

ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие	7
ГЛАВА 1. Нафталиновые методы. Почему оценка должна измениться?	11
ГЛАВА 2. Наводим терминологический порядок. Деловые компетенции и их названия	39
ГЛАВА 3. Первые шаги оценки. Профиль должности и карта компетенций	65
ГЛАВА 4. Правильный ассесмент. Способы оценки персонала	95
ГЛАВА 5. Ассесмент для бизнеса. Методика оценки персонала	135
Дополнительные вопросы, которые мне часто задают на обучении и на конференциях	169
Благодарности	189

ПРЕДИСЛОВИЕ

«Все ли кошки лазают по книжным полкам?» — такой вопрос задала в Facebook моя приятельница Аня. Посыпались остроумные комментарии, что кошки обычно книгами не интересуются. Но оказалось, Ане нужен был совсем другой ответ. Ее беспокоило, что на полках стоит много сувениров и кошка будет их ронять.

При чем тут HR-специалисты и ассесмент, спросите вы?

А вот при чем: непонимание запроса или ответа сопровождается 80% случаев обмена информацией между людьми. Мы хотим узнать одно, спрашиваем другое, ответ получаем в третьем формате. И уже не на свой вопрос. Но если в быту или в интернет-болтовне есть время и возможность переспросить, уточнить, устранить недопонимание, то в бизнесе у этой погрешности последствия другого порядка. Точность информации влияет на принятые решения, а значит на успешность предприятия. Поэтому четко сформулированный вопрос, ясное понимание, какого ответа на него можно ожидать, и его фиксация — вот основные задачи бизнес-коммуникации.

Те же корни у другой острой проблемы — текучки кадров. В большинстве случаев она возникает из-за того, что люди плохо понимают друг друга и просто не умеют договариваться.

Случается, что человек не может сработаться с коллективом или ужиться с непосредственным начальником. Так, приняв неверное решение при найме, мы приводим сотрудника к единственно возможному выходу: чтобы избавиться от головной боли, нужно уволиться.

Феномен «глухого телефона» порождает множество временных и финансовых потерь и серьезно осложняет работу с кадрами. Особенно с соискателями вакансий. На самом деле большинство конфликтов можно решить еще до оффера.

Качественный ассесмент работает на упреждение проблем бизнеса. Ведь можно уже на этапе оценки соискателя сократить усилия и средства на устранение потенциального недопонимания в коллективе.

Бизнес в России начал принимать цивилизованные формы с начала 2000-х годов. Двадцать лет, по сравнению с США и Европой, — детский, можно сказать младенческий, возраст. Отечественная школа предпринимательства только зарождается, как и культура бизнеса. Соответственно, и сложившейся школы управления персоналом тоже нет. HR-служба в структуре российского бизнеса, естественно, тоже молодая. Все используемые сегодня методики в основном заимствованы из зарубежного опыта и развиваются не в единой системе.

Многие кадровые подразделения вообще не видят реальной связи между существующими проблемами в бизнесе и качеством оценки персонала. Одни относятся к работе над методами оценки как к модному веянию и бездумно копируют коллег, другие действуют по старинке, как привыкли, третьи уповают на собственную интуицию.

Эта разногласица по отношению к ассесменту, в большей степени на этапе отбора и приема на работу, подтолкнула меня к идее написать книгу.

Я предлагаю вам вместе всесторонне проанализировать сложившуюся ситуацию и подробно изучить предлагаемый мною взгляд на проблему подбора персонала. Ведь когда сотрудник не на своем месте и занят не своим делом, страдает результат. Как мгновенно, при первом контакте, определить, что соискатель как деталь паззла подходит твоей команде? Как создать такой коллектив, который станет прочной опорой для компании, ее двигателем и душой?

Мой подход к задаче сэкономит силы и время HR-специалиста и сделает его труд максимально эффективным. Разобранные в книге кейсы по оценке деловых компетенций помогут менеджерам по работе с персоналом и руководителям предприятий найти ответы на все свои вопросы. Большинство из которых начинается со слова «зачем».

- Зачем применять оценку персонала, с чем она связана и почему так важна?
- Зачем нужна методика оценки, и как с помощью ассесмента решать проблемы бизнеса?
- Зачем представитель HR-службы должен задавать на собеседовании рекомендованные вопросы, а не какие-то другие?
- Зачем искать способ автоматизировать процедуру опроса?
- Зачем тратить время на убеждение нанимающего менеджера в том, что процедура собеседования должна быть спланирована определенным образом?

И т. д. и т. п. А за ответами на вопросы «зачем?» зачастую следуют вопросы «как?». Причем один из них особенно важен: как нам правильно понять друг друга? Я расскажу вам, как.

В конце каждой главы вы найдете кейсы-иллюстрации и их решения, как примеры удачного или неудачного

практического применения описанных теорий, взглядов, убеждений, близких автору. За ними следует ряд ключевых вопросов, в ответах на которые кратко изложены основные положения главы.

