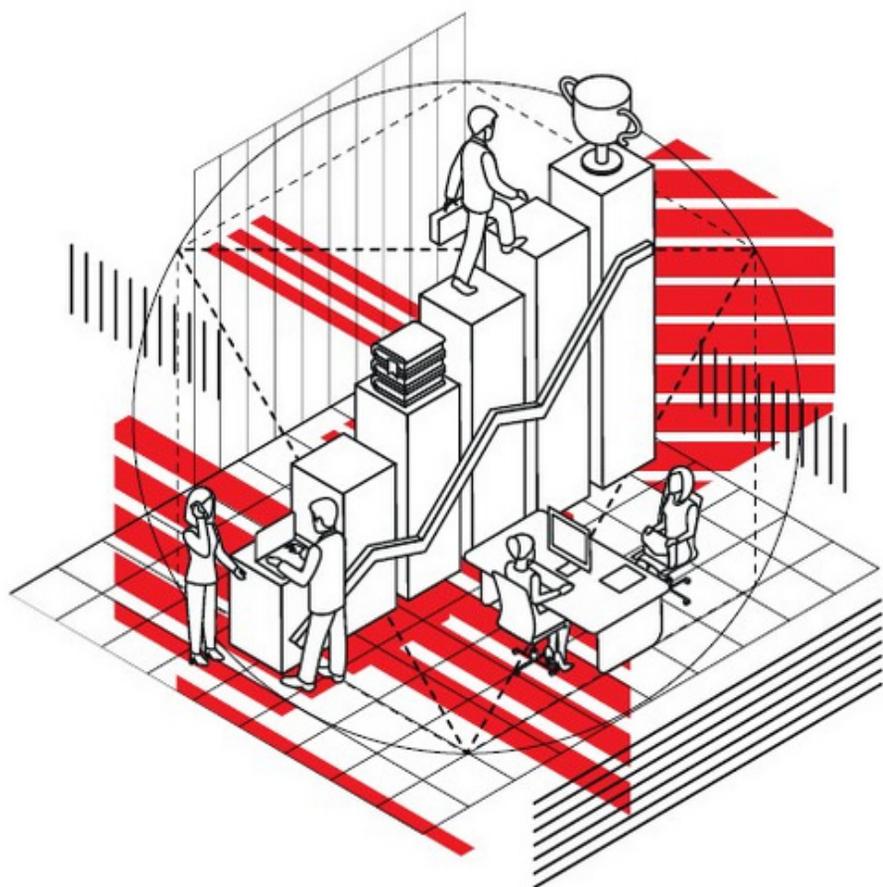


УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

Москва
«С-Публишинг»



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

1С:Академия ERP.

Управление человеческими ресурсами

Электронная книга в формате pdf; ISBN 978-5-9677-2843-3.

Электронный аналог издания "Академия ERP. Управление человеческими ресурсами" (ISBN 978-5-9677-2726-9, М.: ООО "1С-Паблишинг", 2018; артикул печатной книги по прайс-листу фирмы "1С": 4601546133564; по вопросам приобретения печатных изданий издательства "1С-Паблишинг" обращайтесь к партнеру "1С", обслуживающему вашу организацию, или к другим партнерам фирмы "1С").

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

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

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

Оглавление

Введение.....	9
Об авторах.....	13
Глава 1. HR-процессы и их автоматизация.....	15
Все в одной программе – зачем это HR?.....	15
Подбор.....	15
Оценка.....	15
Адаптация.....	16
Обучение.....	16
Сравнение продуктов «1С» для автоматизации кадровых и HR-процессов.....	18
Глава 2. Подбор персонала.....	21
Структура процесса подбора.....	21
Типы вакансий.....	22
Настройки подсистемы подбора.....	23
Определение потребности в персонале.....	26
Профиль должности.....	28
Необходимые и желательные характеристики в профиле должности.....	31
Создание и согласование заявки на подбор.....	36
Открытие вакансии.....	39
Поиск и работа с кандидатами.....	43

Встроенная CRM для HR	48
Взаимодействие с кандидатом	49
Взаимодействие с заказчиком вакансии	50
Парсинг резюме	51
Черный и белый списки кандидатов	54
Интеграция с рекрутинговыми сайтами	
HH, Superjob, Rabota.ru	55
Принятие решения по кандидату	61
Прием кандидата на работу	64
Эффективность источников	65
HR-аналитика	70
Глава 3. Оценка кандидата при собеседовании	77
Может и хочет	77
Все лгут	80
Мотивация	82
Метод «Провокация»	
для оценки зоны «Хочу»	83
Проективные вопросы для оценки зоны «Хочу»	86
Примеры проективных вопросов	89
Модель проективных вопросов	
«Почему одни – да, а другие – нет?»	103
Модель проективных вопросов, оценивающая	
социальную ответственность, честность,	
способность работать без надзора	109
Подводные камни при проведении интервью	
с помощью проективных вопросов	112
Метод «Три плюса и три минуса» для оценки зоны «Хочу»	113
CASE-интервью для оценки зоны «Могу»	116
Кейсы, проверяющие конкретные навыки (CASE-покажи)	116
Кейсы, проверяющие обучаемость	
и способность усваивать и быстро применять новое	117
Кейсы, проверяющие стрессоустойчивость,	
вариативность, креативность, гибкость	118
Кейсы, проверяющие модели поведения,	
ценности и мотивацию	119
Кейсы, требующие найти выход из проблемных ситуаций	120
Примеры кейсов	121

Глава 4. Оценка кандидата на собеседовании с помощью 1С:ЗУП КОРП	145
Проблемы HR при проведении собеседования	145
Электронное собеседование.....	146
Настройка анкеты	
для электронного тестирования кандидатов	149
Применение электронного интервью	
на разных этапах подбора персонала.....	156
Проведение собеседования.....	158
Анализ результатов тестирования	
для принятия решения по кандидату.....	160
Преимущества электронного интервью	163
Инструменты оценки зон «Может» и «Хочет».....	164
Проективные вопросы для оценки зоны «Хочу».....	166
Метод «Три плюса и три минуса» для оценки зоны «Хочу»	171
Кейсы «Покажи» и «Расскажи» для оценки зоны «Могу»	172
Кейс PARLA для оценки зоны «Могу»	174
 Глава 5. Адаптация.	
Как помочь новичку сделать ваш «устав» своим.....	179
Тематические блоки адаптации	180
Кто занимается адаптацией?.....	185
 Глава 6. Процесс адаптации в 1С:ЗУП КОРП.....	187
Выполнение заданий адаптации.....	187
Настройки системы	190
Настройка процесса адаптации	191
Контроль прохождения адаптации	194
Адаптационное обучение	196
Испытательный срок	201
 Глава 7. Обучение в 1С:ЗУП КОРП.....	205
Деление обучения на внешнее и внутреннее.....	205
Планирование обучения в компании.....	207
Публикация обучения.....	214
Сбор откликов желающих пройти обучение	215
Регистрация результатов обучения	218

Заклучение ученических договоров	220
Аналитика по обучению сотрудников.....	224
Электронное обучение в 1С:ЗУП КОРП.....	225
Сравнение электронного обучения с очным.....	225
Плюсы электронного обучения	227
Участники процесса подготовки и проведения электронного курса	229
Техническая подготовка электронного курса	230
Подготовка электронного курса методистом.....	234
Создание электронного курса в системе.....	235
Экспорт электронных курсов.....	238
Импорт электронных курсов	239
Прохождение электронного обучения	239
Электронное тестирование	240
Анализ результатов электронного обучения.....	243
Глава 8. Оценка методом «360 градусов».....	249
«Обзор 360 градусов» как метод развития.....	249
Основная цель.....	250
Основные правила. Как составлять и проводить?.....	251
Формулирование вопросов-утверждений.....	253
Шкала оценки	254
Обеспечение оценки достоверности ответов.....	255
Решение на основе результатов оценки.....	256
Пример опросника	257
Кейсы из практики использования опросника	258
Охота на ведьм	258
Принцип «слабого не бить».....	258
Быть или казаться.....	259
Не вижу со стороны.....	259
Искушение велико	259
Не настучи	259
Глава 9. Оценка «360 градусов» в 1С:ЗУП КОРП.....	261

Глава 10. Поощрение сотрудников. Система KPI и грейдов	279
Структура поощрения сотрудников.....	279
Построение системы премирования по целям и KPI	283
Алгоритм разработки системы вознаграждения	284
Алгоритм разработки KPI для руководителей и сотрудников поддерживающих подразделений	289
Результаты применения системы вознаграждения по KPI.....	295
Построение системы грейдов в компании.....	296
Основные методы оценки должностей.....	296
Основные этапы грейдирования на основе балльно-факторного метода оценки.....	298
Преимущества внедрения системы грейдов на предприятии	311
Рекомендации по повышению эффективности системы оплаты труда	312
Глава 11. Поощрение сотрудников в 1С:ЗУП КОРП	313
Система KPI	313
Настройки использования модуля	313
Настройки показателей эффективности	314
Назначение показателей эффективности	315
Регистрация плановых показателей эффективности	317
Регистрация фактических показателей эффективности	318
Контроль расчета оценок показателей сотрудников	319
Начисление вознаграждения сотрудникам	320
Грейдирование	322
Льготы.....	327
Заключение	333

Введение

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Об авторах

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Глава 1. HR-процессы и их автоматизация

Все в одной программе – зачем это HR?

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

Подбор

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

Оценка

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

Адаптация

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

Обучение

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

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

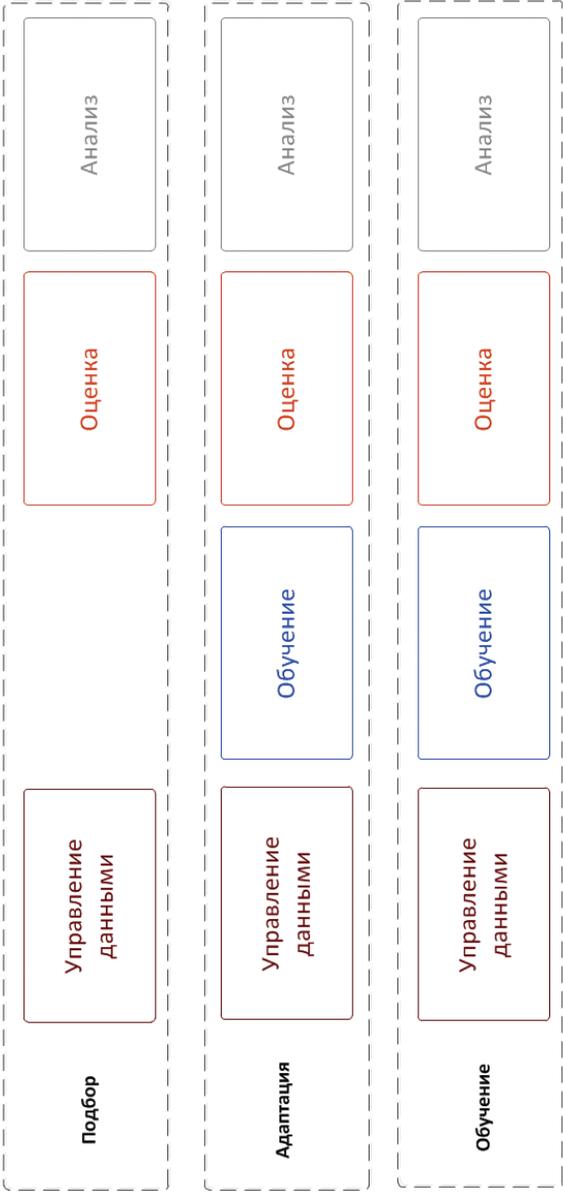


Рис. 1.1. Процессы подбора, адаптации и обучения

Сравнение продуктов «1С» для автоматизации кадровых и HR-процессов

Учитывая различия в потребностях компаний разного уровня, фирма «1С» предлагает три программных продукта с различным функциональным наполнением и сложностью:

- **«1С:Зарплата и управление персоналом 8. Базовая версия»** – продукт для небольшой организации, позволяющий на одном рабочем месте в полном объеме автоматизировать ведение кадрового учета, расчет заработной платы и исчисление необходимых налогов и взносов в соответствии с требованиями законодательства.
- **«1С:Зарплата и управление персоналом 8 ПРОФ»** позволяет вести кадровый учет и расчет заработной платы в различных компаниях, от небольших до крупных, в том числе имеющих обособленные подразделения.
- **«1С:Зарплата и управление персоналом 8 КОРП»** – комплексное решение для автоматизации всех задач управления персоналом на средних и крупных предприятиях, для которых эффективное управление человеческими ресурсами является необходимым условием успешной работы на рынке.

Продукт позволяет решать задачи реализации кадровой политики предприятия и всесторонней оценки персонала на современном уровне, правильно и быстро обрабатывать информацию о состоянии персонала и давать на ее основе качественные и содержательные заключения о способностях работников, планировать обучение, развитие и карьеру, принимать обоснованные управленческие решения.

Таблица 1.1. Сравнение функциональных возможностей

Функциональные возможности	Базовая	ПРОФ	КОРП
Учет кадров и персонифицированный учет	Да	Да	Да
Расчет и учет заработной платы	Да	Да	Да
Выплаты и депонирование	Да	Да	Да
Исчисление налогов и страховых взносов	Да	Да	Да
Подготовка регламентированной отчетности	Да	Да	Да
Учет деятельности нескольких организаций	Нет	Да	Да
Возможность конфигурирования прикладного решения	Нет	Да	Да
Поддержка клиент-серверного варианта работы	Нет	Да	Да
Работа с распределенной информационной базой	Нет	Да	Да
Набор персонала с поиском кандидатов в Интернете	Нет	Нет	Да
Грейды и KPI	Нет	Нет	Да
Социальные льготы и компенсации	Нет	Нет	Да
Адаптация, обучение и развитие персонала	Нет	Нет	Да
Кадровый резерв и управление талантами	Нет	Нет	Да
Учет расходов по направлениям и проектам	Нет	Нет	Да
Охрана труда, допуски, медосмотры, инструктажи	Нет	Нет	Да
Удаленный доступ для руководителей и сотрудников	Нет	Нет	Да

В 1С:ЗУП КОРП есть функционал для HR-служб. Функционал предназначен для автоматизации процессов оценки, развития и подбора персонала.

HR расшифровывается как «человеческие ресурсы». Поэтому, когда мы говорим «HR-служба» или «HR», подразумеваем и менеджера по подбору персонала, и директора по персоналу, и менеджера по обучению. То есть всех тех людей, которые занимаются в компании управлением человеческими ресурсами: обучением, подбором, оценкой и т. д.

В данной книге мы остановимся подробно именно на этих процессах и этом функционале 1С:ЗУП КОРП.

Глава 2. Подбор персонала

Структура процесса подбора

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

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

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

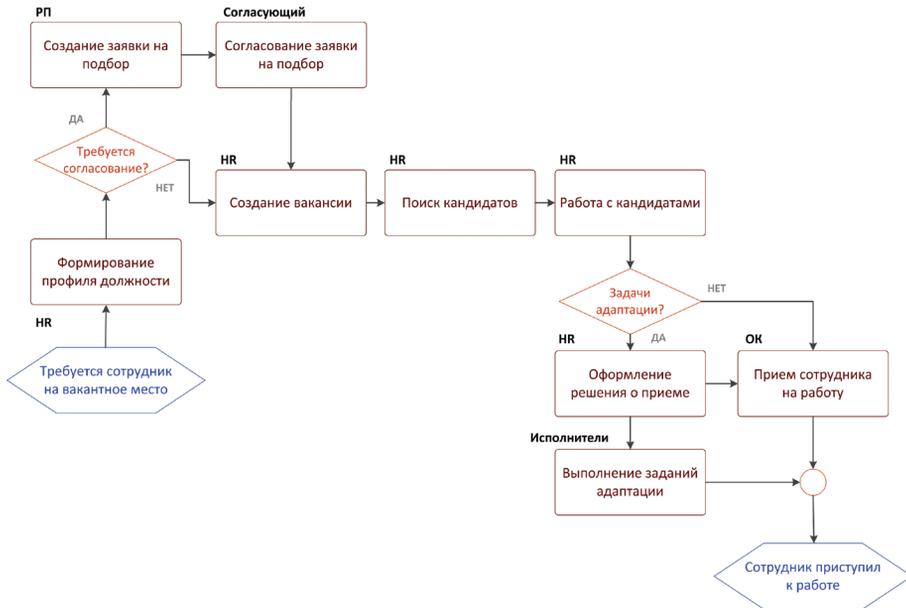


Рис. 2.1. Процесс подбора

Типы вакансий

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

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

Эти типы вакансий будут требовать разных подходов с точки зрения:

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

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

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

Настройки подсистемы подбора

Для HR подбор начинается с ответа на несколько вопросов:

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

В системе 1С:ЗУП КОРП подбор начинается с настроек системы (**Настройка – Управление персоналом**).

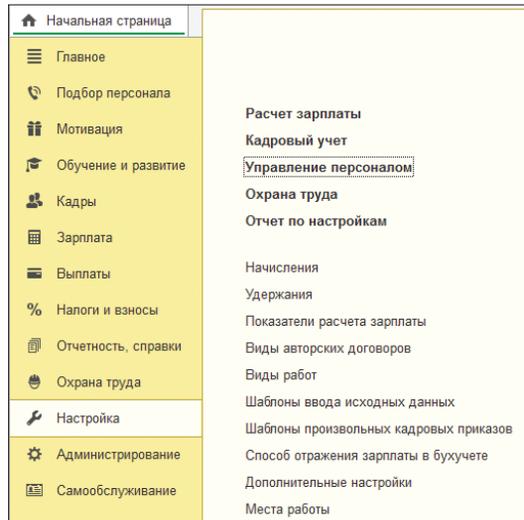


Рис. 2.2. Переход к настройкам «Управления персоналом»

В зависимости от существующих в компании особенностей процесса подбора можно включить или отключить следующие опции:

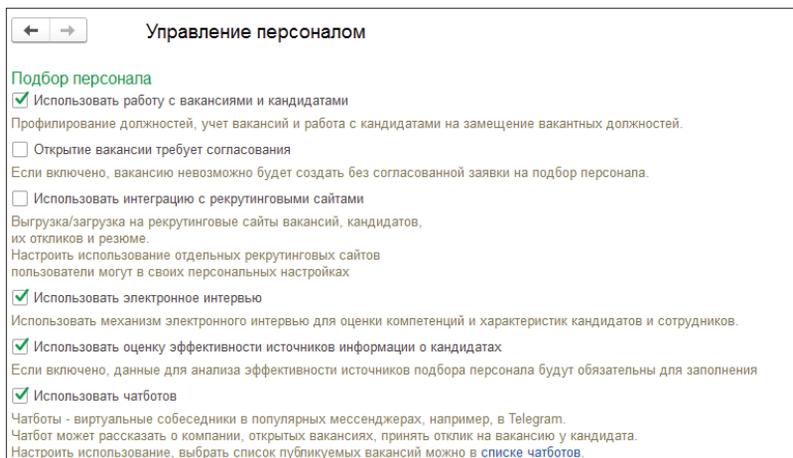


Рис. 2.3. Настройки процесса подбора персонала

Возможность просмотра и редактирования зависит от того, какие функциональные опции мы включили, и от роли участника процесса подбора персонала. Например, если включить все опции по подбору для старшего менеджера по персоналу, интерфейс программы будет выглядеть следующим образом:

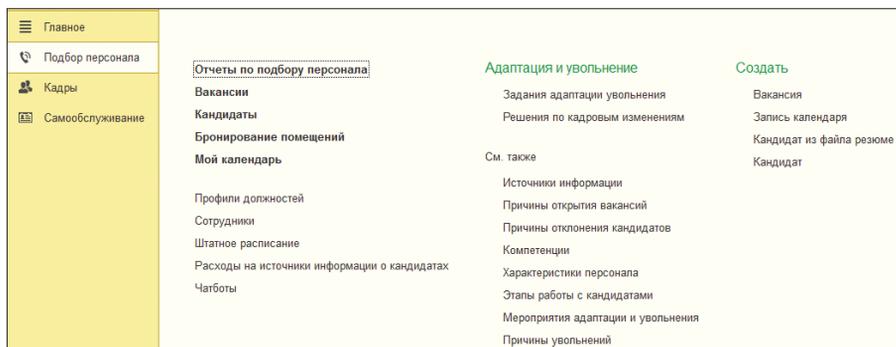


Рис. 2.4. Внешний вид программы для роли «Старший менеджер по персоналу»

К подготовительному этапу подбора можно отнести разработку штатного расписания. Штатное расписание хранит информацию о потребностях в персонале: сколько требуется людей в каждый отдел и на какую должность.

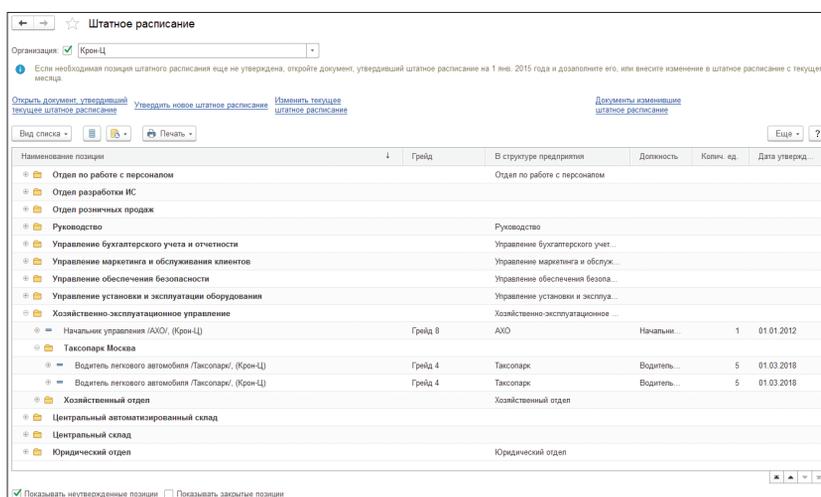


Рис. 2.5. Штатное расписание

Определение потребности в персонале

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Профиль должности

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

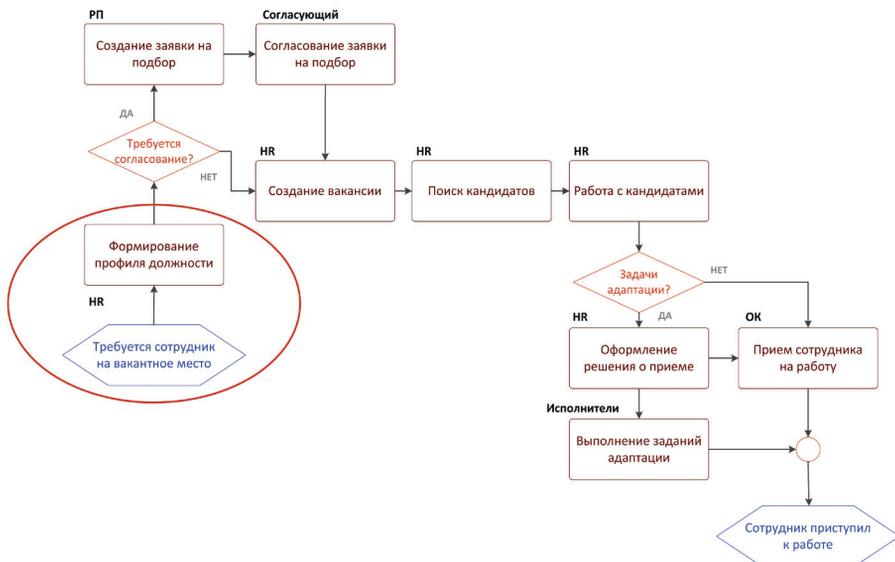


Рис. 2.6. Процесс подбора

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Рис. 2.7. Список профилей должностей

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

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

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

навыки, личные качества нужны для выполнения этих должностных обязанностей.

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

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

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

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

Необходимые и желательные характеристики в профиле должности

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

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

Приведу пример, основываясь на все той же теме продаж:

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

Давайте рассмотрим на примере фрагмента профиля должности менеджера по продажам.

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

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

Очевидно, что в списке требований есть характеристики кандидата, проявление которых наиболее важно для компании, и, наоборот, имеющие меньшее значение. Например, характеристика «Ориентация на результат» («Личные качества») будет гораздо более важной, чем характеристика «Знание способов поиска потенциальных клиентов». «Ориентацию на результат» мы бы отнесли к обязательным характеристикам, а «Знание способов поиска клиентов» – к желательным. Характеристики «Знание стандартов компании по проведению переговоров» и «Знание продукта» вообще не нужно оценивать у кандидата на входе, но обязательно надо учесть для обучения новичка.

В 1С:ЗУП КОРП у рекрутера есть возможность в профиле должности поставить вес характеристики в зависимости от того, насколько она важна для эффективной работы кандидата на должности. Кроме того, в профиле можно отметить не только то, какие знания, умения и навыки должны быть у кандидата «на входе», но и характеристики, необходимые для обучения и развития после приема на работу. Для HR очень важно и удобно видеть всю эту информацию в одном окне – в профиле должности.

Итак, профиль должности в 1С:ЗУП КОРП содержит:

- **Действия**, то есть должностные (функциональные) обязанности сотрудника.
- **Характеристики** (знания, умения, навыки, личные качества и другие требования), которыми должен обладать сотрудник или кандидат.
- **Характеристики** (знания, умения, навыки, личные качества и другие требования) для развития и обучения.
- **Данные для публикации вакансии**: требования, условия, обязанности.
- **Этапы подбора кандидатов**.
- **Возможность настроить вопросы для «Электронного интервью»** (об этом в главе «Оценка кандидата при собеседовании»).

← →

☆ Менеджер по продажам (Профиль должности)

Еще ▾

Записать и закрыть Записать Создать вакансию

Должность: Менеджер по продажам Подразделение:

Наименование: Менеджер по продажам

Требования, обязанности, условия Этапы работы с кандидатами Программа обучения

✓ **Функции и требования к характеристикам**

Добавить Подбор Заполнить по функциям

Еще ▾

Характеристика	Вес	Проверка	Обучение
Определяет источники поиска клиентов	1	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Заносит данные о клиенте в базу	1	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Звонит потенциальному клиенту для назначения встречи	4	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Отправляет коммерческое предложение	1	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Проводит переговоры по продаже	1	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Определяет потенциал территории и клиента	2	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Заключает договор	5	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Требования к характеристикам

Добавить Подбор Заполнить по функциям

Еще ▾

Характеристика	Вес	Проверка	Обучение
Программа компании по ведению клиентов	1	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Работа в программе по ведению клиентов	1	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Обучаемость	4	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Скрипт разговора с клиентом при холодном...	1	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Ведение холодных звонков	1	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Работа с возражениями	2	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Установление контакта	5	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

✓ **Данные для публикации вакансии**

Требования:

- Эксперт в продажах ИТ-решений
- Уверенный пользователь ПК
- Активность, ответственность, нацеленность на результат

Обязанности:

- Продажи программных продуктов нашей компании по базе потенциальных клиентов (потенциальная база предоставляется клиенту - это юр. лица, малый и средний бизнес)
- Выявление потребностей клиента и консультации по продуктам
- Проведение удаленных презентаций для клиентов
- Подготовка коммерческих предложений, помощь в выборе тарифного плана
- Заключение договоров, контроль оплаты

Условия:

- Белую заработную плату (оклад + премия по результатам работы, без потолка)
- Совокупный доход от 40 000 руб. и выше
- Корпоративное обучение и реальные возможности для роста и развития
- Оформление по ТК РФ с первого рабочего дня
- Частичную компенсацию питания + ДМС
- Современный офис в шаговой доступности от метро

Рис. 2.8. Профиль должности для менеджера по продажам

Профиль должности помогает делать три вещи:

- **Подбирать персонал** (из профиля должности понимаем, кого и как искать, каковы требования к кандидату).
- **Оценивать персонал** (из профиля должности понимаем, что нужно оценивать).
- **Развивать персонал** (в профиле должности есть характеристики, которым мы будем обучать сотрудника).

В программе есть поставляемый профиль должности «Менеджер по продажам», который хранится в библиотеке. Профиль можно загрузить из библиотеки и использовать в поставляемом виде либо переработать и адаптировать его к особенностям должности в своей компании (см. рис. 2.8).

Для удобства различные виды характеристик в профиле обозначаются разными пиктограммами.

- 📖 **Знания.** Например, знание продукта.
- 💡 **Навыки.** Например, навык установления контакта.
- 😊 **Личные качества.** Например, нацеленность на результат.
- **Прочие характеристики.** Например, наличие водительских прав.

С профилем должности «Менеджер по продажам» поставляется анкета, которая проверяет важные для этой должности характеристики.

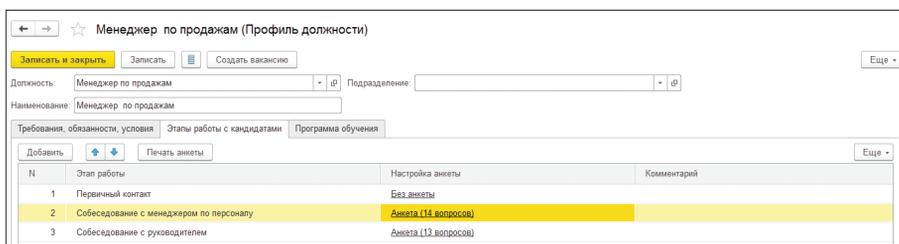


Рис. 2.9. Настроены разные анкеты для разных этапов подбора

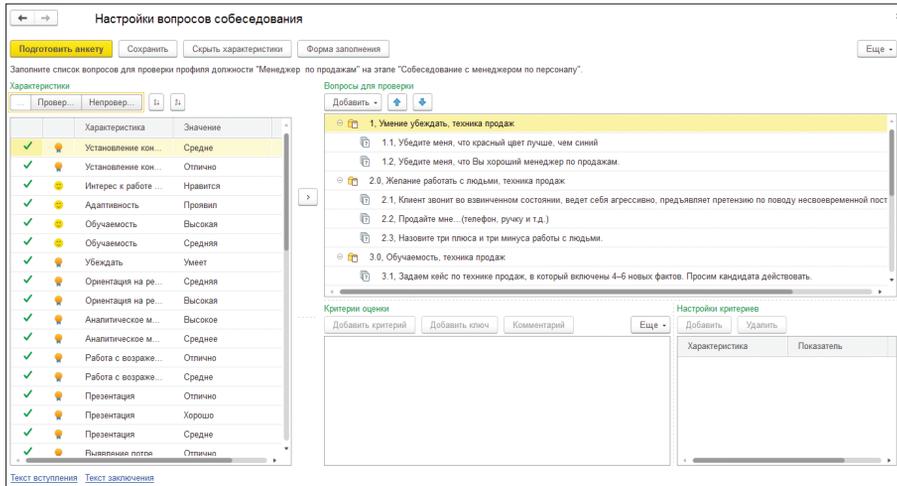


Рис. 2.10. Вопросы анкеты

Создание и согласование заявки на подбор

Страшным сном рекрутера будет ситуация, когда заказчик (начальник отдела) дает команду найти кандидата на определенную вакансию, рекрутер старается, подбирает кандидата – а потом оказывается, что директор не согласовал эту ставку или согласовал другой оклад или название должности. Вся работа выполнена впустую, потому что или кандидата не могут принять, или он не согласен с изменившимися условиями.

Чтобы таких ситуаций не возникало, необходимо, чтобы в компании был четко прописан и закреплён порядок открытия вакансии и ее согласования.

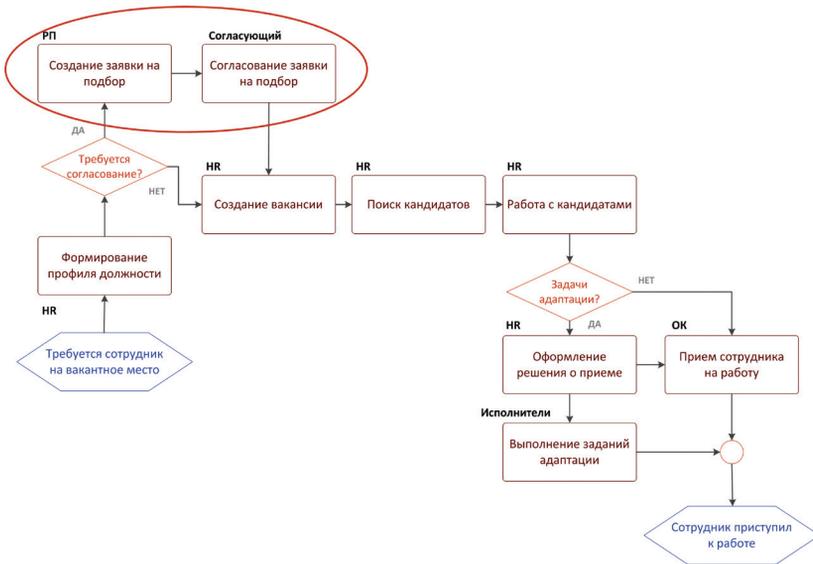


Рис. 2.11. Процесс подбора персонала

В системе можно включить/выключить процесс согласования заявок. Если процесс согласования включен, то появляется возможность одним руководителям предоставить права размещать заявки на подбор персонала, а другим – права согласовывать или отклонять заявки.

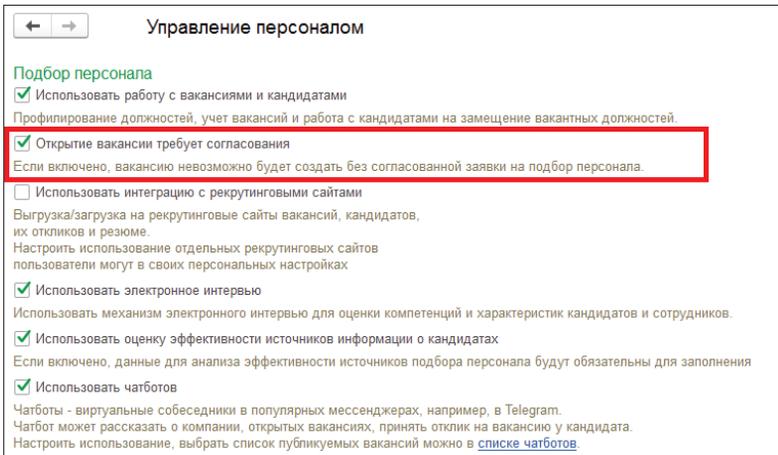


Рис. 2.12. Настройки процесса подбора в «Управлении персоналом»

1С:ЗУП КОРП решает также проблему хранения всей необходимой информации. Программа хранит все заявки и решения руководства. Заявки регистрируются в списке **Подбор персонала – Заявки на подбор персонала**.

Дата	Номер	Подразделение	Позиция	Должность	Состояние	Вакансия	Ответственный	Комментарий
09.06.2016 15:55:07	00000001	Отдел установ...	Инженер ИТ ди...	Инженер	Согласовано	Инженер, 1 кате...	Никаноров Е.К.	
09.06.2016 16:15:53	00000002	Отдел установ...	Ведущий инженер...	Ведущий инженер...	Отклонено		Никаноров Е.К.	
09.06.2016 16:22:36	00000003	Отдел расчетов	Начальник отде...	Начальник отдела	Согласовано	Начальник отде...	Громова Н.П. (Н...	
20.06.2016 10:19:47	00000004	Сметно-штатный ...	Начальник отде...	Начальник отде...	Согласовано	Начальник отде...	Булатов И.В. (Г...	
20.06.2016 10:29:54	00000006	Хозяйственный ...	Сторож /АУО/ (...)	Сторож	Согласовано	Сторож /Хозяйст...	Громова Н.П. (Н...	
20.06.2016 10:30:15	00000007	Отдел по работе ...	Эксперт /Дирекц...	Эксперт	Согласовано	Эксперт, 1 кате...	Громова Н.П. (Н...	
20.06.2016 10:31:36	00000008	Отдел автомати...	Системный адм...	Системный адм...	Рассматривается		Громова Н.П. (Н...	
20.06.2016 10:38:42	00000005	Управление мар...	Начальник упра...	Начальник упра...	Согласовано	Начальник упра...	Булатов И.В. (Г...	

Рис. 2.13. Список заявок на подбор персонала

Рекрутер в системе видит, кто является заказчиком вакансии, все необходимые данные для подбора на эту вакансию и, самое главное, видит, что заявка согласована уполномоченным в компании лицом (например, директором, или директором по персоналу, или начальником подразделения) либо отклонена. Статус заявки в 1С:ЗУП КОРП может быть: **Рассматривается, Согласована** или **Отклонена**.

Заявка на подбор персонала 00000005 от 20.06.2016 10:38:42

Статус: **Согласовано**

Рассмотрен: Савинская З Ю (Систем) | Дата рассмотрения: 20.06.2016 | Открыты вакансии: Начальник управления /Управление маркетинга и обслуживания/

Единичный набор | Массовый набор

На позицию: Начальник управления /Руководств/, (КронЦ) | Дата: 20.06.2016 10:38:42 | Номер: 00000005

На должность: Начальник управления | в подразделении: Управление маркетинга и обслуживания клиентов | Планируемая дата закрытия: 20.07.2016

Причина открытия: Внутренний перевод

Требования, обязанности, условия, компетенции

Профиль должности: Начальник управления м | Заполнить из профиля

Функции и требования к характеристикам

Требования к характеристикам

Данные для публикации вакансии

Требования:

- Высшее образование;
- Опыт работы на аналогичной должности от 3 лет;
- Опыт в продажах и самостоятельное ведение проектов;
- Владение переговором;
- Навыки ведения проектной документации, деловой переписки, телефонных переговоров и проведения встреч;
- Готовность к командировкам и устным отчетам;
- Уверенный пользователь MS Office;
- Ответственность, самоорганизация и клиентоориентированность;
- Владение английским языком на уровне intermediate.

Обязанности:

- Взаимодействие с клиентами;
- Выполнение плана продаж;
- Формирование коммерческих предложений;
- Поставка задач подразделениям, контроль качества выполняемых работ;
- Ведение документации по проектам;
- Достижение договоренности о долгосрочном сотрудничестве.

Условия:

- Работа в крупной, стабильной компании;
- оформление по ТК РФ;
- Соцпакет (ДМС, ежегодный отпуск 28 календарных дней, оплата системы нетрудоспособности, корпоративная мобильная связь, льготы сотрудникам на производстве (Компенсация, льготные обеды);
- график работы 5/2, рабочий день с 9:00 до 18:00 час;
- широкие возможности для самореализации и развития профессиональных компетенций;
- работа в команде профессионалов;
- дружелюбная атмосфера;
- уровень з/п ВЫСОКИЙ обсуждается индивидуально с успешными кандидатами;
- Полный рабочий день
- На территории работодателя

Комментарий: | Ответственный: Булатов И.В. (Генеральный директор)

Рис. 2.14. Согласованная заявка

Заказчик видит, кто назначен ответственным за подбор по его вакансии, дату открытия вакансии и состояние.

