

сказаться на размере бонуса руководителя. В итоге мы получили достаточно сильный мотивирующий фактор для проведения качественной оценки персонала.

Развитие клиентоориентированности

Отдельно хочется отметить одну из ключевых для компании компетенций – клиентоориентированность. Мы ориентированы на долгосрочное сотрудничество с нашими клиентами, но завоевать доверие клиентов можно только в том случае, если мы умеем понимать и реализовывать их пожелания, если они будут довольны качеством нашей работы.

Соответственно, в компании уделяется большое значение развитию у

Как и для ОАО «РЖД», нам интересно привлекать молодых перспективных сотрудников, потому что они по-новому и нестандартно мыслят

ет нам понять, как человек себя ведёт в коллективе, насколько качественно работает.

Процедура оценки проходит следующим образом. Каждый руководитель получает шаблон с перечнем компетенций каждого сотрудника в его команде, и он должен выставить оценку по каждой компетенции. Руководитель сам измеряет степень соответствия своего сотрудника той модели, которая принята в компании. Здесь не обходится без помощи специалистов HR-блока, они организуют весь процесс. Также мы проводим для руководителей специальное обучение, чтобы они умели правильно оценить своего сотрудника. После выставления оценок мы анализируем, как руководители провели всю процедуру. Результаты работы с персоналом могут

работников компетенции клиентоориентированности. Мы по-разному подходим к разным категориям наших специалистов. Ведь среди них есть те, кто очень тесно общается с заказчиками, для них клиентоориентированность является ключевой компетенцией. А есть исполнители, они в меньшей степени взаимодействуют непосредственно с клиентом. Для этой категории персонала важно качественно выполнить работу, в срок и без каких-либо потерь.

Но все работники нашей компании должны понимать, что цель их работы состоит в удовлетворении потребностей заказчиков, в предоставлении им логистических и промышленных услуг. От качества работы каждого сотрудника зависят и развитие бизнеса компании, и её репутация.



Карьерные маршруты: ОПЫТ ВТБ 24

КАРЬЕРНЫЙ РОСТ КАК ФАКТОР, ПОВЫШАЮЩИЙ
ВОВЛЕЧЁННОСТЬ ПЕРСОНАЛА



Анна Булатова,
ЭКСПЕРТ ПО ОЦЕНКЕ И РАЗВИТИЮ
ПЕРСОНАЛА, ВТБ24

В настоящий момент для многих компаний актуален вопрос снижения текучести персонала, повышения вовлечённости и удовлетворённости, увеличения срока работы в компании эффективных сотрудников. Эти показатели определяют результаты деятельности всей компании. Для любого бизнеса всегда ключевым фактором успеха выступают люди, и банковская группа ВТБ не исключение.

В ВТБ24 для оценки уровня вовлечённости и удовлетворённости сотрудников используются разные инструменты, в том числе исследования и опросы, на основании результатов которых планируются мероприятия

назначений, однако, как показало исследование, это не было очевидно самим сотрудникам. Именно поэтому появился проект «Карьерные маршруты», который призван дать информацию сотрудникам об имеющихся в банке возможностях профессионального и карьерного роста. А главной задачей для достижения этой цели мы определили создание условий, при которых каждый сотрудник, при поддержке своего непосредственного руководителя, может планировать свой следующий карьерный шаг и весь свой карьерный маршрут в зависимости от собственных желаний и устремлений.

Проект «Карьерные маршруты» – это описание наиболее типовых, рекомендованных карьерных перемещений между массовыми должностями

ПРОЕКТ «КАРЬЕРНЫЕ МАРШРУТЫ» ПРИЗВАН ДАТЬ ИНФОРМАЦИЮ СОТРУДНИКАМ ОБ ИМЕЮЩИХСЯ В БАНКЕ ВОЗМОЖНОСТЯХ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО И КАРЬЕРНОГО РОСТА

для улучшения «качества жизни» сотрудников. В частности, каждые два года среди сотрудников банка компанией TNS проводится опрос «Мой Банк». Он содержит около 100 вопросов, ответы на которые помогают HR-менеджерам понять уровень удовлетворённости сотрудников различными сторонами своей работы, начиная от рабочего места и заканчивая взаимодействием с коллегами и руководством, а также отношением к корпоративной культуре банка.