А что касается кошек, которые скидывают предметы с полок, так, они не из вредности. В природе кошка охотится на мелких зверюшек, которые спасаются тем, что прикидываются мертвыми. Вот хищник и проверяет, не притворяется ли кандидат на обед, впуливая такому «актеру» лапой. Поэтому, заметьте, качественный ассесмент — инструмент, заложенный природой для выживания. Применишь эффективные методы оценки — побеждаешь. Так же и в бизнесе.

Смею утверждать, что работа с персоналом на разных этапах взаимодействия стала сегодня самой важной задачей управления. А если не стала, то, уверена, должна стать.

На страницах этой книги я предлагаю вам сосредоточиться на взаимодействии с персоналом сразу при найме. Пойдемте учиться прямо на входе закладывать фундамент успеха всего предприятия.

глава

1

НАФТАЛИНОВЫЕ МЕТОДЫ ПОЧЕМУ ОЦЕНКА ДОЛЖНА ИЗМЕНИТЬСЯ?

В советское время социология в определенном виде существовала, но в управлении персоналом не участвовала. Вся процедура трудоустройства была понятна каждому, правила оформления стандартные, к тому же волноваться о том, что человеку негде будет работать, не приходилось. После получения высшего или среднеспециального образования выпускнику гарантировали распределение на производственное предприятие, в НИИ, вуз или школу. Во всех структурах была единообразно организованная служба кадрового делопроизводства, задачей которой было принять человека на работу согласно действующим инструкциям, оформить все входящие и исходящие бумаги, а потом документально фиксировать факты изменения трудового статуса работника: больничный, отпуск, командировка, повышение квалификации на стороне (учеба).

Если вспомнить революционно-переходные 1987–1992 годы, когда в разных регионах нашей страны случались первые попытки бизнеса, то картина вырисовывается непростая и специфическая. Бывшие «фарцовщики» стали бизнесменами, зарегистрировались как предприниматели, граждане стали получать патенты, создавать кооперативы, некоторые

коммерсанты привозили товары из-за границы и перепродавали на рынках страны. Вот такой бизнес существовал на тот период времени. Кто этим начал заниматься? Люди с предпринимательской жилкой, а предпринимательская жилка в России — это почти всегда наличие жульничества и воровства. Практически весь крупный бизнес в России возник на основе трансформации государственных предприятий и других государственных активов в частную собственность расторопных граждан. Кто сообразил и вовремя подсуетился, тот и приватизировал «что плохо лежало».

Я лично была свидетелем событий, как главный инженер автобазы с помощью ваучерной схемы приватизировал огромную автобазу в пользу своего генерального директора. Серьезное государственное предприятие стало личной собственностью.

Оценка персонала началась не одновременно с появлением бизнеса в России, а значительно позднее. Когда в 90-х годах XX века только появилась коммерция, а во многих государственных структурах никаких денег вообще не платили, то исключительно, чтобы выжить, надо было крутиться, устраиваться в коммерческие ларьки, на производство мороженого и прочие частные лавочки. Условия на рынке труда диктовали те, кто быстро подстроился под новые реалии и просто мог обеспечить людям какой-то доход. Оценивать персонал было абсолютно незачем, да никто и не понимал, что это такое. Первые бизнесмены в России действовали как кому вздумается, не было ни четких правил, ни системного подхода к бизнесу. Люди, работавшие в НИИ, на заводах, в школах готовы были наниматься в любую частную контору, которая платила нормальную зарплату. Зарплаты в государственных учреждениях и на предприятиях задерживались или не выплачивались

вовсе, поэтому люди были вынуждены увольняться и пробовать себя в качестве наемных работников в новоиспеченном бизнесе, несмотря на плохие зачастую условия работы: не всегда уважительное отношение нового работодателя, отсутствие всякой заботы об удобстве рабочего места и т. п.

Первые попытки оценки персонала наблюдались в двух вариантах: во-первых, появились иностранные компании, которые открывали в России свои представительства, во-вторых, некоторые российские ларечники развивали свой бизнес, росли коллективы, плюс некоторые шустрые государственные люди оформили через приватизацию государственные компании как свою частную собственность.

В итоге сложилось три вида российского бизнеса:

- 1. Выросший из мелкого в крупный и средний.**
- 2. Иностранные компании с их давней культурой и системой ценностей.**
- 3. Государственные предприятия.**

Первый тип предприятий имел семейную форму взаимодействия с персоналом. Основатель, он же генеральный директор — отец/мать для всех подчиненных, вел работу с сотрудниками и соискателями на открывающиеся позиции как воспитатель и отец семейства, исходя из своего понимания роли отца в семье.

Если гендир понимал, что нужно по-человечески, и имел какое-то представление о системном подходе, то создавалась атмосфера дружной семьи, где если и пороли, то в углу, и могли не только наказать, но и похвалить. Такие коллективы начали трещать по швам ровно тогда, когда количество людей уже требовало систематизированного управления.