Заявка на подбор персонала 000000002 от 09.06.2016 16:15:53

Привести и закрыть | Записать | Провести | | Согласовать | Отклонить | Создать вакансию

Отклонено

Рассмотрен: Савинская З.Ю. (Систем) | Дата рассмотрения: 20.06.2016

Единичный набор | Массовый набор

Дата: 09.06.2016 16:15:53 | Номер: 000000002

На позицию: Ведущий инженер ИТ дирекции, (Крон-Ц) | Планируемая дата закрытия: 09.07.2016

На должность: Ведущий инженер | в подразделении: Отдел установки и эксплуатации оборудования | Приоритет: Высокий | Средний | Низкий

Причина открытия: Увольнение

Требования, обязанности, условия, компетенции

Профиль должности: Ведущий Инженер | Заполнить из профиля

Функции и требования к характеристикам

Данные для публикации вакансии

Требования:

- Высшее образование;
- ПК - пользователь MS 2 ACY, Office Excel, Office Word, Office Outlook;
- Опыт работы от 3-х лет в области эксплуатации зданий

Обязанности:

- Заключение договоров с подрядными организациями на проведение ремонтных работ и выполнение технического обслуживания инженерных систем и коммуникаций;
- Составление ТЗ на проведение ремонтных работ;
- Проверка сметных расчетов на производство работ;
- Технический надзор за качеством выполнения ремонтных работ;
- Принимать работ на основании акта выполненных работ (КС-2);
- Вход в эксплуатацию;
- Планирование, формирование бюджета и контроль его исполнения (ежемесячно, годовой);
- Расчет переменной части коммунальных услуг арендаторов.

Взаимодействие с МОЭК, Мосводоканал, Мосгосдосток, Мосэнергосбыт, Мосгаз, Мосгортранс, Роспотребнадзор, Роспотребнадзор.

- Взаимодействие с организациями, предоставляющими коммунальные услуги;
- Ведение таблицы учета рабочего времени, учет движения, инвентаризация основных средств и другого имущества;
- Контроль над соблюдением правил и норм охраны труда, техники безопасности, пожарной безопасности.

Условия:

- Работа в крупной, стабильной компании.
- оформление по ТК РФ;
- Соц.пакет (ДМС, ежегодный отпуск 28 календарных дней, оплата листка нетрудоспособности, корпоративная мобильная связь, льготы сотрудникам на производстве (Компани, льготные обеды);
- график работы 5/2, рабочий день с 9.00 до 18.00 час;
- широкие возможности для самореализации и развития профессиональных компетенций;
- работа в команде профессионалов;
- дружный коллектив;
- уровень з/п ВБ/СКОИИИ обсуждается индивидуально с успешными кандидатами.
- Полный рабочий день.
- На территории работодателя

Комментарий: | Ответственный: Никаноров Е.К. (Руководитель подразделения)

Рис. 2.15. Отклоненная заявка на подбор

После того как заявка согласована, HR-менеджер открывает вакансию и приступает к работе над ней.

Открытие вакансии

Итак, заявка согласована, создан профиль должности. Хотя, возможно, рекрутер в вашей компании не согласует заявку и не создает профиль – все зависит от принятых в компании бизнес-процессов. Но для начала работы по подбору рекрутер в любом случае знает, сколько кандидатов необходимо и как он будет отбирать лучших. Знает критерии отбора и этапы оценки.

Дальше ему необходимо видеть все данные по вакансии: в каких источниках она опубликована, текст публикации, затраты по каждому источнику привлечения, воронку кандидатов с детализацией на каждом этапе оценки.

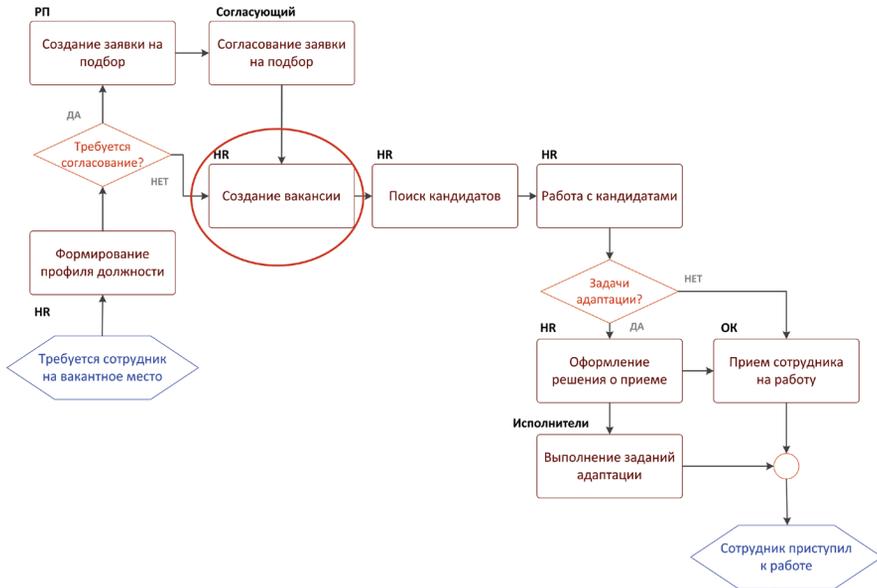


Рис. 2.16. Процесс подбора

В 1С:ЗУП КОРП есть удобный инструмент для рекрутера – **Вакансия**. Вакансии регистрируются в **Подбор персонала – Вакансии**.

Наименование	Подразделение	Дата открытия	Планируемая д.	Заявитель	Ответств.	Основание	Состояние
Бухгалтер по налогам		30.05.2017					Открыта
Бухгалтер по расчету ЗП		01.12.2016	31.12.2016				Открыта
Водитель легкового автомобиля /Таксопарк/	Таксопарк	21.03.2018	21.04.2018	Булатов И.В. ...	Савинска...		Открыта
Водитель погрузчика /Складское управление/	Складское упр...	01.01.2016		Громова Н.П. ...	Волгина И...		Открыта
Комплектовщик /Складское управление/	Складское упр...	01.01.2016		Громова Н.П. ...	Савинска...		Открыта
Контролер		03.05.2018			Савинска...		Открыта
Менеджер по продажам /Дирекция розничных продаж/	Дирекция розн...	21.03.2018	21.04.2018	Булатов И.В. ...	Савинска...		Открыта
Начальник отдела		17.04.2018					Открыта
Начальник отдела – заместитель начальника управления /С...	Сметно-цптанн...	20.06.2016	20.07.2016	Булатов И.В. ...	Гордина ...	Заявка н...	Открыта

Рис. 2.17. Список вакансий

Вакансия – это фактически рабочий стол рекрутера, на котором в одном окне можно видеть информацию, необходимую для эффективного подбора:

- требования к кандидатам,
- информация для публикации вакансии,
- план работы над вакансией,
- инструменты оценки кандидатов,
- список кандидатов,
- отклики на вакансию (с HH, SuperJob, Rabota.ru),
- публикации,
- оплата затрат на подбор.

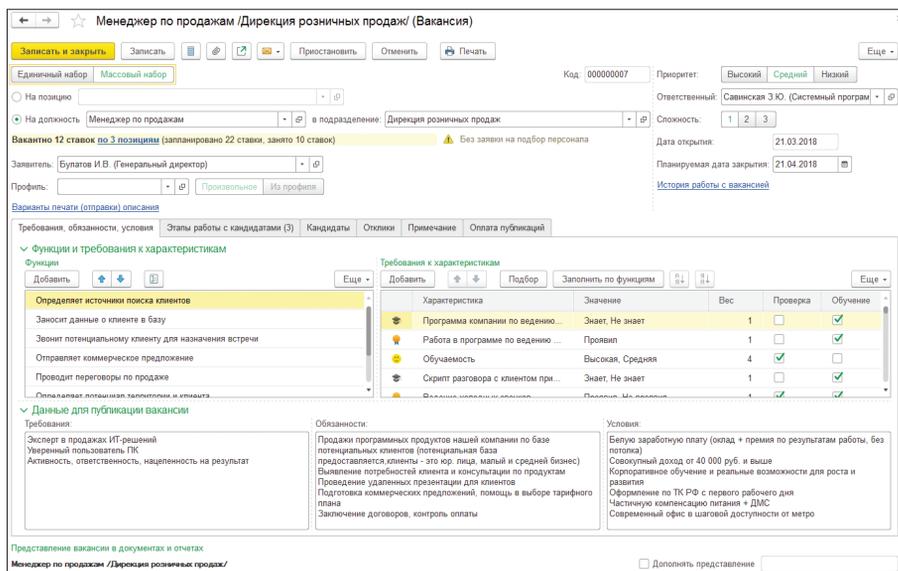


Рис. 2.18. Вакансия

Подведем промежуточные итоги главы. Подбор начинается с ответа на несколько вопросов:

- Сколько нужно работников? Когда?
- Кто нужен (как будет называться должность)?
- Какие обязанности будет выполнять?
- Сколько готовы платить?
- Какой кандидат нужен? Как будем оценивать? Чему надо учить новичка?

Программа помогает в ответах на эти вопросы.

Сколько нужно работников? Когда?

В программе есть множество отчетов для получения аналитики, которая покажет сезонность приемов и увольнений, какие причины увольнений влияют на текучку и какие источники привлечения кандидатов самые эффективные. Дополнительно HR может настроить отчеты самостоятельно.

Кто нужен? Какие обязанности? Сколько готовы платить?

Автоматизация заявки на подбор персонала позволит решить эти вопросы:

- Для заказчика вакансии – направить информацию с пожеланиями по кандидату на согласование и следить за согласованием своей заявки на подбор.
- Уполномоченному лицу – согласовать или отклонить заявку.
- Исполнитель приступает к поиску только после открытия вакансии на основании согласованной заявки.

Какой кандидат нужен? Как будем оценивать?

Заложенная в программе технология составления профиля должности позволяет подробно и точно составить список обязанностей, которые будет выполнять будущий сотрудник на этой должности. Заложить перечень знаний, умений, навыков и личных качеств, необходимых для их выполнения. Таким образом, в программе создается и хранится наиболее полный перечень необходимых характеристик как для оценки, так и для обучения будущих сотрудников по этой должности.

Поиск и работа с кандидатами

Следующий этап подбора – это поиск и работа с кандидатами.

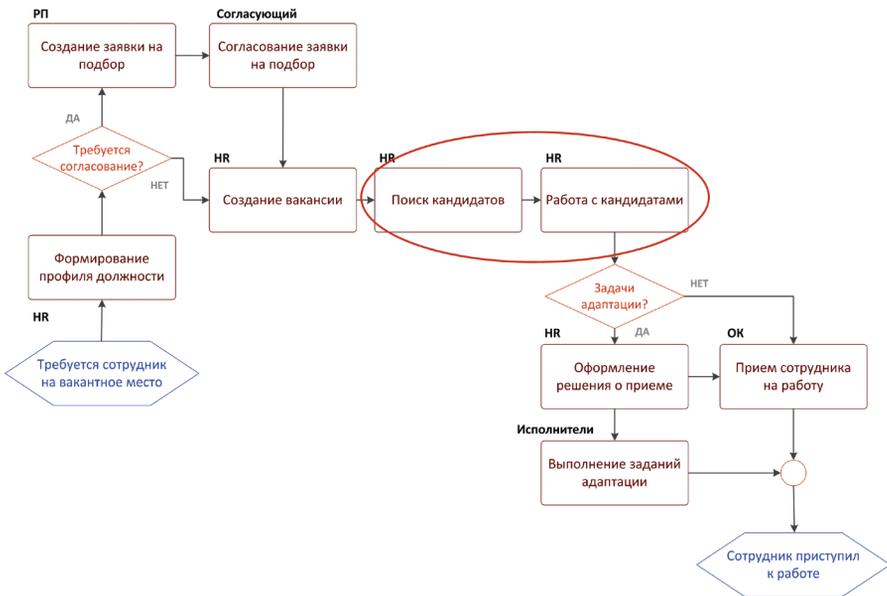


Рис. 2.19. Процесс подбора

Мы уже говорили выше, что условно вакансии можно разделить:

1. На подбор «топов», то есть руководителей высшего звена.
2. Подбор руководителей среднего звена и специалистов.

3. Подбор эксклюзивных специалистов.
4. Массовый подбор персонала «с хорошим образованием».
5. Массовый подбор низкоквалифицированного персонала с низким уровнем образования.

С точки зрения подбора эти вакансии требуют разного подхода.

Вакансии 1, 2, 3. Например, финансовый директор, руководитель отдела кадров, начальник цеха, нейрохирург и т. д.

Как правило, эти вакансии объединяет небольшая воронка кандидатов и необходимость качественного отбора, т. к. очень велика цена приема на работу некомпетентного руководителя или уникального специалиста с недостаточным уровнем опыта и знаний. Поэтому обычно кандидаты на такие вакансии проходят многоступенчатый отбор, их оценивают разными методами, собеседования проходят в несколько этапов, а следовательно, от первого контакта до приглашения на работу может пройти неделя и больше.

Такие вакансии в компании обычно открываются в небольших количествах, и понятно, что, закрыв вакансию, рекрутер возвратится к ней, только если потребуется замена или откроется новое подразделение компании.

Вакансии 4 и 5. Например, торговый представитель с медицинским образованием (для продажи медицинского оборудования), грузчики.

Эти вакансии объединяет массовость: нужно много людей, потребность в кандидатах, даже при постоянном подборе, может сохраняться в течение длительного времени, иногда быть постоянной.

Рекрутер стремится привлекать кандидатов из большого количества источников (задействует не только рекрутинговые сайты, но и печатные издания, радио, телевидение, объявления, листовки). Подбор не закрывается при приеме кандидата на должность, т. к. пока искали одного – двое уволились.

Неслучайно такой подбор называется массовым. В отличие от предыдущих вакансий при таком подборе требуются:

- **Быстрое принятие решения по кандидату.** Официанты требуются в рестораны и кафе постоянно. Если вы сегодня не дали кандидату ответа, берете вы его или нет, завтра он может уйти в другой ресторан. То же самое касается грузчиков, дворников и т. д. Для удержания кандидата необходимо оперативное взаимодействие с самим кандидатом и руководством. Нужны инструменты, обеспечивающие быстрое принятие решения (возможность отправить SMS, письмо, CRM).
- **Обработка большого потока кандидатов и вакансий.** Например, у нас существует 200 вакансий на позицию продавца. Если при каждом приеме мы должны закрыть вакансию и открыть новую, это очень неудобно. Поэтому вакансию не закрывают.
- **Набор без уточнения позиции и с уточнением позиции.** Вакансии массового набора можно разделить на две группы: вакансии «на позицию» и «без указания позиции». Например, у нас есть пять магазинов. Во все пять магазинов требуются одинаковые продавцы с одинаковыми компетенциями. Но адреса у этих магазинов разные. При массовом наборе мы можем подбирать сотрудников для каждого конкретного магазина. Это будет подбор на позицию. Можем подбирать без указания позиции: кандидаты подбираются все «в один котел», и уже из единого «котла» мы направляем сотрудников работать в первый, во второй, третий и т. д. магазин – в зависимости от того, где больше требуется персонал.
- **Мониторинг укомплектованности штата.** Представьте, что есть склад, на который требуется 200 кладовщиков. HR-менеджер постоянно размещает рекламу, принимает в среднем от 5 до 11 человек в неделю. Если текучка со склада значительно снизится, а HR подбирает кандидатов как обычно, может возникнуть ситуация, когда кандидата взяли, а штат уже укомплектован. Неприятная ситуация: впустили потрачены время и деньги на рекламу, в «воронке кандидатов» есть люди, а они нам не нужны. Поэтому необходимо постоянно иметь актуальную информацию: сколько кандидатов

в «воронке», сколько прошло первые этапы собеседования, сколько уволено и сколько человек требуется. Если прекратилась текучка, нужно срочно перестать давать рекламу. Если, наоборот, проходит какая-то акция в магазине или ресторане и нам срочно требуется большее количество сотрудников, нужно быстро это увидеть и принять меры. Нужен мониторинг укомплектованности штата.

Эти особенности работы при массовом подборе реализованы в 1С:ЗУП КОРП и облегчают работу рекрутера. Про быстрое взаимодействие с кандидатом подробно см. в разделе «Встроенная CRM для HR».

Набор на позицию и без указания позиции разберем на примере. Пусть в три магазина требуются менеджеры по продажам. В программе есть возможность открыть одну вакансию и искать менеджеров с едиными требованиями. Успешные кандидаты направляются в один из трех магазинов.

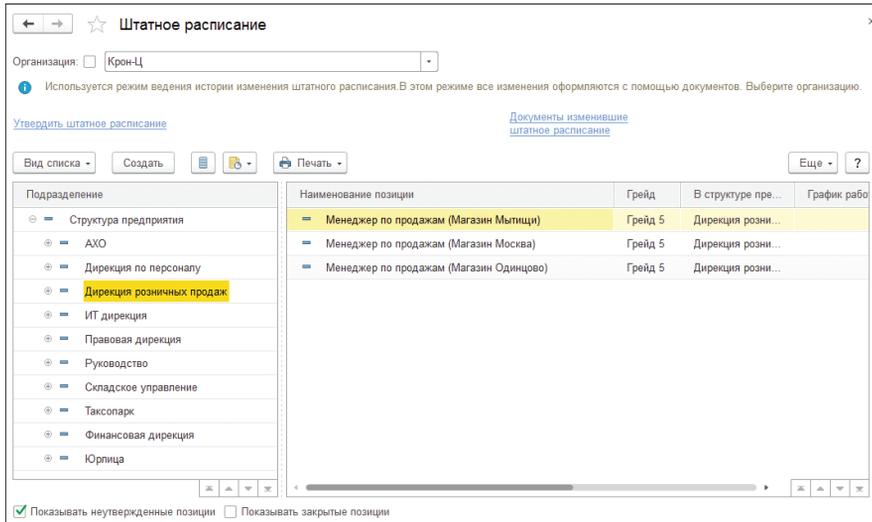


Рис. 2.20. Штатное расписание

Вакансия в этом случае выглядит следующим образом.

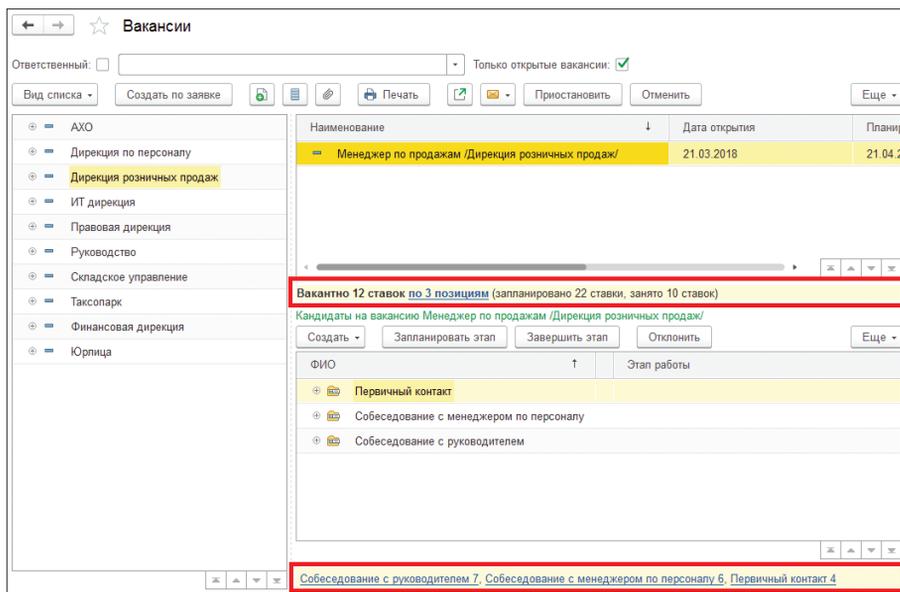


Рис. 2.21. Вакансия

Рекрутер в программе видит ситуацию по укомплектованности штата: сколько работников по штатному расписанию запланировано, сколько из них принято на работу и сколько требуется (должностей вакантно).

На приведенном выше рисунке запланировано 22, занято 10 ставок – это значит, что в штатном расписании 22 штатные единицы **Менеджер по продажам**. Из них занято 10, то есть 10 человек работают на этот момент в этой должности. Вакантны 12 ставок по 3 позициям – это значит, есть 12 свободных ставок менеджера по продажам в 3 разных магазинах.

Мало знать, сколько требуется сотрудников на конкретной позиции или в структуре предприятия. Важно знать, что происходит в воронке подбора. На форме **Вакансии** есть возможность посмотреть, на каких этапах какие кандидаты находятся.

В приведенном примере видно, сколько человек находится на каждом этапе подбора: **Собеседование с руководителем – 7; Собеседование с менеджером по персоналу – 6, Первичный контакт – 4.**

Встроенная CRM для HR

Уже сложно представить, как можно продавать без CRM, т. к. менеджер по продажам ведет работу по взаимодействию с огромным количеством покупателей. В CRM попадают данные потенциальных клиентов, там регистрируются события. В CRM хранится вся история взаимодействия с клиентами. В любой момент можно открыть карточку и увидеть всю необходимую информацию по ведению клиента, эту информацию можно фильтровать, строить отчеты, вести аналитику продаж.

Работа рекрутера также связана с большим количеством информации, которую необходимо фиксировать, хранить, анализировать. CRM в свое время перевернуло представление об эффективности продаж. Сейчас она активно входит в работу рекрутеров. Внутри 1С:ЗУП КОРП есть функционал, который условно можно назвать «встроенной CRM для HR».

Рекрутерам необходимо вести воронку кандидатов на вакансию, фиксировать взаимодействия с ними, приглашать на собеседования, звонить, писать письма и SMS по результатам отбора. Также важно быстро и четко взаимодействовать не только с кандидатами, но и с заказчиками вакансии – руководителями подразделений: вовремя передавать им информацию по кандидатам, согласовывать время и дату совместных собеседований, получать решение и планировать работу по вакансии.

Взаимодействие с кандидатом

Взаимодействие начинается с установления контакта. Это может быть звонок или письмо. Далее рекрутер связывается с кандидатом и, если тот готов прийти, HR назначает дату и время собеседования. Рекрутер высылает кандидату приглашение на собеседование, пишет участникам встречи (например, если на собеседовании кроме HR будет директор или руководитель подразделения). Устанавливает себе напоминание – например, за час до собеседования.



Рис. 2.22. Пример процесса взаимодействия HR с кандидатом

Эти особенности реализованы в 1С:ЗУП КОРП. Результаты работы с кандидатами фиксируются в 1С:ЗУП КОРП по каждому этапу. В итоге в базе хранится вся история взаимодействий с кандидатами. На разных этапах работы рекрутеру помогут шаблоны сообщений, предусмотренные в программе. В программе также можно установить напоминания о встречах.

Взаимодействие с заказчиком вакансии

Можно отправить вакансию заказчику. Например, чтобы он еще раз посмотрел, все ли его устраивает в описании вакансии.

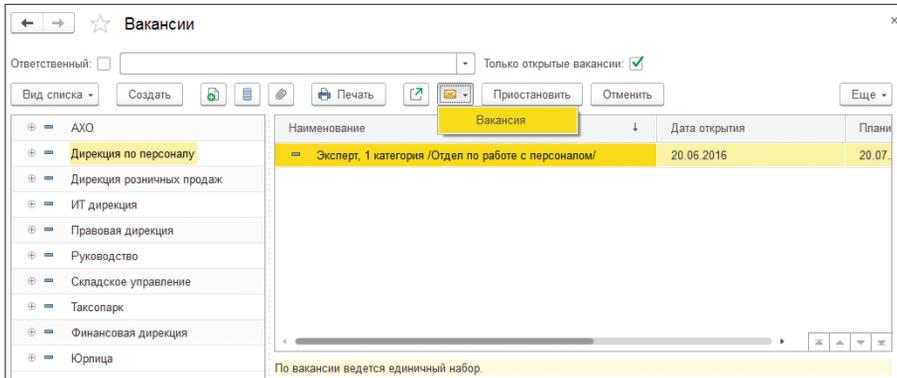


Рис. 2.23. Отправить «Вакансию» в письмо

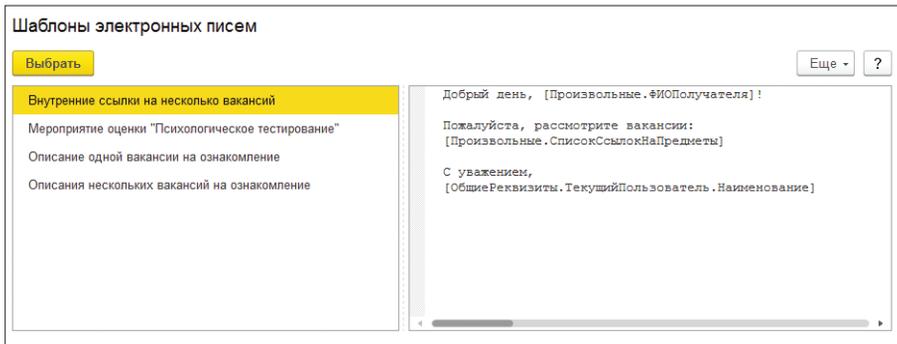


Рис. 2.24. Шаблон электронного письма для отправки «Вакансии»

Можно отправить руководителю список кандидатов, которые пришли на заявленную им вакансию (см. рис. 2.25).

Шаблоны электронных писем и SMS легко настраиваются с использованием автозаполнения ФИО кандидатов, места и времени встречи, информации о вакансии и ответственных (см. рис. 2.26).

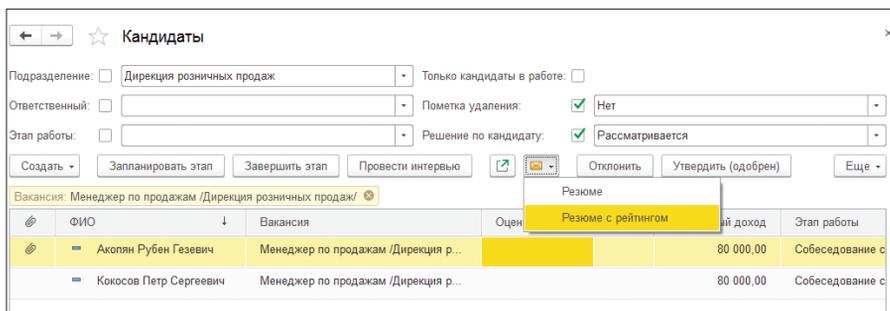


Рис. 2.25. Отбор кандидатов для отправки руководителю

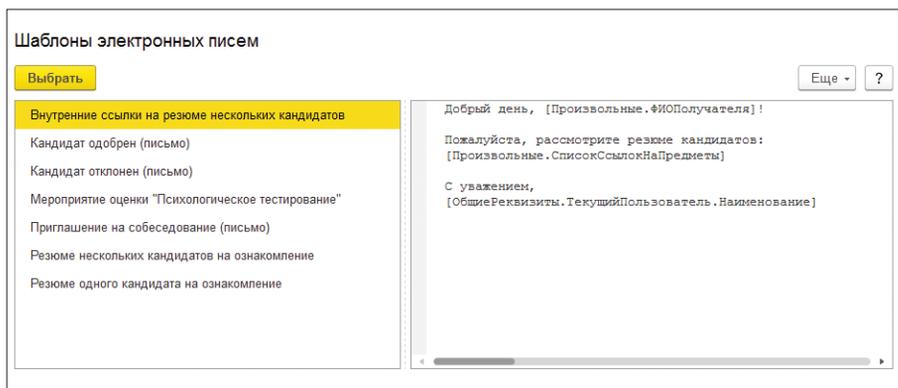


Рис. 2.26. Шаблоны электронных писем

Парсинг резюме

Работа HR-менеджера по подбору тесно связана с обработкой резюме. Парсинг (от parse) – разбор информации и выделение из нее необходимых данных. В рекрутинге используют это слово в контексте «парсинг резюме», т. е. разбор содержимого резюме на отдельные составляющие:

- ФИО кандидата;
- контактные данные (почта, телефон);
- образование;
- опыт работы.

Не всегда рекрутер находит резюме на рекрутинговых сайтах. Источниками привлечения кандидатов могут быть объявления в газете, на телевидении, радио. Кандидатов может подбирать кадровое агентство, также кандидаты могут получать информацию о вакансиях через работающих сотрудников. В этих случаях резюме поступают на почту рекрутеру или хранятся на локальном компьютере или в локальной сети.

Информацию из таких резюме нужно вручную перенести в программу. Если подобных резюме много, то на перенос данных тратится много времени, велика вероятность ошибки, не говоря уже о том, что рекрутеров, обожающих рутинную работу, в природе не существует.

1С:ЗУП КОРП позволяет автоматически перенести данные из файлов и почты. Разделить данные резюме по закладкам «Кандидата». Поддерживаются форматы doc, docx, rtf, txt; перенос данных из e-mail и с диска. Автоматический парсинг резюме экономит время рекрутера и позволяет избежать ошибок.

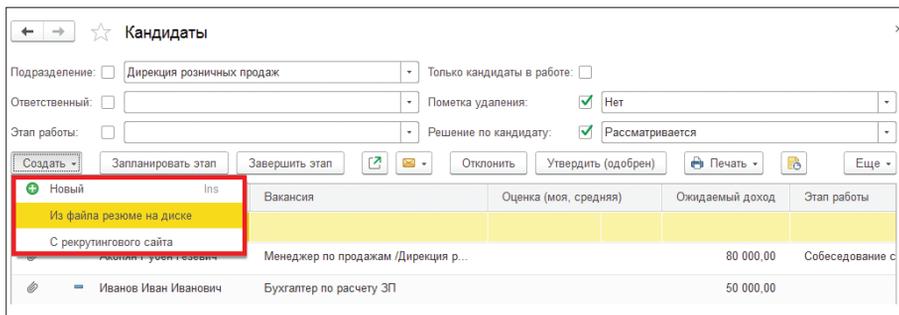


Рис. 2.27. Возможность создания кандидата из файла на диске

Загрузка резюме из электронной почты возможна, если вы просматриваете почту внутри программы. В каждом резюме есть разделы:

- контакты (телефон, электронный адрес);
- образование;
- опыт работы;
- фото.

Система переносит в карточку кандидата информацию из файла резюме.

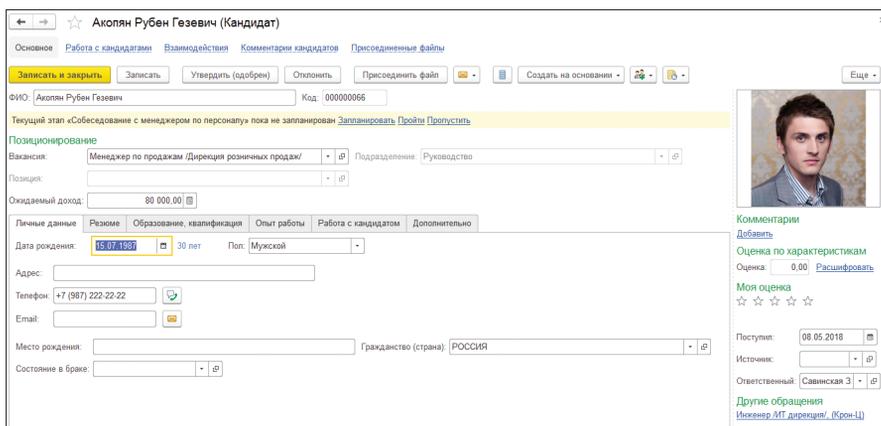


Рис. 2.28. Карточка кандидата

Рекрутеру остается только проверить корректность переноса данных. При создании карточки кандидата исходная информация из файла находится на закладке **Резюме**. Вся информация тут же перед глазами – удобно проверять данные кандидата.

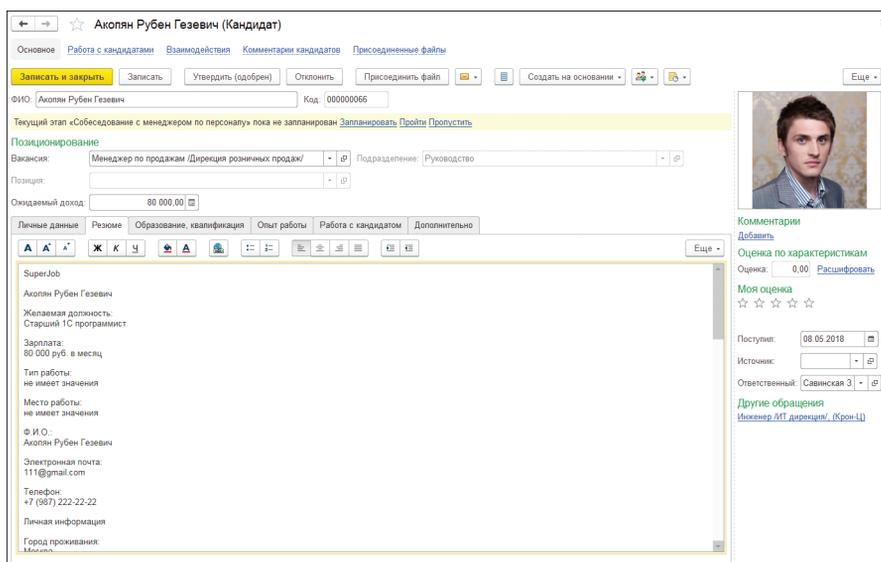


Рис. 2.29. Вкладка «Резюме» на карточке кандидата

Файл с резюме кандидата прикрепляется к карточке кандидата и сохраняется в системе.

Часто файлы резюме кандидатов хранятся на локальном компьютере или в локальной сети. Распознать резюме кандидата и заполнить карточку можно из файлов на диске.

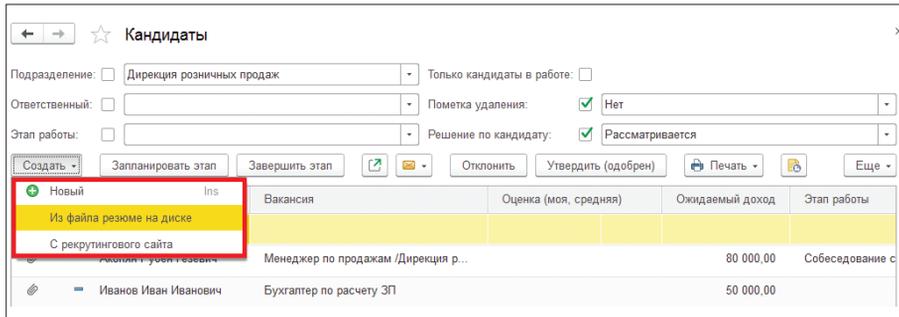


Рис. 2.30. Система распознает данные кандидата в файле резюме и переносит в карточку кандидата

Черный и белый списки кандидатов

Часто при массовом подборе бывает так, что на собеседование приходит кандидат, который уже у нас работал и был уволен «по собственному желанию», но работал плохо, были проблемы с дисциплиной. Рекрутер его не знает, а бывший руководитель сменился или не помнит. В этом случае есть риск взять на работу проблемного сотрудника.

Случается, кандидат уже был на собеседовании, его «забраковали». Например, потому что он предоставил поддельные права. Он приходит к другому менеджеру по подбору или в другой филиал. И рекрутеру приходится снова тратить время на собеседование и проверку документов.

Бывает и наоборот: кандидата одобрили, но по каким-то причинам не смогли взять. Или он у нас уже работал и был отличным сотрудником. В этом случае важно не тратить время, а максимально быстро пригласить кандидата на работу.

В 1С:ЗУП КОРП есть информация не только о кандидатах, которые уже были у нас на собеседовании, о том, какие этапы они прошли и с какими результатами, но и информация о работниках компании. Т.к. кадровый учет ведется в этой же программе, то рекрутеру доступна информация о том, когда, кем работал кандидат в нашей компании, и о причине его увольнения (не статья увольнения, а именно причина, которую зарегистрировал HR при увольнении).

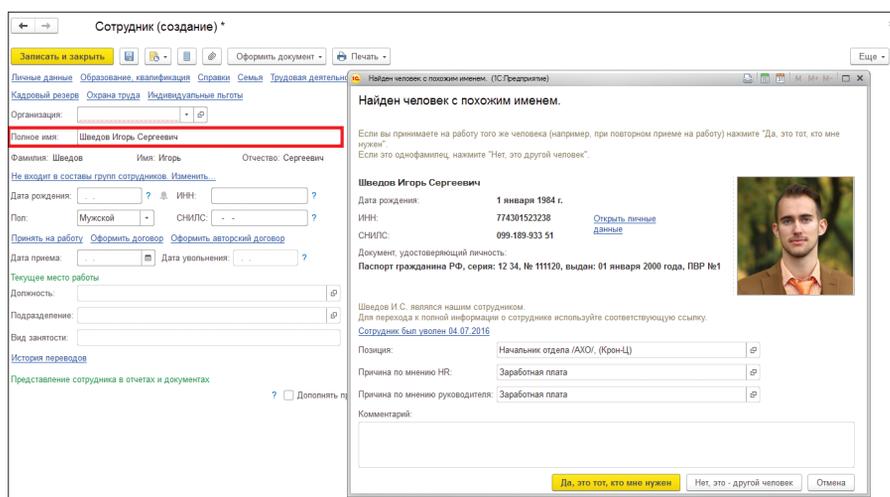


Рис. 2.31. Менеджер по персоналу набирает фамилию и имя кандидата, и программа показывает, что этот сотрудник у нас уже работал

Интеграция с рекрутинговыми сайтами HH, Superjob, Rabota.ru

Для большинства вакансий рекрутер создает «воронку» кандидатов, загружая резюме с рекрутинговых сайтов (самые распространенные из них – hh, Superjob, Rabota.ru).

Это рутинная работа, которая занимает много времени, требует сосредоточенности. HR-менеджер «ходит» по сайтам, просматривает резюме, загружает их в программу. Приходится постоянно открывать то окно сайта, то окно программы. Часть резюме могут дублироваться (если кандидат разместил свои данные сразу на нескольких сайтах).

1С:ЗУП КОРП поддерживает интеграцию с сайтами hh, Superjob, Rabota.ru. Это помогает экономить время рекрутера. Удобно, если из программы можно опубликовать вакансию, загрузить отклик и сразу создать кандидата.

Основные возможности 1С:ЗУП КОРП в части интеграции с рекрутинговыми сайтами:

- Размещение на сайте вакансии из базы.
- Загрузка вакансии с сайта в базу.
- Обновление вакансии.
- Загрузка откликов на вакансию.
- Регистрация кандидата.
- Поиск кандидатов на сайте по параметрам.

Если мы заключили договор с рекрутинговым сайтом и в настройках управления персоналом указали, что будем использовать интеграцию с рекрутинговыми сайтами, в персональных настройках появится гиперссылка **Настроить доступ к рекрутинговым сайтам**.