По результатам исследования в 2013 году выяснилось, что одним из ключевых факторов вовлечённости является прозрачность возможностей карьерного роста. Хотя внутренние переводы на вышестоящие должности в банке занимают большую долю

банка (администратор зала, менеджер-операционист-кассир, менеджер счёта, персональный менеджер, контролёр, заместитель директора и директор дополнительного офиса), позволяющее осуществлять карьерное планирование сотрудников.

Главные требования к «Карьерным маршрутам»
Приступая к созданию проекта «Карьерные маршруты», мы стремились к тому, чтобы, во-первых, стандартизировать и визуализировать оптимальные карьерные маршруты, учесть все возможные траектории передвижения, в том числе между головным офисом и точками продаж.

Во-вторых, условия для перехода сотрудника на следующий карьерный



SHUTTERSTOCK.COM

шаг должны быть прозрачными, объективными и понятными как сотрудникам, так и руководителям.

В-третьих, планирование карьеры сотрудников должно происходить на регулярной основе – карьерное планирование проектировалось как часть регулярных управленческих и оценочных процедур (таких как оценка компетенций, оценка эффективности деятельности, ежеквартальная оценка выполнения целей), в которых принимают участие и сам сотрудник, и его руководитель, и специалист по работе с персоналом.

Наконец, результаты проекта должны использоваться как для карьерного планирования уже действующих сотрудников, так и при приёме новых работников (как сотрудников, так и руководителей). Важно, что на всех этапах прохождения карьерного маршрута должны быть предусмотрены процедуры оценки и самооценки сотрудника.

Основными участниками системы «Карьерных маршрутов» являются сами сотрудники и их непосредственные руководители. Начать создание Карьерных карт мы решили с наиболее массовых позиций фронт-линии точек продаж (дополнительных

офисов), поскольку на этих позициях трудится подавляющее большинство всех сотрудников банка, с последующим расширением и добавлением других должностей и подразделений, в рамках которых также возможны переходы сотрудников.

Пять ключевых принципов карьеры

1. Ответственность сотрудников за свою карьеру. Важно, чтобы сотрудники самостоятельно принимали решение о своём желании расти карьерно и профессионально.
2. Ответственность руководителей за предоставление сотрудникам возможностей роста и развития. Мы понимаем, что карьерное продвижение для сотрудников станет возможным тогда, когда руководители на местах будут понимать значимость активности сотрудников по построению карьеры и будут поддерживать сотрудников в их стремлении развиваться.
3. Приоритет высокоэффективных сотрудников. Важными условиями перехода на следующую карьерную ступень являются в первую очередь высокие результаты работы и готовность сотрудника к новой должности.
4. Преимущество внутренних кандидатов перед внешними. При подборе

кандидатов на вакантную позицию всегда в первую очередь рассматриваются высокоэффективные сотрудники банка.

5. Ротация. Банк предоставляет возможность для ротаций сотрудников между различными организационными единицами, в том числе для кросс-функциональных ротаций, если они направлены на повышение профессионального уровня/вовлечённости сотрудников.

После определения ключевых принципов системы первым этапом создания «Карьерных маршрутов» стал анализ статистики переводов сотрудников между основными должностями фронт-линии, анализ внутренних документов, регламентирующих деятельность на этих должностях. В результате нами были определены основные тенденции переходов и средний срок работы сотрудников на каждой должности. Следующим этапом мы провели серию интервью с лучшими сотрудниками, а также фокус-группы с лучшими руководителями территориальных подразделений. Цель этих мероприятий – определить и верифицировать профили лучших сотрудников, критерии карьерного роста, а также возможности для развития.

Инструменты карьерного планирования

В рамках реализации проекта был разработан набор инструментов карьерного планирования.

Карта карьерных маршрутов – типовая схема карьерного роста, которая отражает последовательность и варианты вертикальных и горизонтальных перемещений сотрудников. По карте можно определить, исходя из текущей должности сотрудника, какие переходы ему доступны.

