

ЭКСПЕРТНЫЙ СОВЕТ

НОВОЕ В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ

Иванов Юрий, д.э.н., профессор

Управление персоналом как особый вид управленческой деятельности переживает в мире настоящий бум. Появились направления, принципиально новые для российского менеджмента. В советской кадровой практике они не применялись или применялись в виде экспериментов. Это тестирование при приеме на работу, тренинг принятых работников и свободный режим работы.

Трансформация кадрового менеджмента нашла свое отражение в нескольких тенденциях. Во-первых, все последние годы в развитых странах наблюдается относительный и абсолютный рост числа работников кадровых служб, прежде всего за счет формирования специальных подразделений кадровых специалистов. Во-вторых, повысился статус этой профессии: руководители служб персонала в большинстве корпораций были введены в состав правлений и советов директоров. В-третьих, резко возросло внимание к уровню профессиональной подготовки менеджеров по персоналу.

Тестирование при приеме на работу

В некоторых компаниях и во многих кадровых агентствах при подборе персонала применяют тестирование. Этот метод повышает объективность оценки кандидатов на определенную должность, осуществляет реализацию принципа равных возможностей. Для компании тестирование также удобно тем, что можно посадить выполнять, например, письменный или компьютерный тест большую группу людей одновременно. Это позволяет значительно экономить время и силы, особенно в тех случаях, когда число кандидатов на данную вакансию велико. Поэтому тестирование незаменимо для предварительного «отсеивания».

В некоторых случаях (например, это практикуется при найме государственных служащих в США) тесты применяются как обязательный барьер: не предъявив определенного минимума знаний, человек не может быть допущен к государственной службе. Более того, провалившийся

ЭКСПЕРТНЫЙ СОВЕТ

на этом испытании не имеет права проходить его повторно ранее, чем через полгода. В России при приеме на работу также применяются тесты.

Тесты, используемые при приеме на работу, как правило, представляют собой наборы заданий. Они предназначены для определения уровня интеллекта или свойств личности, отношения человека к тем или иным ситуациям, позволяют выяснить его карьерные склонности, умение быть лидером и работать с людьми, проверяют профессиональные навыки и способность к обучению.

Следует отметить, что выявление личностных качеств нельзя считать тестом в прямом смысле этого слова: здесь нет верных и неверных ответов, как не может быть набранных очков и лучшего результата. Речь идет о том, что каждому виду деятельности соответствует определенный тип личности. То же самое касается склонностей и интересов. Личностные характеристики и психологические портреты могут использоваться как подспорье при выборе кандидата, но некоторые должности заведомо требуют определенных черт характера.

Например, тот, в чьи обязанности входит встреча посетителей, должен быть жизнерадостным и дружелюбным. Он не может быть угрюмым, раздражительным человеком, которого утомляет общение с людьми. Пусть он даст «правильные» ответы, успешно выбирая желательный для этой должности вариант, изобразит себя жизнерадостным и общительным. Допустим, он даже получит эту работу. Но если его характер таков, как было описано выше, он будет уволен или, пытаясь делать то, что ему совершенно несвойственно, заработает себе кучу неврозов.

Большое значение имеет психологическая совместимость в коллективе, особенно когда люди должны работать в тесном контакте или вынуждены находиться длительное время вместе (экспедиции, работа вахтовым методом и т. п.). В этой ситуации нет «правильных» ответов, люди не делятся на хороших и плохих. Здесь важно сравнить психологические портреты людей и выдать рекомендации по их совместимости.

Так, тесты на общий уровень интеллекта (IQ) впервые предложил английский психолог Ганс Юрген Айзенк (1916–1997). Они известны во всем мире и широко применяются в России.

Интеллектуально-структурный тест Рудольфа Амтхауэра состоит в определении уровня и структуры интеллекта по 9 составляющим, причем полученный испытуемым результат сравнивается с идеальным математическим и идеальным гуманитарным профилем, а также с идеальной структурой интеллекта по 49 профессиям, при этом принимается во внимание и возраст испытуемого. При практическом применении этот тест позволяет сравнивать между собой кандидатов и без использования блока привязки к профессиям.