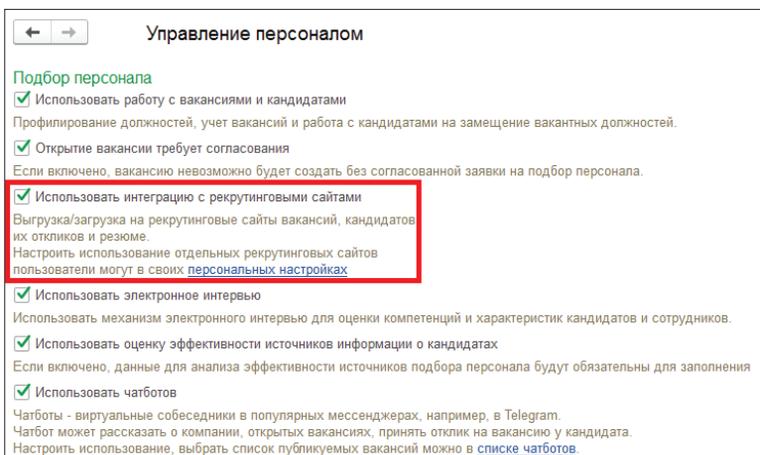


Рис. 2.32. Настройки процесса подбора персонала

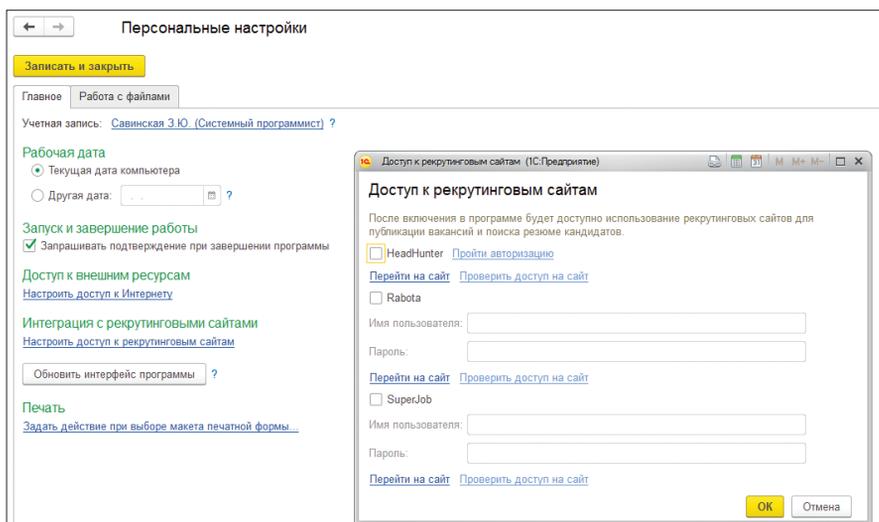


Рис. 2.33. Настройка доступа к рекрутинговым сайтам

Размещение вакансии. Можно сначала создать вакансию в системе, а потом выгрузить ее на сайт. В этом случае есть возможность **Опубликовать** вакансию. И после публикации видеть ссылки и периоды обновления.

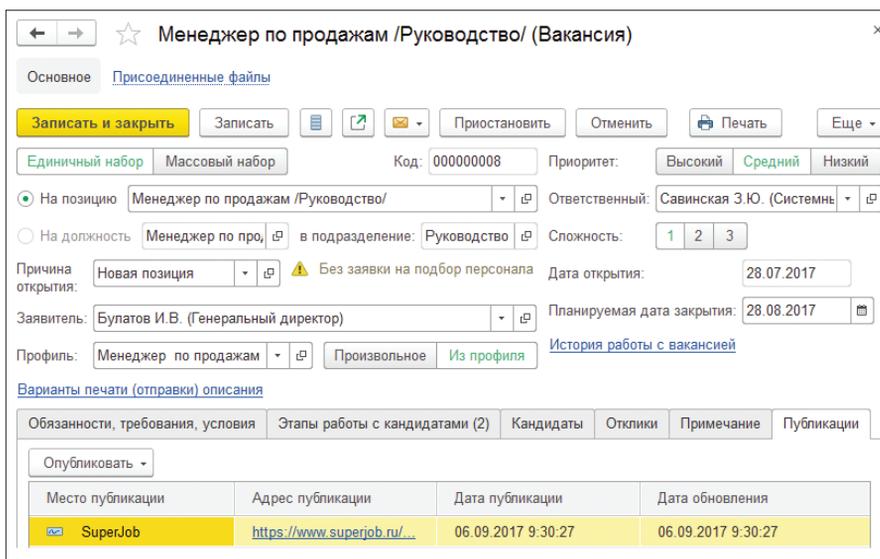


Рис. 2.34. Вакансия опубликована на SuperJob

Если сначала вакансия была размещена на сайте, то мы можем загрузить или обновить ее с сайта.

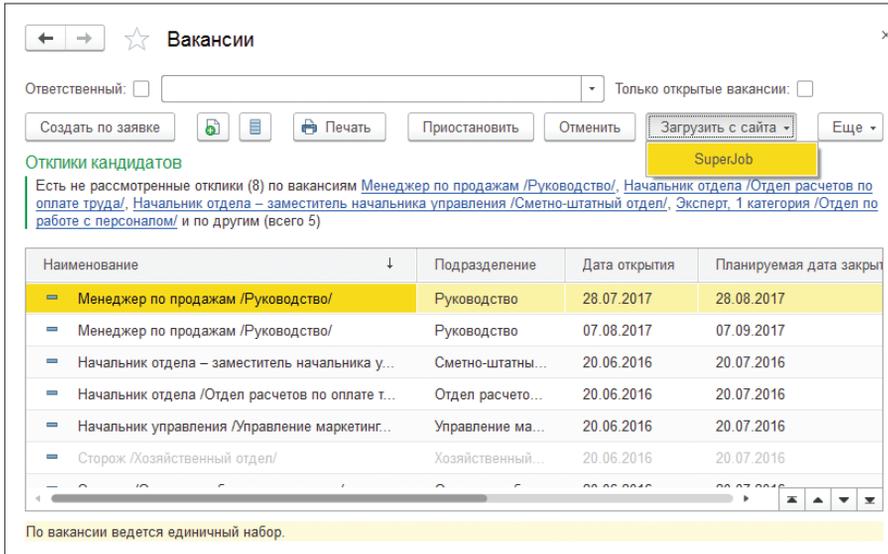


Рис. 2.35. Список вакансий

Поиск и сравнение кандидатов. HR-менеджер может искать кандидатов по определенным параметрам, не выходя из программы. Данные хранятся в одной системе, и это экономит рабочее время рекрутера. На рабочем столе **Вакансия** на закладке **Кандидаты – Найти в Интернете** мы задаем критерии поиска и ищем по сайтам, с которыми настроена интеграция (см. рис. 2.36).

Можно сравнивать резюме с разных сайтов. Например, увидеть, что кандидат на сайте [Rabota.ru](#) указал одну желаемую зарплату, а на [Superjob](#) – другую. На [Rabota.ru](#) «хочет быть» бухгалтером, а на [Superjob](#) – главным бухгалтером (см. рис. 2.37).

← → ☆ Менеджер по продажам /Руководство/ (Вакансия) ×

Основное [Присоединенные файлы](#)

Записать и закрыть Записать Приостановить Отменить Печать **Еще ▾**

Единый набор Массовый набор Код: 000000008 Приоритет: **Высокий** Средний Низкий

На позицию Менеджер по продажам /Руководство/ Ответственный: Савинская З.Ю. (Системные)

На должность Менеджер по про, в подразделение: Руководство Сложность: 1 2 3

Причина открытия: Новая позиция ⚠ Без заявки на подбор персонала Дата открытия: 28.07.2017

Заявитель: Булатов И.В. (Генеральный директор) Планируемая дата закрытия: 28.08.2017

Профиль: Менеджер по продажам Произвольное Из профиля [История работы с вакансией](#)

[Варианты печати \(отправки\) описания](#)

Обязанности, требования, условия **Этапы работы с кандидатами (2)** Кандидаты Отклики Примечание Публикации

Создать ▾ **Найти в Интернете** Запланировать этап Завершить этап Отклонить **Еще ▾**

ФИО	Оценка (моя, средняя)	Ожидаемый доход
Чернышова Галина	★★★★★	5,00 75 000,00
Агафонова Вера	★★★★	4,00 80 000,00

Собеседование с менеджером по персоналу 2

Рис. 2.36. Поиск кандидатов на сайте

← → ☆ Поиск резюме в Интернете ×

Менеджер по продажам В названии ▾ **Найти** [Скрыть расширенный поиск](#)

Найденные резюме

Название ...	Пол	Регион
Менедже...	Мужской	Ковров
-	28	12 000 руб
Менедже...	Женский	Юрьев-Польский
-	32	30 000 руб
Менедже...	Женский	Владимир
-	27	30 000 руб
Менедже...	Мужской	Владимир
-	40	40 000 руб
Менедже...	Женский	Ковров
-	29	35 000 руб
Менедже...	Мужской	Владимир
-	25	20 000 руб
Ведущий ...	Женский	Владимир
-	35	30 000 руб

Показаны кандидаты с 1 по 50 из 52

Возраст от: 25 до: 40

Город: Александров, Балакирево, Владимир, Вязники, Гороховец, Гусь-Хрустальный, Камешково, Карabanово, Киржач, Ковров, Кольчугино, Костерёво, Красная Горбатка, Красный Октябрь, Лакинск, Меленки, Муром, Петушки, Покров, Радужный (Владимирская область), Собинка, Струнино, Судогда, Суздаль, Юрьев-Польский

Зарплата от: 10 000,00 до: 40 000,00

Скрывать резюме без зарплаты

Пол: Мужской ... ×

Уровень образования: Среднее специальное ... ×

Период размещения: За последний 1 месяц ... ×

Найти

Рис. 2.37. Поиск и сравнение кандидатов

Получение откликов. Чтобы получить отклик кандидата на вакансию, HR-менеджеру не нужно выходить из программы: отклик с сайта можно загрузить в базу и тут же зарегистрировать кандидата. На закладке **Отклики** в вакансии можно посмотреть отклики кандидатов с сайтов.

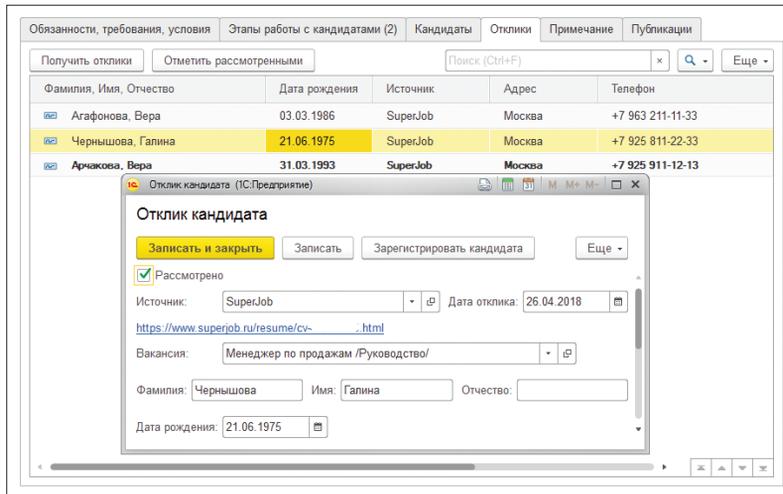


Рис. 2.38. Получен отклик кандидата

Регистрация кандидата. На основании отклика мы можем зарегистрировать кандидатов.

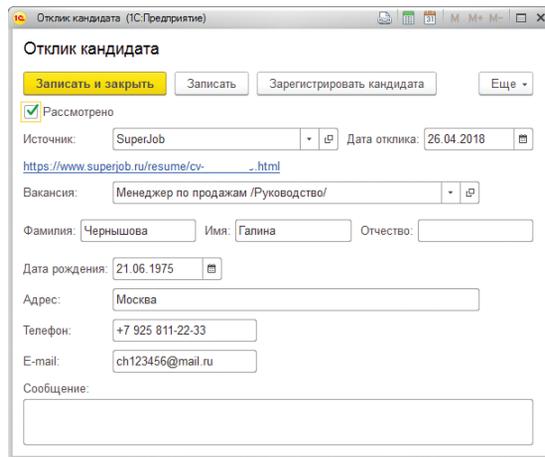


Рис. 2.39. Отклик кандидата

Принятие решения по кандидату

После того как кандидат найден и прошел необходимые этапы отбора (собеседование, тестирование и проч.) необходимо оформить **Решение о приеме**.

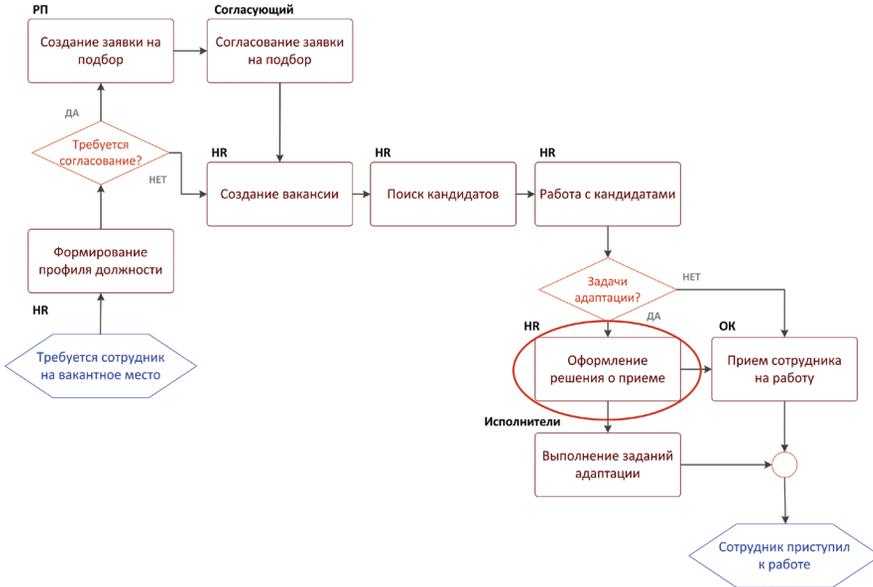


Рис. 2.40. Процесс подбора персонала

Для того чтобы понять, зачем в программе существует **Решение о приеме**, давайте рассмотрим ситуацию, когда кандидат одобрен и его надо принять на работу.

Если в компании подбором и оформлением на работу занимается не один и тот же специалист по персоналу, а разные люди, то возникает сложность передачи информации. **Рекрутер** (эта должность может называться «специалист службы персонала» или «менеджер по подбору» и т.д.) кандидатов отсмотрел, провел по этапам отбора. Рекрутеру доступна информация о кандидате или кандидатах, которые были приглашены на работу. Он знает, когда они могут приступить к работе и когда готовы подойти с документами для оформления (часто кандидаты должны отработать на предыдущем месте работы). Но оформлением на работу занимается **Кадровик** (эта должность

может называться «инспектор по кадрам», «специалист отдела кадров» и т. д.). Он принимает от кандидата документы (паспорт, трудовую книжку, СНИЛС и т. д.), вносит данные в базу, оформляет трудовой договор и приказ о приеме на работу, знакомит под роспись кандидата с внутренними локальными нормативными документами компании.

Рекрутер должен передать **Кадровику** ФИО кандидата, должность, на которую его необходимо оформить, дату начала работы нового сотрудника. При этом **Рекрутер** отвечает за то, что с кандидатом согласованы условия по той вакансии, на которую он принимается (оклад, название должности, необходимость прохождения медицинского осмотра, график работы и т. д.).

Конечно, можно всю информацию по кандидатам передавать по электронной почте, но если кандидатов много, если кадровик не один, если кадровик ушел в отпуск или заболел, то письмо может потеряться, его неудобно отслеживать.

Часто адаптацией нового сотрудника занимается не кадровик, а непосредственный руководитель или специалист службы персонала, которого назначили **Ответственным за адаптацию** (эта должность в компаниях может называться «менеджер по обучению и развитию», «менеджер по персоналу», «менеджер по адаптации и обучению» и т. д.). И **Ответственному за адаптацию** тоже необходимо знать, когда и на какую должность будет принят новый сотрудник. Иногда мероприятия по адаптации начинаются еще до оформления кадровых документов – например, надо подготовить рабочее место, пройти медосмотр, провести экскурсию по цеху и т. д. Получается, что **Рекрутер**, после того как принято решение о приеме кандидата, должен каждый раз писать письма **Кадровику** и **Ответственному за адаптацию**.

Бывает, что за адаптацию отвечает несколько работников. Даже если поток кандидатов невелик, это отнимает время, а если кандидатов много, то к неудобству и трате времени прибавляются риски, что кто-то из адресатов не получит информацию в срок.

Из сказанного выше, надеемся, становится понятно, зачем в 1С:ЗУП КОРП есть **Решение о кадровом приеме**. Это подтверждение **Рекрутера**, что кандидат будет принят на работу в указанную дату в указанное подразделение на указанную должность. На основании решения

о приеме кадровик оформляет прием нового сотрудника на работу. А ответственный или ответственные за адаптацию получают задачи по адаптации.

Решение о приеме на работу 0000-000001 от 26.10.2017

Основное | Мероприятия адаптации и увольнения по документу | Обновление заданий адаптации/увольнения | Присоединенные файлы

Провести и закрыть | Записать | Провести | Принять на работу

Организация: КронЦ | Дата: 26.10.2017 | Номер: 0000-000001

Физическое лицо: Вдов Максим Андреевич | Прием на работу 0000-000015 от 26.10.2017

Дата приема: 26.10.2017

Должность: Начальник управления (Руководство), (Крон-Ц)

Задачи адаптации | Программа обучения

Мероприятие	Исполнитель	Дата начала	Срок
Беседа с руководителем Крон-Ц	Булгаев И.В. (Генеральный директор)		26.10.2017
Выдача пропуска	Сорога П.М. (Инженер по охране труда)		26.10.2017
Знакомство с организацией	Менеджеры по персоналу		26.10.2017
Оформление пластиковой карты в банке	Волына И.В. (Менеджер по персоналу)		26.10.2017
Регистрация учетной записи	Администратор АД		26.10.2017

Комментарий: | Ответственный: Савицкая З.Ю. (Системы)

Рис. 2.41. Решение о приеме на работу

HR оформляет кадровые решения, это могут быть:

- решение о приеме/увольнении;
- решение о восстановлении в должности;
- решение о кадровом переводе;
- решение об отпуске по уходу за ребенком и возврат из отпуска.

На основании кадровых решений, зарегистрированных HR, кадровик может оформить:

- прием/увольнение;
- восстановление в должности;
- кадровый перевод;
- отпуск по уходу за ребенком и возврат из отпуска.

При этом HR видят, состоялся ли прием (увольнение, перевод и т. д.), а кадровики видят, что основанием для приема (увольнения, кадрового перемещения и т. д.) было кадровое решение.

В кадровом решении содержится информация, необходимая для кадровика, которую он дополняет и регистрирует кадровое событие.

Прием кандидата на работу

Следующий этап – прием сотрудника на работу.

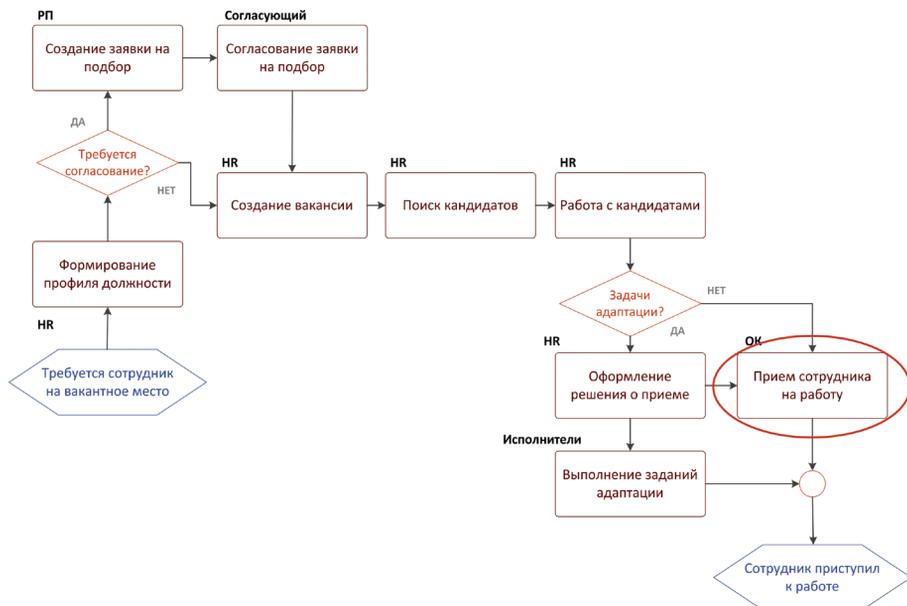


Рис. 2.42. Процесс подбора персонала

HR-менеджеры оформили решение о приеме. Предварительно для этой должности и организации в системе было настроено, какие события должны сопровождать прием на работу данного специалиста. HR видит в документе **Решение о приеме**, принят ли кандидат на работу.

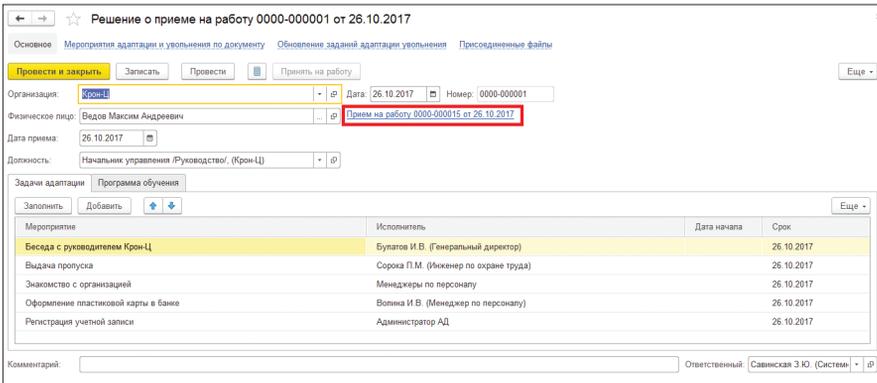


Рис. 2.43. Решение о приеме на работу

Эффективность источников

Обычно, работая над вакансиями, рекрутер задействует для привлечения кандидатов несколько источников: рекрутинговые сайты, газеты, профессиональные форумы, рекламу на телевидении и т.д. Для одних вакансий более эффективными будут газеты, для других – рекрутинговые сайты. Чтобы спланировать бюджет на привлечение кандидатов, нужно понимать:

- Какой из источников привел нам большее количество кандидатов?
- От какого источника мы чаще принимаем кандидатов на работу? Какое качество кандидатов от каждого источника?
- На какие вакансии и каких категорий работников лучше искать в каком источнике?

На первый взгляд, сделать такую аналитику несложно даже без автоматизации. Но давайте разберемся на примере.

На рекрутинговый сайт «А» мы затратили 100 рублей, на сайт «Б» – 200.

С сайта «А» пришло 50 кандидатов, а с «Б» – 20.

Казалось бы, все просто: сайт «А» – эффективнее, т.к. «цена» кандидата, пришедшего на собеседование, 2 рубля, а с сайта «Б» – 10 рублей.

Но такие выводы делать рано. Необходимо сравнить, сколько кандидатов не только пришли на собеседование, но и сколько из них мы взяли на работу. И вот тут картина может существенно измениться, если окажется, что с сайта «А» мы приняли на работу 1 кандидата, а с сайта «Б» – 10. Еще более точный показатель «качества» источника привлечения мы получим, если сравним не только количество принятых на работу из разных источников, но и количество прошедших адаптационный/испытательный срок (отработавших определенное время).

Таким образом, по каждой вакансии и каждому источнику нам необходимо учитывать как минимум четыре показателя:

- **Поток** – сколько человек пришло на эту вакансию «из этого источника».
- Сколько человек из них **принято**.
- Сколько **прошло испытательный срок**.
- Сколько кандидатов было **отклонено**.

Если в работе одновременно порядка двух десятков вакансий, то на вопрос: «В какой источник и для какой вакансии стоит вкладываться, чтобы подбор был наиболее эффективным?» – сложно ответить без аналитики. Для этого HR-менеджеру нужна надежная система для регистрации затрат и формирования аналитических отчетов. Аналитика позволяет оценить эффективность не только платных, но и бесплатных источников информации о кандидатах (см. рис. 2.44).

HR принимает решение по выбору источника. Затем оплачивает услуги источника и регистрирует затраты в программе. Выбранный источник работает на привлечение кандидатов. Работая с кандидатами, мы получаем дополнительную аналитику по затратам:

- Сколько кандидатов пришло.
- Сколько из них стали сотрудниками.
- Скольким кандидатам отказано.



Рис. 2.44. Схема привлечения кандидатов и регистрация затрат

Оплату источников можно разделить:

- На **целевую** – подбор кандидатов на конкретные вакансии. Например, мы подали объявление о наборе продавцов в газету за 5 тыс. рублей.
- И **нецелевую** – подбор на любую вакансию. Например, мы оплатили доступ к рекрутинговому сайту на год. На сайте ищем кандидатов на все активные вакансии в течение года.

В системе есть возможность регистрировать затраты на источники – как целевые, так и нецелевые. В документе мы регистрируем, какую услугу оплатили, на какую сумму, дату начала оказания услуги (в данном случае нас интересует именно дата начала оказания услуги, то есть когда начал работать источник, а не когда мы оплатили счет).

Пример нецелевых затрат на источник. Мы заплатили 50 тыс. рублей за полный доступ к базе резюме HH.ru, который нам предоставили 1 января:

← → ☆ Расходы на источник информации о кандидатах 000000007 от 16.05.2018 16:42:29

Провести и закрыть | Записать | Провести | Справка о расходах на источник | Еще ▾

Номер: 000000007 | Дата: 16.05.2018 16:42:29

Организация: Крон-Ц ▾

Сумма: 50 000,00 | Начало услуги: 01.01.2017

Источник: HeadHunter ▾

Учитывать оплату:
 по кандидатам на все вакансии
 только по кандидатам на перечисленные вакансии

Выберите одну или несколько вакансий, если оплата связана с публикацией конкретных вакансий. Если оплачивается не публикация, а, например, доступ к базе кандидатов, то такая оплата будет учтена при поступлении всех кандидатов от источника.

Рис. 2.45. Регистрация затрат, нецелевая оплата источника

Пример целевых затрат на источник. Мы заплатили 3 тыс. рублей, чтобы с 10 мая опубликовали две наши вакансии:

← → ☆ Расходы на источник информации о кандидатах 000000010 от 28.06.2018 17:04:15

Провести и закрыть | Записать | Провести | Справка о расходах на источник | Еще ▾

Номер: 000000010 | Дата: 28.06.2018 17:04:15

Организация: Крон-Ц ▾

Сумма: 3 000,00 | Начало услуги: 10.07.2018

Источник: SuperJob ▾

Учитывать оплату:
 по кандидатам на все вакансии
 только по кандидатам на перечисленные вакансии

Выберите одну или несколько вакансий, если оплата связана с публикацией конкретных вакансий. Если оплачивается не публикация, а, например, доступ к базе кандидатов, то такая оплата будет учтена при поступлении всех кандидатов от источника.

Добавить | Подбор | ↑ ↓ | Еще ▾

N	Вакансия
1	Сторож /Хозяйственный отдел/
2	Эксперт, 1 категория /Отдел по работе с персоналом/

Комментарий: | Ответственный: Савинская З.Ю. (Системный программист) ▾

Рис. 2.46. Регистрация затрат, целевая оплата источника

Для того чтобы проанализировать эффективность источников привлечения кандидатов, важно не только регистрировать затраты, но и правильно указывать, когда и откуда пришел наш кандидат.

Надеркина Вера Николаевна (Кандидат)

Основное | Работа с кандидатами | Взаимодействия | Комментарии кандидатов | Присоединенные файлы

Записать и закрыть | Записать | Утвердить (одобрен) | Отклонить | Присоединить файл | Еще

ФИО: Надеркина Вера Николаевна | Код: 000000008

Текущий этап «Собеседование с руководителем» пройден 27.06.2016 в 12:30

Позиционирование

Вакансия: | Подразделение:

Позиция:

Ожидаемый доход:

Личные данные | Резюме | Образование, квалиф... | Опыт работы | Работа с кандидатом | Дополнительно

Дата рождения: | 51 год | Пол: Женский

Адрес:

Телефон:

Email:

Место рождения: | Гражданство (страна):

Состояние в браке:

Комментарии

Добавить

Оценка по характеристикам

Оценка: | [Расшифровать](#)

Моя оценка

☆☆☆☆

Поступил:

Источник:

Ответственный:

Рис. 2.47. Указание источника привлечения и даты на карточке кандидата

В программе мы можем легко построить отчет, в котором не только увидим, сколько денег мы потратили на разные источники привлечения кандидатов, но и можем сравнить эффективность этих источников по потоку кандидатов, принятым и отработавшим заданный период времени.

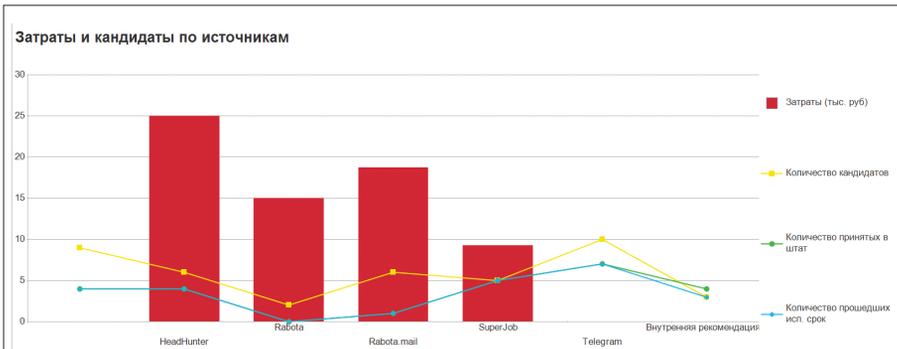


Рис. 2.48. Отчет по затратам на источники

HR-аналитика

Давайте задумаемся над простым вопросом: «Для чего нужна HR-аналитика?»

Управленческий процесс состоит из череды решений, и от того, насколько правильными будут эти управленческие решения, насколько они будут своевременны, часто зависит успешность компании.

Что необходимо для принятия управленческого решения? В его основе всегда лежат данные. Эти данные должны быть точными, взаимосвязанными и актуальными.

Давайте рассмотрим пример. Основной задачей HR часто является укомплектованность штата. Но только подбором эту задачу не решить. Обязательно надо думать, как уменьшить текучку персонала.

Здесь не обойтись без HR-аналитики: чтобы удерживать людей, мотивировать на работу в нашей компании, необходимо знать, почему увольняются работники, есть ли зависимость причин увольнения от стажа, должности, подразделения, возраста. И знать эти причины лучше до того, как работник подписал приказ об увольнении.

Например, у вас на складе работают кладовщики. Работники со стажем делают меньше ошибок, быстрее собирают товар, их производительность может в несколько раз превышать производительность новичков. И вдруг произошло что-то, что может послужить причиной увольнения нескольких человек (сменился руководитель, сменился график или произошел производственный конфликт, рядом открылся новый склад, где предлагают лучшие условия и т. д.). Для HR важно узнать о причинах в момент, когда написано заявление на увольнение, когда еще можно поговорить с работниками и удержать их.

В 1С:ЗУП КОРП есть возможность видеть аналитику по причинам увольнения в любом разрезе в реальном времени. HR может увидеть, что работники написали заявление в момент, когда в программе создано **Решение об увольнении**. **Решение об увольнении** регистрирует намерение работника уволиться, а не является фиксацией факта увольнения.

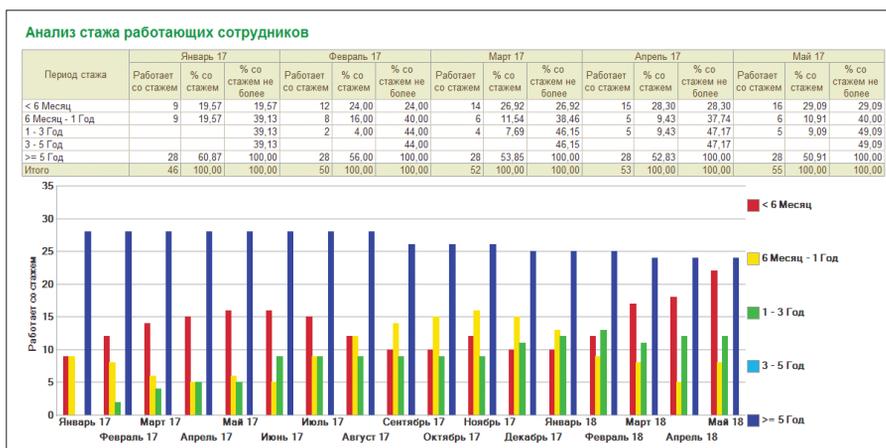


Рис. 2.49. Анализ стажа работающих сотрудников



Рис. 2.50. Версии причин увольнения

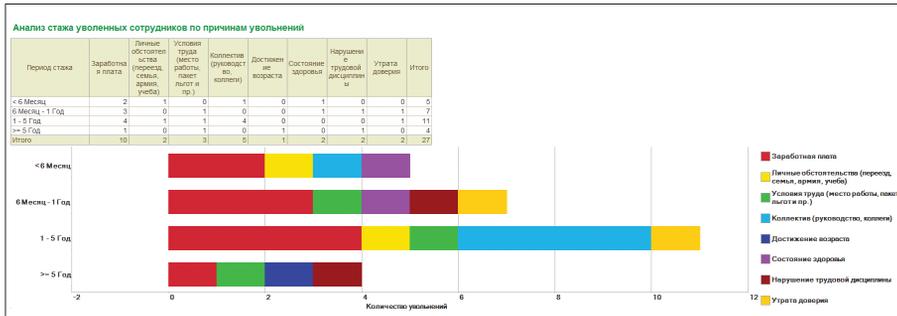


Рис. 2.51. Анализ стажа уволенных сотрудников по причинам увольнения

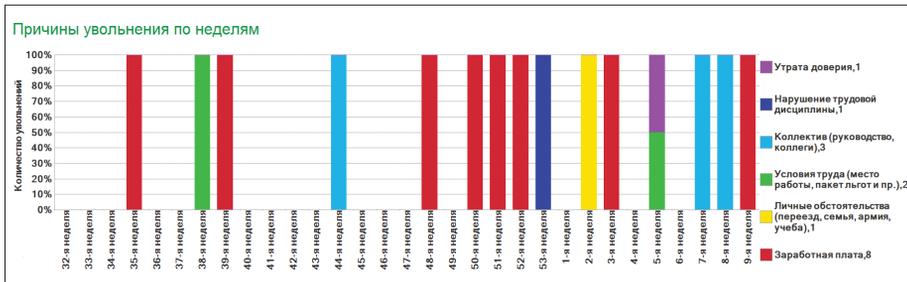


Рис. 2.52. Причины увольнений

Для успешного подбора также важно видеть точную аналитику в разных разрезах и на сегодняшний день.

Существенным преимуществом 1С:ЗУП КОРП по сравнению с другими подобными программами является то, что в одной программе есть данные и по кандидатам, и по кадровому учету работников. Поэтому легко можно не только посмотреть данные в разрезе кандидатов, но и сравнить их с данными уже работающих сотрудников.

В программе хранятся все данные по этапам работы с кандидатами на все вакансии (см. рис. 2.53).

Поэтому программа позволяет построить самые разные аналитические отчеты. Это экономит рабочее время HR и снижает риск влияния человеческого фактора по сравнению с «ручным» составлением тех же отчетов.

Подразделение	Первичный контакт		Рассмотрение руководителем		Собеседование		Собеседование с менеджером по персоналу	
	Средняя длительность этапа (дней)	Прошло этап (кол-во кандидатов)	Средняя длительность этапа (дней)	Прошло этап (кол-во кандидатов)	Средняя длительность этапа (дней)	Прошло этап (кол-во кандидатов)	Средняя длительность этапа (дней)	Прошло этап (кол-во кандидатов)
Бухгалтер по налогам								
Бухгалтер по расчету ЗП								
Контролер								
Начальник отдела								
Дирекция розничных продаж	24,2	14					17,8	11
Менеджер по продажам (Дирекция розничных продаж)	24,2	14					17,8	11
Отдел по работе с персоналом								
Эксперт, 1 категории (Отдел по работе с персоналом)								
Отдел расчетов по оплате труда	1,0	3	1,0	1			1	
Начальник отдела (Отдел расчетов по оплате труда)	1,0	3	1,0	1			1	
Отдел установки и эксплуатации оборудования	0,5	2	1,0	2	0,5	2		
Инженер, 1 категории (Отдел установки и эксплуатации оборудования)	0,5	2	1,0	2	0,5	2		
Складское управление	16,6	65	8,4	19			13,3	28
Водитель погрузчика (Складское управление)	31,8	26						
Комплектовщик (Складское управление)	5,0	25	8,1	18			9,4	22
Приемщик товара (Складское управление)								
Старший кладовщик (Складское управление)	15,8	12	14,0	1			27,5	6
Таксопарк								
Водитель легкового автомобиля (Таксопарк)								
Управление маркетинга и обслуживания клиентов								
Начальник управления (Управление маркетинга и обслуживания клиентов)								
Хозяйственный отдел	6,4	9	7,5	4	8,7	6		
Старший (Хозяйственный отдел)	6,4	9	7,5	4	8,7	6		
Итого	17,3	93	7,4	26	5,9	9	14,5	39

Рис. 2.53. Статистика подбора персонала по этапам подбора

В программе много предустановленных отчетов по каждой подсистеме. Но можно настроить отчет самостоятельно.

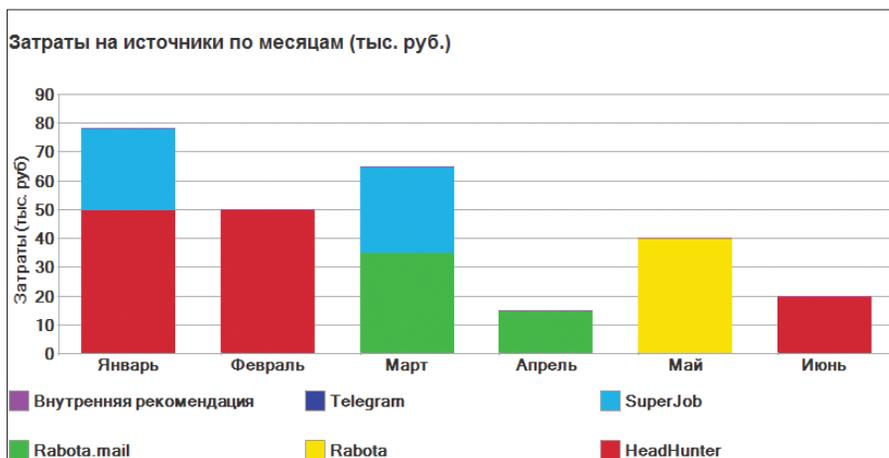


Рис. 2.54. Затраты на источники привлечения кандидатов

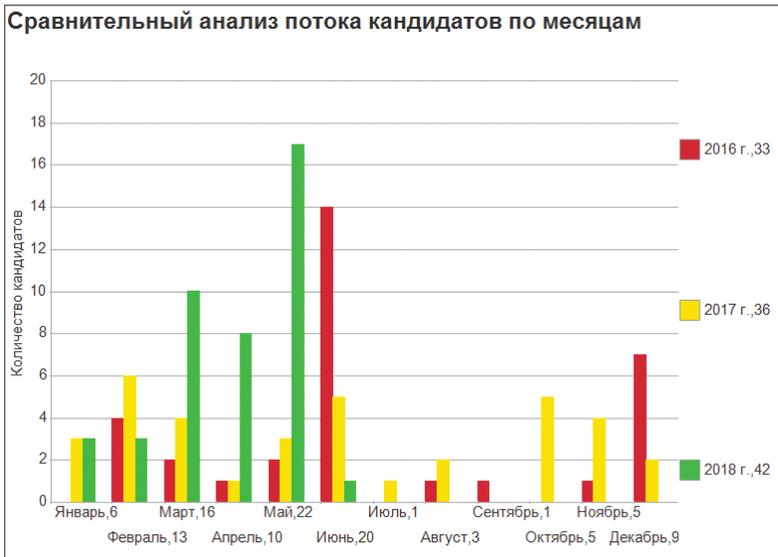


Рис. 2.55. Поток кандидатов

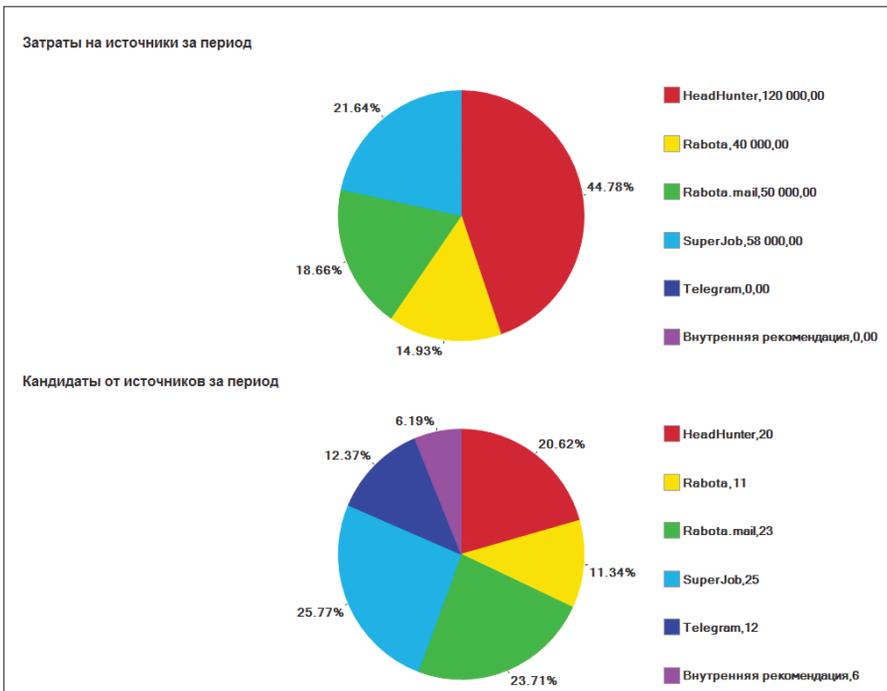


Рис. 2.56. Оценка источников информации о кандидатах

Возможность настраивать отчеты самостоятельно позволяет получать данные для принятия управленческих решений, так как эти отчеты дают точные данные в нужных разрезах. Настроив один раз, не надо тратить время на их получение. Исключена вероятность ошибки. А это значит, есть возможность своевременно принять верное управленческое решение.