Профиль каждой типовой должности – это набор документов, в которых сотрудник может ознакомиться с основными требованиями к должности, на которую он претендует, сравнить с профилем своей текущей должности, понять, насколько ему подходит рас-

сматриваемая должность, что необходимо ещё изучить или чему необходимо научиться, чтобы быть успешным на этой должности.

Лист успеха – это своего рода реестр достижений сотрудника на текущей должности, в котором сотрудник самостоятельно отражает основные результаты деятельности на текущем рабочем месте, оценки компетенций, оценки эффективности, участие в различных корпоративных курсах и т.д. Лист успеха – это основа для беседы по карьере сотрудника и руководителя.

Помимо этого был описан процесс управления карьерой – определены основные этапы, которые необходимо пройти для продвижения, от заполнения листа успеха до передачи резюме в отдел подбора для позиционирования на желаемые вакантные должности. Интервью по карьере было встроено в регулярные управленческие процедуры: руководитель в обязательном порядке обсуждает с сотрудником его карьерные ожидания при оценке по компетенциям, оценке эффективности деятельности. Кроме того, интервью по карьере проводится с теми сотрудниками, которые достигли целевого срока работы в должности. Сотрудник в любой момент может попросить руководителя о внеплановой встрече. Таким образом, поощрение сотрудников к планированию своей карьеры становится частью регулярной работы руководителя.

Пилотный проект

После презентации «Карьерных маршрутов» для руководителей региональной сети стартовал пилотный проект по внедрению «Карьерных маршрутов» в Московской сети и сети Северо-Западного федерального округа. В пилоте, который проводился в августе – сентябре 2014 года, приняло участие более 40 руководителей и более 140 сотрудников. По результатам обратной связи от участников пилота были окончательно согласованы целевые сроки работы сотрудников на

БЕВЕРЛИ КЕЙ, Джулия Джулиони. «ПОМОГИТЕ ИМ ВЫРАСТИ ИЛИ СМОТРИТЕ, КАК ОНИ УХОДЯТ. РАЗВИТИЕ СОТРУДНИКОВ НА ПРАКТИКЕ».

М., «Манн, Иванов и Фербер», 2013 год.

Развивать сотрудников. Помогать им расти. Это как правильно питаться или делать зарядку. Вы знаете, что это нужно делать. И тем не менее вы не делаете этого так хорошо и так часто, как стоило бы... Вот результат – растёт текучка, снижается вовлечённость и продуктивность команды. Хотите изменить ситуацию? Интегрируйте частые и короткие беседы о карьерных целях и путях развития сотрудников в свою повседневную работу!



каждой типовой должности (от 6 до 18 месяцев в зависимости от должности) и внесены небольшие корректировки в карту карьерных маршрутов.

В сентябре 2014 года проект был тиражирован на всю региональную сеть. Материалы по «Карьерным маршрутам» были переданы руководителям отделов по работе с персоналом в филиалах банка и размещены на учебном портале. Руководителям территориальных подразделений информация транслировалась на планёрках, через вебинары и семинары по оценке компетенций.

Следующей актуальной задачей для HR-службы банка стало информирование сотрудников о возможностях для роста и руководителей – о том,

каждой типовой должности, а значит, и возможностей для своего роста. Карьерные возможности есть в каждой компании, но не всегда понятно, как ими воспользоваться. В ВТБ24 процесс карьерного роста стал прозрачным и понятным, открытым и доступным каждому сотруднику.

В этом году у нас в очередной раз пройдёт исследование «Мой Банк», и мы увидим в цифрах, как изменился уровень информированности и удовлетворённости сотрудников возможностями карьерного развития внутри банка по тем должностям, для которых были разработаны карьерные маршруты. Помимо этих данных, мы планируем оценивать результаты реализации данного проекта по таким

КАРЬЕРНЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ ЕСТЬ В КАЖДОЙ КОМПАНИИ, НО НЕ ВСЕГДА ПОНЯТНО, КАК ИМИ ВОСПОЛЬЗОВАТЬСЯ. В ВТБ24 ПРОЦЕСС КАРЬЕРНОГО РОСТА СТАЛ ПРОЗРАЧНЫМ И ПОНЯТНЫМ

как именно они могут поддержать своих сотрудников в их карьерном развитии. Для этого в первом квартале 2015 года были разработаны различные коммуникационные материалы: дистанционный курс по управлению карьерой, набор учебных материалов по «Карьерным маршрутам» (используется во всех программах обучения новых сотрудников и руководителей на всех типовых должностях, которые входят в маршруты). Краткая информация о возможностях карьерного роста была включена и в презентации для кандидатов на вакансии, в том числе для студентов, приходящих в банк на практику.