Личностные тесты не очень часто применяются при приеме на работу. Такие опросники недостаточно надежны. Неглупый человек во многих случаях сразу сообразит, какой из ответов более благоприятен для получения данной работы, и легко сможет «подстроиться».

ЭКСПЕРТНЫЙ СОВЕТ

Известен тест Тимоти Лири для выявления свойств личности, значимых для взаимодействия с другими людьми.

Американский психолог, первый в мире профессор психологии Джеймс Маккин Кеттел (1860—1944) ввел английское слово «тест» (испытание) в качестве термина, обозначающего психодиагностическую методику. В тесте исследуются личностные факторы, разделенные на 3 блока:

- интеллектуальный;
- эмоционально-волевой;
- коммуникативный.

Методика профотбора персонала на должности специалистов и служащих на основе определения психологического типа претендента по К.Юнгу, предложенная автором (Ю.В. Ивановым), применялась при приеме на работу на предприятии «Самарский металлургический завод» компании «Русский алюминий» в 2000—2001 годах.

Следует еще раз подчеркнуть, что тестирование — лишь один из инструментов отбора. У него своя, достаточно узкая сфера применения, поэтому ни один тест не является абсолютно надежным и не может заменить личного общения. Конечно, если тест проверяет необходимые знания и навыки, а их у соискателя не хватает, то на этом можно прекратить общение с кандидатом по поводу данной вакансии.

Тренинг принятых работников

Большинство современных управленческих работников являются высококлассными специалистами, владеют инструментами экономического анализа, современными компьютерными технологиями, обладают развитым интеллектом. Но, тем не менее, многие из них не готовы к ролевой позиции менеджера, поскольку сегодняшнее вузовское образование не способствует формированию управленческих работников. Мышление у начинающих менеджеров в значительной степени «техническое» — им легче самим выполнить поставленную задачу, чем организовать процесс ее выполнения.

Одним из популярных и эффективных методов развития профессиональных компетенций управленческих работников сегодня являются тренинги. В научной литературе пока не существует общепринятого определения понятия «тренинг», что приводит к обозначению этим термином разнообразных приемов, форм, способов и средств, используемых в психологической практике, образовательном процессе и развитии человеческих ресурсов в организациях.

Под термином «тренинги» следует понимать социально-психологические методы управления персоналом, способствующие развитию профессиональных компетенций. Эти компетенции

ЭКСПЕРТНЫЙ СОВЕТ

применяются в условиях моделирования различных ситуаций, максимально приближенных к практике принятия и реализации управленческих решений в организации. Соответственно, тренинговые технологии направлены на отработку определенных алгоритмов и способов решения управленческих задач в организации.

Распространенность тренингов в России не представлена достоверными статистическими данными, но мировая тенденция выражается в устойчивом росте числа тренингов, проводимых в организациях. Так, около 90% сотрудников в коммерческих компаниях США ежегодно участвуют во внутрикорпоративных тренингах.

Тренинги делятся на две группы — индивидуальные и групповые (корпоративные).

ИНДИВИДУАЛЬНЫЙ — метод активного обучения, направленный на развитие знаний, умений и навыков, а также социальных установок.

Тренинг может выполнять различные задачи:

- тренинг как форма активного обучения, целью которого является передача знаний, развитие некоторых умений и навыков;
- тренинг как тренировка, в результате которой происходит формирование и отработка умений и навыков;
- тренинг как своеобразная форма дрессировки, при которой с помощью положительного подкрепления формируются положительные способы поведения, а с помощью отрицательного — стираются отрицательные;
- тренинг как метод создания условий для самораскрытия участников и самостоятельного поиска ими способов решения собственных психологических проблем.

После проведения тренинга для закрепления достигнутых результатов желательно проводить посттренинг. Он может проводиться в виде семинара, повторения фрагментов тренинга, консультирования, обучения на рабочем месте, освоением дистанционного курса, коучинга (наставничества).

Другим направлением тренинга является **КОРПОРАТИВНЫЙ ТРЕНИНГ**. Он решает следующие задачи:

- помогает сплотить команду управленческих работников;
- помогает приобрести навыки, необходимые для реальной практики управления в организации;
- позволяет повысить профессионализм в рамках конкретной компании.