Глава 3. Оценка кандидата при собеседовании

Автор главы – Светлана Иванова

Может и хочет

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

Зону «Хочет» я рекомендую структурировать следующим образом:

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

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

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

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

Несколько примеров:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Все лгут

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Мотивация

Мотивация – один из важнейших и очень трудно изменяемых факторов, который следует учитывать при приеме человека на работу и последующем построении системы ситуационного руководства. Мы не будем подробно рассматривать здесь теории мотивации: они многим известны и их можно найти в большинстве серьезных книг, посвященных менеджменту. Но для правильного и единого понимания дальнейшего остановимся на нескольких моментах:

- мы говорим о личностных мотивах (потребностях и ценностях) человека, а не о системе мотивации, существующей в организации;
- мы рассматриваем весь комплекс мотиваторов, а не останавливаемся только на материальных стимулах;
- очень важно осознавать, что в реальной жизни один и тот же **фактор** может быть использован для удовлетворения различных потребностей человека в зависимости от того, как именно он будет преподнесен;
- мотивы, потребности и ценности индивидуальны, они не могут быть абсолютно идентичными для какой-то социальной группы или для всех сотрудников в организации, поэтому нам важно уметь определять и использовать индивидуальные мотивы (потребности) будущего или реального сотрудника;
- многие руководители склонны приписывать своим сотрудникам собственную мотивацию (это связано со склонностью человека к проекции), что ведет к большому количеству ошибок в управлении. Избежать такой ситуации можно, в первую очередь, правильно оценив будущего сотрудника и его мотивации в ходе интервью;
- мотивы могут меняться с течением жизни и развитием карьеры человека как под влиянием внешних, объективных, факторов, так и в связи с развитием и изменением личности. Это означает, что диагностику мотивации необходимо периодически проводить снова;

- мотиваторы¹ – это те факторы, которые повышают эффективность работы человека и/или его удовлетворенность за счет того, что соответствуют его внутренним потребностям/мотивам, которые в настоящий момент частично или полностью не удовлетворены и требуют удовлетворения;
- для большинства людей характерна мотивация, основанная на нескольких мотиваторах, которые определенным образом соотносятся друг с другом. При проведении анализа карты мотиваторов мы должны принимать в расчет не один из факторов, а их последовательность, приоритетность в совокупности.

Метод «Провокация» для оценки зоны «Хочу»

Вспомните школу или институт: очень часто любимым предметом становился тот, который вел любимый учитель. Крайне мало шансов было полюбить предмет, если учитель вызывал негативные эмоции. Этот принцип проявляется в течение всей жизни, а не только в детстве и юности.

Как мы уже обсуждали, человек гораздо лучше делает то, что ему нравится либо к чему он относится хотя бы нейтрально. Если значительная часть работы вызывает негативные эмоции, раздражает, можно ожидать следующего:

- работа просто не выполняется под тем или иным предлогом. Такая ситуация может возникнуть при не очень высоком уровне ответственности сотрудника. При этом, если он достаточно сообразителен, причины невыполнения поставленных задач будут выглядеть вполне удовлетворительными;
- сотрудник выполняет поставленные перед ним задачи, так как он достаточно ответственен, но уровень приложения таланта, желания, души таков, что «на пятерку» работа никогда сделана

¹ В дальнейшем мы будем использовать этот термин в том значении, которое определено в данный момент, хотя ряд исследователей мотивации, например Герцберг, разделяют понятия мотивации и гигиенического фактора.

не будет. Это практически неизбежный результат того, что человеку не нравится то, что он делает;

- сотрудник выполняет работу либо по остаточному принципу, либо (при более высоком уровне ответственности) стремится сделать ее как можно быстрее, чтобы «отделаться», что может приводить к ошибкам и небрежности;
- если работа связана с людьми (сисадмин с функцией поддержки пользователей, торговый представитель, секретарь в приемной, рекрутер и т. п.), то негативное отношение может чувствоваться, даже если сотрудник искренне стремится его скрыть (неискренняя улыбка, невербальные проявления, раздраженные интонации).

Понятно, что все это в той или иной степени негативно сказывается на качестве работы. Уж не знаю почему, но большинство компаний при подборе персонала этот фактор абсолютно не учитывают, что в результате приводит либо к некачественному выполнению сотрудником его обязанностей, либо к необходимости постоянной дополнительной мотивации и/или контроля. А это – лишние траты труда и времени руководителя.

Метод «Провокация» я придумала в период работы в компании Johnson & Johnson, когда шел отбор кандидатов на позицию системного администратора с функцией поддержки пользователей. Я поняла, что именно общение с пользователями является критическим фактором в работе вполне квалифицированных с точки зрения IT молодых людей. В компании были приняты внутренняя клиентоориентированность и позитивный стиль общения, т.е. именно компетенции, связанные с коммуникацией с пользователями, были весьма и весьма значимы. В качестве провокации я использовала такой вопрос: «Почему так много тупых пользователей?» И четко увидела три принципиально разных варианта реакции кандидатов:

1. **Тема поддерживается с огромным энтузиазмом** (один из кандидатов даже рассказал мне, что у него есть собственная классификация тупых пользователей).
2. **Тема поддерживается, но частично**, т.е. кандидаты говорят о том, что пользователи бывают разные, среди них есть

и хорошие (умные, вежливые и т. д.), а есть и другие (не понимают с первого раза, несколько раз переспрашивают об одном и том же, не очень вежливы и т. д.), т. е. кандидат занимает компромиссную позицию.

3. **Кандидат дает положительную оценку пользователям** (пример такого ответа: «Каждый просто профи в своей области, бухгалтер не обязан отлично разбираться в IT, как и я не должен разбираться в бухучете»). Кстати, молодой человек, давший этот ответ, был взят на работу и в деле действительно проявлял именно такой подход, т. е. ответ не был социально-желательным.

На основании этого опыта я стала пользоваться методом «Провокация» при подборе людей и на другие должности. Например, от IT-директора я узнала, что айтишники к одним видам софта относятся критически, а другие любят. Для меня было очевидным, что для продавца критично позитивное отношение к продукту или услуге, которые он продает (многочисленные примеры доказывают, что сложно вдохновенно продавать то, к чему сам относишься негативно), а также к типу клиента. Для руководителя важно позитивное отношение к людям вообще и к подчиненным в частности. Для бухгалтера важно положительное восприятие того участка работы, который он будет вести, и той программы, в которой работает компания. Список можно продолжать и продолжать. Обратимся к технологии:

1. Мы выделяем критичные объекты взаимодействия для данной должности (это могут быть как люди, так и продукт, софт, оборудование). Иногда это может сделать сам рекрутер, иногда его понимания функционала должности может быть недостаточно, и тогда потребуется помощь непосредственного руководителя – заказчика подбора.
2. Создаем в форме вопроса или утверждения провокацию – негативную характеристику того самого критичного объекта взаимодействия.
3. В зависимости от ответа кандидата:
 - **в случае негативной характеристики**, особенно если она дается с большим энтузиазмом и эмоциональным

подъемом, делаем соответствующий вывод, помня, что изменить отношение взрослого человека к чему-либо можно, но крайне сложно. На это стоит идти только в том случае, если кандидат действительно совсем выдающийся;

- **в случае компромиссной характеристики** копаем глубже: какие нотки будут все-таки преобладать – позитивные или негативные;
- **в случае позитивной характеристики** объектов со стороны кандидата делаем дополнительную провокацию, чтобы проверить, не был ли ответ социально-желательным. Анализируем реакцию на провокацию: если кандидат обосновывает свою позицию весомыми аргументами, ответ засчитывается; если он не может дать реальных аргументов, то стоит проверить правдивость ответа другими методами (здесь можно использовать метод «Три плюса и три минуса» или проективные вопросы).

Проективные вопросы для оценки зоны «Хочу»

Методика основана на построении вопросов таким образом, что они предлагают кандидату оценить не себя, а людей вообще или какого-то персонажа.

Проективные методики основаны на том, что человек склонен проецировать, т.е. переносить свой жизненный опыт и представления на интерпретацию (объяснение) действий других людей, а также на вымышленные ситуации, персонажей и т.п. Именно на этой закономерности основан целый ряд психодиагностических методик различного уровня сложности: можно вспомнить широко известные тесты «Фантастическое животное», «Пятно Роршаха», а также, например, ТАТ (тематический апперцептивный тест), который весь построен на том, что человек должен описывать действия персонажей на специальных картинках, объяснять причины и следствия их поступков. Подобные тестовые методики дают чрезвычайно интересные и высоковалидные данные. Преимущество проективных методик перед стандартизированными опросниками (например, тест Кеттелла) состоит

главным образом в том, что они в гораздо меньшей степени могут быть «просчитаны», меньше вероятность получения большого количества социально-желательных ответов.

Почему же не остановиться именно на таких методах оценки кандидатов в ходе интервью? Можно выделить две основные причины:

- Подобные методы в большей степени ориентированы на помощь человеку, психокоррекцию в дальнейшем, нежели на оценку профессионально значимых компетенций. Кроме того, они дают в ряде случаев слишком личную информацию, получать которую в ситуации бизнес-интервью может быть не очень корректно.
- И сам процесс тестирования, и интерпретация результатов, как правило, требуют довольно большого времени, иногда нескольких часов. Условия подбора персонала в современной коммерческой организации обычно не предоставляют такой возможности – нужно что-то, что даст результат быстрее.

Таким образом, мы приходим к следующим выводам:

- принцип проективных методик очень хорошо подходит к ситуации интервью благодаря меньшей вероятности социально-желательных ответов;
- необходима адаптация проективных методик по двум параметрам: скорость тестирования и обработки результатов и направленность на диагностику компетенций, характерных для профиля должности сотрудника современной коммерческой организации.

Именно исходя из изложенных выше подходов разработаны и апробированы более чем на 15 000 респондентах проективные вопросы для бизнес-интервью и сам принцип их моделирования. Однако важно не только то, как составлены проективные вопросы, но и то, каким образом мы их используем в ходе интервью, что может весьма существенно влиять на валидность метода.

Есть несколько правил, соблюдение которых дает нам возможность получить высоковалидный результат оценки:

- Вопросы задаются в быстром темпе, и отвечающего просят дать первый ответ, пришедший в голову, или несколько различных вариантов ответов. Первое, что приходит в голову отвечающему, является значимым для него фактором.
- Вопрос должен быть направлен на оценку других людей или их действий, что делает человека более раскованным и позволяет избежать социально-желательных или заведомо ложных ответов, которые кандидат дает исходя из желания понравиться.
- Форма вопроса должна быть открытой (т. е. вопрос начинается с вопросительного слова и предполагает развернутый ответ или объяснение).
- Вопросы не должны задаваться подряд, тематическими блоками (например, друг за другом несколько вопросов, раскрывающих мотивацию), так как это повышает вероятность попыток кандидата понять принцип интервью, «подстроиться» и дать социально-желательный ответ.
- Желательно наличие смысловой связи проективных вопросов с предшествующим контекстом, так как в этом случае они звучат более естественно и не привлекают особого внимания кандидата (привлечение особого внимания к какому-то вопросу всегда снижает достоверность информации и повышает вероятность получения социально-желательного ответа).

Получив ответы на проективные вопросы, можно:

- соотнести ожидания кандидата с реальной ситуацией в компании;
- проанализировать карту мотиваторов будущего сотрудника.

Примеры проективных вопросов

Рассмотрим более подробно интерпретацию и анализ ответов на проективные вопросы по тематическим группам.

Таблица 3.1. Примеры проективных вопросов

№ п/п	Проективный вопрос	Оцениваемый фактор
1	Что стимулирует людей работать наиболее эффективно?	Мотивация
2	Что нравится людям в работе?	Мотивация
3	Почему человек выбирает ту или иную профессию?	Мотивация
4	Что может побудить человека уволиться?	Мотивация
5	Какой коллектив работает наиболее продуктивно? Какой коллектив является наиболее комфортным?	Предпочтения по коллективу
6	Какие качества характера наиболее значимы для успешного общения?	Предпочтения по окружению, модель успешного общения
7	Зачем люди стремятся сделать карьеру?	Мотивация карьерного роста
8	В каких ситуациях оправданна ложь?	Допущение обмана
9	Как вы думаете, почему люди возвращают взятый в банке кредит?	Мотивы честного поступка, противоречащего материальным интересам
10	Почему при одном и том же уровне доходов в одних компаниях люди воруют, а в других – нет?	Мотивы честного поступка/ поведения
11	За что следует уволить сотрудника сразу?	Ценности применительно к организации
12	Опишите самый типичный конфликт в коллективе. В чем его причины?	«Болевые» точки с точки зрения конфликтности или опыта кандидата
13	Из-за чего чаще всего случаются конфликты с клиентом?	Узкие места при работе с клиентом
14	Какой клиент является наиболее проблемным для компании?	Узкие места при работе с клиентами

№ п/п	Проективный вопрос	Оцениваемый фактор
15	Сотрудник отработал в компании испытательный срок, он полностью устраивает руководство, но при этом подает заявление об уходе. Предположите, с чем это может быть связано?	Мотивация + неприемлемые для человека моменты на работе
16	Руководитель в отпуске или длительной командировке, а люди в его отсутствие работают как обычно. С чем, вы считаете, это может быть связано?	Мотивация + лояльность к работе и компании
17	Каких людей более охотно берут на работу на хорошие должности?	Модель успеха
18	Почему одни люди добиваются успеха, а другие терпят неудачу в жизни?	Модель успеха
19	Каким должен быть хороший сотрудник?	Модель успеха (если кандидат идентифицирует себя с рядовым сотрудником) или ожидания от подчиненных (если кандидат идентифицирует себя с руководителем)
20	Каким должен быть хороший руководитель?	Представление о руководителе, оптимальном для кандидата

Мотивация (вопросы 1–4 из таблицы 3.1)

Мотиваторы:

- Деньги.
- Признание, оценка.
- Самореализация.

На самом деле при получении такого ответа стоит уточнить, что же понимает кандидат под самореализацией. Если результат такой, как представлен в данном примере, мы можем предположить следующее: достаточно сбалансированный результат, сочетается материальная и нематериальная мотивация, для человека значимо как содержание, так и внешнее признание. При управлении таким сотрудником надо помнить о том, что ему необходимо некоторое внешнее положительное подкрепление, но не чрезмерное. Основная задача – уточнить, что именно стоит за самореализацией.

Мотиваторы:

- Деньги.
- Творческая задача.
- Карьерный рост.
- Четкость целей.

Для данного кандидата характерно хорошее сочетание двух пунктов: «творческая задача» и «четкость целей». Таким образом, можно предположить, что этот человек будет хорошо мотивирован в ситуации, когда работа предполагает изменчивую среду и большую вариативность, с одной стороны, и четко измеримый результат – с другой (например, ряд вакансий в маркетинге, финансах, рекламе, активных продажах и некоторые другие). Ясно, что рутинные, процедурные работы мало подходят для такого сотрудника. Стоит также в дальнейшем уточнить понимание карьерного роста, так как в сочетании с предшествующей формулировкой «творческая задача» вполне может означать рост профессиональный. Ставя цели перед таким сотрудником, надо формулировать их в соответствии с критериями измеримости, однозначности понимания, привязки к сроку (можно обратиться к критериям SMART – цели²), а также подчеркивать его возможности проявить себя, привнести что-то новое, проявить творческий подход.

Мотиваторы:

- Работа нравится.
- Деньги.
- Результат.
- Соответствие ожиданий (своих и окружающих).

Для данного кандидата характерно преобладание нематериальной мотивации. Важно выяснить, какой именно должна быть работа,

²Сидоренко Е. В. Терапия и тренинг в концепции Альфреда Адлера – СПб.: Речь, 2002 – 347 с.

чтобы ему она нравилась, в ходе работы ему надо периодически предлагать именно те задачи, которые вызывают у него максимальный интерес, причем подчеркивать это. Требуется постоянное отслеживание того, насколько работа удовлетворяет сотрудника. При этом стоит отметить, что присутствует ориентация на результат, т.е. обязательно стоит использовать управление по целям и регулярно оценивать результат. Для кандидата важны определенная прогнозируемость и «соответствие ожиданиям», поэтому всегда стоит оговаривать, чего ожидают от него другие люди и чего он может, в свою очередь, ожидать от коллектива и организации. Мотивация такого рода достаточно характерна для профессионала высокого класса или руководителя среднего звена. При рассмотрении кандидатов на низшие исполнительские должности такая мотивация может привести к тому, что сотрудник быстро разочаруется или придется затрачивать слишком много усилий, чтобы его мотивировать, так как совокупность факторов «работа нравится», «результат» и «соответствие ожиданий» требует большой работы от руководителя.

Мотиваторы:

- Одобрение.
- Вознаграждение.
- Рост статуса.
- Карьерный рост.
- Давление.

Данный кандидат имеет ярко выраженную внешнюю референцию, для него очень важны внешние атрибуты успешности и признания, при этом внешнее подкрепление должно быть как положительным, так и отрицательным. Интересно, что оплата, скорее всего, будет восприниматься не как сумма денежных знаков, а как оценка работы по сравнению с его собственными результатами и результатами окружающих. Возможно возникновение проблем, если такой сотрудник узнает о том, что чей-то труд оплачивается выше. Большую роль будет играть личность руководителя, важно правильно понять баланс признания и критики. Для такого сотрудника будут значимы конкурсы, публичные поощрения и т.п. В ситуации, когда работа не имеет четких результатов или критериев оценки, сотрудник может быть демотивирован. Карьерный

рост на данный момент воспринимается как рост статуса и признание (хотя стоит проверить дополнительно). Для такого сотрудника любое улучшение (рост зарплаты, новый компьютер, машина, более «продвинутое» название должности, даже без реального роста) стоит преподнести как признание его заслуг, некое выделение из общего ряда.

Кандидат подходит на вакансии, предполагающие амбициозность, дающие возможность получать признание, например на позиции в продажах или маркетинге. Стоит говорить о том, что кандидату больше подходят рядовые позиции, так как для руководящих он слишком зависим от внешнего мнения. Кандидат не очень хорошо подходит на вакансии, предполагающие значительную самостоятельность или территориально удаленные от офиса и руководителя.

От руководителя требуется большое мастерство в управлении, причем придется тратить много времени на управление данным сотрудником.

Мотиваторы:

- Безопасность/стабильность.
- Карьерный рост.
- Чувство ответственности.

Довольно редкое сочетание мотиваторов, в данном случае речь идет об интервью с сотрудником бухгалтерии, в связи с этим безопасность и стабильность – хорошие мотиваторы. Надо сказать, что такие мотиваторы абсолютно не подходили бы для кандидата на вакансию, связанную с резкими изменениями и стрессами (например, клиентский сервис, продажи).

Чувство ответственности – также подходящий мотиватор для работы в бухгалтерии, но, скорее всего, данная формулировка идет уже от понимания специфики работы. Стоит обратить внимание на отсутствие материального фактора. Это может быть связано, вероятно, или с тем, что человек настолько уверен в себе как профессионал, что он может в любом случае рассчитывать на значительные деньги, или с хорошим уровнем дохода из других источников (например, женщина, имеющая обеспеченного мужа).

О том, с какой ситуацией мы имеем дело, можно судить исходя из профессионального уровня и стоимости специалиста на рынке труда. В данном интервью ситуация первая. Есть определенные риски, связанные с тем, что нам будет сложно материально мотивировать такого сотрудника. При управлении стоит подавать рост вознаграждения как карьерный рост и показатель того, что компания его ценит (стабильность). Желательно уточнить, что именно в глазах кандидата – карьерный рост: рост как управленца или профессиональный (для сотрудников бухгалтерии достаточно часто характерно второе).

Мотиваторы:

- Человеческие отношения.
- Понимание общих целей.
- Понимание необходимости.
- Результат, материальная форма карьерного роста.

Очень интересное и редко встречающееся сочетание мотиваторов. Мы можем высказать предположение, что данный кандидат является руководителем высокого уровня, лицом, участвующим в прибыли предприятия, или собственником. Об этом свидетельствуют последние три формулировки. Такой человек будет эффективен только в благоприятной для него корпоративной культуре и микроклимате («человеческие отношения»), при условии, что он разделяет общие стратегии организации; еще лучше, если он будет принимать участие в их создании и внедрении. Такой сотрудник на рядовой позиции потребует слишком много внимания, и весьма вероятна его демотивация, также ему не подходит авторитарный стиль менеджмента или бюрократическая корпоративная культура (так как в этом случае вряд ли будет хорошее понимание общих целей и необходимости). При соблюдении всех перечисленных факторов это будет, скорее всего, хороший руководитель высокого уровня, лояльный к организации, не придающий большого значения своему статусу, воспринимающий карьеру и деньги скорее как достигнутый результат, нежели как то, что организация должна ему предоставить.

Ценности, честность, лояльность (вопросы 8–11 и 16–18 из таблицы 3.1)

Информация, которую мы получаем, задавая вопросы этой группы, отчасти сходна с информацией о мотиваторах, однако она также дает нам дополнительные сведения о ценностях человека. Это особенно важно для компаний с осознанно сформированной корпоративной культурой, которую руководство стремится сохранять и укреплять, а также в ситуации, когда работа человека предполагает большое количество искушений. Кроме того, мы узнаем те модели поведения, которые человек считает возможными, наиболее часто встречающимися, и можем сопоставить их с тем, что характерно и ожидаемо в нашей организации.

Приведем примеры вариантов ответов и их интерпретации.

Вопрос: Почему в одних организациях люди воруют (работают «налево»), а в других – нет?

Ответ: Потому что в одном случае люди работают как бы на себя, они заинтересованы в успехе общего дела, есть команда, а в другом всего этого нет.

Интерпретация: Позитивная мотивация честности, для человека важно общее дело, команда.

Ответ: Платить надо достаточно.

Интерпретация: Оправдание нечестности желанием больше зарабатывать. При получении подобного ответа стоит внимательно оценить честность кандидата, попытаться «прощупать» его другими способами. По сути дела, кандидат вполне допускает, что если оплата субъективно не удовлетворяет сотрудника, то можно воровать или работать «налево».

Ответ: Где-то просто нечего украсть.

Интерпретация: Аналогично предыдущей ситуации: нечестность допускается, если она возможна с практической точки зрения. Так же как и в предыдущем случае, требует дополнительной проверки.

Ответ: Это зависит от отбора людей: есть люди честные, их и надо брать на работу.

Интерпретация: Позитивный ответ, если в организации культивируется честность и отбор персонала идет, в частности, по этому критерию. В этом ответе нет субъективных оправданий нечестности: все зависит от того, какой человек.

Вопрос: Как вы объясните такую ситуацию: руководитель в отпуске, а люди работают так же много, как и в его присутствии?

Ответ: Люди заинтересованы в результате.

Интерпретация: Мы получаем дополнительную информацию о мотивации человека, а также позитивную модель ответственного отношения к делу – заинтересованность в результате.

Ответ: Правильно поставлены цели, люди знают, что надо делать.

Интерпретация: Аналогично предыдущему, при этом в управлении этим человеком стоит учитывать значимость четкости целей.

Ответ: Так контроль и без руководителя есть кому осуществлять, есть же зам, и потом все равно руководитель узнает.

Интерпретация: Ответ требует дальнейшей проверки того, насколько способен кандидат работать без давления и контроля, так как в данном случае единственное объяснение ситуации заключалось в том, что контроль все-таки есть, т. е. не допускается даже мысль, что люди все-таки могут работать без контроля.

Коллектив, общение с людьми (вопросы 5, 6 из таблицы 3.1)

Данные вопросы показывают нам ожидания и предпочтения по коллективу и окружению. Причем мы можем получить информацию несколько разного типа, используя оба вопроса из п. 5: представления о продуктивном и комфортном коллективе могут как совпадать, так и расхо-

даться. Безусловно, лучше, если они совпадают. Вопрос 6 больше направлен на выявление ожиданий от индивидуально-личностных отношений, а также показывает, какую модель общения кандидат считает наиболее правильной и успешной. Нам остается соотнести представления кандидата с тем, что есть у нас в организации и что мы считаем правильным. Ответы на эти вопросы нельзя считать правильными или неправильными, они скорее показывают, насколько кандидат сможет адаптироваться в нашем коллективе и как соотносится его представление о правильной коммуникации с нашей корпоративной культурой.

При анализе ответов о коллективе также стоит обращать внимание на сбалансированность личных и рабочих отношений или ее отсутствие:

- **Дружный, веселый, сплоченный** – только личные отношения.
- **Структурированный**, с четко поставленными целями, профессиональный – только рабочие отношения.
- **Профессиональный, единомышленники, взаимовыручка** – баланс.

Сама интерпретация особенных сложностей не представляет, но очень полезно, прежде чем использовать эти вопросы в интервью, получить ответы от уже работающих сотрудников, оценить, насколько они совпадают (однородность ожиданий и их совпадение с корпоративной культурой компании), и в дальнейшем сопоставлять ответы кандидатов с ответами, преобладающими у работающих в компании.

Мотивация карьеры (вопрос 7 из таблицы 3.1)

Данный вопрос очень важен: дело в том, что большинство кандидатов, претендующих на работу в коммерческой структуре, будут в том или ином контексте говорить о стремлении к росту. Некоторые просто потому, что считают это социально-желательным (ведь плохо ни к чему не стремиться), другие смешивают и путают разные понятия. Этот вопрос как раз и помогает определить, действительно ли кандидат стремится к карьерному росту как таковому (т.е. стремится управлять людьми) или для него большее значение имеют другие факторы.

Очень часто случается, что люди смешивают представление о карьерном росте с ростом дохода, профессиональным совершенствованием, стабильным положением на рынке труда. Если же мы видим, что подмены карьерного роста другими факторами не происходит, то можем предположить, какие факторы побуждают данного человека стремиться к карьерному росту. Зная их, мы можем дополнить картину карты мотиваторов кандидата, а также понять, каким образом позитивно воздействовать на сотрудника в случае невозможности карьерного роста. Также мы получаем дополнительные инструменты для оценки того, стоит ли приглашать на работу кандидата в случае, когда рост в ближайшее время невозможен.

Конфликты (вопросы 12–15 из таблицы 3.1)

Ответы показывают основные проблемные зоны и возможные причины конфликтов в разных сферах (организация, люди, клиент). Нам важно оценить степень конфликтности, т. е. насколько серьезны или, наоборот, незначительны называемые причины конфликтов.

Например, кандидат называет основной причиной конфликта с клиентом то, что клиент недостаточно четко описывает свои потребности. Безусловно, это не должно быть причиной конфликтов. Таким образом, можно предполагать повышенную склонность к конфликтам с клиентами, неумение формировать и выявлять их потребности. В другой ситуации об увольнении по факту прохождения испытательного срока кандидат говорит о том, что, наверное, не со всеми в коллективе нашел взаимопонимание. Это также определенный сигнал. Еще раз напомним, что пока мы делаем только предположения и необходима дальнейшая проверка, например при помощи кейсов. Если же кандидат называет серьезные причины конфликтов (например, руководство нарушило обещания по размеру компенсаций), то такие ответы мы используем для того, чтобы оценить не конфликтность как таковую, а узнать негативный опыт кандидата или наиболее принципиальные для него моменты.

Клиенты (вопросы 13, 14 из таблицы 3.1)

Мы можем оценить «узкие места» при работе с клиентами, которые характерны для данного кандидата, а также узнать о его предыдущем негативном опыте и определить, насколько он для нас критичен.

Например, кандидат дает ответ: «Наиболее проблемный клиент – это клиент, который сам не знает, чего хочет». Если в обязанности будущего сотрудника в первую очередь входит формирование потребностей клиента, если продукт и процесс формирования заказа очень сложен, то стоит подумать, подходит ли компании такой кандидат. Если же обязанности сводятся к предоставлению информации клиентам, которые сами обратились в компанию, и формирование заказа не представляет сложности, то данный ответ абсолютно нейтрален.

Руководитель (вопрос 20 из таблицы 3.1)

Результаты ответов на этот вопрос дают нам представление о том, какой руководитель больше всего подходит данному кандидату. Особое внимание необходимо обратить на избегания. Остается только сопоставить ответ кандидата с реальным положением дел. Если же мы интервьюируем руководителя высокого уровня, то ответ на этот вопрос также дает нам информацию о том, какую модель управления и поведения руководителя он считает наиболее правильной и успешной. Снова нам надо сопоставить эту модель с тем, что мы хотим видеть в нашей организации.

Сотрудник (вопрос 19 из таблицы 3.1)

Если ответ дает человек, который не имеет опыта или ярко выраженной склонности к руководящей работе, то мы получаем представление о модели успешности в организации, т.е. каким, по представлению кандидата, надо быть, чтобы оцениваться как хороший сотрудник. Если же ответ дается руководителем или ярко выраженным лидером, то мы получаем информацию о предпочтениях по характеристикам подчиненных. Как и в предыдущей ситуации, имеет смысл сопоставить предпочтения с реальной ситуацией.

Анализ карты мотиваторов кандидата позволяет не только принять решение о том, подходит ли нам этот кандидат, но и правильно оказывать на него влияние в процессе работы.

Таблица 3.2. Анализ карты мотиваторов

Мотиватор	Интерпретация	Выводы
Деньги, материальный стимул, зарплата	Не интерпретируется	
То же – 2 и более раз	Слишком сильный интерес к материальному вопросу	Человек мотивируется только деньгами, на данный момент чрезвычайно желательно формировать дополнительные мотиваторы, в противном случае человек легко поменяет работу исходя только из материального интереса
То же – не появляется вообще	Материальный фактор практически не имеет значения	Нужно иметь в виду, что при потере интереса или субъективных стимулов человек очень легко перестает эффективно работать
Соответствие оплаты результатам труда, справедливость оплаты, оплата в соответствии со вкладом	Большое значение имеет не столько сумма вознаграждения, сколько восприятие сотрудником ее справедливости или несправедливости в соотношении с результатами труда	У человека повышенное внимание к справедливости/несправедливости оплаты труда. Для него очень важно понимание причинно-следственных связей, необходимо помнить об этом для эффективного управления сотрудником
Оценка, похвала, вознаграждение и т.п.	Внешняя референция, наиболее значимые для человека факторы внешней субъективной оценки	Для человека наиболее значима внешняя оценка, его необходимо хвалить и быть очень осторожным при критике или в негативной оценке
Слава, почет и т.п.	То же в сочетании с большими амбициями	Слишком сильно ориентирован на признание, часто человек со значительными комплексами, необходимо быть очень осторожным при оценке деятельности, очень часто желание быть на виду становится самоцелью, может вступать в конфликты для того, чтобы выделиться
Карьера, карьерный рост, перспектива и т.п.	Ориентация на карьерный рост; если встречается более 1 раза – преувеличенная значимость	Эффективен, если видит перспективы карьерного роста. На тупиковые должности брать не стоит. Может вступать в конкуренцию с руководителем, проявлять амбициозность, если не видит перспектив

Мотиватор	Интерпретация	Выводы
Статус	Ориентация на статусные, а не столько на реальные моменты	Легче всего мотивировать статусными факторами без изменения зоны ответственности
Профессиональный рост, мастерство, развитие и т.п.	Ориентация на профессиональное развитие и рост — это является самостоятельной ценностью	Мотивирует обучение, повышение квалификации, крайне значимо экспертное влияние руководителей
Совпадение целей, понимание целей	Человек наиболее эффективен только в тех ситуациях, когда он понимает и разделяет цели более высокого уровня	Человек эффективен только тогда, когда при постановке цели ему объясняется необходимость ее достижения для общих целей компании. Может быть малоэффективен, если не разделяет общих целей
Идея	То же, но на более высоком уровне	То же
Четкая цель	Необходимость четких формулировок либо отрицательный опыт в данной сфере	Человек либо не умеет, либо не хочет работать в условиях размытой зоны ответственности, при нечеткости формулировок целей и, как правило, не стремится или не может их достичь
Результат	Ориентация на результат самоценна для человека	Прекрасная мотивация, для человека подобного типа необходимо ставить завышенную планку целей
Азарт, соревнование, стремление быть лучше и т.п.	Человеку необходимо для эффективной работы постоянно иметь возможность сравнивать свой результат с результатами других людей или собственными	Эффективны торговые конкурсы, диаграммы успеха и т.п.
Интерес	Ориентация на интересную работу, необходимо понять, что под этим подразумевается	Постоянно необходимо показывать новое в работе, интересное. Мотивирует повышение квалификации, возможность увидеть новые грани в работе. Опасность — при потере интереса человек утрачивает эффективность, малопригоден для рутинной работы

Мотиватор	Интерпретация	Выводы
Творческая работа	Примерно то же	Примерно то же
Полномочия, ответственность, самостоятельность	Заинтересованность сотрудника в высоком уровне самостоятельности	Необходимо давать достаточно большую свободу в принятии решений, показывать реальные достижения и полномочия в том круге задач, за который человек отвечает. При его общей успешности имеет смысл расширять этот круг
Хороший руководитель, личность руководителя	Ориентация в значительной степени на личность руководителя, именно это будет оказывать большее влияние на мотивированность сотрудника	Стоит использовать харизматическое влияние, надо помнить о том, что при отсутствии личного взаимопонимания с руководителем эффективность сотрудника может значительно снижаться
Отношения, коллектив, хороший коллектив, микроклимат и т.п.	Ориентация в значительной степени на отношения с людьми – это важный фактор	Человек обязательно должен удачно вписываться в коллектив и корпоративную культуру. При работе значимо чувство локтя, человек мотивируется лучше всего пользой для всего коллектива и репутацией в коллективе
Отношения на равных	Значимость амбиций, слабое умение работать под давлением	Возможна слабая управляемость, приемлемо только для руководителей достаточно высокого уровня
Желание	Человек ориентирован на ту работу и ситуацию, которая вызывает желание работать или проявлять себя	При изменении структуры желаний возникает опасность, что человек вообще перестанет работать
Самореализация	Высший уровень мотивации	Прекрасно – для работы, допускающей творчество, неприемлемо – для рутинной
Избегание неприятностей и т.п.	Избегательный человек	Для него более эффективно наказание, нежели поощрение во многих случаях, могут быть проблемы с самооценкой и уверенностью в себе
Гигиенические факторы	Значимы факторы внешнего комфорта, или был негативный опыт в данной сфере	В зависимости от ответа на предыдущий вопрос принимается решение о желательности данного человека. Для высоких позиций неприемлемо

Модель проективных вопросов

«Почему одни – да, а другие – нет?»

Одна из очень эффективных моделей проективных вопросов. Разумеется, вместо «да» и «нет» используются две любые противоположности или альтернативы (кроме вопросов о честности, ответственности и успехе – их мы рассмотрим отдельно, так как интерпретация в этом случае совершенно другая). Примеры таких вопросов:

- Почему одни готовы ездить в командировки, а другие – нет?
- Почему одним нравится работать с глобальными задачами, а другим больше нравится работа, требующая детализации?
- Почему одни люди готовы при необходимости задерживаться на работе, а для других это проблема?
- Почему одни предпочитают делать все время что-то новое, а другим больше нравится стабильное содержание работы?
- Почему некоторые предпочитают долго работать на одном месте, а другие часто меняют работу?
- Почему одни люди предпочитают работать в условиях изменений, а другим комфортнее стабильность?
- Почему одни стремятся к карьерному росту, а другим карьера не интересна?
- Почему одним нравится все время осваивать что-то новое, а другим это не очень интересно?
- Почему одних привлекает разъездная работа, а других – офисная?
- Почему одни предпочитают вести переговоры по телефону, а другие – личные?
- Почему одним важно признание, а другим нет?

- Почему одни люди всегда стремятся зарабатывать больше, а другим достаточно достигнутого уровня?
- Почему одни люди предпочитают советоваться, а другие – самостоятельно принимать решения?

Этот список вопросов можно продолжать до бесконечности, более того, в зависимости от условий труда могут возникать такие довольно экзотические варианты:

- Почему одни люди легко переносят смену часовых поясов, а другие плохо себя чувствуют?
- Почему одни готовы к элементам физического труда в работе, а для других это неприемлемо?
- Почему одни готовы делать 15 визитов в день, а для других это много?
- Почему одни считают, что карьерный рост через два года – это нормально, а другие считают такой срок слишком долгим?

Вопросы, созданные по данной модели, могут охватить оценку предпочтений и избеганий людей в любых сферах, а также помогут оценить отношение к тем или иным специфическим условиям труда и особенностям работы. Давайте посмотрим, как же интерпретировать ответы на эти вопросы. Попробуйте самостоятельно, не читая дальше, найти две закономерности или два принципиальных отличия в тех примерах ответов, которые я сейчас приведу.

Почему одним больше нравится решать коллективные задачи, а другим – индивидуальные?

1. Индивидуальные задачи больше позволяют проявить себя.
2. Коллективные задачи позволяют добиться синергии (коллективный результат выше, чем слагаемые индивидуальных).
3. С одной стороны, индивидуальные задачи больше позволяют проявить себя, с другой – коллективные задачи позволяют добиться синергии.

4. Коллективные задачи предпочитают только те, кто хочет уйти от ответственности.
5. Индивидуальные задачи предпочитают эгоисты.
6. Коллективные задачи предпочитают только те, кто хочет уйти от ответственности, а индивидуальные задачи предпочитают эгоисты.