Каких результатов мы ожидаем?

Мы ожидаем, что с появлением «Карьерных маршрутов» у наших сотрудников будет больше возмож-

показателям, как текучесть сотрудников, а также количество переводов на типовых должностях, для которых разработаны карьерные маршруты, в общем объёме переводов и приёмов.

Сейчас ВТБ24 развивает инструмент «Карьерные маршруты», добавляя в него новые карьерные ветки и должности, в том числе подразделения головного офиса, где много массовых должностей и возможны переходы из/в дополнительные офисы банка. В ближайшем будущем банк планирует автоматизировать процесс карьерного планирования на своём учебном портале с добавлением раздела по карьерному планированию (определение следующего карьерного шага, цели и мероприятия по развитию, ориентировочные сроки перехода), а также автоматизировать «Листы успеха».



Расстаться по-хорошему

ПРЕКРАЩЕНИЕ ТРУДОВОГО ДОГОВОРА — ОДИН ИЗ НАИБОЛЕЕ СЛОЖНЫХ, КОНФЛИКТНЫХ И АКТУАЛЬНЫХ ВОПРОСОВ КАДРОВОГО ДЕЛОПРОИЗВОДСТВА

Нередко расторжение трудового договора обрывается для работодателя судебными исками и значительными выплатами. Как избежать такого развития событий?

Увольнение является неотъемлемой частью современных трудовых отношений. Компании растут, развиваются и увеличивают количество принимаемых на работу сотрудников. Одновременно растёт число увольнений, а вместе с ним и число судебных разбирательств и сопутствующие им риски: финансовые издержки и угроза деловой репутации.

Сегодня среди наиболее часто применяемых оснований для прекращения трудового договора можно отметить следующие: увольнение по инициативе работника (по собственному желанию), увольнение по инициативе работодателя, расторжение трудового договора по соглашению сторон.

Практика показывает, что достаточно часто уволенные сотрудники обращаются в суд с целью оспорить увольнение и нередко добиваются восстановления в должности и существенной денежной компенсации. Как правило, суд встаёт на сторону работника вследствие допущенных кадровой службой нарушений процедуры увольнения. По этой причине правильное (то есть правомерное) увольнение требует от работодателя как внимания ко всем юридическим тонкостям этого процесса, так и умения правильно выстроить общение (коммуникацию) с увольняемым сотрудником. Последнее позволит минимизировать для обеих сторон негативные последствия увольнения.

Сам или не сам?

В процентном отношении наиболее часты иски, оспаривающие увольнение с работы по собственному желанию (по п. 3 ч. 1 ст. 77). По этой причине именно увольнение работника по данному основанию считается одним



Увольнение по соглашению сторон – часто используемое основание для прекращения трудовых отношений

из самых сложных и ответственных для работодателя и требует от специалистов кадровой службы скрупулёзного соблюдения всех процедур.

В соответствии со ст. 80 ТК РФ работник имеет право расторгнуть трудовой договор, предупредив об этом работодателя в письменной форме не позднее чем за две недели, в течение которых сотрудник может отозвать своё заявление. При этом формулировка «по собственному желанию» может намеренно использоваться работодателем с целью прекратить трудовые отношения с работником, который не справляется с должностными обязанностями, нарушает дисциплину или по каким-то иным причинам не вписывается в коллектив. Если руководство издаёт приказ об увольнении не через две недели, а в ближайшие дни после написания работником заявления, работник вправе через суд обжаловать своё увольнение в связи с фактическим лишением его законного права на от-

зыв в двухнедельный срок заявления об увольнении.