ЭКСПЕРТНЫЙ СОВЕТ

При этом корпоративный тренинг занимает относительно немного времени и позволяет усвоить информацию в наиболее удобной форме. Корпоративный тренинг максимально конкретен, его направленность функциональна для данной организации. Исследования, проведенные в 3200 американских компаниях, показали, что 10%-ное увеличение расходов на тренинги для персонала дает прирост производительности труда на 8,5%, в то время как аналогичное увеличение капиталовложений дает прирост производительности на 3,8 %.

БИЗНЕС-ТРЕНИНГИ классифицируются следующим образом:

- 1) бизнес-тренинги, направленные на повышение эффективности работы команды и организации в целом (построение команды; эффективные коммуникации; стратегическое и оперативное планирование и т.д.);
- 2) бизнес-тренинги по развитию навыков, связанных с бизнес-процессами (управление проектами; искусство продаж; продажи по телефону; маркетинг; финансы; подбор персонала и т.д.);
- 3) бизнес-тренинги, направленные на повышение личной эффективности управленческих работников (навыки личной эффективности; управление временем; управление стрессом; управление командой; управление мотивацией; управление конфликтами; лидерство; навыки проведения эффективных собраний; навыки публичного выступления и т.д.);
- 4) бизнес-тренинги по развитию персонала (тренинг для тренеров; коучинг; навыки передачи полномочий (делегирование) и др.);
- 5) комплексные бизнес-тренинги, сочетающие в себе элементы разных подходов в зависимости от их востребованности для решения конкретных задач.

Свободный режим работы

Значительная удаленность рабочего места от дома не позволяет многим сотрудникам в полной мере реализовать себя. Так, большинство людей, работающих в центре Москвы, живут на окраине города, при этом в Москве работают жители городов-спутников (Химки, Мытищи, Красногорск, Люберцы и т.п.). При этом в сегодняшней ситуации претенденты из регионов не только не утратили своих позиций в мегаполисе, но и стали пользоваться повышенным спросом. Это связано с тем, что их запросы к условиям труда и его оплате более адекватны, чем у столичных специалистов. Решению этой проблемы способствует свободный (плавающий) режим работы, получивший на Западе название «телеворкинг».

Телеворкинг — вид дистанционной работы, когда сотрудник организации работает не на территории работодателя, а в удобном для него месте, например, дома. Время и режим своей работы он устанавливает сам — главное, выполнение в срок полученных заданий.

ЭКСПЕРТНЫЙ СОВЕТ

Телеворкинг позволяет снизить трудовые затраты, издержки на размещение сотрудников, транспортные расходы, затраты на электроэнергию и одновременно повысить конкурентоспособность предприятия за счет привлечения дополнительных специалистов. По наблюдениям экспертов, люди, работающие в коллективе, более склонны к отлыниванию, нежели работающие индивидуально. Данный способ организации труда выгоден не только работодателям, но и работникам, поскольку позволяет им лучше распоряжаться своим временем и совмещать несколько видов деятельности.

При свободном графике работы работник сам определяет время выполнения трудовых обязанностей. Детали графика при этом оговариваются с работодателем. В одних случаях это означает, что сотрудник должен приходить в офис в любое удобное для него время, например, чтобы получить бланки необходимых для работы документов (договоров) или принять участие в совещании. В других случаях свободный график не предполагает ежедневной явки в офис — сотрудник приходит в тех случаях, когда его вызывает начальник.