Когда вы будете анализировать ответы, постарайтесь для начала решить, чем принципиально отличаются ответы 4, 5, 6 от 1, 2, 3. Затем определите ключевое различие между ответами 1, 2 и 3, а также 4, 5 и 6. В итоге у вас должны получиться два различия, которые и ложатся в основу технологии интерпретации ответов на вопросы данного типа. После того как вы четко сформулировали технологию интерпретации, переверните страницу: в таблице 3.3 приведены интерпретации ответов, а ниже даны комментарии.

Обратите внимание:

- Если в ответах кандидата упоминаются факты, которые не имеют отношения абсолютно ко всем людям, то необходимо уточнить, относятся ли эти факты к нему лично. Например:
 - Почему одни готовы при необходимости задерживаться на работе, а другие – нет? – Если маленький ребенок, то задерживаться неудобно. – А у вас есть маленький ребенок?
 - Почему одни готовы к командировкам, а другие – нет? – Это зависит от того, как человек переносит самолет. – А вы как переносите?
- Иногда бывает достаточно сложно различить обоснование и осуждение:
 - Почему одни стремятся к карьерному росту, а другие нет? – Чем выше должность, тем больше ответственность. Некоторые люди, говоря о большей ответственности, вкладывают положительный смысл, имея в виду и большие полномочия, право принятия решений, а другие понимают большую ответственность как увеличение риска негативной оценки.

Таблица 3.3. Интерпретации ответов

Кандидат выбирает только одну из двух альтернатив

Обоснование – кандидат позитивно характеризует саму альтернативу либо людей, ее выбирающих

Такой ответ означает, что кандидат отдает предпочтение именно этой альтернативе

Кандидат выбирает обе альтернативы

Такой ответ означает, что для кандидата обе альтернативы приемлемы, т.е. данный фактор не является критичным. Если мы хотим увеличить уровень точности оценки, то стоит обратить внимание на следующее:

- а) количество аргументов в пользу первой и второй альтернативы (там, где их больше, чуть больше предпочтение);
- б) при одинаковом количестве аргументов, как правило, ближе кандидату то, с чего он начал ответ

Осуждение – кандидат негативно характеризует саму альтернативу либо людей, ее выбирающих

Такой ответ означает, что данная альтернатива находится в зоне избегания, т.е. она нежелательна или неприемлема для кандидата. Как правило, в этом случае предпочтение отдается противоположной альтернативе, однако это не всегда так (человек может предпочитать что-то третье), так что, если сомнения у вас остались, лучше перепроверьте методом «Три плюса и три минуса»

Такие ответы встречаются достаточно редко. Они могут появляться в двух принципиально разных случаях:

- кандидат представляет собой типаж негативщика, который во всем видит в первую очередь плохое (кстати, это отличные ревизоры, СБ и т.п.). Тогда ответов с отрицанием будет больше, кроме того, будет много метапрограмм избегания;
- просто ни одна из альтернатив не подходит кандидату, так как он предпочитает что-то третье. Это может быть только в том случае, если вы предлагали не строго противоположные альтернативы (почему одни любят работать с людьми, а другие не любят), а условно противоположные (почему одни любят работать с людьми, а другие – с документами). В этом случае кандидат может отрицать обе альтернативы не потому, что он негативщик, а потому, что предпочитает нечто третье (например, работу с техникой). И если в ответах на вопрос подобного типа вы один или два раза получаете такие ответы, не делайте вывод о негативном настрое, а уточните, что лучше, чем работа с людьми и документами (имеется в виду, что такое уточнение было бы уместно в конкретном примере, который мы разбирали)

Все это означает, что если вы не на сто процентов уверены в том, какую оценку вкладывает кандидат в суждение, то стоит задать прямой уточняющий вопрос. Например: «Скажите, а больше ответственности – это хорошо или плохо?»

Рассмотрим эту технологию на примерах ответов на вопросы по данной модели:

1. Почему одни готовы ездить в командировки, а другие – нет?

Можно найти хороших клиентов и заработать. – *Позитивное отношение.*

Устаешь и некомфортно. – *Негативное отношение.*

С семьей расстаешься. – Это хорошо или плохо? – *В зависимости от ответа на этот вопрос – диагноз.*

С одной стороны, командировки вносят разнообразие, а с другой – утомляют. – *Некритичный фактор.*

2. Почему одним нравится работать с глобальными задачами, а другим больше нравится работа, требующая детализации?

Глобальные задачи, как правило, интереснее. – *Предпочтение отдается глобальным задачам.*

Задачи, требующие детализации, как правило, проще. – А проще – это хорошо или плохо? – *В зависимости от ответа – диагноз.*

3. Почему одни люди готовы при необходимости задерживаться на работе, а для других это проблема?

Это зависит от семейных обстоятельств. – От каких именно? – Ну, например, надо ребенка из школы забирать. – А у вас какая ситуация (или знаем из резюме)? – *В зависимости от ответа – диагноз.*

4. Почему одни предпочитают делать все время что-то новое, а другим больше нравится стабильное содержание работы?

Стабильность – это скучно. – *Негативное отношение к стабильности, вероятность предпочтения новых задач.*

5. Почему некоторые предпочитают долго работать на одном месте, а другие часто меняют работу?

Длительная работа позволяет глубже вникнуть в бизнес. – *Предпочтение более длительного срока работы.*

С одной стороны, стабильность работы – это хорошо, но заставляться тоже не стоит. – *Некритичный фактор.*

6. Почему одни люди предпочитают работать в условиях изменений, а другим комфортнее стабильность?

Изменения – это стресс и большая дополнительная нагрузка. – Это хорошо или плохо? – *В зависимости от ответа – диагноз.*

7. Почему одни стремятся к карьерному росту, а другим карьера не интересна?

Карьерный рост позволяет развиваться, да и доход растет. – *Позитивное отношение к росту.*

Карьерный рост хорош тем, что растет уровень дохода, но плохо, что меньше остается свободного времени. – *Некритичный фактор.*

8. Почему одних привлекает разъездная работа, а других – офисная?

Разъездная работа более динамичная, с другой стороны, пробки раздражают. – *Некритичный фактор.*

При разъездной работе легче добиться результатов в работе с клиентами – *Позитивное отношение к разъездной работе.*

Офисная работа более спокойная. – А спокойная – это хорошо? – ...

Подводя итоги, можно сказать, что модель «Почему одни да, а другие – нет?» оптимально подходит для диагностики отношения кандидата к конкретным рабочим факторам и условиям. В отличие от прямых вопросов, при ответе на которые кое-кто из кандидатов дает социально-желательные ответы, здесь валидность выше.

Модель проективных вопросов, оценивающая социальную ответственность, честность, способность работать без надзора

Эта принципиально важная модель позволяет оценить социальную ответственность, способность работать без надзора, а также финансовую честность и порядочность.

Примеры таких вопросов:

- Почему одни люди «успешны», а другие – нет? (Социальная ответственность; вместо «успешны» лучше задать вопрос об успешности в той профессии или должности, к которой относится кандидат).
- Все остальные вопросы на тему успеха (Почему одним удастся сделать карьеру, а другим – нет? Почему одни могут реализовать себя, а другие – нет? И им подобные).
- Почему одни люди воруют (берут откаты, могут злоупотреблять представительскими расходами, совершают «левые» сделки), а другие – нет?
- Руководителя нет, а люди работают хорошо. Почему?

Несмотря на то что внешне эта модель несколько походит на предыдущую, основное различие состоит в том, что «одни да, а другие нет» относится к тематике ожиданий, желаний и предпочтений, а это модель строго фиксируется на достижениях, честности, работе без надзора. Иными словами, вопрос «Почему одни хотят сделать карьеру, а другие – нет?» относится к предыдущей модели, а вопрос «Почему одним удастся сделать карьеру, а другим – нет?» относится к модели, которую мы рассматриваем в настоящий момент.

Различие заключается в том, что в данном случае мы не оцениваем, какую из двух альтернатив выбирает кандидат. Основной принцип интерпретации:

- Кандидат дает объяснение, которое сводится к внутренним факторам. Из такого типа ответа мы можем сделать вывод, что кандидат преимущественно склонен брать ответственность на себя, рассуждая по принципу «в жизни в основном все зависит от меня». Безусловно, нельзя сказать, что так будет во всех случаях, однако такая модель будет преобладающей. Примеры подобных ответов:
 - Почему одни люди «успешны», а другие – нет? – Это зависит от способностей, навыков, желаний.
 - Все остальные вопросы на тему успеха (Почему одним удается сделать карьеру, а другим – нет? Почему одни могут реализовать себя, а другие – нет? И тому подобное) – Карьеру могут сделать те, у кого есть лидерские качества и стремление к успеху.
 - Почему одни люди воруют (берут откаты, могут злоупотреблять представительскими расходами, совершают «левые» сделки), а другие – нет? – Одни дорожат своей репутацией, а другие нет. Зависит от этики и воспитания.
 - Руководителя нет, а люди работают хорошо. Почему? – Деньги зарабатывают.
- Кандидат дает объяснение, целиком основанное на внешних факторах. Этот тип ответа говорит о склонности уходить от ответственности, а также о готовности оправдать негативное поведение внешними причинами. Примеры таких ответов:
 - Почему одни люди «успешны», а другие – нет? – Это зависит от того, оказался ли в нужном месте в нужное время.
 - Все остальные вопросы на тему успеха (Почему одним удается сделать карьеру, а другим – нет? Почему одни могут

реализовать себя, а другие – нет? И им подобные) – Зависит от везения и покровительства.

- Почему одни люди воруют (берут откаты, могут злоупотреблять представительскими расходами, совершают «левые» сделки), а другие – нет? – Там, где мало платят, люди неизбежно это делают.
- Руководителя нет, а люди работают хорошо. Почему? – Руководитель все равно вернется и все проверит.
- В ответе присутствуют как внешние, так и внутренние факторы. Это нормально, так как большинство взрослых людей прекрасно понимают, что есть факторы, на которые мы можем активно влиять, а есть такие, которые от нас не зависят или зависят в минимальной степени. Получив подобный ответ, стоит поподробнее расспросить о прошлом опыте, чтобы оценить, какой подход у кандидата является преобладающим.

Иногда нельзя однозначно понять, как именно интерпретировать ответ. При малейших сомнениях обязательно задайте дополнительные уточняющие вопросы.

Примеры:

- Почему одни торговые представители выполняют план, а другие – нет? – Это зависит от клиентской базы. – В данном случае не вполне понятно, является ли фактор успеха внешним или внутренним: в одних случаях торговый представитель сам формирует клиентскую базу, и тогда это будет внутренний фактор успеха, а в других – получает ее в готовом виде, и тогда фактор успеха чисто внешний. Следовательно, надо задать уточняющий вопрос о том, как, с точки зрения кандидата, формируется клиентская база, откуда она берется.
- Почему одним руководителям удается создать результативную команду, а другим – нет? – Это зависит от качества подбора персонала. – А от кого это качество зависит? – Если кандидат

говорит, что от самого руководителя, так как он принимает решение, то это означает принятие ответственности, а если, например, он говорит о привлекательности компенсации или о работе отдела персонала, то это сигнал ухода от ответственности.

Подводные камни при проведении интервью с помощью проективных вопросов

- Ответ типа «Все по-разному/зависит от человека». – Просим назвать все-таки 3–4 основных фактора и в итоге получаем реальный ответ, который даст нам нужную информацию.
- Размытый ответ (типа «стимулирование») – А что такое ...? – Получаем реальное представление о наполнении этого понятия.
- «Лично я...» – Задаем еще два-три вопроса. Валидно то, что совпадет (достоверным можно считать совпадение в прямых ответах, потому что большинство людей повторяют именно то, что актуально для них самих, социально-желательная информация совпадает гораздо реже).
- Ответ «завис», т.е. кандидат довольно длительное время не может найти ответа (в остальных случаях ответы были даны достаточно быстро). – Попросите подумать и все-таки дать ответ. Вывод: не сталкивался или не задумывался.
- Научный ответ. – Попросите привести три-четыре примера из жизни.
- Непонятна оценочность. – Уточните прямым вопросом. Имеется в виду вариант нейтрального ответа. Например: «Почему одни стремятся сделать карьеру, а другие нет?» – Ответ: «Карьера приводит к тому, что постоянно все меняется, а на одном месте работа более стабильна». Трудно однозначно сказать, что было оценено позитивно, а что нет. В такой ситуации стоит уточнить с помощью прямого вопроса: «Что лучше: перемены или стабильность?»

- Собственная проекция интервьюера понятий типа «долго», «часто» и т.п. – Уточните, что имеет в виду кандидат, с помощью прямого вопроса.

«Герой» вопроса должен обязательно совпадать с образом, который кандидат отождествляет с собой.

Например, если вы задаете вопрос: «Почему одни продавцы воруют, а другие – нет?» продавцу и он отвечает, что это вопрос контроля, то данный ответ интерпретируется как негативный. Однако если вы получили такой же точно ответ от директора магазина, который отождествляет себя не с продавцом, а с тем, кто обязан контролировать продавцов, то это ответ позитивный. Чтобы проверить тему честности у директора магазина, я могу задать, например, такой вопрос: «Почему одни берут при закупке вознаграждение от поставщиков, а другие – нет?» Здесь уже будет точная проекция. Если я интервьюирую топ-менеджера, то вопрос: «Что побуждает людей эффективнее работать?» – будет, скорее всего, восприниматься как вопрос о подчиненных. Поэтому мы его слегка изменим: «С мотивацией рядового персонала все более или менее понятно, а вот что важно для топов?» Тогда проекция будет более точной.

Метод «Три плюса и три минуса» для оценки зоны «Хочу»

Метод «Три плюса и три минуса» – один из наиболее простых, но в то же время изящных и легко осваиваемых в сфере оценки кандидатов в ходе интервью. Как и проективные вопросы, он позволяет оценить зону мотивации и предпочтений кандидатов, понять, как человек относится к тому или иному фактору в содержании работы или в условиях труда. По самому типу фактора ограничений нет никаких.

Давайте попробуем вывести правила интерпретации ответов на вопросы этого типа. Проанализируйте несколько вариантов ответа одного и того же человека:

1. Назовите три плюса и три минуса плавающих выходных по сравнению с фиксированными.

Плюсы – можно сделать какие-то дела в более удобное время, отдохнуть, когда на природе не так много народу, сходить в кино на более дешевый дневной сеанс в будни, **минус** – иногда может быть неудобно встречаться с друзьями, если у них выходные в субботу и воскресенье.

2. Назовите три плюса и три минуса работы в женском коллективе.

Плюсы – общие темы для разговоров, не приходится стесняться при обсуждении некоторых вопросов, можно и моду обсудить, **минусы** – сплетни, нет такого, как в мужском коллективе, коллектив более конфликтный.

3. Назовите три плюса и три минуса раннего начала рабочего дня.

Минусы – рано приходится вставать, не высыпаться, темно, когда встаешь, **плюс** – меньше народу в транспорте.

4. Назовите три плюса и три минуса необходимости физических усилий на работе.

Плюсы – тренировка, здоровье, переключаешься от одного вида деятельности к другому, **минусы** – устаешь, если слишком большая нагрузка, нет работы для мозгов.

5. Назовите три плюса и три минуса работы с людьми.

Плюсы – общение, интерес, можно чему-то научиться, почерпнуть идею или информацию.

Постарайтесь найти закономерности, а потом продолжите чтение.

Итак, анализируя ответы, можно было заметить следующие особенности.

В большинстве случаев ответы начинались с плюсов (в соответствии с логикой вопроса и позитивным мышлением), но в вопросе 3 ответ начинался с минусов. Если при ответе на несколько вопросов меняется последовательность, то это отражает приоритеты: то, с чего человек начинает, более важно для него.

В ответе на вопрос 5 были названы только плюсы, в вопросе 2 плюсов и минусов было одинаковое количество, в остальных случаях – преобладали то плюсы, то минусы. Это говорит о том, что в случаях нейтрального отношения человек называет одинаковое количество плюсов и минусов, если же доминирует положительное или отрицательное отношение к ситуации, это проявляется в разном количестве плюсов и минусов.

Эти закономерности можно вывести из письменного анализа. В устной речи (а именно в такой форме вы будете получать ответы в ходе интервью) проявится еще одна важная особенность. В ответах кандидатов могут встречаться как оценочные рассуждения (то, что было в наших примерах), так и некоторые факты (например, минус командировок – необходимость расставаться с семьей, плюс командировок – возможность увидеться с друзьями в других городах). В таком случае необходимо уточнить, имеет ли данный факт отношение к самому кандидату либо он вспомнил ситуацию кого-либо из своего окружения.

Интерпретация ответов на вопрос по модели «Три плюса и три минуса» в итоге будет выглядеть следующим образом:

- **Количество плюсов и минусов.** Чего больше, к тому кандидат и тяготеет. При одинаковом или близком количестве ответов обратите внимание на скорость: когда плюсы и минусы близки человеку, они быстро приходят в голову и скорость ответа высокая. Если же плюсы/минусы приходится, что называется, вымучивать, то скорость падает, появляются заметные паузы. Конечно, читая книгу, научиться оценивать скорость речи и характер пауз нельзя. Для этого лучше посетить соответствующий тренинг или попрактиковаться с коллегами вашей же специализации.

- **Последовательность ответа.** Оцените, с чего кандидат начинает: с плюсов или с минусов. Если все ответы начинаются с плюсов, то мы никак это не интерпретируем, если все ответы начинаются с минусов, это, скорее всего, говорит о том, что у человека негативный взгляд на жизнь, т.е. он склонен в первую очередь во всем видеть плохое. Такие люди очень хороши в контрольно-ревизионной работе, но совершенно не подходят для работы с людьми или креативной деятельности. Если же часть ответов начинается с плюсов, а часть с минусов, то это указывает на отношение кандидата к данному фактору. То, с чего он начинает, ему ближе.
- **Значимость упомянутого плюса или минуса для кандидата.** В ответах кандидата могут быть как универсальные моменты, которые мы засчитываем в любом случае, так и конкретные факты, которые могут как иметь отношение к кандидату, так и не иметь. В этом случае стоит задать прямой вопрос, который позволит понять, засчитывать ли этот плюс/минус.

CASE-интервью для оценки зоны «Могу»

Методика CASE-интервью основана на построении определенных ситуаций и предложении интервьюируемому описать модель своего поведения или решения конкретной ситуации.

Принципы построения CASE (далее – кейс) и ведения CASE-интервью будут зависеть от того, какие именно компетенции мы планируем оценить.

Условно кейсы по объектам оценки можно разделить на несколько групп.

Кейсы, проверяющие конкретные навыки (CASE-покажи)

В этом случае моделируется типичная деловая ситуация, в которой кандидату предлагается проявить те или иные профессиональные навыки. Стоит избегать избитых ситуаций (типа «продайте мне эту ручку»), а также адаптировать кейс к уровню кандидата, сложности стоящих перед ним задач и типу бизнеса.

Существует три варианта таких кейсов:

- Кандидату предлагается озвучить алгоритм действий. Например: «Вам необходимо организовать деловую поездку руководителя за рубеж, опишите свои действия». Подобные кейсы актуальны в ситуациях, когда залог успеха – в понимании правильного алгоритма действий и не более того.
- Интервьюер предлагает кандидату ролевую игру, в которой кандидат должен проявить конкретные навыки коммуникации, управленческого влияния или любые другие, которые проявляются именно в процессе общения. Например: «Я ваш подчиненный, мотивируйте меня выйти на работу в выходной день без дополнительной оплаты». Такие кейсы нужны при оценке навыков продаж, презентации, коммуникации с клиентами. Обратите внимание на то, что некоторые кандидаты пытаются «соскочить» на показ алгоритма. Обязательно верните его к ролевой игре, так как в алгоритме проверить реальные навыки коммуникации невозможно.
- Письменное или техническое задание. Например: «Напишите деловое письмо по определенной схеме», или: «Были проведены следующие операции (указаны), какие проводки вы выполните в соответствии с этими операциями?». В некоторых случаях это может быть задание, связанное с каким-то оборудованием, техникой, ПК, навыками письма или перевода. Важно, что это задание нельзя давать «на дом», так как в этом случае у вас не будет гарантии, что кандидат выполнил его сам.

Кейсы, проверяющие обучаемость и способность усваивать и быстро применять новое

Здесь мы можем использовать тот же CASE-показатель, что и в предыдущем случае, но наполнить его несколькими конкретными фактами, а затем оценить, использует ли их кандидат в ответе и насколько успешно. Кстати, некоторые кандидаты спрашивают, можно ли записать информацию – я обычно разрешаю, так как в реальности такая возможность, как правило, имеется.

Приведу несколько примеров таких кейсов для разных должностей:

- **Помощник руководителя.** Ваш руководитель – сова, приходит на работу к 10, он ранее 12 часов предпочитает не участвовать в важных встречах или совещаниях с топ-менеджерами. С 16 до 17 ему часто звонят особо важные партнеры организации, с которыми необходимо соединять немедленно. Во вторник и пятницу он должен уехать ровно в 18 часов, однако в другие дни он задерживается до 19–20 часов. Перед вами список дел – распланируйте среду для руководителя.
- **Торговый представитель.** Ваша задача – убедить товароведа переместить ваше пакетированное вино на золотую полку. Сейчас на золотой полке только бутылочное вино. У вас в настоящее время маржинальность пакетированного вина выше, кроме того, начинается лето, а в это время, по статистике прошлого года, спрос на пакетированное вино возрастает на 12 %, а на бутылки снижается на 5 %. В следующем месяце вы готовы проводить промоушн в рознице, на это выделен бюджет. Итак, я товаровед, меня зовут Елена Петровна – убедите меня.
- **Руководитель отдела.** Ваш лучший сотрудник Василий Пупкин приходит к вам с заявлением об уходе. В другой компании ему предложили более статусную должность. Вы знаете, что для Василия важны престиж и статус, он удовлетворен тем доходом, который у него есть сейчас, и для него очень важны отношения в команде, с некоторыми из своих коллег он дружит. Ваша задача – удержать Василия. Как вы будете это делать?

Кейсы, проверяющие стрессоустойчивость, вариативность, креативность, гибкость

Это могут быть как кейсы, имитирующие реальные стрессовые ситуации, характерные для конкретной работы, так и игровые ситуации и ситуации поиска решений и аргументов. Если стресс является коммуникативным, т.е. проявляется в первую очередь во взаимодействии с кем-то (клиентом, руководителем), то такое интервью лучше проводить в формате ролевой игры, но предупредить кандидата: и вы,

и он играет определенную роль, и негатив ни в коем случае не направлен на кандидата лично. Для того чтобы реально проверить поведение в ситуации стресса, цейтнота, агрессии, либо отвергаются первые два-три решения, либо интервьюер просит: «Еще – еще – еще!» – в достаточно быстром темпе.

Кейсы, проверяющие модели поведения, ценности и мотивацию

Надо отметить, что все предыдущие кейсы исключают риск социально-желательных ответов. Человек обладает проверяемым навыком либо нет, справляется со стрессом либо нет, проявляет необходимую креативность и версионность либо нет.

Тот тип кейсов, который мы с вами обсудим сейчас, к сожалению, не исключает возникновения социально-желательных ответов. В этом основной риск. Стопроцентно исключить этот риск нельзя, однако мы обсудим с вами два условия – приема, которые позволяют его существенно снизить.

Во-первых, кейс должен быть составлен так, чтобы «правильный» или социально-желательный ответ не был очевиден. Сравните для примера два варианта:

- Вы пришли на новую работу и в силу предыдущего опыта можете предложить ряд инициатив, при этом вы знаете, что в этой компании инициатива поощряется. Как вы поступите?
- Вы пришли на новую работу и в силу предыдущего опыта можете предложить ряд инициатив, но прекрасно понимаете, что к инициативам новичков относятся скептически, есть риск испортить отношения. Как вы поступите и почему?

Думаю, довольно очевидно, что социально-желательный ответ на первый кейс просто напрашивается. А вот во втором однозначно позитивного ответа нет и не может быть: инициатива – это, конечно, хорошо, но и отношения в коллективе сохранять важно. Так что угадать правильный ответ невозможно. Итак, хороший кейс подобного типа должен изначально содержать некое противоречие, которое делает затруднительным дать явный социально-желательный ответ.

Во-вторых, после ответа кандидата должна следовать провокация со стороны интервьюера. Дело в том, что социально-желательный ответ представляет собой попытку угадать тот ответ, который должен понравиться интервьюеру. Провокация же предполагает либо прямой спор с кандидатом, либо сомнение в его ответе в виде встречного вопроса: «Зачем вам это надо? Разве это правильно?»

На самом деле, чтобы добиться мастерства в составлении и проведении CASE-интервью такого типа, требуются значительная тренировка и оттачивание навыков.

Кейсы, требующие найти выход из проблемных ситуаций

Еще одним видом кейсов можно считать задания, требующие найти выход из заданных проблемных ситуаций. Такие задания не рассчитаны на определение конкретных навыков и подходят для всех кандидатов, от которых мы ожидаем проявления стрессоустойчивости, креативности, умения разными путями достигать цели, высокой ответственности за достижение результата, а также умения работать в условиях жесткого ограничения времени (1–2 минуты), причем имеет смысл постоянно торопить кандидата, говорить: «Еще... » или «Дальше»:

- Вы прилетели в незнакомый город на суперважную встречу. Выходите из самолета, встреча через час в центре города. Вдруг вы обнаруживаете, что у вас нет ни денег, ни документов, ни телефона. Ваши действия?

Кейс очень хорошо выявляет «путь к цели», а именно: насколько четко человек будет стремиться к достижению цели – встреча с клиентом – или же будет пытаться каким-то образом от ее достижения отказаться либо переложить ответственность на других. При интерпретации этого кейса также имеет смысл обратить внимание на следующие моменты:

- скорость реакции/переключения на следующий шаг;
- методы решения задачи: самостоятельно, просьба о помощи на личном уровне, деловая просьба, что-либо другое.

В этот момент человек, как правило, показывает предпочтительную для себя модель взаимодействия в сложной ситуации, нередко проявляется степень конфликтности/агрессивности (потребую, буду скандалить), а также склонность к переадресации ответственности (позвоню и объясню ситуацию, скажу, что ничего не могу поделать).

- Вы едете на такси поздно вечером в чужом городе. Надо расплачиваться, вдруг вы обнаруживаете, что у вас только очень крупные купюры и таксисту нечем вам сдать. Ваши действия?

В данном кейсе мы определяем только креативность и умение находить выход из нестандартных ситуаций.

- Ваше выступление с докладом через 5 минут. Вдруг вы обнаруживаете, что в материалах, которые будут раздаваться слушателям, есть опечатка, искажающая смысл. Ваши действия?

С помощью этого кейса мы можем определить также умение преподнести не очень приятную информацию, чувство юмора.

- Вы и ваш коллега, который должен сейчас выступить на очень важной конференции, приехали за 10 минут до начала. Неожиданно ваш коллега говорит: «Я так волнуюсь, что не смогу выступить: боюсь, что все сорву!» Ваши действия?

В данном случае мы сможем дополнительно определить подход к отношениям с коллегами, наличие желания помочь, поддержать, а также отношение к человеческим слабостям.

Примеры кейсов

Каждый руководитель и менеджер по персоналу заинтересован получить в руки конкретный инструмент, позволяющий определить, подходит ли потенциальный кандидат для работы в компании. Рассмотрим несколько групп кейсов, варианты их интерпретации и соотнесения ответов с вариантами корпоративных культур и стилей менеджмента. Все приведенные кейсы апробированы, часть из них, направленная

на проверку конкретных навыков, имеет четкие правильные ответы. Те кейсы, которые дают представление о ценностях, моделях поведения и индивидуально-личностных характеристиках, естественно, не имеют правильных ответов как таковых, а в большей или меньшей степени соответствуют ситуации в организации и ее корпоративной культуре.

Навыки продаж и понимание бизнес-процессов в этой сфере

Кейс. Решение о покупке/сотрудничестве клиент принимает на основании трех факторов: товар, сервис и личность продавца. На какой из этих факторов вы имеете влияние? Обоснуйте ответ.

Что оценивается (ответ). Ответ показывает степень ответственности и понимание целостного процесса продажи.

Кейс. Продайте мне...

Ответ. Оценка знания техники продаж.

Кейс. Дайте как можно больше решений данной ситуации: клиент требует такую скидку, которую вы не можете предоставить.

Ответ. Показывает вариативность мышления и знание специфики продаж, а также умение торговаться. Хороший продавец должен дать не менее 3–5 вариантов.

Кейс. Как вы определите при первой встрече, перспективен ли клиент?

Ответ. Хороший продавец понимает, что делать однозначные выводы о перспективности клиента нельзя. Необходимо оценивать ситуацию в развитии.

Кейс. Как вы будете действовать в ситуации, когда клиент предъявляет претензию по срокам поставок (они реально были нарушены), но вы за эти сроки ответственности не несете?

Ответ. Навыки переговоров и конфликтность, а также умение принимать решение в сложной ситуации. Плохо, если продавец начинает оправдываться, перекладывая вину на сотрудников других отделов.

Кейс. Каким образом вы можете получить обратную связь от клиента? Какой путь самый достоверный?

Ответ. Умение вести переговоры. Должно быть названо не менее трех способов.

Кейс. Сколько визитов в день вы можете делать?

Ответ. Умение видеть отличие разных бизнесов.

Кейс. Какую информацию вы вводили бы в базу данных клиентов?

Ответ. Соответствие представлений о трейд-маркетинге специфике и требованиям вашей компании.

Кейс. Определите целевую группу вашего товара.

Ответ. Навык определения целевой группы.

Кейс. Чего клиент ожидает от вас и вашего товара (можно оговорить определенный товар)?

Ответ. Определение умения выявлять потребности клиента.

Кейс. Каким образом вы определите, о чем необходимо говорить на презентации?

Ответ. Навыки проведения переговоров и умение выявлять потребности клиента.

Кейс. Что важнее при общении: вербальное или невербальное восприятие?

Ответ. Навыки ведения переговоров: значимость зависит от конкретной ситуации, примеры хороший продавец должен уметь привести.

Кейс. Сформулируйте и обоснуйте структуру переговоров.

Ответ. Знание техники продаж.

Кейс. Назовите как можно больше способов завершения продажи.

Ответ. Знание техники продаж.

Кейс. Что важнее при продаже: говорить или слушать?

Ответ. Зависит от этапа продажи – знание техники продаж.

Кейс. Запрос клиента – ответная презентация (ролевая игра).

Ответ. Реальный навык проведения продажи, при этом интервьюер должен играть роль типичного клиента.

Кейс. Ответьте на возражение: «...».

Ответ. Реальный навык проведения продажи, при этом интервьюер должен играть роль типичного клиента.

Кейс. Вы представляете фирму – производителя такого-то товара такой-то ценовой группы такой-то стратегии продвижения. Обоснуйте критерии выбора дистрибьюторов.

Ответ. Знание трейд-маркетинга и соответствие представлений кандидата специфике вашей компании.

Кейс. В каких ситуациях важна не маржинальная прибыль, а объем продаж?

Ответ. Знание стратегического маркетинга (основ).

Кейс. В чем ключевая разница продажи дистрибьютору (посреднику) и конечному потребителю?

Ответ. Знание практики маркетинга и продаж.

Кейс. Клиент говорит: «Это дорого». Почему он это говорит? Назовите как можно больше вариантов.

Ответ. Креативность, умение видеть различные версии, понимание специфики бизнеса.

Кейс. Вы осуществили поставку в крупную розничную точку. Когда вы приезжаете туда через некоторое время, вам предъявляют претензию: «Ваш товар не продается». Ваши действия?

Ответ. Навыки переговоров, знание технологий работы с розницей.

Кейс. Ваш клиент вызывает у вас ярко выраженные отрицательные чувства. Хотя вы и пытаетесь скрыть их, клиент все равно понимает, что что-то не так. Что вы предпримете?

Ответ. Техника настроя на общение с клиентом.

Кейс. Выберите из списка формулировки, вредные при переговорах с клиентом, обоснуйте и замените на позитивные:

- *мы решим ваши проблемы;*
- *вам придется доставлять самостоятельно;*
- выгодное решение;
- сотрудничество;
- *мы продаем;*
- *если для вас это дорого, мы можем удешевить;*
- мы предлагаем вам разные схемы взаимодействия;
- *что вас не устраивает;*
- *в принципе это достижимо;*
- мы можем достичь еще более хороших объемов продаж при работе с полным ассортиментом;
- нет, таких условий мы вам предоставить не можем.

Ответ. Грамотная речь при переговорах, отсутствие негативизма (негативные формулировки выделены курсивом).

Кейс. Вы как продавец должны хорошо разбираться в людях. Вы хорошо разбираетесь в людях? (Скорее всего, мы получим ответ не ниже «удовлетворительно» или «неплохо».) Тогда охарактеризуйте меня как клиента (подробно и конкретно: как я буду принимать решения, что будет подходящим стилем общения и т. д.).

Ответ. Такой вопрос имеет смысл задавать ближе к концу интервью. Проверяется стрессоустойчивость и умение быстро составлять правильное первое впечатление о клиенте (по сути, ситуация интервью очень похожа на ситуацию значимых переговоров).

Основы маркетинга

Кейс. Емкость рынка по вашей товарной группе (ее можно обозначить) исчерпана. Назовите как можно больше путей, которые могут при этом условии привести к росту объема продаж.

Что оценивается (ответ). Оцениваем знания и практические навыки в сфере маркетинга, трейд-маркетинга и PR.

Кейс. Обозначьте схему определения целевой группы потребителей/дистрибьюторов такого-то товара.

Кейс. Обозначьте схему расчета емкости рынка по такому-то товару в таком-то регионе.

Кейс. У нас есть данные (опишите их). Интерпретируйте эти данные.

Кейс. При продвижении линии кремов одного производителя и одного бренда один из кремов давал существенно более низкий объем продаж. Это крем двойного действия, рассчитанный на ту же целевую группу, что и другие, при этом цена и оформление упаковки аналогичны тем, что продаются гораздо лучше. Вы должны, задавая мне любые вопросы по товару и типу дистрибуции, определить, в чем причина. Я буду давать правдивые ответы или говорить, что данная информация не значима для решения этой задачи.

Кейс. Дайте основные идеи PR-статьи для продвижения такого-то товара для такой-то целевой группы. Как вы определите, где имеет смысл размещать подобные статьи?

Кейс. Считаете ли вы удачным рекламный слоган: «Не тормози – сникерсни!»? Как вы полагаете, почему именно такой слоган используется, приведите примеры продукции, для которой подобный стиль был бы оптимален. Обоснуйте ответ.

Кейс. Обоснуйте, почему в рекламных роликах чистящих, моющих и подобных средств почти всегда присутствует «советчик», а в рекламе дорогой элитной продукции клиенту, как правило, предлагают в чем-то убедиться самому.

Кейс. Каким образом вы сможете просчитать эффективность рекламной кампании так, чтобы определить именно этот параметр, а не качество работы продавцов?

Кейс. В каких случаях высокая цена является преимуществом товара, а не недостатком или нейтральным фактором?

Кейс. Назовите как можно больше способов позиционирования высокой цены как преимущества.

Кейс. Приведите примеры искусственного формирования потребностей и обоснуйте схему подобного формирования.

Менеджмент, оценка персонала и управление персоналом

Кейс. Определите индивидуально-личностные качества, которые необходимы сотруднику отдела продаж (любая должность, актуальная для данной ситуации), и выберите инструменты для их определения.

Ответ. Навык подбора персонала и расстановка приоритетов.

Кейс. Опишите идеальную команду. А теперь назовите/опишите ваше место в ней.

Ответ. Предпочтения человека по команде, знание основ менеджмента.

Кейс. Представьте ситуацию, при которой в коллективе, которым вы руководите, есть неформальный лидер, который однозначно пытается конкурировать с вами за влияние. Ваши действия?

Ответ. Умение строить отношения в конфликтной ситуации, умение влиять на людей, агрессивность, склонность к интригам.

Кейс. Сотрудник постоянно уклоняется от ответственности, переспрашивает, как выполнять текущую работу, но в итоге все делает весьма исполнительно. Сотрудник работает в компании около полугода. Чем может быть это вызвано? Ваши действия?

Ответ. Стиль управления, умение проанализировать сложную ситуацию, версионность мышления, склонность к обвинению подчиненных или к разрешению возникшей ситуации. Знание правил мотивации и критики.

Кейс. В крупной компании сложилась такая ситуация: региональный отдел продаж длительное время находился в офисе, отдельном от других отделов. Отдел большой, профессионально сильный, с очень опытным руководителем. В какой-то момент руководством компании было принято решение о слиянии и перемещении всех отделов в общий офис. Возник конфликт. Определите истинные и мнимые позиции сторон и предложите пути решения конфликта.

Ответ. Умение решать конфликты, способность к многофакторному анализу, умение влиять на ситуацию, стиль управления, расстановка приоритетов.

Кейс. Что лучше: идеальный исполнитель со средним потенциалом или «звезда» с большими амбициями и меньшей стабильностью? Обоснуйте. А кого бы вы взяли на работу?

Ответ. Способность к анализу, соответствие или несоответствие политике компании, в которую приходит кандидат.

Кейс. Расставьте приоритеты значимости данных параметров в ситуации, когда вы берете на работу сотрудника отдела продаж:

- ценности и лояльность;
- индивидуально-личностные особенности (стрессоустойчивость, доброжелательность, креативность и т. д.);
- навыки продаж.

Обоснуйте ответ.

Ответ. Расстановка приоритетов, соответствие/несоответствие ценностям компании, в которую приходит кандидат.

Кейс. Представьте, что к вам в подчинение приходит человек, работавший ранее на такой же должности, как у вас. Чем может быть вызван такой переход и каковы будут ваши действия?

Ответ. Склонность к анализу, версияность, склонность к обвинительной позиции, навыки практического менеджмента.

Кейс. Один ваш подчиненный по ошибке, связанной с недостаточным опытом, упустил крупную сделку. Другой аналогичную сделку заключил, при этом воспользовался предложенным поставщиком вознаграждением лично. В первом случае компания упустила существенную выгоду, во втором – получила значительную прибыль. Опишите вашу реакцию и действия в первой и во второй ситуации.

Ответ. Честность и четкая расстановка приоритетов в отношении недопустимости сомнительных действий сотрудников. Степень жесткости при оценке ошибки, склонность и умение обучать персонал.

Кейс. У сотрудника, ранее дававшего отличные результаты, резко снизилась эффективность работы, при этом формально он выполняет все свои обязанности. Чем может быть это вызвано и каковы будут ваши действия?

Ответ. Стиль и навыки менеджмента, версияность мышления, склонность к обвинительной позиции.

Кейс. У вас в подчинении работает человек, который уже несколько перерос свою позицию. Однако в силу различных объективных причин карьерного роста быть не может, а доход достаточно высокий, также есть комиссионные. Найдите пути дополнительной мотивации такого сотрудника.

Ответ. Навыки мотивирования подчиненных, версияность мышления.

Кейс. Опишите ситуации, в которых ярко выраженная установка сотрудника на командную работу и взаимодействие может оказаться вредной.

Ответ. Умение видеть нестандартные решения (правильный ответ – если сотрудник один в городе или офисе).

Кейс. Опишите идеального для вас подчиненного.

Ответ. Соответствие представлений кандидата реальности компании.

Кейс. В команде работает человек, который постоянно просит своих коллег о помощи. Что хорошего и что плохого в этой ситуации?

Ответ. Анализ, версияность, обвинительная позиция.