Возможна также ситуация, когда работнику не разрешают отозвать заявление, мотивируя тем, что на это место уже приглашён другой специалист. Согласно ст. 64 и 80 ТК РФ правомерным такой отказ может быть только в случае, если приглашённый специалист уже уволился с прежнего места работы и одновременно у него нет иных препятствий к трудоустройству (отсутствие необходимого документа об образовании, отсутствие заключения компетентного органа о допуске лица к работе со сведениями, составляющими государственную тайну, и др.). Если приглашённый работник продолжал трудиться на прежнем месте или сам ожидал окончания двух недель для увольнения, то формально у нового работодателя ещё не возникла обязанность заключить с ним трудовой договор. Если работодатель в суде не докажет факт увольнения приглашённого специалиста с предыду-

ТРУДОВОЕ > ПРАВО



щего места работы, то с большой долей вероятности суд примет решение о восстановлении работника, уволившегося по собственному желанию.

Как договорились

Увольнение по соглашению сторон – ещё одно часто используемое основание для прекращения трудовых отношений (п. 1 ч. 1 ст. 77 ТК РФ). По закону действие трудового договора может быть прекращено по соглашению сторон в любое время. Указанное правило распространяется как на договоры, заключённые на неопределённый срок, так и на срочные трудовые договоры. Несмотря на предельную краткость и лаконичность этой формулировки, специалисту по работе с персоналом нужно тщательно следить за соблюдением правил заключения соответствующего соглашения между работодателем и работником (в случае, если оно совершается в письменной форме).

В соглашении должно быть оговорено, что стороны не имеют взаимных претензий, указан день увольнения и зафиксированы иные важные для сторон детали достигнутых договорённостей. Соглашением может быть также предусмотрено, что после прекращения трудового договора работнику выплачивается выходное пособие либо оговариваются обязательства (или их отсутствие) работника перед работодателем. При составлении соглашения важно помнить, что, во-первых, в соглашении должны быть обязательно прописаны условия расторжения трудового договора, а, во-вторых, условием расторжения трудового договора не может являться отсутствие двухнедельной отработки. Нарушение любого из этих двух условий трактуется судом как доказательство принуждения работника к подписанию соглашения и может стать причиной его восстановления в должности через суд.

Тем не менее прекращение трудовых отношений по соглашению сторон считается в целом наименее рискованным вариантом для работодателя (в отличие от увольнения по собственному желанию, которое можно обжаловать, доказав, что работника заставили написать заявление).

Казнить нельзя

Если работник существенно нарушил трудовую дисциплину, то достаточно часто работодатель увольняет его, используя формулировки «по собственному желанию» или «по соглашению сторон», хотя с точки зрения соблюдения законодательства более правильным было бы «увольнение по статье» (то есть расторжение трудового договора, применяемое в качестве меры дисциплинарного взыскания). Это основание для увольнения имеет существенно более сложную процедуру, однако при её соблюдении увольнение по этой статье более корректно с правовой точки зрения, если сотрудник не выполняет поставленные задачи и руководитель хочет с ним расстаться.

Одним из оснований для дисциплинарного взыскания в виде увольнения может стать неоднократное неисполнение работником без уважительных причин трудовых обязанностей. На практике чаще всего работника увольняют за третий проступок. При этом по каждому случаю до применения дисциплинарного взыскания у работника должно быть затребовано письменное объяснение произошедшего. Предоставить данный документ необходимо в течение двух календарных дней. После этого готовится приказ об увольнении, и в течение трёх рабочих дней он доводится до сведения сотрудника. Важно учитывать, что дисциплинарное взыскание может применяться в течение одного месяца со дня обнаружения, не считая времени болезни и нахождения сотрудника в отпуске (ст. 192 и 193 ТК РФ).

За проступки, расцениваемые законом как грубое нарушение трудовых обязанностей, работник может быть уволен без предварительного взыска-

ния. Такими проступками считаются: прогул, появление на работе в состоянии алкогольного, наркотического или иного токсического опьянения и иные грубые нарушения трудовой дисциплины (п. 6–10 ст. 81 ТК РФ).