Достоинства свободного режима работы:

- **ПОСТОЯННАЯ ЗАНЯТОСТЬ**, а, значит, официальное оформление, включая все его достоинства — оклад, оплачиваемый больничный отпуск, и прочее;
- **ОТСУТСТВИЕ НЕОБХОДИМОСТИ ПО УТРАМ ЕХАТЬ В ОФИС**, связанной с возможностью опозданий (пробки на дороге, риск проспать и т.д.) и неприятными последствиями в виде выговоров, штрафов, увольнения и т.д.;
- **ЭКОНОМИЯ ВРЕМЕНИ**. Свободный график позволяет оптимально распределять рабочее время. Работать можно ровно столько, сколько нужно, а не «досиживать» рабочие часы в периоды отсутствия работы. При условии правильной самоорганизации работник сможет значительно экономить временные ресурсы и успевать то, чего никогда бы не успел, имея офисную работу;
- **РЕШЕНИЕ ЛИЧНЫХ ПРОБЛЕМ В ОПТИМАЛЬНОЕ ДЛЯ ЭТОГО ВРЕМЯ**. Это значит, что к врачу или по магазинам работник может отправиться, когда большинство людей находится на работе — никаких очередей, длительных ожиданий и т.д. Работники в офисе часто не могут найти время на посещение врачей и решение других значимых вопросов. В необходимых для себя случаях они вынуждены отпрашиваться с работы, что влияет на ее качество и вызывает недовольство начальства;
- **УЧЕТ ИНДИВИДУАЛЬНЫХ ОСОБЕННОСТЕЙ ОРГАНИЗМА**. Если сотрудник — «сова», никто не будет навязывать ему подъем в 6 часов утра, не придется «перedelывать» себя ради работодателя, можно вставать в обед, а ложиться глубоко за полночь;
- **ОТСУТСТВИЕ НЕОБХОДИМОСТИ УЖИВАТЬСЯ С КОЛЛЕГАМИ**. Поскольку не приходится работать непосредственно в коллективе, то не страшны коллеги-интриганы. Они не смогут пожаловаться, «подставить», нелицеприятно представить моральный облик в глазах начальства и т.д.

ЭКСПЕРТНЫЙ СОВЕТ

Среди недостатков свободного режима работы можно отметить:

- **ОГРОМНУЮ САМОДИСЦИПЛИНУ.** Надо ли говорить, какими навыками самоорганизации надо обладать, чтобы самостоятельно построить свою работу. При обычном режиме работы работников организует офис. При свободном графике для человека возникает множество соблазнов, без жесткой самодисциплины не обойтись, а ведь она присуща далеко не всем;
- **НЕСЕРЬЕЗНОЕ ОТНОШЕНИЕ К РАБОТЕ ДОМОЧАДЦЕВ.** Они обычно пытаются повесить на работника всю домашнюю и другую работу. Если кому-то нужно сходить в банк, на почту, в магазин и так далее, скорее всего, попросят свободного работника, потому что у него есть физическая возможность это сделать, пока остальные привязаны к офису. Здесь важно сформировать правильное отношение к трудовым обязанностям работника;
- **ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ ГОЛОД.** Работая в условиях дома и будучи оторванным от жизни коллектива, работник может пропустить много интересного. Далеко не каждый коллектив состоит из людей, которые только и думают, как выслужиться за счет других. В некоторых коллективах работать очень даже приятно. Дома же работать может просто быстро надоест — наступит эмоциональный голод.
- **ЖИЗНЬ НА ПРОЦЕНТЫ.** В большинстве случаев работа в режиме свободного графика хоть и подразумевает некоторый оклад (далеко не всегда), но все-таки зависит от реально произведенного интеллектуального или иного продукта. Значительная часть заработка работника будет зависеть от объема выполненной работы. Учитывая это, нужно быть готовым к нерегулярному доходу и связанными с этим последствиям («скачки» в размере зарплаты, необходимость тщательно планировать семейный бюджет, иметь определенный денежный запас, и т.д.).

Свободный режим работы для некоторых профессий существует в России уже давно. Традиционно в свободном режиме работали и работают преподаватели вузов, журналисты и некоторые другие. Сегодня круг профессий расширяется. В него вошли представители таких профессий, как системные администраторы, программисты, менеджеры сетевых проектов, дизайнеры, верстальщики, бизнес-консультанты, переводчики, аудиторы, в отдельных случаях бухгалтеры, редакторы и представители некоторых других профессий. Там же, где режим работы требует постоянного присутствия работника (производство, бригадная, офисная и аналогичная работа, медицина и др.), свободный режим работы невозможен. Критериев возможности и эффективности применения свободного режима работы в настоящее время не существует.