Кейс. Вы как руководитель должны хорошо разбираться в людях. Вы хорошо разбираетесь в людях? (Скорее всего, мы получим ответ не ниже «удовлетворительно» или «неплохо».) Тогда охарактеризуйте меня как потенциального коллегу или подчиненного (подробно и конкретно: какая корпоративная культура мне подходит, каковы мои личностные особенности, как меня мотивировать и т. д.).

Ответ. Подобный кейс был уже приведен для оценки продавца, и, безусловно, кандидату на позицию руководителя отдела продаж не надо давать это задание дважды.

Проверяем стрессоустойчивость, способность дать откровенную оценку, умение разбираться в людях на основании достаточно краткого общения.

Логистика, дистрибуция и клиентский сервис

Кейс. Представьте основные обоснования преимуществ работы через дистрибьюторов и приведите примеры товаров (рынков, условий), где подобная система работы является оптимальной.

Ответ. Знание различных схем дистрибуции и их преимуществ.

Кейс. Представьте основные обоснования преимуществ прямых поставок со склада в России и приведите примеры товаров (рынков, условий), где подобная система работы является оптимальной.

Ответ. То же.

Кейс. Представьте основные обоснования преимуществ работы через дистрибьюторов – прямых импортеров, которые осуществляют поставки из материнской компании, и приведите примеры товаров (рынков, условий), где подобная система работы является оптимальной. Каковы обязательные юридические условия подобной ситуации?

Ответ. То же.

Кейс. Представьте, что из 30 ваших клиентов вам надо выбрать максимум 10 дистрибьюторов. Определите от 5 до 10 критериев. Обоснуйте их.

Ответ. Критерии выбора дистрибьюторов.

Кейс. Один из ваших клиентов просит предоставить ему право на приобретение продукции в кредит (по отсрочке платежа). Ваши действия? Обоснуйте критерии, на основании которых вы будете принимать решение.

Ответ. Знание правил предоставления кредитов, определения кредитных лимитов.

Кейс. Ваша задача – построить максимально гибкую систему скидок для дистрибьюторов. Предложите возможные скидки и обоснуйте эффективность каждой из них.

Ответ. Знание системы скидок и умение их обосновать.

Кейс. Представьте, что вам необходимо сделать прогноз продаж на следующий год. Какие данные вы запросите, каким образом будете их учитывать?

Ответ. Умение прогнозировать объем продаж.

Кейс. Вам необходимо составить ассортимент товаров. Какие данные вы запросите и каким образом будете их учитывать?

Ответ. Умение планировать ассортимент товаров.

Кейс. Представьте, что при прогнозировании необходимого товарного запаса на складе были сделаны существенные ошибки. Каковы могут быть последствия подобной ситуации? Представьте, что именно вам

предстоит эту ситуацию по возможности разрешить. Ваши действия и их обоснование?

Ответ. Понимание значимости для бизнеса правильного планирования товарного запаса. Представление об управлении запасами.

Кейс. Ваши коллеги из коммерческого отдела настаивают, чтобы на складе был максимально возможный товарный запас. Ваша задача – обосновать, почему такая ситуация может быть невыгодна с точки зрения бизнеса в целом.

Ответ. То же.

Кейс. Ваша задача – обосновать, зачем необходимы определенные лимиты по минимальному заказу.

Ответ. Понимание рентабельности ведения бизнеса с точки зрения затрат на дистрибуцию и транспортировку.

Кейс. У вас есть группа продукции, в которой 1 кг стоит 10 000 рублей, и группа, где 1 кг стоит 50 рублей. Обоснуйте ограничения по минимальной партии заказа и транспортировке для каждой группы.

Ответ. То же.

Кейс. Клиент предъявляет вам претензии по поводу срока доставки товара. Действительно, сегодня ему должен был быть доставлен товар, а он до сих пор не доставлен. Ваши действия?

Ответ. Умение принимать на себя ответственность, вести переговоры, навыки управления конфликтами.

Кейс. Клиент требует от вас каких-то действий, которые вы не имеете права совершить (например, сделать исправления в инвойсе), при этом ведет себя довольно агрессивно. Ваши действия?

Ответ. Управление конфликтом, умение вести переговоры, лояльность и склонность к соблюдению правил.

Кейс. В документах, присланных вам клиентом, существенная ошибка. Вам необходимо сообщить об этом клиенту, зная, что это довольно обидчивый и нервный человек. Как вы это сообщите?

Ответ. Умение работать с негативной информацией.

Кейс. Вам необходимо объяснить условия автопоставки. Какой транспортный документ является в этом случае обязательным?

Ответ. Знание необходимой сопроводительной документации.

Финансы

Кейс. Представьте, что перед вами стоит задача обосновать открытие российского юридического лица западной компании (помимо существующего представительства). Назовите основные возможности и угрозы данной ситуации.

Ответ. Понимание финансовых и юридических возможностей и угроз при различных формах существования компании.

Кейс. Представьте себе такую ситуацию: закупочная цена продукции неизменна, отпускная цена была повышена на 25 % по сравнению с предыдущей. При этом оборот в деньгах остался неизменным. Как изменился оборот в единицах продукции? Какие плюсы и минусы, возможности и угрозы кроются в данной ситуации?

Ответ. Умение анализировать финансовые составляющие вкупе с маркетинговыми и показателями бизнеса в целом.

Кейс. На каком этапе жизненного цикла продукта имеет смысл продажа продукции по себестоимости? Обоснуйте ответ.

Ответ. То же.

Кейс. Обоснуйте смысл операции хеджирования.

Ответ. Знание одного из принципов минимизации финансовых рисков.

Кейс. У вашей компании значительные оборотные средства, однако наблюдается слабая активность дистрибьюторов, их объемы закупок вашей продукции практически стоят на месте. Какие варианты действий в подобной ситуации вы сможете предложить? Обоснуйте их.

Ответ. Понимание финансовых механизмов стимулирования сбыта, подход к кредитованию.

Администрация, секретариат

Кейс. Посетитель пришел на переговоры к одному из руководителей компании на 15 минут раньше назначенного времени. Ваши действия? Обоснуйте их.

Ответ. Умение осуществить прием посетителя, доброжелательность, тип корпоративной культуры, к которой привык кандидат.

Кейс. Посетитель, которому назначена встреча одним из руководителей компании, ждет уже 5 минут. В этот момент руководитель сообщает вам по телефону, что будет на месте только через 15 минут. Ваши действия?

Ответ. То же.

Кейс. Осмотрите наш офис/эту комнату. Что здесь удачно и что бы вы предложили улучшить с точки зрения офис-менеджмента?

Ответ. Умение быстро оценить ситуацию, объективность, корректность, навыки офис-менеджмента.

Кейс. Представьте себе, что вам нужно выбрать оптимального поставщика канцелярских товаров для компании. Опишите свои действия и то, каким образом вы будете принимать решение.

Ответ. Умение выбирать оптимального поставщика, проводить тендеры, лояльность и соблюдение интересов компании.

Кейс. Одна из ваших задач – фильтрация звонков, поступающих вашему руководителю. Как вы будете это делать?

Ответ. Управляемость – инициативность, корректность, расстановка приоритетов.

Кейс. Одновременно вас просят о каких-то действиях (которые входят в ваши обязанности) два разных сотрудника. Параллельно делать это невозможно, а оба просят сделать как можно быстрее. Ваши действия? (Получите ответ исходя из разных ситуаций: равные/неравные по иерархии в компании, действительно срочная задача или просто пожелание сотрудника.)

Ответ. Расстановка приоритетов, навыки коммуникации.

Кейс. Ваша задача – выбрать компанию-провайдера и организовать обеды в офисе. Ваши действия?

Ответ. То же, что 4-й вопрос, а также уровень внимания и учета интересов других сотрудников компании.

Кейс. В офисе звучит сирена пожарной тревоги. Ваши действия?

Ответ. Умение действовать в критической ситуации, расстановка приоритетов.

Кейс. Вам необходимо сообщить руководителю, что заказанные для клиента подарки будут на 2 дня позже (это не ваша вина). Как вы это сделаете?

Ответ. Умение брать на себя ответственность, работа с негативной информацией, склонность к предложению решений в проблемной ситуации.

Кейс. Вас просят выполнить, работу, которая не входит в ваши непосредственные обязанности, но больше никто ее сейчас не сможет сделать исходя из уровня квалификации. Ваши действия?

Ответ. Заинтересованность в результатах работы в целом, лояльность, умение брать на себя ответственность.

Кейс. Три телефонных звонка звучат одновременно. Ваши действия?

Ответ. Умение быстро ориентироваться, навыки работы, связанной с ответами на большое количество звонков в офисе.

Кейс. Ваш руководитель ошибся и назвал водителю такси не тот аэропорт. Он звонит с полдороги и говорит вам об этом. До конца регистрации осталось полчаса, а ехать минимум 45 минут. Ваши действия?

Ответ. Аналогично.

Кейс. Вы – офис-менеджер и набираете персонал в секретариат. Ваши действия? Каковы будут основные 3–4 требования к будущим сотрудникам? (Кейс актуален и для тех, кто не претендует на руководящую позицию.)

Ответ. Умение решать сложную задачу, выходящую за рамки типовых каждодневных функций. Приоритеты и представления о качествах и навыках, оптимальных для сотрудников секретариата.

Обучение, работа с персоналом

Кейс. Перед вами стоит задача провести тренинг для сотрудников отдела продаж. Каким образом вы будете определять содержание и форму проведения тренинга?

Ответ. Навыки определения организационных потребностей в обучении, развитии, навыки подготовки тренингов.

Кейс. Руководитель компании ставит перед вами задачу, чтобы после проведения тренинга по технике продаж объемы продаж выросли на X %. Ваши действия?

Ответ. Понимание роли тренинга в организации, умение вести переговоры и разрешать сложные/нестандартные ситуации.

Кейс. Вам необходимо выбрать компанию – провайдера тренинговых услуг. Каковы будут ваши действия?

Ответ. Навыки определения потребностей в обучении. Навыки выбора внешнего провайдера услуг.

Кейс. Вы организовали в компании обучение иностранному языку. Половина сотрудников довольны, половина – нет. Ваши действия?

Ответ. Умение управлять учебным процессом, подходы к оценке эффективности обучения/мотивированности обучаемых. Ориентированность на разрешение сложных/конфликтных ситуаций.

Кейс. Вы понимаете, что процесс адаптации новых сотрудников идет слишком долго, при этом новички явно испытывают дискомфорт. Ваши действия?

Ответ. Умение анализировать успешность процессов взаимодействия с персоналом в организации, понимание задач адаптационного периода. Умение строить взаимодействия в организации, желание брать на себя ответственность, а также роль лидера – координатора комплексных процессов.

Кейс. Вам необходимо осуществить подбор кандидатов на несколько открытых вакансий. Какие пути поиска вы выберете и почему?

Ответ. Навыки поиска персонала, умение вести многофакторный анализ, лояльность к компании, поиск оптимальных вариантов.

Кейс. Два кандидата в ходе конкурса показали одинаковый уровень развития профессиональных навыков, сопоставимый опыт и образование. По каким критериям вы выберете того, кто станет членом вашего коллектива?

Ответ. Расстановка приоритетов, представления об оптимальном типе корпоративной культуры.

Кейс. Вы знаете, что в одном из отделов компании, где вы работаете, имеет место вялотекущий конфликт между руководителем и одним из сотрудников. Ваши действия?

Ответ. Умение работать с конфликтами и негативными ситуациями, склонность к избеганию конфликтов, умение анализировать ситуацию, предпочитаемый стиль менеджмента.

Кейс. Один из кандидатов на вакантную позицию является слишком квалифицированным. Каковы плюсы и минусы данной ситуации? Ваши действия? Если вы принимаете решение о приеме его на работу, какие действия предпримете?

Ответ. Умение анализировать кадровый потенциал, навыки мотивации, предпочтения по типу корпоративной культуры.

Кейс. Вы понимаете, что очень интересный для вашей компании кандидат на самом деле заинтересован в другого рода работе (компании, корпоративной культуре), однако у вас есть все возможности убедить его прийти к вам. Ваши действия? Обоснуйте их, пожалуйста.

Ответ. Честность и корректность в бизнес-ситуациях, умение видеть долгосрочные последствия шагов, навыки анализа рисков.

Кейс. Каким образом вы сможете определить основные факторы, мотивирующие кандидата?

Ответ. Навыки оценки мотивационного потенциала кандидата/сотрудника.

Кейс. На какие уровни потребностей (по классификации Маслоу) воздействует такой фактор, как уровень зарплаты? Обоснуйте ответ.

Ответ. Умение анализировать все факторы мотивации. Практика и теория менеджмента.

Кейс. Работа в отделе персонала предполагает большое количество дел, которые невозможно запланировать заранее (например, вопросы со стороны сотрудников, решение конфликтных ситуаций и т. д.). Каким образом вы будете планировать свой день?

Ответ. Навыки тайм-менеджмента.

Кейс. Одной из очень частых ошибок при проведении бизнес-тренингов является неправильное планирование времени (его или не хватает, или остается лишнее). Какие способы вы предложите, чтобы избежать подобной ситуации?

Ответ. То же.

Кейс. Определите ключевые компетенции профиля должности ХХХ (назовите типичную для вашей компании вакансию и дайте небольшую вводную информацию о специфике бизнеса и корпоративной культуры).

Ответ. Навыки определения ключевых компетенций и составления профиля, приоритеты и умение адаптировать подбор персонала к специфике и потребностям конкретной компании.

Кейс. Проведите со мной интервью на вакансию ХХХ (фрагмент интервью, который позволил бы определить некие компетенции).

Ответ. Навыки проведения интервью, стрессоустойчивость.

Кейс. Кандидат на вакансию ХХХ дал такие-то ответы на такие-то вопросы (в частности, вы можете взять примеры вопросов и ответов из этой книги). Какие выводы о данном кандидате вы можете сделать на основании этих ответов?

Ответ. Навыки интерпретации информации, получаемой в ходе интервью.

Кейс. Тщательно проанализировав существующую систему развития, обучения персонала и планирования карьеры, вы пришли к выводу, что ее надо кардинально менять. Вы разработали проект этих изменений. Как вы будете их внедрять?

Ответ. Навыки внедрения изменений. Склонность к тому или иному стилю менеджмента.

Кейс. В вашей компании принято решение о введении новой дополнительной отчетности для торговых представителей. Предложите шаги по ее внедрению, с тем чтобы добиться максимально позитивного восприятия.

Ответ. Навыки внедрения негативно воспринимаемых изменений.

Обучаемость, умение быстро адаптироваться к новой информации

Общая схема построения такого рода кейсов состоит в том, что мы задаем типичную для данного вида деятельности задачу и даем некоторую специфическую вводную информацию. Задача кандидата – использовать не только типовые технологии/навыки, но и новые данные.

Кейс. Оборудование, которое мы производим и продаем, отличается от продукции основных конкурентов значительно большим сроком

гарантии. Оборудование не относится к числу продуктов, которые быстро устаревают морально или выходят из моды. Представьте себе, что вы пришли к потенциальному клиенту, а он возражает, говоря, что ваше оборудование слишком дорогое. Ваши действия?

Ответ. Техника продаж, работы с возражениями. Кандидат в аргументации обязательно должен использовать данную ему информацию о продукте.

Кейс. Целевой группой нашего продукта являются женщины 25–35 лет с уровнем дохода от 100 000 рублей, мобильные и при этом тщательно следящие за своей внешностью и имиджем. Ваша задача – подготовить и разместить несколько PR-статей. Какие идеи вы положите в основу этих статей? Каким образом будете выбирать прессу для размещения? Обоснуйте свой выбор.

Ответ. Маркетинг, PR. Кандидат обязательно должен использовать максимум предоставленной ему информации.

Кейс. Для нашего бизнеса актуальна тотальная дистрибуция с широким охватом и низкой степенью контроля тактики продвижения товара дистрибьюторами. Какую схему выбора дистрибьюторов, их количество и условия взаимодействия вы предложите, исходя из того, что продукт обладает высокой степенью ликвидности?

Ответ. Знание основных стратегий дистрибуции, анализ эффективности каналов сбыта.

Кейс. Вам необходимо подобрать кандидатов на вакансию менеджера по работе с ключевыми клиентами (Key Account Manager). Продукция является технически достаточно сложной, продажи – «бизнес – бизнес» (business-to-business), клиенты, принимающие решения, – люди очень высокого статуса, преимущественно мужчины среднего и старшего возраста. Схема принятия решений часто достаточно сложна, в принятии решения участвует несколько человек. Продажи крупные, одна продажа может достигать нескольких сот тысяч долларов, однако на ее подготовку требуется довольно много времени и усилий. Также большое значение имеет постоянное «ведение» клиента и продвижение расходных материалов. Рынок очень тесный, информация распространяется очень быстро. Внутри компании принят демократический стиль менеджмента, установка на взаимопомощь и высокую результативность.

Степень текущего контроля очень незначительна, в основном оценивается итоговый результат. Составьте профиль из 10–15 компетенций для подбора кандидата на данную вакансию, обоснуйте их.

Ответ. Навыки составления профиля с учетом большого количества разнообразных факторов. Умение видеть причинно-следственные связи. Умение аргументированно отстаивать свою точку зрения.

Кейс. Вы приходите на новое место работы на должность руководителя отдела, и менеджер по персоналу дает вам характеристики на сотрудников исходя из их объективных достижений и результатов оценки их личностных особенностей специалистами консалтинговой компании. Оцените возможности и угрозы, связанные с управлением таким типом сотрудников, и опишите основные направления своих усилий.

Например: «Сидоров – работает в компании 6 лет. Налажены хорошие постоянные отношения с клиентами, его результативность когда-то была выше, но и сейчас на вполне достойном уровне. Сидоров – поклонник «бизнеса отношений», он отлично знает продукцию, но не всегда заинтересован в новых методах ее продвижения. Отношения в отделе – скорее одиночка. Хорошее знание английского языка, возраст – 38 лет. Мотивация – доход, хорошие отношения, стабильность».

Что вы можете сказать о компании на основании того, какие факторы были выбраны для характеристики сотрудника?

Ответ. Практический менеджмент, анализ сильных и слабых сторон сотрудника. Наблюдательность и аналитические способности.

По аналогичной схеме вы можете самостоятельно выстроить кейсы с учетом специфики других видов работ, необходимости оценить те или иные характеристики и навыки кандидатов и особенностей вашего бизнеса.

Ценности и модели поведения

Кейс. Перед вами стоит важная рабочая задача. Вы считаете, что для ее решения оптимальным является план X. Ваш руководитель говорит, чтобы вы действовали по плану Y. Но вы считаете, что план X лучше для пользы дела. Ваши действия?

Ответ. Управляемость, умение аргументированно отстаивать свою позицию.

Кейс. Вы случайно узнаете, что ваш коллега (не руководитель и не подчиненный) систематически совершает нечестные поступки по отношению к компании, в которой вы работаете. Ваши действия?

Ответ. Соотношение лояльности к компании (т.е. что-то предприму) с общечеловеческими ценностями (все-таки сразу «стучать» не очень порядочно).

Кейс. Вы знаете, что ваш коллега говорит о вас плохо за глаза и это мешает вашей карьере. Ваши действия?

Ответ. Конфликтность, умение решать сложные ситуации.

Кейс. Офис-менеджер, выбирая поставщика канцелярских товаров, нашел фирмы А и Б. Они предлагают очень близкий ассортимент по одинаковой цене. При этом фирма А предложила еще и некоторое личное вознаграждение. Офис-менеджер выбрал фирму А. Оцените правильность его действий. Почему он так поступил?

Ответ. Честность, представление о репутации, умение видеть ситуацию в целом.

Кейс. Вы умеете очень хорошо влиять на людей. Перед вами клиент, которого вы легко можете убедить купить абсолютно ненужный ему, хотя и безвредный товар. Поясните ваши действия.

Ответ. Честность и ответственность перед людьми, умение прогнозировать развитие ситуации и строить долгосрочные отношения.

Кейс. Аналогично для руководителя: перед вами кандидат, который вам очень нравится. Вы можете убедить его прийти к вам в компанию, но понимаете, что это не то, что ему на самом деле нужно. Ваши действия? Поясните их.

Ответ. То же.

Кейс. Вы должны срочно дать ответ на запрос клиента: вы ему это обещали. В этот момент ваш руководитель просит вас предоставить ему какую-то аналитическую справку. Сделать и то и другое в нужное время вы не сможете. Ваши действия?

Ответ. Расстановка приоритетов, клиентоориентированность, навыки решения сложных и стрессовых ситуаций.

Кейс. В вашем распоряжении одна машина с водителем, а вам необходимо в одно время организовать встречу клиента компании в аэропорту, доставить документацию в контролирующие органы, и при этом машина в любой момент может понадобиться директору. Как поступить в такой ситуации?

Ответ. То же.

Кейс. Вы набираете персонал. Вы дали обещание одному из кандидатов, он объявил на предыдущем месте работы об увольнении и отработывает две недели. В этот период у вас оказывается другой кандидат, который нравится вам больше. Ваши действия? Почему вы так поступите?

Ответ. Отношение к своим обязательствам и обещаниям, деловая репутация, умение расставлять приоритеты и действовать в сложных ситуациях.

Кейс. Представьте себе, что вам одновременно поступили два предложения от работодателей. Как вы будете делать выбор?

Ответ. Мотивация.

Все рассмотренные кейсы дают нам возможность всесторонне оценить как навыки, так и индивидуально-личностные особенности и ценности и модели поведения. Ситуационное, или CASE-интервью, безусловно, имеет смысл проводить в сочетании с другими методиками оценки, адаптируя к конкретным задачам оценки кандидатов.

Отмечу, что, разумеется, «правильных ценностей» не существует и ответы, полностью или частично определяющие ценности, не могут быть правильными или неправильными, а лишь подходящими для конкретного случая или не подходящими.

Глава 4. Оценка кандидата на собеседовании с помощью 1С:ЗУП КОРП

Проблемы HR при проведении собеседования

Одна из самых распространенных методик оценки кандидатов при приеме на работу – это собеседование. Практически 100 % работодателей проводят собеседование в той или иной форме.

При этом мы как HR-менеджеры сталкиваемся со следующими сложностями при проведении интервью:

- Во время собеседования **мы придумываем и изменяем вопросы**. Первому кандидату интервьюер задал один вопрос, для второго несколько изменил формулировку, третьего кандидата спросил уже совершенно о другом. Мы забываем, кому какие вопросы задавали. В итоге страдают объективность и качество оценки.
- Мы **тратим время** на то, чтобы задать вопросы, которые потом неясно как использовать в оценке кандидата.
- В процессе интервью ответы **сложно фиксировать**. Если записывать ответы кандидата, то сложно сохранять при этом зрительный контакт и время собеседования значительно увеличивается. Поэтому, как правило, интервьюер делает

пометки для себя по итогам ответов на вопросы. Но такие пометки «для себя» в дальнейшем невозможно использовать без дополнительной обработки, так как руководителю они будут непонятны. И необходимо потратить время на приведение их в читаемый и понятный руководителю вид.

- После проведения интервью возникает вопрос: **«Как оценить и сравнить разных кандидатов?»** Если мы с вами зададим один вопрос ста кандидатам, то получим сто разных ответов. Причем на собеседовании, как правило, задается не один, а 10–20, а то и 30 вопросов. Каким образом оценить кандидатов по их ответам? Как сравнить разных кандидатов?
- Традиционно по итогам собеседования остается оценка «понравился» или «не понравился». Часто собеседование проводится в несколько этапов: сначала с кандидатом разговаривает рекрутер, затем руководитель. Собеседование проводят два человека в разное время. В этой ситуации крайне **сложно добиться объективной оценки**. Например, рекрутеру кандидат может понравиться, а руководителю – наоборот.

Электронное собеседование

Электронное собеседование, или Digital-интервью, в 1С:ЗУП КОРП проводится аналогично традиционному собеседованию. Кандидат приходит на встречу, с ним разговаривает рекрутер или руководитель, ему задают вопросы.

Только вопросы собеседования HR-менеджер видит в анкете из программы и, слушая ответы кандидата, фиксирует в программе ключи ответов (как себя повел кандидат при ответе, что говорил). Рекрутер при проведении собеседования видит перед собой:

- **Формулировку вопроса.** В примере ниже показан вопрос собеседования «Продайте мне услугу "Уборка в квартире"».
- **Критерии оценки.** У рекрутера нет необходимости точно фиксировать все слова кандидата. Но необходимо обращать внимание на важные аспекты ответа. Например, для оценки навыка установления контакта важно отметить в ответе

следующие критерии: поздоровался ли кандидат? Улыбался? Начал разговор сам? И т. д.

- **Ключи ответов** – это варианты ответов или поведения кандидата по каждому критерию. Например: критерий **поздоровался** – ключи: **Да** или **Нет**. Критерий **Презентация** – ключи: **с учетом потребности** или **без учета потребности**. Например, если кандидат в ответе на вопрос: «Продайте мне услугу "Уборка в квартире"», выслушав потребности клиента, проводит презентацию, учитывая эти потребности, то интервьюер нажмет кнопку ключа **с учетом потребностей**.

Раздел 1. Техника продаж

1.1 Продайте мне услугу "Уборка в квартире"

Отказался отвечать

Поздоровался
 Да Нет

Назвал по имени
 Да Нет

Улыбался
 Да Нет

Начал разговор
 Да Нет

Выявил потребности
 Несколько Одну Нет

Презентация
 С учетом потребности Без учета потребности

Отработал возражения
 Все Частично Нет

Завершил сделку / назначил встречу
 Да Нет

Навык установления контакта

Навык выявления потребности

Навык презентации

Навык работы с возражениями

Навык завершения сделки

Рис. 4.1. Форма электронной анкеты в 1С:ЗУП КОРП

При ответе кандидата рекрутер одним нажатием мышки фиксирует в программе **ключ ответа**. Ответы влияют на итоговую оценку кандидата в программе. Например, по первым четырем критериям можно понять, каким навыком установления контакта обладает кандидат (критерии **поздоровался**, **назвал по имени**, **улыбался**, **начал разговор**). Программа суммирует баллы за ответы по этим критериям. В следующем вопросе, возможно, так же будет оцениваться навык

установления контакта. В этом случае программа добавит баллы в характеристику кандидата «навык установления контакта».

Таким образом мы можем получить полную и объективную оценку кандидатов и можем сравнивать кандидатов между собой. Например, если на собеседовании второй кандидат будет улыбаться, то он будет выглядеть чуть лучше первого кандидата, ответы которого представлены на рисунке 4.1.

Применение электронного собеседования помогает решить проблемы HR, которые были указаны выше в этой главе. Преимущества электронного интервью:

- Проводящий собеседование видит перед собой вопросы анкеты. Их не надо придумывать и запоминать. Они одинаковы для всех кандидатов, которые проходят оценку на одну вакансию.
- Вопросы анкеты можно выстроить таким образом, что сначала оцениваются самые важные, критичные знания, умения и личные качества. Тогда нет необходимости тратить время на кандидата, если на первые вопросы получены неудовлетворительные ответы.
- В процессе интервью ответы **легко фиксировать одной кнопкой** и сохранять при этом зрительный контакт с кандидатом.
- После проведения собеседования можно вывести отчет по каждому кандидату, в котором видно, какие вопросы были заданы кандидату и какие получены ответы. Можно сравнить сразу нескольких или всех кандидатов, которые проходили электронное интервью. Причем программа покажет сначала кандидатов, показавших лучший результат. Таким образом, по итогам собеседования в программе мы имеем оценку по каждой характеристике всех оцененных кандидатов за весь период.

Конечно, никто не исключает собеседования, которое проводят специалисты, обученные различным методикам оценки. Но получить объективную оценку, проведя первые 1–2 этапа, чтобы «отсеять» непод-

ходящих кандидатов и тем самым сократить время работы дорогих специалистов – с этим электронное интервью справляется блестяще.

Теперь давайте разберем подробнее особенности использования электронного интервью в программе.

Чтобы начать использовать электронное интервью в 1С:ЗУП КОПР, необходимо включить эту возможность в настройках: **Настройки – Управление персоналом – Использовать электронное интервью.**

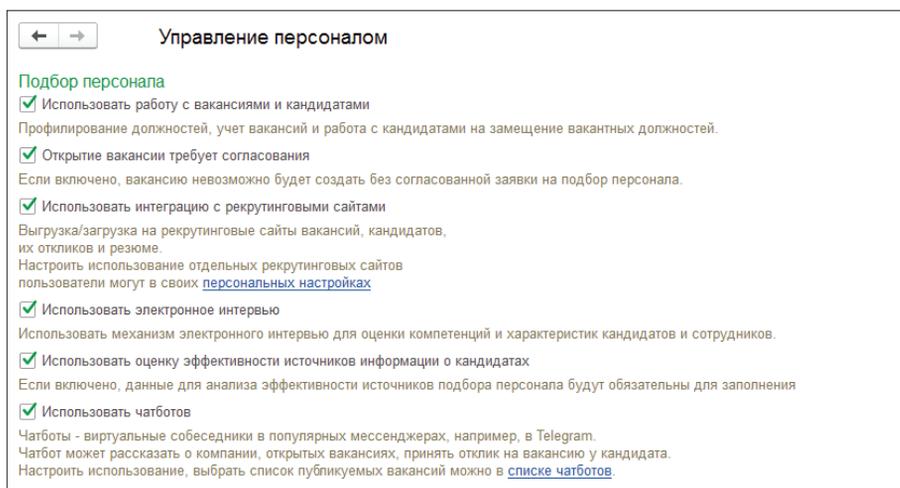


Рис. 4.2. Настройки управления персоналом

Настройка анкеты для электронного тестирования кандидатов

На подготовительном этапе подбора персонала детально описываются требования к должности. В профиле должности перечисляются характеристики (знания, навыки, личные качества и прочие характеристики), которыми должен обладать сотрудник и кандидат, чтобы качественно выполнять свои трудовые обязанности.

Характеристики, которыми обязательно должен обладать кандидат, отмечаются к проверке. Характеристики, которые требуется развивать у сотрудников, отмечаются на обучение. Характеристика может и проверяться у кандидата, и развиваться в дальнейшем

у сотрудника, поэтому одну и ту же характеристику можно пометить и к проверке, и к обучению.

Указывается вес каждой характеристики для требований к должности. Чем важнее проявление у кандидата характеристики, тем больше в профиле должности должен быть вес этой характеристики.

В профиле должности описывается план работы с кандидатами: сколько этапов подбора запланировано, в какой последовательности кандидаты будут их проходить, какие из этапов проводятся с использованием электронной анкеты. В профиле должности можно разработать анкету, просмотреть готовые анкеты, скорректировать их.

При открытии вакансии требования к должности, план подбора и инструменты оценки кандидатов переносятся в вакансию из профиля.

Менеджер по продажам /Дирекция розничных продаж/ (Вакансия)

Основное [Присоединенные файлы](#)

Записать и закрыть **Записать** **Приостановить** **Отменить** **Печать** **Еще**

Единичный набор **Массовый набор** Код: 000000007 Приоритет: **Высокий** **Средний** **Низкий**

На должность: Менеджер по продажам в подразделение: Дирекция розничных продаж

Вакантно 12 ставок по 3 позициям (запланировано 22 ставки, занято 10 ставок)

Заявитель: Булатов И.В. (Генеральный директор) Дата открытия: 21.03.2018

Профиль: Менеджер по продажам Произвольное Из профиля Планируемая дата закрытия: 21.04.2018

Варианты печати (отправки) описания [История работы с вакансией](#)

Обязанности, требования, условия **Этапы работы с кандидатами (3)** Кандидаты Отклики Примечание Публикации

Функции и требования к характеристикам

Характеристика	Значение	Вес	Проверка	Обучение
Программа компани...	Знает, Не знает	1	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Работа в программе...	Проявил	1	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Обучаемость	Высокая, Средняя	4	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Скрипт разговора с ...	Знает, Не знает	1	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

Данные для публикации вакансии

Обязанности: Продажи программных продуктов нашей компании по базе потенциальных клиентов (потенциальная база предоставляется, клиенты - это юр. лица, малый и средний бизнес)
Выявление потребностей клиента и консультации по продуктам
Проведение удаленных презентаций для клиентов
Подготовка коммерческих предложений, помощь в выборе тарифного плана

Требования: Эксперт в продажах ИТ-решений
Уверенный пользователь ПК
Активность, ответственность, нацеленность на результат

Условия: Белую заработную плату (оклад + премия по результатам работы, без потолка)
Совокупный доход от 40 000 руб. и выше
Корпоративное обучение и реальные возможности для роста и развития
Оформление по ТК РФ с первого рабочего дня
Частичную компенсацию питания + ДМС
Современный офис в шаговой доступности от метро

Представление вакансии в документах и отчетах
Менеджер по продажам /Дирекция розничных продаж/ Дополнять представление

Рис. 4.3. Вакансия

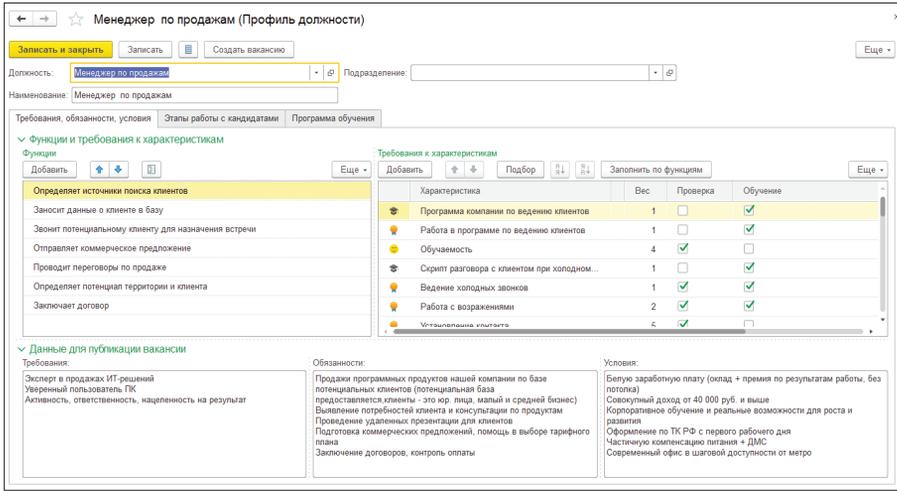


Рис. 4.4. Профиль должности менеджера по продажам

Если кандидаты на вакансию уже проходили электронное анкетирование, но появилась необходимость изменить анкету (например, добавить или удалить вопросы), программа предложит пересчитать результаты анкетирования кандидатов. Пересчет выполняется таким образом, чтобы изменение анкеты не привело к занижению или завышению оценок вновь пришедших кандидатов по сравнению с кандидатами, которые прошли собеседование ранее.

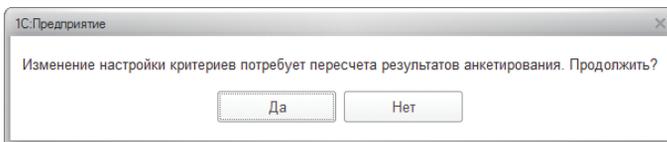


Рис. 4.5. Предупреждение о пересчете результатов

Анкета обязательно делится на разделы. Наиболее важные вопросы размещаются в начале анкеты. Логика простая: если кандидат нам не подошел по ответам на первые 2–4 вопроса, то зачастую нет смысла задавать ему остальные. Кандидат и рекрутер таким образом экономят свое время.

В электронную анкету можно внести вступительные и заключительные слова, чтобы HR не забыл сказать кандидату информацию о компании, вакансии и т. д.

При настройке анкеты видно, какие характеристики проверяет каждый вопрос анкеты, по каким критериям и с какими ключами.

Конструктор анкеты отмечает зелеными галочками характеристики, для проверки которых в анкету добавлен хотя бы один вопрос.

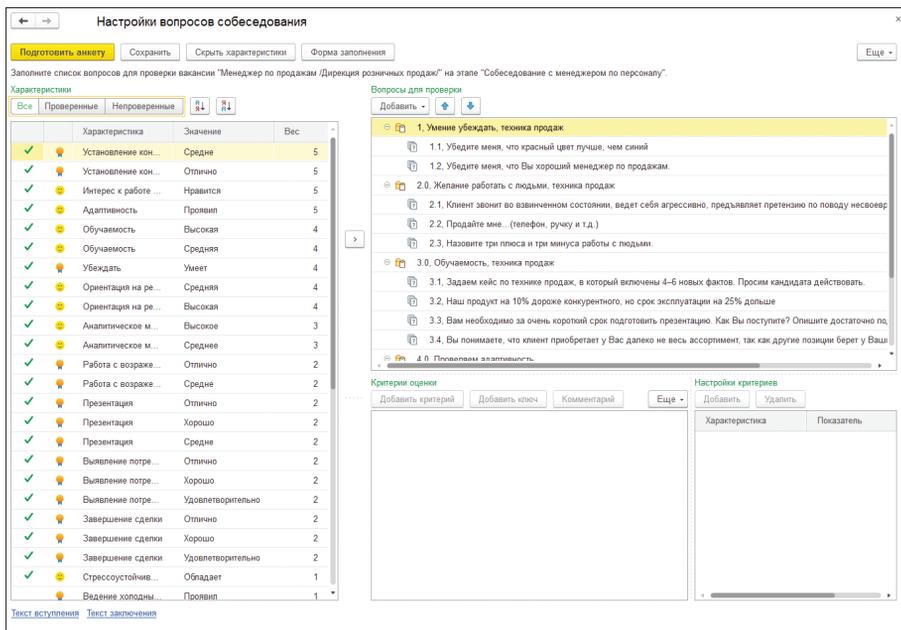


Рис. 4.6. Настройки вопросов собеседования

Чтобы увидеть, для проверки каких характеристик вопросы анкеты еще не подобраны, необходимо нажать тумблер **Непроверенные** над списком проверяемых характеристик (см. рис. 4.7).

Для удобства подбора вопросов для проверки конкретных характеристик в конструкторе анкеты есть кнопка **Подобрать вопрос**. Выделим характеристику, для проверки которой нужно подобрать вопрос анкеты, и по нажатию на кнопку **Подобрать вопрос** программа предложит список вопросов на проверку именно этой характеристики (см. рис. 4.8 и 4.9).