При увольнении сотрудника за прогул от специалистов по управлению персоналом требуется принимать во внимание как формальные признаки совершённого проступка или нарушения, так и суть произошедшего. Проголом, в частности, считается отсутствие сотрудника на рабочем месте более четырёх часов (пп. а п. 6 ч. 1 ст. 81 ТК РФ). Однако, если фактически он отсутствовал на рабочем месте 3 часа 59 минут, суд может восстановить сотрудника в должности. Кроме того, как показывает судебная практика, наказание должно быть соразмерно совершённой проступку. Типовая ситуация: работник оповестил своего непосредственного начальника, что ему нужно отлучиться к врачу, но задержался в поликлинике дольше, чем планировал, и отсутствовал более четырёх часов (стоял в очереди, долгий осмотр у врача). Его уволили, не взяв объяснение. По решению суда работник имеет все шансы быть восстановленным на работе, так как в данном случае суд при принятии решения обязательно учтёт уважительную причину, по которой работник отсутствовал на рабочем месте, и в итоге примет окончательное решение в его пользу.

Всё или ничего

Расторжение трудового договора в связи с сокращением численности или штата работников также требует от сотрудников кадровой службы соблюдения ряда процедур, нарушение которых может не только повлечь за собой восстановление работника, но и иметь неблагоприятные последствия для работодателя, на которого может быть возложено возмещение судебных издержек и обязанность оплаты времени вынужденного прогула сотрудника.

Не менее чем за два месяца до внесения изменения в штатное расписание

Маркус Бакингер.

«СНАЧАЛА НАРУШЬТЕ ВСЕ ПРАВИЛА! ЧТО ЛУЧШЕ В МИРЕ МЕНЕДЖЕРЫ ДЕЛАЮТ ПО-ДРУГОМУ?». М., «Альпина Паблицер», 2014.

Талант – вещь врождённая, знания и навыки – дело наживное. Людей изменить невозможно, и не стоит требовать от них того, что им не дано. Но можно выявить их таланты и помочь им раскрыть свои сильные стороны! Главная задача менеджера – дать человеку ту роль, в которой его способности раскроются в наибольшей степени.

работодатель должен издать приказ о сокращении численности или штата и в такой же срок сообщить о предстоящих изменениях в службу занятости. Также о принятии этого решения работодатель обязан в письменной форме сообщить выборному органу первичной профсоюзной организации и одновременно уведомить работника, предложив имеющиеся в компании вакансии.

Кадровые службы нередко допускают ошибку, предлагая увольняемому сотруднику вакансии на одном предприятии или в одном подразделении. На самом деле сотрудник вправе выбрать для себя вакансию компании

ся основанием для принятия решения, если работник – член профсоюза. Несоблюдение этих процедур может стать основанием для восстановления человека на рабочем месте через суд.

Говорить начистоту

Каким бы ни было основание для увольнения, работодателю всегда важно соблюсти все требования по защите прав работников. Кроме того, руководителю должно уметь выстроить с работником такой тип коммуникации, который позволил бы в максимально спокойной и доверительной атмосфере обсудить предстоящее решение, объяснить свою позицию и донести

Своевременная и корректная беседа руководителя с подчинённым поможет развеять у сотрудника ощущение, что с ним «плохо попрощались» или вынудили уволиться

в рамках административно-территориальной единицы (город, посёлок), отвечающую двум критериям: предлагать необходимо не только должность или работу, соответствующую квалификации работника, но и нижестоящую должность или нижеоплачиваемую работу; работа не должна быть противопоказана человеку по состоянию здоровья. Предложение вакансий, как и отказ работника от них, должен документально фиксироваться. На практике суды восстанавливают работников в связи с тем, что при проведении процедуры сокращения работнику не были предложены все имеющиеся вакантные должности (по статистике – это до 90% восстановлений по этому основанию).

Непосредственно перед увольнением работодатель должен направить в выборный орган первичной профсоюзной организации проект приказа, а также копии документов, являющих-

её до подчинённого. Это снизит риск обиды увольняемого сотрудника на работодателя, что зачастую и является основным побудительным мотивом к обращению работника в суд.