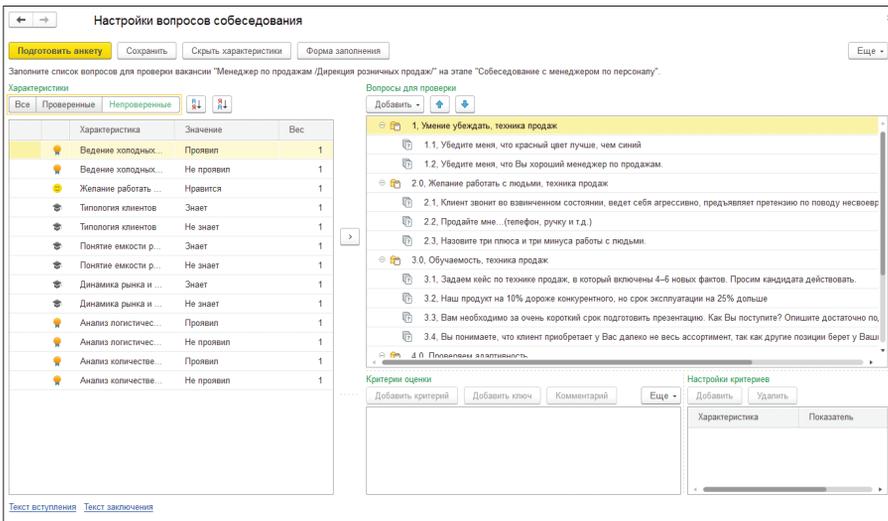


Рис. 4.7. Непроверенные характеристики

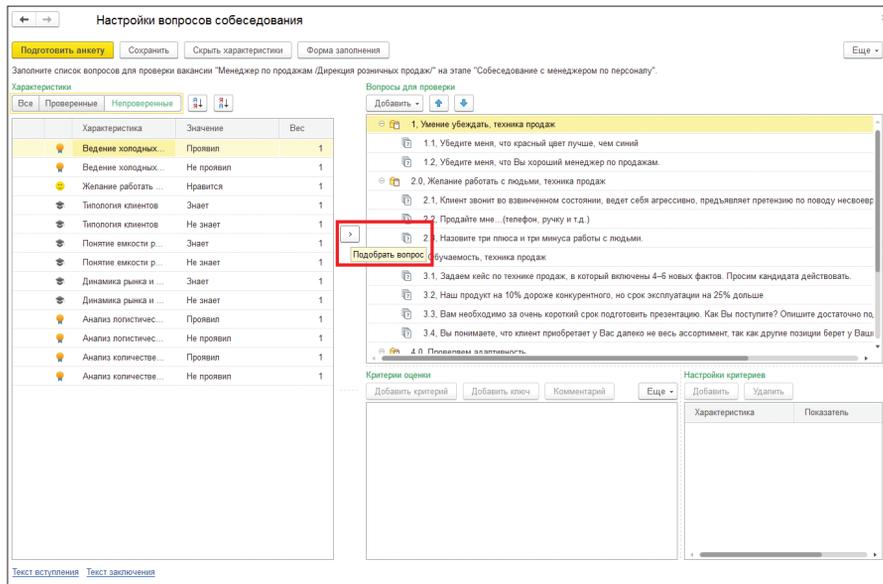


Рис. 4.8. Подбор вопросов

Подбор вопросов для собеседования

Вопросы для собеседования по выбранной характеристике:

Выбрать Создать  

	Вопрос для собеседования	Тип	Формулировка
<input checked="" type="checkbox"/>	Представьте, что Ваш клиент очень медлителен. Как Вы будете общаться...	Кейс «Расскажи»	Представьте, что Ваш клиент очень медлителен. Как Вы будете общаться с ним?
<input type="checkbox"/>	Представьте, что Вы шли на встречу с рядовым специалистом по закупкам, ...	Кейс «Расскажи»	Представьте, что Вы шли на встречу с рядовым специалистом по закупкам, а вместо него с Вами ...
<input type="checkbox"/>	Какие правила подстройки к клиенту при общении Вы знаете?	Кейс «Расскажи»	Какие правила подстройки к клиенту при общении Вы знаете?

Критерии оценки

Подстройка под клиента	
<input type="checkbox"/> Не учитывает подстройку	1
<input type="checkbox"/> Учитывает подстройку	1
<input type="checkbox"/> Не знает	1

Настройки критериев

Характеристика	Показатель	Вес

Рис. 4.9. Вопросы для оценки характеристики «Адаптивность»

В 1С:ЗУП КОРП есть возможность загрузить из библиотеки вопросы для собеседования (см. рис. 4.10). В библиотеке хранятся вопросы, разработанные на основании методик Светланы Ивановой:

- Кейс «Расскажи».
- Кейс «Покажи».
- «Три плюса и три минуса».
- PARLA – это разновидность кейса «Расскажи», но кейс построен по определенным правилам, о которых чуть дальше, в разделе «Кейс PARLA для оценки зоны "Могу"».
- Мотивация.

Также из библиотеки можно загрузить действия сотрудников, характеристики, список мотиваторов и демотиваторов.

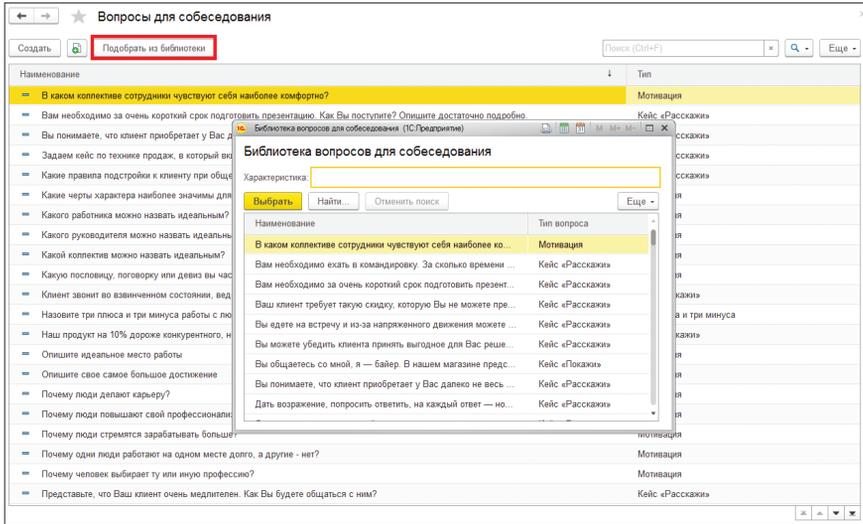


Рис. 4.10. Подбор вопросов из библиотеки

Иногда в анкете необходимо добавить место для комментария к вопросу, где HR мог бы оставить свои заметки. Для этого в настройках вопроса добавляется комментарий и пояснения для HR, какие именно заметки должны быть сделаны.

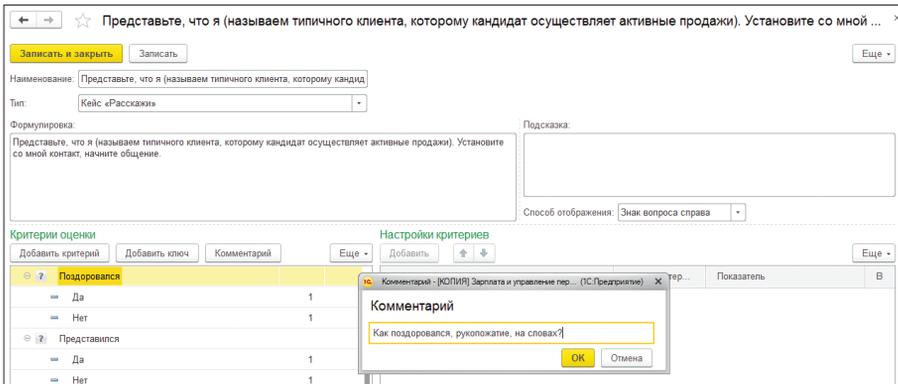


Рис. 4.11. Комментарий к вопросу анкеты

В результате на форме анкеты появится поле для текстовых заметок к вопросу.

Рис. 4.12. Форма анкеты собеседования

HR проверяет, как выглядит электронная и печатная форма анкеты, и завершает ее разработку или изменение нажатием кнопки **Подготовить анкету**.

Применение электронного интервью на разных этапах подбора персонала

Зачастую собеседование на позицию специалиста проходит в несколько этапов. Первый этап, как правило, это отсекающее собеседование. Оно может проходить по телефону: кандидатам звонят и задают 1–2 вопроса. Обычно, если отсекающее собеседование проводится в таком формате, оно в программе не отмечается. На первом этапе мы проверяем, с какими кандидатами нам стоит работать, а с какими нет.

Следующий этап – собеседование с менеджером по подбору. Здесь чаще всего программу можно и нужно задействовать. Менеджер по подбору не всегда понимает специфику работы, и/или не всегда у него есть бизнес-опыт. Поэтому на данном этапе важно уменьшить субъективность оценки рекрутера.

Третий этап, как правило – собеседование с руководителем подразделения. Здесь также возможно использовать анкету Digital-интервью как некоторое подспорье для руководителя.

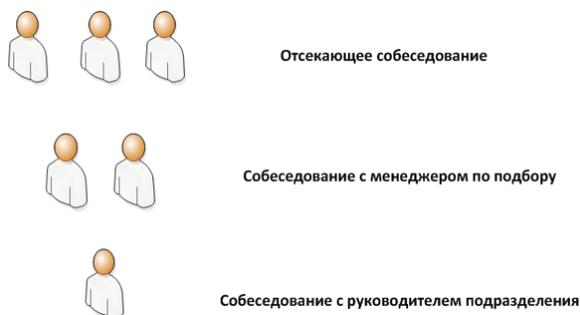


Рис. 4.13. Этапы собеседования

В программе, в профиле должности, настраиваются этапы собеседования. Анкету электронного собеседования можно использовать на всех этапах подбора. Но можно настроить использование анкеты только на определенных этапах.

В профиле должности в каждом этапе видно, применяется ли на данном этапе анкета или нет. На разных этапах собеседования может настраиваться разная анкета.

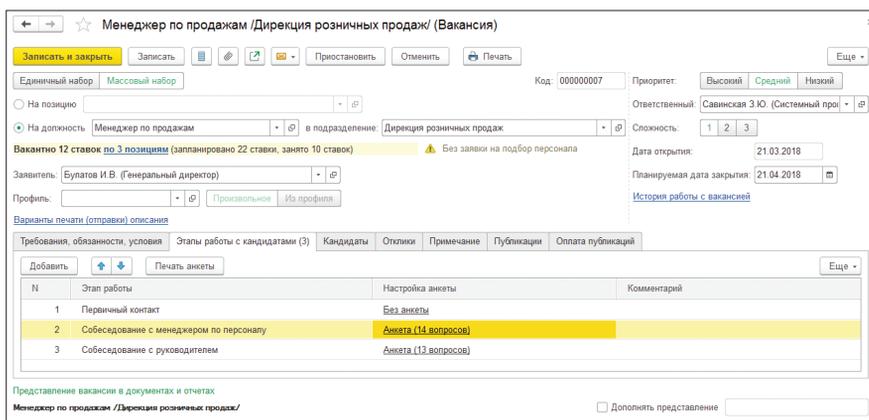


Рис. 4.14. Этапы работы с кандидатами

Проведение собеседования

Менеджер по подбору персонала может фиксировать результат беседы с кандидатом в 1С:ЗУП КОРП во время собеседования. Если у него нет технической возможности сразу вносить результаты в систему, HR отмечает результат собеседования в предварительно распечатанной анкете, а в систему перенесет данные позже.

HR начинает электронное интервью, проходя по гиперссылке **Пройти** на форме кандидата.

Михеев Петр Иванович (Кандидат)

Основное | Работа с кандидатами | Взаимодействия | Комментарии кандидатов | Присоединенные файлы

Записать и закрыть | Записать | Утвердить (одобрен) | Отклонить | Присоединить файл | Создать на основании | Еще

ФИО: Михеев Петр Иванович Код: 000000103

Текущий этап «Собеседование с менеджером по персоналу» пока не запланирован. **Запланировать Пройти Пропустить**

Позиционирование

Вакансия: Менеджер по продажам /Дирекция розничных про, Подразделение: Дирекция розничных продаж

Позиция:

Ожидаемый доход: 0.00

Личные данные | Резюме | Образование, квалификация | Опыт работы | Работа с кандидатом | Дополнительно

Дата рождения: Пол: Мужской

Адрес:

Телефон:

Email:

Место рождения: Гражданство (страна): РОССИЯ

Состояние в браке:

Комментарии

Добавить

Оценка по характеристикам

Оценка: 0.00 Расшифровать

Моя оценка

☆☆☆☆

Поступил: 07.05.2018

Источник: Rabota

Ответственный: Савинская Э.К.

Рис. 4.15. Карточка кандидата

HR открывает форму электронного интервью и перемещается из раздела в раздел, позиционируясь на разные разделы списка или по кнопкам навигации **Далее** и **Назад**.

При нажатии на знак вопроса на форме анкеты всплывают контекстные пояснения к вопросам (см. рис. 4.16).

Когда в анкете встречается вопрос на мотивацию, HR записывает ответ кандидата подробно и точно (см. рис. 4.17).

← → ☆ Менеджер по продажам / Собеседование с менеджером по персоналу

Завершить и закрыть Мотивация ?

Номер: 0000000037 Дата: 23.07.2018 16:57:37 м Дата редактирования: . . . : :

Режим анкетирования: Интервью Респондент: Михеев Петр Иванович

Шаблон анкеты: Менеджер по продажам / Собеседование с менеджером по п... Интервьюер: Савинская З.Ю. (Системный программист)

Скрыть разделы < Назад Далее >

Вступление

1. Умение убеждать, техника продаж

2. Желание работать с людьми, техни...

3. Обучаемость, техника продаж

4. Проверим адаптивность

5.

Заключение

Раздел 1. Умение убеждать, техника продаж

1.1 Убедите меня, что красный цвет лучше, чем синий. А теперь убедите меня, что синий лучше, чем красный. ?

Отказался отвечать

Отказались смог

Да Нет

Спорит

Да Нет

Задает вопросы

Да Нет

Приводит аргументы/примеры

Да Нет

Вначале слушаем ответ на первую часть кейса. Только потом задаем вторую часть кейса. X

Рис. 4.16. Прохождение собеседования. Интерфейс для HR

← → ☆ Менеджер по продажам / Собеседование с руководителем

Мотивация ?

Номер: 0000000024 Дата: 02.04.2018 16:16:31 м Дата редактирования: 04.07.2018 16:39:57 м

Режим анкетирования: Интервью Респондент: Архипов Герт Олегович

Шаблон анкеты: Менеджер по продажам / Собеседование с руководи... Интервьюер: Савинская З.Ю. (Системный программист)

Показать разделы < Назад Далее >

Раздел 1. Мотивация

1.1 Опишите свое самое большое достижение

Ответ вводить через кнопку "Мотивация"

Ответ получен

Заметки по вопросу

1.2 Что заставляет людей эффективно работать? ?

Ответ получен

Заметки по вопросу

Мне кажется, если у человека есть интерес к работе, если ему это нравится, ну, даже фактор получения денег я тут не рассматриваю.

Я вот сужу по себе, если мне работа нравится,

1.3 Почему, на ваш взгляд, бывает такая ситуация: Работник отработал испытательный срок. Работодатель ему говорит: "Все хорошо, продолжайте работать!", а Работник идет и пишет заявление "по собственному желанию" ?

Ответ вводить через кнопку "Мотивация"

Ответ получен

Заметки по вопросу

Смотря какие причины. Может быть не понравилась работа, оклад я здесь не говорю, потому что когда человек приходит на испытательный срок, ему озвучивают оклад. Может быть ему не понравился коллектив, ну, разные причины могут быть. Может человек испугался большого объема работы – он на это не рассчитывал. Много причин может быть

Рис. 4.17. Вопрос на мотивацию с открытым ответом

Для регистрации мотиваторов и демотиваторов кандидата HR по кнопке **Мотивация** фиксирует по ходу беседы, сколько раз кандидат упоминал, например, деньги, значимость коллектива, удаленность от дома. Так подсчитывается значимость различных мотиваторов и демотиваторов для кандидата.

HR фиксирует мотивирующие фразы для кандидата. Информация, что будет мотивировать и демотивировать кандидата в работе, крайне важна для принятия решения.

Рис. 4.18. Форма для фиксации мотиваторов и демотиваторов

Завершаются собеседование и обработка его результатов разбором мотиваторов – менеджер по подбору персонала отмечает, что **мотиваторы разобраны**, и сохраняет результат.

Анкету необходимо **Завершить и закрыть**, после чего данные анкеты становятся недоступными для исправлений, а результаты собеседования отражаются в аналитической отчетности.

Анализ результатов тестирования для принятия решения по кандидату

По результатам электронного интервью рассчитываются оценки кандидатов (см. рис. 4.19).

Сравнение кандидатов по характеристикам открывается по кнопке **Сравнить по характеристикам**.

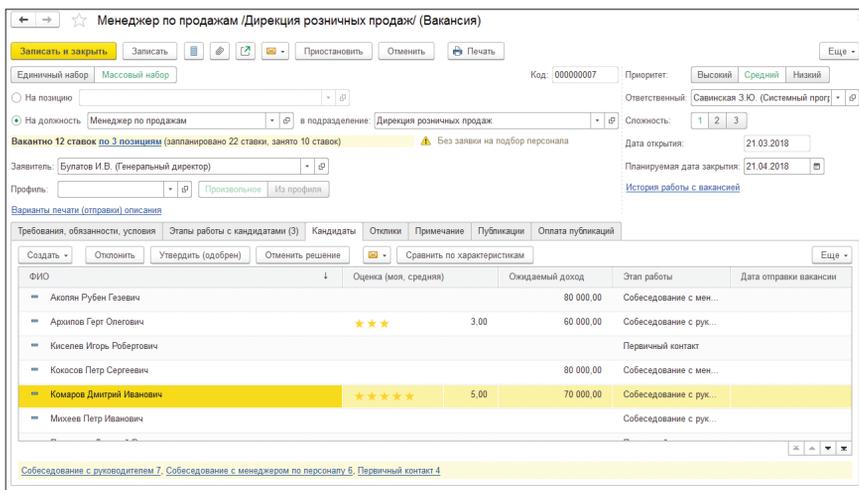


Рис. 4.19. Кандидаты на вакансию

Кандидаты отражаются по убыванию итогового балла. Кандидаты, у которых характеристики наиболее соответствуют профилю должности, находятся в начале списка.

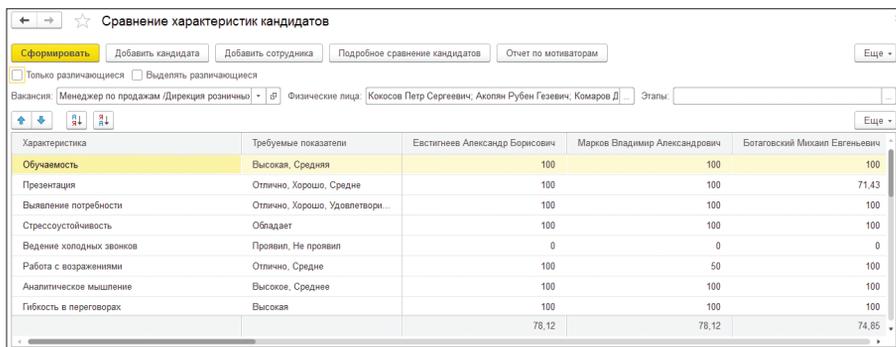


Рис. 4.20. Выводятся оценки по каждой характеристике отдельно и итоговый балл кандидата

Здесь же можно сравнить мотиваторы и демотиваторы кандидатов на вакансию (см. рис. 4.21 и 4.22).

Мотиваторы/Демотиваторы

Мотиватор/Демотиватор	Архипов Герт Олегович	Максимов Игорь Александрович	Колесников Федор Иванович
Большой объем работы	3	3	0
Интерес	4	2	0
Деньги	4	5	0
Коллектив	1	0	0
Карьерный рост	2	0	0
Творческая работа	2	2	3
Удаленность об дома	0	0	0
Самореализация	1	2	3
Давление	1	0	2

Рис. 4.21. Сравнение мотиваторов и демотиваторов

Мотивация

	Архипов Герт	Буракова Ирина	Колесников Федор	Комаров Дмитрий	Максимов Игорь	Марков Владимир	Яров Александр
Мотиваторы							
Деньги	4	2			5		2
Интерес	4				2		3
Карьерный рост							
Коллектив	1						
Нормальный режим работы					2	4	2
Самореализация	1	4	3		1	2	3
Творческая работа	2	3	3		2	3	1
Демотиваторы							
Большой объем работы	3				3		
Давление	1		2				1
Критика		2	2		1		1
Удаленность об дома							2
Хамство руководителя	2						

Рис. 4.22. Отчет по мотиваторам

Подробное сравнение кандидатов вызывает развернутый отчет, который показывает, как отвечали разные кандидаты, на основании чего рассчитались баллы кандидатов по отдельным характеристикам, и итоговые баллы кандидатов.

← → ☆ Подробный отчет по сравнению характеристик

Сформировать

Вакансия: Менеджер по продажам /Дирекция розничных продаж/ Кандидаты: Кокосов Петр Сергеевич; Аюлян Рубен Гезевич; Комаров Дми...

Вакансия: Менеджер по продажам /Дирекция розничных продаж/

	Евстигнеев Александр Борисович	Марков Владимир Александрович	Богатовский Михаил Евгеньевич	Буракова Ирина Леонидовна	Кубышкин Константин Владимирович	Фомин Александр
Итоговый балл кандидата	78.12	78.12	74.85	73.36	72.15	70.83
Характеристика персонала: Обучаемость	Высокая	Высокая	Высокая	Средняя	Средняя	Сред
Значение характеристики	2	2	2	2	2	2
Максимальный возможный балл	2	2	2	2	2	2
Коэффициент соответствия требуемому значению	1	1	1	1	1	1
Набранный балл	2	2	2	2	2	2
Итоговый балл	100.00	100.00	100.00	50.00	50.00	50.00
3. Задачи себя по технике продаж, в которой включены 4-6 новых фактов. Просим кандидата действовать.	1	1	1	0	0	0
Учитывает новые факторы	0	0	0	0	0	0
Итого	0	0	0	0	0	0
2. Мы продаем на 10% дороже конкурентов, но срок эксплуатации на 25% дольше. При этом производительная мощность больше на 30%. Товары производятся себе, что в отличие, который настроен на покупку оборудования у конкурентов. Убедите меня приобрести оборудование у нас	1	1	1	0	0	0
Обосновывает выводу на цифрах из текста	0	0	0	0	0	0
Итого	0	0	0	0	0	0
Характеристика персонала: Выявление потребности	0	0	0	1	1	1

Рис. 4.23. Подробное сравнение кандидатов

В карточке кандидата отражается его итоговая оценка по характеристикам, которую можно расшифровать.

← → ☆ Комаров Дмитрий Иванович (Кандидат) ×

Основное Работа с кандидатами Взаимодействия Комментарии кандидатов Присоединенные файлы

Записать и закрыть Записать Утвердить (одобрен) Отклонить Присоединить файл Создать на основании Еще

ФИО: Комаров Дмитрий Иванович Код: 000000020

Текущий этап «Собеседование с руководителем» пока не запланирован [Запланировать](#) [Пройти](#) [Пропустить](#)

Позиционирование

Вакансия: Менеджер по продажам /Дирекция розничн Подразделение: Руководство

Позиция:

Ожидаемый доход: 70 000,00

Добавить фото

Личные данные Резюме Образование, квалификация Опыт работы Работа с кандидатом Дополнительно

Дата рождения: Пол: Мужской

Адрес:

Телефон:

Email:

Место рождения: Гражданство (страна): РОССИЯ

Состояние в браке:

Комментарии

[Добавить](#)

Оценка по характеристикам

Оценка: 56,94 [Расшифровать](#)

Моя оценка

☆☆☆☆☆

[Средняя: 5, всего оценок 1](#)

Поступил: 29.03.2018

Источник:

Ответственный: Савинская

Рис. 4.24. Карточка кандидата

По гиперссылке **Расшифровать** доступен отчет с подробной информацией о том, как получилась эта оценка.

Преимущества электронного интервью

Электронное интервью помогает решить проблемы HR при проведении собеседования, о которых было сказано в начале главы:

- Список вопросов – перед глазами, поэтому HR **не забудет**, какие вопросы нужно задать, и **не тратит время** на лишние вопросы и «не наших кандидатов».
- Для каждого вопроса есть критерии оценки и ключи ответа. В результате мы получаем **объективную оценку** кандидатов, так как и у руководителя, и у рекрутера одинаковые критерии. Кандидаты отвечают на одинаковые вопросы и находятся в равных условиях.

- HR фиксирует ответ в один клик. Благодаря этому, во-первых, заметно **экономится время**. Чтобы понять, наш это кандидат или нет, как правило, требуется 15–20 минут собеседования вместо 1–2 часов. Во-вторых, интервьюер значительно **меньше устает**, меньше «выгорает». В-третьих, HR **не теряет контакт с кандидатом**. Фиксирование ответов в программе незаметнее, чем если бы HR записывал ответы кандидата вручную на бумаге.
- Есть возможность наглядного сравнения кандидатов по любым характеристикам за весь период оценки.

В итоге, применяя электронное интервью, получаем очевидные плюсы: экономия времени, высокая точность и объективность оценки кандидата.

Digital-интервью может проводить сотрудник без большого опыта в оценке. Электронному интервью можно быстро научить. Как правило, на первых этапах собеседования проводят менее опытные сотрудники. В этой ситуации Digital-интервью незаменимо, так как позволяет быстро и качественно провести интервью, не зная глубоко техник оценки персонала.

Digital-интервью также незаменимо при большом потоке кандидатов. Например, если в день приходит 5–7 кандидатов на одну позицию. Представляете, сколько кандидатов пройдет через вас за неделю-две? Их всех нужно оценить, помнить, уметь сопоставить. Или если на вакансию приходит один кандидат в неделю – вы в конце месяца понимаете, что пришло 4 кандидата, но вспомнить, какие они (кандидаты) были и какие ответы давали, уже довольно сложно.

Инструменты оценки зон «Может» и «Хочет»

На интервью мы не оцениваем кандидата как хорошего или плохого человека или специалиста. Цель – понять, какой результат будет принести кандидат на конкретной позиции в нашей компании. Этот результат зависит от двух зон:

- **ХОЧУ** – что нравится человеку делать, что для него выгодно или ценно. Если кандидат «не хочет», нужно понять, можем ли мы его мотивировать на работу в нашей компании.

- **МОГУ** – когда мы оцениваем зону «Могу», нужно понять, по каким знаниям/навыкам/способностям кандидат не подходит. Можем ли мы его научить или доучить в короткое время?



Рис. 4.25. Структура зон «Могу» и «Хочу»

К инструментам оценки зоны «Могу» в 1С:ЗУП КОРП относятся:

- Кейс «Расскажи».
- Кейс «Покажи».
- PARLA – кейс, построенный по определенным правилам.

К инструментам оценки зоны «Хочу» в 1С:ЗУП КОРП относятся:

- проективные вопросы;
- экспресс-диагностика «три плюса и три минуса».



Рис. 4.26. Инструменты для оценки зон «Могу» и «Хочу»

Проективные вопросы для оценки зоны «Хочу»

Проективными называются вопросы, предлагающие кандидату оценить не себя, а людей вообще или какого-то персонажа. Сравните:

- Какие трудности **вы** испытываете в переговорах? (Высокая вероятность того, что кандидат даст социально-желательный ответ).
- Какие трудности испытывают в переговорах _____ (=должность кандидата)?

Чтобы выявить мотиваторы человека, недостаточно задать один проективный вопрос, потребуется несколько. Пример интервью с выявленной мотивацией кандидата представлен ниже.

Вопрос 1. Что стимулирует людей эффективно работать?

Ответ кандидата: «Мне кажется, если у человека есть **интерес** к работе, если ему это нравится, ну, даже фактор получения **денег** я тут не рассматриваю. Я вот сужу по себе: если мне работа нравится, я буду очень эффективно работать».

Мотиваторы/демотиваторы:

- Интерес = 1.
- Деньги = 1.

Вопрос 2. Почему, на ваш взгляд, бывает такая ситуация: работник отработал испытательный срок, работодатель ему говорит: «Все хорошо, продолжайте работать!» – а работник увольняется?

Ответ кандидата: «Смотря какие причины. Может быть, **не понравилась** работа, про **оклад** я здесь не говорю, потому что когда человек приходит на испытательный срок, ему озвучивают оклад. Может быть, ему не понравился **коллектив**, ну, разные причины могут быть. Может, человек испугался **большого объема работы** – он на это не рассчитывал. Много причин может быть».

Мотиваторы/демотиваторы:

- Интерес = 1 + 1.
- Деньги = 1 + 1.
- Коллектив = 1.
- «-» Большой объем работы = 1.

Вопрос 3. Что может побудить человека уволиться?

- Причин масса!
- Приведите пример.
- Ну, например, ему стала **неинтересна работа**, может быть, ему обещали повышение, а повышения не дали.
- Повышение чего?
- **Повышение должности** – может быть, он рассчитывал на что-то, а дали какому-то другому сотруднику. Он понял, что в этой компании ему делать нечего. Может быть, перестал устраивать **уровень зарплаты**. Человек считает, что работает эффективно, видит, что это заметил руководитель, но зарплату не повышает. Ну, причин море может быть.

Итого:

- Интерес = 1 + 1 + 1.
- Деньги = 1 + 1 + 1.
- Коллектив = 1.
- «-» Большой объем работы = 1.
- Карьерный рост = 1.

На первое место для этого кандидата выходят мотиваторы **деньги** и **интерес**. Видя такую карту мотиваторов, нужно обязательно уточнить, какая работа для этого кандидата является интересной, и сравнить с задачами, которые предлагаем мы. Если задачи совпадают, то это наш кандидат.

У кандидата большой процент мотивации на деньги, поэтому нужно уточнить, какой размер заработной платы будет его устраивать.

Соответственно, и по другим мотиваторам тоже нужно задать уточняющие вопросы. Какой карьерный рост кандидат для себя видит? Комфортный коллектив – это какой? Большой объем работы – это сколько? Например, для этого кандидата оказалось, что большой объем работы – это месяц без выходных.

Имея перед глазами карту мотиваторов, мы можем более плотно поговорить с финалистами отбора по их ожиданиям от работы. Сравнить, что можем предложить мы и что хотят получить они.

Форма ввода мотиваторов, демотиваторов и мотивирующих фраз в программе выглядит следующим образом:

Укажите данные по мотивации (1С:Предприятие)

Мотиваторы разобраны

Заметки к вопросам по мотивации:

Вопрос	Заметка
1.10. Какой коллектив можно назвать идеальным?	Смотря для каких людей, люди же тоже разные бывают. Для меня комфортный коллектив - это спокойный коллектив. А для людей?...
1.2. Что заставляет людей эффективно работать?	Мне кажется, если у человека есть интерес к работе, если ему это

Мотиваторы

Интерес	+	4	-	Вести комментарий
Деньги	+	4	-	Вести комментарий
Карьерный рост	+	2	-	Вести комментарий
Коллектив	+	1	-	спокойный, дружный, ...
Самореализация	+	0	-	Вести комментарий

[Другое...](#)

Демотиваторы

Большой объем работы	+	3	-	Вести комментарий
Критика	+	0	-	Вести комментарий
Давление	+	0	-	Вести комментарий
Хамство руководителя	+	0	-	Вести комментарий
Удаленность об дома	+	0	-	Вести комментарий

[Другое...](#)

Мотивирующие фразы:

Вы добились многого на своем месте

Рис. 4.27. Форма для ввода мотиваторов кандидата

В процессе собеседования HR отмечает, сколько раз прозвучал в ответе кандидата данный мотиватор/демотиватор.

В программе предусмотрены отчеты для просмотра мотиваций кандидатов.

Мотивация		Архипов Герт	Буракова Ирина	Колесников Федор	Комаров Дмитрий	Максимов Игорь	Марков Владимир	Яров Александр
Мотиваторы								
Деньги		4	2			5		2
Интерес		4				2		3
Карьерный рост		2						
Коллектив		1						
Нормальный режим работы					2	4		2
Самореализация		1	4	3	1	2	3	3
Творческая работа		2	3	3		2	3	1
Демотиваторы								
Большой объем работы		3				3		
Давление		1		2				1
Критика			2	2	1			1
Удаленность об дома								2
Хамство руководителя		2						

Рис. 4.28. Данные по мотивации кандидатов

Вариант отображения отчета можно настроить. Ниже на рисунках – две модификации одного и того же поставляемого отчета.

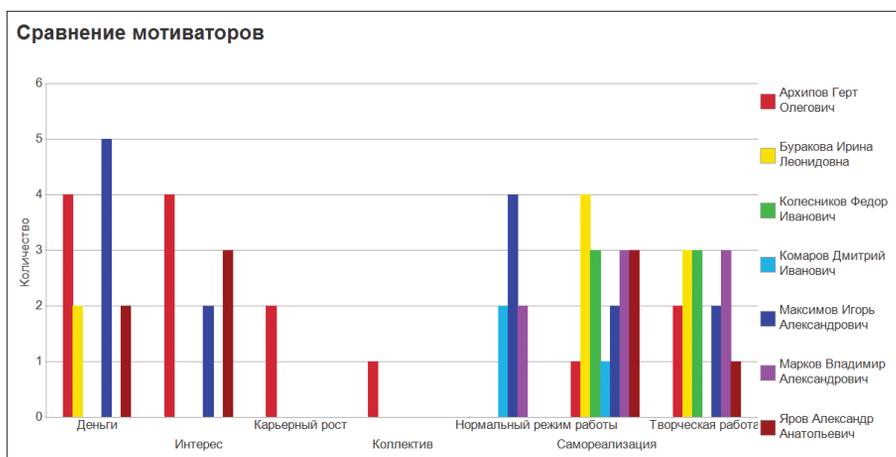


Рис. 4.29. Сравнение мотиваторов

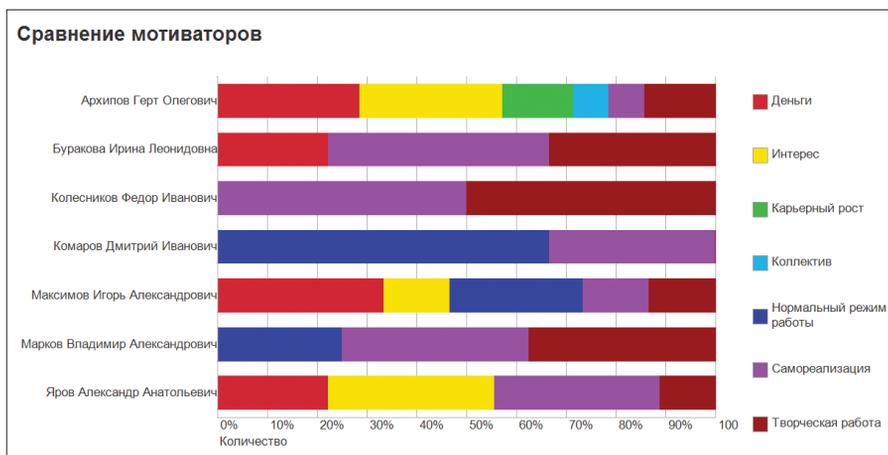


Рис. 4.30. Сравнение мотиваторов

Во время собеседования кроме мотиваторов можно также выявить и зафиксировать мотивационные фразы. Мотивационные фразы могут помочь руководителю понять, какие слова, будут мотивировать работника, а какие, наоборот, демотивировать.

Рассмотрим пример вопроса на мотивирующие фразы (обратите внимание, что вопрос состоит из двух частей):

- Какую поговорку, пословицу, девиз вы часто себе повторяете?
- «Я-то могу!»
- Какой смысл вы в нее вкладываете?
- Если кому-то где-то кажется, что я не справлюсь, то я-то точно знаю, что я – СМОГУ!

«Я уверен, что ты – точно можешь это сделать!» Эта фраза сработает именно для данного кандидата/сотрудника.

Метод «Три плюса и три минуса» для оценки зоны «Хочу»

Во время собеседования мы просим кандидата назвать три плюса и три минуса того, **отношение** к чему для нас важно выявить.

При этом анализируем и отмечаем в программе:

- Количество ответов.
- Скорость ответа.
- Последовательность.

Когда человек говорит про плюсы, он показывает нам свои мотиваторы. Соответственно, минусы – демотиваторы.

Первый кандидат назвал 3 плюса и 1 минус работы с людьми.

2.3 Назовите три плюса и три минуса работы с людьми.

Отказался отвечать

Плюсы

Развиваешься, общение с людьми, ты им стараешься помочь развиваться

Минусы

Характеры у каждого разные

Чего назвал больше

Минусы Одинаково **Плюсы**

С чего начал

Минусы **Плюсы**

Чго назвал быстрее

Минусы **Плюсы**

Рис. 4.31. Вопрос метода «три плюса и три минуса»

На тот же вопрос второй кандидат назвал одинаковое количество плюсов и минусов.

2.3 Назовите три плюса и три минуса работы с людьми.

Отказался отвечать

Плюсы

Опыт общения колоссальный, новые знакомства

Минусы

Горечь расставания после долгого общения, конфликты разные бывают

Чего назвал больше

Минусы Одинаково Плюсы

С чего начал

Минусы Плюсы

Что назвал быстрее

Минусы Плюсы

Рис. 4.32. Ответы второго кандидата на тот же вопрос

Оба кандидата начали с плюсов и быстрее называли именно их. Но по количеству плюсов и минусов видно, что кандидат номер 1 продемонстрировал чуть большую заинтересованность к работе с людьми.

Особо хочется подчеркнуть, что экспресс-диагностика «три плюса и три минуса» не оценивает, **может** ли кандидат работать с людьми, а оценивает, **хочет** ли кандидат с ними работать.

Удобно использовать эту экспресс-диагностику, если кандидат еще сам не до конца определился, что ему **хочется** делать. Экспресс-диагностика может быстро дать ответ – к чему у кандидата лежит душа.

Кейсы «Покажи» и «Расскажи» для оценки зоны «Могу»

Как узнать, умеет ли кандидат кататься на велосипеде? Можно попросить его **рассказать** о том, как это делается, но по ответу на этот вопрос вряд ли можно на 100 % сделать вывод о том, умеет ли кандидат кататься и как хорошо. А вот если мы попросим кандидата **показать**, как он ездит, т.е. взять велосипед и поехать, то тут мы точно сможем оценить навык езды на велосипеде. Такой метод, когда кандидату предлагается не рассказать о навыке, а продемонстрировать его, называется кейсом «Покажи».

Таблица 4.1. Сравнение кейсов «Покажи» и «Расскажи»

	Кейс «Покажи»	Кейс «Расскажи»
В чем суть задания?	Модель реальной деловой ситуации, в которой кандидату предлагается проявить имеющиеся знания и навыки	Модель деловой ситуации, в которой кандидату предлагается рассказать , как бы он действовал или что он думает о ситуации
Что проверяем?	Проверяем навыки	Проверяем знания и/или стратегию
Пример кейса	Звонит недовольный клиент, ему не доставили товар. Клиент – я. Поговорите со мной	Звонит недовольный клиент, ему не доставили товар. Расскажите , как вы будете с ним разговаривать

В кейсе «Покажи» невозможно дать социально-желательный ответ. Ты либо проявляешь навык, либо нет. Кейс «Расскажи» проверяет образ мысли, знания и стратегию поведения в заданной ситуации.