Как показывает практика, человек обращается в суд не столько для того, чтобы его восстановили на прежнем месте, он вряд ли продолжит работу в этой организации, сколько для достижения чувства морального удовлетворения в случае решения суда в его пользу. Кроме этого, роль играет и материальный стимул – шанс взыскать с бывшего работодателя соответствующую денежную компенсацию за увольнение редко игнорируется юридически грамотными работниками.

В то же время своевременная и корректная беседа руководителя с подчинённым поможет развеять у сотрудника ощущение, что с ним «плохо попрощались» или вынудили уволиться.



Умеете ли вы давать обратную связь?

Умение общаться с подчинёнными и давать им обратную связь является одним из основных навыков руководителя. Внимательное отношение к собеседнику и его словам помогает выстроить рабочий процесс, правильно расставить приоритеты, поддержать и мотивировать сотрудника, понять причины его промахов и помочь ему достичь нужных результатов. И, наоборот, отсутствие обратной связи, равно как и грубое нарушение правил её подачи, лишает подчинённых ориентиров и снижает их желание работать.

Насколько эффективно вы умеете общаться с подчинёнными и вникаете в их работу? Ответьте на 12 вопросов теста. Выберите один из трёх вариантов ответа, а затем подсчитайте полученный результат.

ВОПРОСЫ:

1. Стараетесь ли вы поскорее закончить разговор, если собеседник вам чем-то неприятен или тема разговора неинтересна?

- Почти всегда
- Иногда
- Редко

2. Как часто вас раздражают манеры вашего собеседника?

- Почти всегда
- Иногда
- Редко

3. Вы нетерпеливо ждёте, пока другой закончит говорить, чтобы высказаться?

- Почти всегда
- Иногда
- Редко

4. Вас раздражает, если вы слышите неудачное выражение собеседника?

- Почти всегда
- Иногда
- Редко

5. Обычно вы предпочитаете не вступать в беседу с неизвестным или малознакомым человеком?

- Почти всегда
- Иногда
- Редко

6. Возникает ли у вас желание прервать собеседника и вставить своё слово за него или опередить его выводы?

- Почти всегда
- Иногда
- Редко

7. Во время разговора вы отвлекаетесь, при этом делая вид, что внимательно слушаете собеседника?

- Почти всегда
- Иногда
- Редко

8. Меняются ли у вас поведение, голос, выражение лица в зависимости от того, кто ваш собеседник?

- Почти всегда
- Иногда
- Редко

9. Если вы не вполне понимаете, о чём говорит собеседник, вы стараетесь поскорее завершить разговор?

- Почти всегда
- Иногда
- Редко

10. Если собеседник заговорил на неприятную вам тему, вы стараетесь перевести разговор на другие вещи?

- Почти всегда
- Иногда
- Редко

11. Как часто вы поправляете собеседника, если в его речи встречаются неправильно произнесённые слова или неправильно употреблённые термины?

- Почти всегда
- Иногда
- Редко

12. Во время беседы вы готовы иронизировать над действиями и словами собеседника?

- Почти всегда
- Иногда
- Редко

БАЛЛЫ ЗА ОТВЕТЫ:

Почти всегда – 1.
Иногда – 3.
Редко – 5.

Более 50 баллов. Вы умеете достаточно хорошо слушать своего собеседника, обращая в первую очередь внимание на главное в его речи. Ваши собственные эмоции не мешают внимательно слушать даже то, что вам не очень нравится.

36–49 баллов. Даже если у вас есть предубеждения по отношению к собеседнику, вы можете на некоторое время стать выше их, чтобы дослушать его до конца. Как правило, в разговоре вы тактичны, терпеливы и нацелены на конструктивный диалог.

35 баллов и менее. Судя по результату, вам частенько не удаётся расслышать то, что пытается донести до вас собеседник. Ваши главные враги – собственные эмоции, поддаваясь действию которых вы можете занять непродуктивную, конфронтационную позицию по отношению к собеседнику.



ПУЛЬТ УПРАВЛЕНИЯ

ЖУРНАЛ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ РОССИЙСКИХ ЖЕЛЕЗНЫХ ДОРОГ

Теперь на iPad, iPhone
и на Android