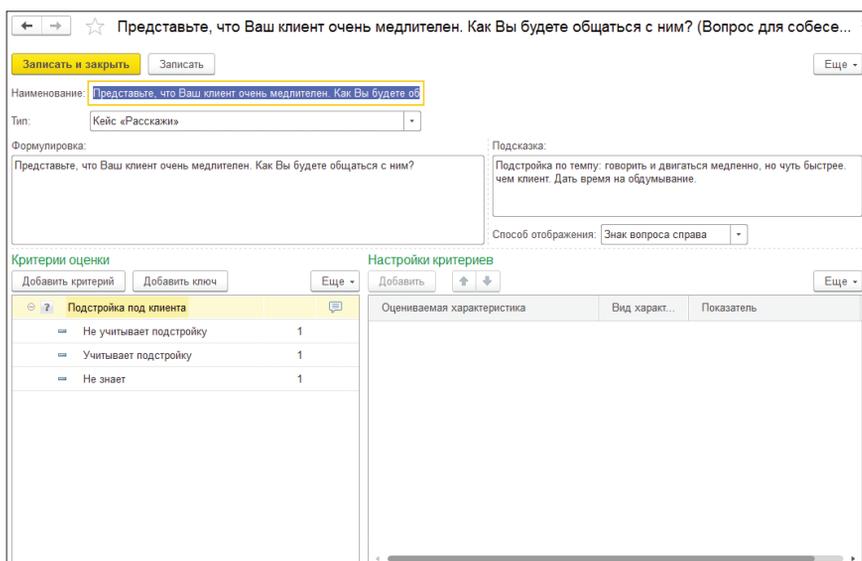


Рис. 4.33. Настройка в программе кейса «Расскажи»

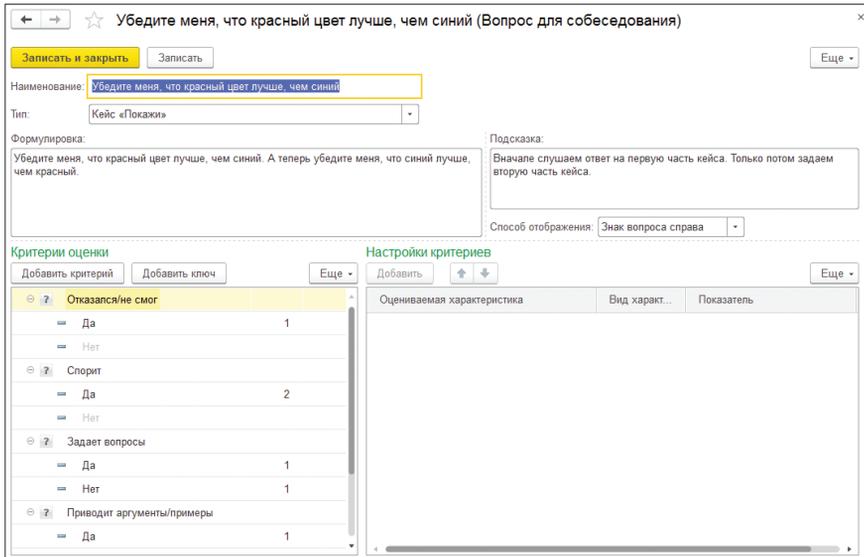


Рис. 4.34. Настройка в программе кейса «Покажи»

Время HR тратится в основном на разработку самих кейсов и первоначальную настройку анкеты в программе. Дальше по настроенной анкете (с занесенными в программу вопросами, настроенными критериями и ключами оценки) очень просто и быстро можно провести интервью и оценить кандидата.

Кейс PARLA для оценки зоны «Могу»

Кейс **PARLA** – это разновидность кейса «Расскажи», но он построен по определенным правилам и показывает:

- анализирует ли кандидат ситуации;
- учится ли кандидат на своих ошибках.

PARLA – это аббревиатура. Кейс состоит из 5 вопросов:

- **Problem** – была ли у вас «такая-то сложная ситуация»?
- **Action** – как развивались события? Как действовали вы лично?

- **Result** – какой получился результат? Считаете ли вы его положительным или отрицательным?
- **Learned** – какой вывод (урок) вы сделали из этой ситуации?
- **Applied** – что уже изменилось в вашем поведении после этой ситуации? Что вы планируете изменить в будущем? Почему?

Разберем пример вариантов возможных ответов на вопрос.

На **Problem**-вопрос: «Была ли у вас конфликтная ситуация на работе?» – от кандидата был получен ответ:

«Да, у меня был конфликт с руководителем. Я совмещала должности секретаря и кадровика. Мне необходимо было сдать отчет в Пенсионный фонд, там была огромная очередь, я простояла в ней 4 часа. Руководителю я была нужна в это время, и он очень ругался, что меня нет на месте».

На **Action**-вопрос: «Как развивались события? Как действовали вы лично?» – кандидат ответила:

«Когда я пришла, руководитель устроил скандал. Я объяснила ему, что не могла уйти из очереди, так как пришлось бы стоять еще столько же в другой день. А сдать отчеты необходимо для организации».

На **Result**-вопрос: «Какой получился результат? Считаете ли вы его положительным или отрицательным?» – получен ответ:

«Я расстроилась из-за этого разговора. Ведь я хотела как лучше для организации, не для себя старалась».

На следующие вопросы **Learned** и **Applied** мы могли получить разные варианты ответа, давайте рассмотрим ответы по вариантам А и Б.

Learned: «Какой вывод (урок) вы сделали из этой ситуации?»

Вариант А:

«Не делай добра – не получишь зла».

Вариант Б:

«Что нельзя уходить из офиса, никого не предупредив об этом».

Applied: «Что уже изменилось в вашем поведении после этой ситуации? Что вы планируете изменить в будущем? Почему?»

Вариант А:

«После этого случая я делаю только то, что говорит директор, даже если это идет во вред делу. Если он не ценит моего усердия, значит, оно ему не нужно».

Вариант Б:

«После этого случая, если я отлучаюсь из офиса, то говорю, на какое время, и если задерживаюсь, то обязательно отзваниваюсь и согласовываю с директором свои действия».

Конечно, если бы мы действительно разбирали такие ответы, получив их на собеседовании, то, оценивая их с точки зрения работодателя, «Вариант А» мы бы посчитали отрицательным, а вот «Вариант Б» нас бы удовлетворил. Такой ответ говорит о том, что кандидат сделал правильный вывод и изменил свое поведение так, как устроило бы работодателя. Причем в примере мы видим, что первые 3 ответа кандидата мы можем не брать во внимание (ответы на вопросы Problem, Action и Result).

Итак, **PARLA** – это кейс, построенный по определенным правилам. Мы задаем 5 вопросов, но фиксируем в программе только результаты ответов на последние два вопроса: правильный вывод сделал кандидат с нашей точки зрения (с позиции работодателя) или нет.

На рисунке ниже – пример вопроса типа **PARLA**, который есть в преднастроенной библиотеке 1С:ЗУП КОРП.

← → ☆
Расскажите о каком-то неудачном опыте взаимодействия с клиентом (Вопрос для собеседования)
✕

Записать и закрыть
Записать
Еще ▾

Наименование:

Тип:

Формулировка:

Расскажите о каком-то неудачном опыте взаимодействия с клиентом

Подсказка:

Способ отображения:

Критерии оценки

Добавить критерий Добавить ключ Еще ▾

⊖ 2	Выводы с точки зрения обучения		
▢	Не делает выводов	1	
▢	Неправильные	1	
▢	Правильные	1	
⊖ 2	Выводы с точки зрения примени...		
▢	Не делает выводов	1	
▢	Неправильные	1	
▢	Правильные	1	

Настройки критериев

Добавить ↑ ↓ Еще ▾

Оцениваемая характеристика	Вид характ...	Показатель
Делает выводы из сложных ситуаций	Навык	Делает правильные выводы

Рис. 4.35. Пример вопроса PARLA

Глава 5. Адаптация. Как помочь новичку сделать ваш «устав» своим

Автор главы – Светлана Иванова

В чужой монастырь со своим уставом не ходят

Переход на новое место работы – это всегда стресс. И, предоставив новичку информацию, касающуюся традиций, корпоративной культуры компании и контактов, вы существенно облегчите процесс его адаптации на новом месте.

Информируйте вовремя. Как иллюстрация – случай из жизни. Опытный специалист приходит на должность логиста во французскую компанию. Его никто не информирует о том, с какими таможенными контактировала компания. В итоге кто-то из клиентов звонит ему и высказывает претензии, что неправильно оформлена какая-то отгрузка товара, которой он совсем не занимался. Когда такая ситуация повторилась, хороший, но самолюбивый специалист решает уйти из достойной в общем и целом компании, в которой некому заняться процессом адаптации. В результате все в проигрыше. И дело не в том, что логист оказался недостаточно стрессоустойчивым. Просто он счел работу в компании с подобной культурой неприемлемой для себя.

Другая ситуация. В компанию приходит на работу секретарь с хорошими навыками. Она прекрасно знает компьютер, свободно говорит по-английски. Через полторы недели ее непосредственный начальник (кстати, у него впервые оказался в подчинении секретарь) просит менеджера по персоналу переговорить с новой сотрудницей. Его устраивает ее квалификация, она нравится по-человечески, но... она все время попадает

впросак. Оказывается, предыдущий опыт ее работы – небольшая фирма без особых традиций. А здесь надо столько всего помнить и учитывать... Менеджер по персоналу решила эту проблему, найдя союзника в лице более опытного секретаря, которая все объяснила своей новой коллеге.

Тематические блоки адаптации

Процесс адаптации в компании должен быть четко определен и спланирован – как по времени, так и по содержанию. То же самое можно сказать и об ответственных за каждый этап специалистов.

Стоит всегда помнить о том, что начало адаптации – ДО рукопожатия по случаю согласования job offer (предложение о найме). Именно этот принцип позволит избежать неприятных неожиданностей, когда окажется, что какие-то факторы неприемлемы для кандидата или же для нанимателя в поведении или обстоятельствах новичка. О чем же стоит переговорить до окончательного соглашения?

- **Корпоративная культура**, ценности, принципы и правила, в том числе и «неписанные законы» коллектива. Надо убедиться, что кандидат реально все это приемлет, а не просто соглашается для вида. Проверить это можно с помощью метода «3+ и 3-» или проективных вопросов. Но в прямой открытой беседе важно и обсудить это, чтобы кандидат понимал, что с ним говорят на равных, а не применяют все время «хитрые» технологии скрытой оценки.
- **Регламенты**, требования к дисциплине, внешнему виду, дресс-коду.
- Если в компании есть свои «**закидоны**», то есть занятные особенности или причуды руководителя или коллектива, то об этом также стоит сообщить кандидату. Недавний пример из разговора с участницей одного из моих мероприятий. Достаточно сильного и редкого специалиста не предупредили, что директор и собственник компании в одном лице совершенно не терпит курения, причем это его принципиальная позиция, а не вопрос контроля рабочего времени. А специалист – взрослый, достаточно гордый и амбициозный человек. И все закончилось тем, что он уволился по собственному желанию,

заявив: «Я двадцать лет курю и по чьей-то прихоти бросать не собираюсь, а работу найти мне легко». В итоге время компании и специалиста потрачено зря, средства, усилия и время «канули в лету».

- **Особенности ведения бизнеса** или нечто подобное, если таковые есть. Приведу пример из своего опыта работы HR-директором в компании, которая производила и продавала медицинское оборудование. Есть особенность, которая заключается в том, что многие VIP-доктора, особенно хирурги, любили назначать встречи с медицинским представителем до утренней операции. А это, на минуточку, 8 часов утра. И были случаи отказа кандидатов от такой работы именно из-за того, что человек либо «сова», либо гипотоник и в ранние утренние часы непродуктивен и не особенно хорошо себя чувствует. Еще был пример, когда информация о том, что потребуются выводить клиентов в рестораны, привела к своевременному отказу кандидатки, так как «муж не поймет». Понятно, что такой отказ заранее гораздо лучше, чем уход уже принятого на работу сотрудника.
- Разумеется, **должностные обязанности** с правдивым обсуждением объема работ, графика нагрузок, переработок и подобное.
- Факультативно: некоторые компании при подборе на серьезные позиции приглашали финалиста (до окончательного соглашения) на какое-то корпоративное мероприятие, иногда даже организовывая его специально. Так и потенциальный сотрудник, и представители коллектива могли понять, насколько они притрутся друг к другу.
- Факультативно: я сама несколько раз применяла, а также некоторые клиенты по моей рекомендации применяют принцип предварительного привлечения потенциального сотрудника на проект как представителя провайдера услуги (например, сотрудницу компании, оказывающей логистические услуги, привлекли к одному из проектов данного профиля) или на основании договора подряда как частное лицо (рекрутера привлекли к проекту закрытия сложной вакансии). Таким образом обе стороны могут убедиться в том, насколько они подходят или не подходят друг другу.

А теперь вернемся к структуре процесса адаптации ДО и ПОСЛЕ выхода на работу.

- Предварительная, то есть до окончательной договоренности с обеих сторон, беседа с HR. Основная цель – рассказать все то, что мы только что обсудили. Рекомендую вести статистику частотности и причин отказов кандидатов именно после этого момента. Иногда это может привести к тому, что HR задумается о том, что что-то в компании и всем вышеперечисленном стоит изменить.
- Предоставление (после соглашения о выходе на работу, но до собственно выхода) будущему сотруднику следующей информации в электронном или печатном виде:
 - Корпоративный регламент (нормы взаимодействия в компании, традиции, организация труда, какой вопрос с кем решается и в какие сроки).
 - Ознакомительный лист, который можно назвать «Первые шаги в компании» (что, в какой последовательности и с чьей помощью может быть сделано в первые дни).
 - Описание системы компенсаций, актуальной для конкретного сотрудника.
 - Описание основных обязанностей.
 - Список документов, которые необходимо предоставить в отдел кадров.
 - Ответы на FAQ (часто задаваемые вопросы).

Желательно, чтобы у человека было несколько дней на ознакомление и возможное уточнение каких-либо моментов у представителя компании. Если на этом этапе есть отказы, то также стоит вести их учет и статистику причин.

- К моменту выхода должно быть максимально подготовлено рабочее место, оборудование и то, что будет необходимо

сотруднику. Вроде бы очевидно, однако многие компании этого не обеспечивают, в результате чего в лучшем случае непродуктивно тратится рабочее время новичка, в худшем – происходит то, что было описано в начале раздела.

В день выхода нового сотрудника на работу, исходя из лучших практик, с которыми я сталкивалась, происходит следующее:

- Представление новичка в коллективе устно и визуально в офисе (кроме случаев удаленных сотрудников в режиме «дом – офис»), ответное представление ему коллег. Разумеется, все запомнить он не сможет, но первое впечатление уже будет. Для компаний с большим числом сотрудников или филиалов можно говорить о представлении в своем отделе/филиале. Желательно, чтобы одновременно с этим новичку был дан справочник типа «Кто есть кто в компании/подразделении» или дана ссылка на соответствующий сетевой ресурс.
- Анонс о выходе нового сотрудника на внутреннем портале, на доске объявлений или в виде рассылки по e-mail. Обычно включается формальная и неформальная краткая информация, приветствие по отношению к новичку, при наличии каких-либо особых успехов или регалий – информация о них.
- Небольшой подарок (да, именно в первый день работы, ведь так мы шлем приветствие и говорим: мы просто тебе рады, а не потому, к примеру, что ты прошел испытательный срок). Это может быть чашка или ручка с корпоративной символикой, полезная книга с приветственной надписью. В свое время в коллективе, который был преимущественно женским, я дарила просто большую и красивую розу.
- Знакомство с рабочим местом и офисом как пространством.
- Ознакомление с графиком адаптации и прохождения испытательного срока.
- Хорошо, если в конце дня руководитель уделит хотя бы полчаса неформальной беседе. Целей здесь будет несколько: дать поддержку, если она нужна, понять настрой

сотрудника, увидеть «узкие места» самого процесса адаптации на начальном этапе. Ведение несложной статистики в этом случае также принесет пользу.

Далее стоит включить в план адаптации следующие мероприятия:

- **Ориентационный тренинг**, на котором нескольким новичкам (или индивидуально, если активного подбора нет) эмоционально, с примерами, с применением иллюстраций и ораторских приемов доносится информация об истории, принципах, культуре компании, но в данном случае, в отличие от предварительного информирования, задача не просто сообщить и проверить готовность, а вовлечь и замотивировать.
- **Необходимое обучение** (процедуры, бизнес-процессы, навыки, продукт, регламенты). Должны быть заранее определены сроки, измерители эффективности, ответственные лица. В данном случае обучение может быть как аудиторным, так и в виде наставничества или полевого тренинга.
- **Поставлены по SMART цели** работы и развития на испытательный срок, оговорен удельный вес каждой из них. Новый сотрудник знает о системе контроля.
- **Оговорены правила и сроки**, в которые новичок может и должен дать обратную связь со своей стороны.

Подобная система адаптации позволяет, с одной стороны, помочь сотруднику понять свое место и культуру общения в компании, с другой – дисциплинирует и не дает возможности в дальнейшем сослаться на отсутствие информации. Кроме того, план адаптации должен помогать дозировать информацию таким образом, чтобы избежать неприятной информационной перегрузки сотрудника.

Кто занимается адаптацией?

Очень важно курировать адаптацию нового сотрудника в течение длительного времени (кстати, отчасти для этого и существует испытательный срок). Как правило, эта функция делится между HR и непосредственным руководителем. Иногда такой «наставник» выбирается из опытных сотрудников, которые также участвуют в процессе адаптации новичка. Если в компании нет HR, адаптацией занимается линейный руководитель. Естественно, это сильно затрудняет процесс, ведь линейный менеджер не воспринимает такую работу как одну из основных задач.

Принимая на работу, например, секретаря, еще можно позволить себе посвятить значительное время его обучению уже в процессе работы. Но менеджера или специалиста, приглашенного на серьезную позицию, подобная постановка вопроса может привести к потере авторитета среди коллег и подчиненных. Поэтому чем выше позиция и уровень сотрудника, тем больше информации он должен получить до прихода на работу. И тем большую роль играет его лояльность компании.

Регламент должен быть четко прописан и соблюдается. Кстати, создавая его, помните о том, кто какие допуски по финансам, технике, безопасности, ИТ имеет. Так как отвечать за подключение к корпоративному порталу или выдачу ноутбука и корпоративного телефона могут только те лица, которые имеют соответствующие права.

Во многом процесс адаптации зависит и от того, как отнесутся к новичку коллеги. Очень важен принцип, на который стоит настраивать «ветеранов» фирмы: вы опытные, вы все здесь знаете и можете стать настоящими наставниками, сделать так, чтобы вам было удобно, легко и комфортно взаимодействовать с новым коллегой (вместо армейского принципа: меня били – и я бить буду). В компании стоит культивировать престижность наставничества, позиционировать его как ступень карьерного и профессионального роста.

Всегда лучше предупреждать ошибки, чем исправлять их. Грамотная система адаптации персонала в сочетании с грамотным отбором позволяет добиться того, что и новый сотрудник, и компания остаются в выигрыше. При этом максимально быстро появится и коммерческий результат.

Глава 6. Процесс адаптации в 1С:ЗУП КОРП

Процесс адаптации нового сотрудника условно можно разделить на два блока: выполнение заданий адаптации и прохождение адаптационного обучения.

- **Выполнение заданий адаптации.** Задачи выполняют сотрудники компании (выдать новичку пропуск, поставить ПК, провести инструктаж).
- **Прохождение адаптационного обучения** – тренинги, курсы и другие мероприятия, необходимые для получения знаний о компании, бизнес-процессах и т.п. Назначаются новому сотруднику на этапе вхождения в должность. Адаптационное обучение необходимо для дальнейшей эффективной работы нового сотрудника.

Выполнение заданий адаптации

Процесс выполнения заданий адаптации можно рассматривать как часть процесса подбора персонала. Упрощенно процесс подбора, реализованный в 1С:ЗУП КОРП, показан на рисунке 6.1.

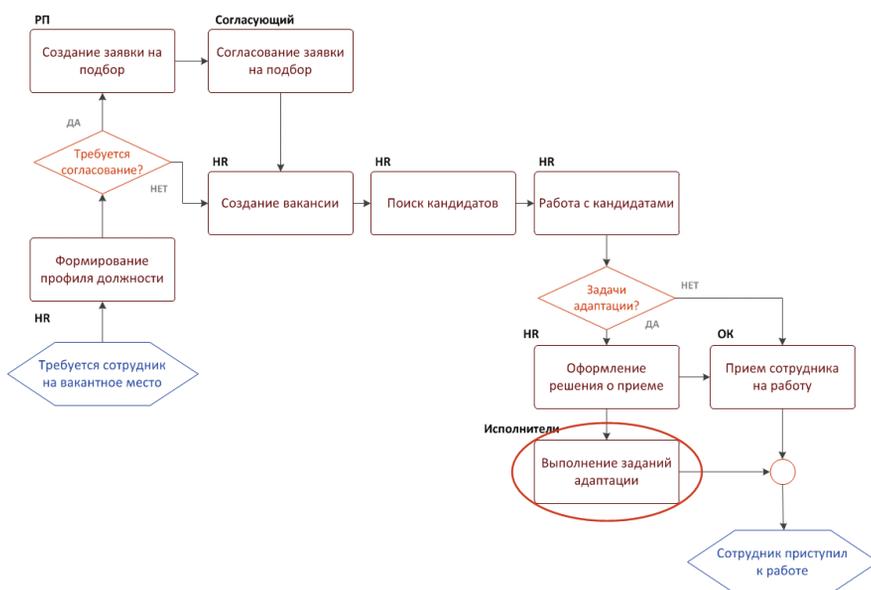


Рис. 6.1. Процесс подбора в 1С:ЗУП КОРП

Представим, что мы нашли нужного кандидата и оформили решение о его приеме. До того как новый сотрудник приступит к своим обязанностям, нужно выполнить целый список задач. Например:

- **Выдать** ключи, пропуск, канцтовары, телефон, документы для ознакомления, материалы для обучения.
- **Поставить** ПК, настроить учетную запись, права доступа.
- **Познакомить** с руководителем, коллективом, наставником, традициями, расписанием обучения.
- **Рассказать**, где найти бумагу, найти того, кто починит, если что-то сломается; куда парковать машину; где столовая, где кабинет обучения.
- **Провести** инструктажи, вводные занятия, обучение, тестирование, собеседование по обратной связи.
- **Напомнить** сотруднику и его наставнику предоставить отчет по завершении испытательного срока.

Людам, ответственным за адаптацию, нужно:

- **Проконтролировать** вышеперечисленное;
- **Принять меры**, если что-то не сделано.

Это лишь краткий, примерный перечень задач адаптации. Для разных компаний и отделов этот список может заметно отличаться в зависимости от специфики деятельности.

Сколько времени потребуется HR, чтобы провести и проконтролировать адаптацию сотрудника? Давайте представим, что все задачи адаптации выполняют разные люди. Первый выдает ключи и пропуск, второй ставит ПК, третий настраивает учетную запись, четвертый знакомит с коллективом, пятый проводит инструктажи. Теперь умножим количество задач на количество новичков. Получим, что для проведения адаптации HR должен постоянно взаимодействовать с большим количеством разных людей, ставить и контролировать выполнение задач. Следить, чтобы никто ничего не забыл. Это отнимает много времени и сил. Без автоматизации не обойтись.

При увольнении сотрудника или переходе на новое место происходит процесс, обратный адаптации. Необходимо:

- **Сдать** ключи, пропуск, телефон, документы, материалы, с которыми работал.
- **Отключить** учетную запись, права доступа, сменить пароли.
- **Информировать** руководителя, коллектив, клиентов.
- **Передать** дела, базу, документы, информацию.
- **Проконтролировать** вышеперечисленное.
- **Принять меры**, если что-то не сделано.

Обычно все нужно сделать в короткий срок. И опять HR тратит немало времени на взаимодействие с различными людьми, ответственными за ключи/пропуска/документы и т. д.

Настройки системы

С помощью 1С:ЗУП КОРП можно настроить и контролировать процесс адаптации/увольнения/перевода сотрудника. Автоматизация процесса поможет HR эффективнее управлять процессом адаптации и тратить меньше времени на рутинные задачи. Для того чтобы воспользоваться решениями по адаптации, заложенными в программе, нужно в **Настройки – Управление персоналом** установить соответствующие опции, показанные на рисунке ниже.



Рис. 6.2. Настройки управления персоналом в 1С:ЗУП КОРП

Более тонкие настройки процесса адаптации производятся в **Администрирование – Органайзер**. Например, можно установить расписание, по которому будут отправляться уведомления о просроченных задачах адаптации.

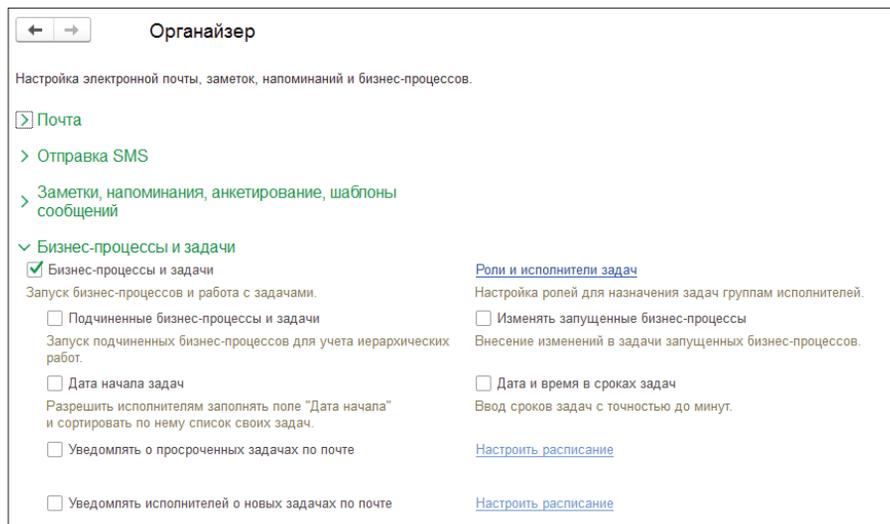


Рис. 6.3. Настройки бизнес-процессов в органайзере

Настройка процесса адаптации

В системе есть предзаполненный справочник видов мероприятий. Мероприятия связаны либо с приходом/уходом человека из компании, либо с уходом/возвращением из длительного отсутствия:

- Выдача и возврат пропуска.
- Создание и блокирование учетной записи сотрудника.
- Оформление банковской пластиковой карты сотруднику.
- Беседа с руководителем, знакомство с организацией, изучение должностной инструкции.
- Передача материальных ценностей.
- Проверка задолженности при увольнении.

← → ☆ **Беседа с руководителем ИТ (Мероприятие адаптации и увольнения)**

Записать и закрыть Записать [иконка списка]

Наименование:

Описание:

Выполняется в настоящее время

Самим сотрудником: или: [иконка очистки]

Начинается: [иконка сброса] дней после события

Завершается: [иконка сброса] дней после события

для адаптации в должности

при освобождении от должности

в обоих случаях

Автоматически назначается задание

Для кого:

для всех сотрудников

только для сотрудников

организаций

должностей

подразделений [Отдел автоматизированных систем и системного ПО](#)

позиций штатного расписания

Когда:

при любом событии

при выполнении определенных событий

Рис. 6.4. Настройки мероприятия адаптации и увольнения

Справочник можно дополнить в зависимости от того, какие мероприятия используются при адаптации разных должностей в конкретной компании. В итоге из этих мероприятий можно «составить» нужный процесс адаптации.

Для каждой задачи есть возможность выбрать исполнителя:

- Это будет делать сам сотрудник.
- Конкретный пользователь.
- Пользователь с определенной ролью.

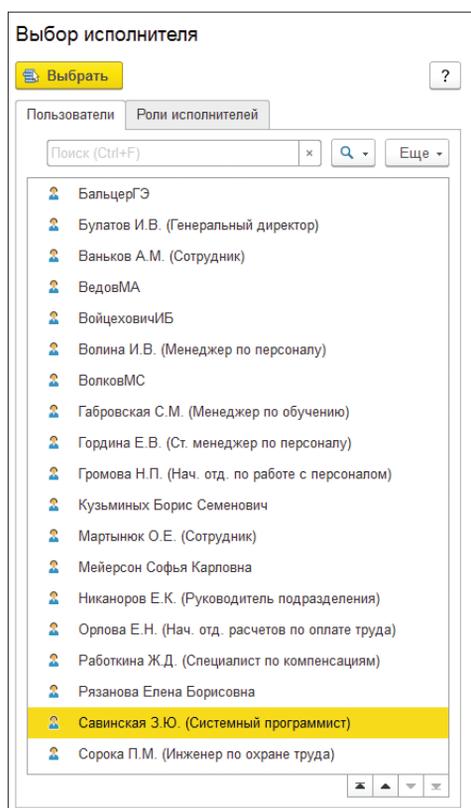


Рис. 6.5. Выбор исполнителя при создании мероприятия адаптации

В списке **Мероприятия адаптации и увольнения** видно, что некоторые задачи выполняет роль, а некоторые – конкретный человек. Например, если установлена роль **Администратор АД**, то задачу может взять любой сотрудник с этой ролью. Есть мероприятия, которые может выполнить только конкретный человек. Например, выдает пропуска инженер по охране труда Сорока П.М.

Наименование	Кем выполняется
Беседа с руководителем ИТ	Савинская З.Ю. (Системный программист)
Беседа с руководителем Крон-Ц	Начальники отделов
Блокирование учетной записи	Администратор АД
Возврат пропуска	Сорока П.М. (Инженер по охране труда)
Выдача пропуска	Сорока П.М. (Инженер по охране труда)
Знакомство с организацией	Менеджеры по персоналу
Изучение должностной инструкции	
Оформление пластиковой карты в банке	Волина И.В. (Менеджер по персоналу)
Передача материальных ценностей Крон-Ц	Начальники отделов
Проверка задолженности при увольнении	Расчетчики
Регистрация учетной записи	Администратор АД

Рис. 6.6. Мероприятия адаптации и увольнения

Для задач можно установить время начала и завершения выполнения. Например, за день до выхода нового сотрудника на работу нам нужно подготовить рабочее место, а в первый рабочий день настроить его учетную запись. Или через 3 дня после того, как кадровик проведет приказ о приеме, нужно выдать новому сотруднику телефон.

Мероприятие адаптации и увольнения (создание) *

Записать и закрыть | Записать

Наименование: Выдать телефон

Описание:

Выполняется в настоящее время

Самим сотрудником: или:

Начинается: в течение | 0 | дней после события

Завершается: в течение | 3 | дней после события

Рис. 6.7. Задача «Выдать телефон» должна быть выполнена в течение 3 дней после принятия сотрудника на работу

Контроль прохождения адаптации

В 1С:ЗУП КОРП реализован контроль прохождения адаптации:

- Назначение мероприятий адаптации с указанием ответственных.
- Контроль выполнения.
- Рассылки – напоминания исполнителям о новых задачах.
- Рассылки – уведомления «координатору выполнения задач» в случае невыполнения задач в назначенное время.

Пользователь системы в списке **Мои задачи** может видеть активные неисполненные задачи и самостоятельно контролировать их выполнение.

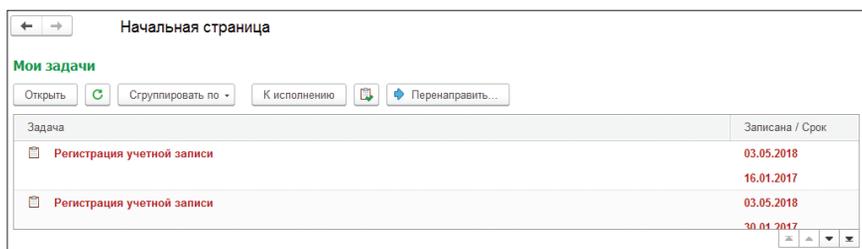


Рис. 6.8. Задачи пользователя системы можно вывести на начальную страницу

Для контроля процесса адаптации в системе предусмотрен отчет **Адаптация и увольнение**. В отчете красным выделяются критичные задачи: уже просроченные либо задачи, которые должны быть выполнены сегодня (см. рис. 6.9).

В системе есть возможность настроить автоматическую рассылку писем «координаторам исполнения задач», например руководителям от HR. Руководителям придет «письмо-ябеда» о том, что их подчиненный просрочил выполнение задачи по адаптации (см. рис. 6.10).

Адаптация и увольнение		
Организация Крон-Ц		
Физическое лицо		
Задача	Исполнитель	Срок
Акопян Рубен Гезевич		
Беседа с руководителем от 21.03.2018	Начальники отделов	21.03.2018
Выдача пропуска от 21.03.2018	Сорока П.М. (Инженер по охране труда)	21.03.2018
Знакомство с организацией от 21.03.2018	Менеджеры по персоналу	21.03.2018
Оформление пластиковой карты в банке от 21.03.2018	Волина И.В. (Менеджер по персоналу)	21.03.2018
Передача материальных ценностей от 21.03.2018	Начальники отделов	21.03.2018
Регистрация учетной записи от 21.03.2018	Администратор АД	21.03.2018
Алхимиков Павел Анатольевич		
Передача материальных ценностей Крон-Ц от 04.05.2018	Начальники отделов	11.10.2017
Регистрация учетной записи от 04.05.2018	Администратор АД	11.10.2017
Аргунова Анна Алексеевна		
Оформление пластиковой карты в банке от 03.05.2018	Волина И.В. (Менеджер по персоналу)	16.01.2017
Передача материальных ценностей Крон-Ц от 03.05.2018	Начальники отделов	16.01.2017
Регистрация учетной записи от 03.05.2018	Администратор АД	16.01.2017
Бирюкова Марина Михайловна		
Передача материальных ценностей Крон-Ц от 04.05.2018	Начальники отделов	10.01.2018
Регистрация учетной записи от 04.05.2018	Администратор АД	10.01.2018

Рис. 6.9. Отчет «Адаптация и увольнение»

[SPAM 11.50] Не выполненные в срок задачи (7)
 ZUP KORP < @yandex.ru>

Кому:

Не выполненные в срок задачи:

Беседа с руководителем от 26.10.2017
 Крайний срок: 26 октября 2017 г.
 Исполнитель: Булатов И.В. (Генеральный директор)

Выдача пропуска от 26.10.2017
 Крайний срок: 26 октября 2017 г.
 Исполнитель: Сорока П.М. (Инженер по охране труда)

Регистрация учетной записи от 26.10.2017
 Крайний срок: 26 октября 2017 г.
 Роль: Администратор АД

Беседа с руководителем от 28.12.2017
 Крайний срок: 28 декабря 2017 г.
 Исполнитель: Булатов И.В. (Генеральный директор)

Блокирование учетной записи от 28.12.2017
 Крайний срок: 28 декабря 2017 г.
 Роль: Администратор АД

Рис. 6.10. Письмо о невыполненных и критичных задачах

Также в системе есть возможность письменно уведомлять исполнителей о том, что им нужно исполнить назначенную задачу.

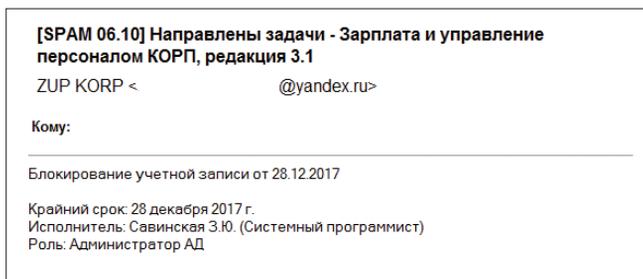


Рис. 6.11. Письмо исполнителям о новых задачах

Адаптационное обучение

На время адаптации может быть запланировано обучение регламентам компании, продуктам, технике безопасности. Это необходимые знания, которые должен получить каждый новый сотрудник, чтобы в дальнейшем эффективно и безопасно работать.

Также еще на этапе подбора может быть выявлено, что кандидату не хватает определенных знаний, навыков или компетенций. Если по основным параметрам кандидат нам подходит, а по недостающим знаниям мы можем кандидата «дотянуть», то на адаптационный срок нужно запланировать соответствующие мероприятия по обучению.

В профиле должности указывается, какие характеристики сотрудника планируются «к проверке» на собеседовании, а какие к обучению и развитию. Это может быть адаптация нового сотрудника или подготовка и обучение резервиста (см. рис. 6.12).

Программа обучения указывается в профиле должности на соответствующей вкладке. Программа может состоять из различных мероприятий внешнего или внутреннего обучения: тренингов, электронных курсов и т. п., см. рис. 6.13.

← → ☆ Менеджер по продажам (Профиль должности)

Записать и закрыть | Записать | Создать заявку на подбор персонала | Еще -

Должность: Менеджер по продажам | Подразделение: | Наименование: Менеджер по продажам

Требования, обязанности, условия | Этапы работы с кандидатами | Программа обучения

Функции и требования к характеристикам

Функции

Добавить | ↑ ↓ | Еще -

- Определяет источники поиска клиентов
- Заносит данные о клиенте в базу
- Звонит потенциальному клиенту для назначен...
- Отправляет коммерческое предложение
- Проводит переговоры по продаже
- Определяет потенциал территории и клиента
- Заключает договор

Требования к характеристикам

Добавить | ↑ ↓ | Подбор | Я Я | Заполнить по функциям | Еще -

Характеристика	Вес	Проверка	Обучение
Программа компании по ведению клиентов	1	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Работа в программе по ведению клиентов	1	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Обучаемость	4	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Скрипт разговора с клиентом при холодном...	1	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Ведение холодных звонков	1	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Работа с возражениями	2	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Установление контакта	5	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Презентация	2	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Выявление потребности	2	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Завершение сделки	2	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Убеждать	4	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Интерес к работе с людьми	5	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Адаптивность	5	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Стандарты компании по проведению перего...	1	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Знание продукта	1	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Ориентация на результат	4	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Данные для публикации вакансии

Требования: Эксперт в продажах ИТ-решений
Уверенный пользователь ПК
Активность, ответственность, нацеленность на

Обязанности: Продажи программных продуктов нашей компании по базе потенциальных клиентов (потенциальная база предоставляется, клиенты -

Условия: Белую заработную плату (оклад + премия по результатам работы, без потолка)
Совокупный доход от 40 000 руб. и выше

Рис. 6.12. Требования к характеристикам сотрудника из профиля должности

← → ☆ Менеджер по продажам (Профиль должности)

Записать и закрыть | Записать | Создать заявку на подбор персонала | Еще -

Должность: Менеджер по продажам | Подразделение: | Наименование: Менеджер по продажам

Требования, обязанности, условия | Этапы работы с кандидатами | Программа обучения

Продолжительность программы обучения: Неделя

Добавить | ↑ ↓ | Подобрать по характеристикам | Еще -

Мероприятие	Ответственный	Учебных...	1 нед.	2 нед.	3 нед.	4 нед.	5 нед.	6 нед.
Навык холодных звонков	Габровская Светлана Марк...	4,00	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Эффективный поиск клиентов	Волina Ирина Валерьевна	8,00	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Эффективное планирование продаж	Волina Ирина Валерьевна	80,00	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Стажировка в головной организации	Войцехович Игорь Борисов...	40,00	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

Рис. 6.13. Программа обучения, зафиксированная в профиле должности

Продолжительность и периодичность программы обучения могут быть различными.

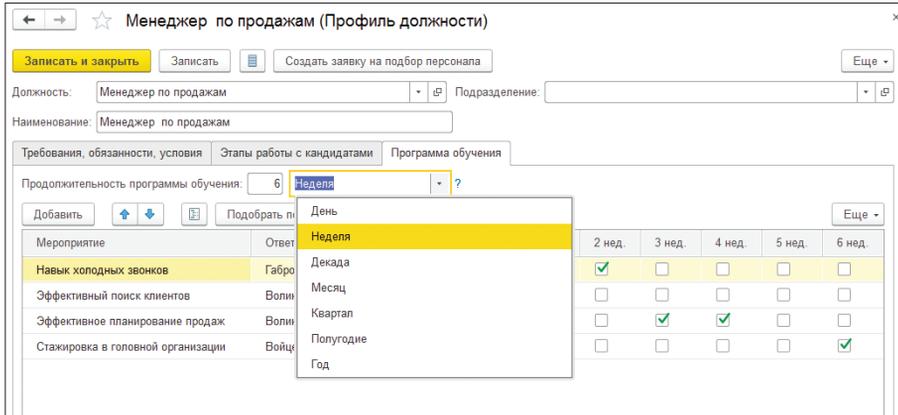


Рис. 6.14. Выбор периодичности обучения

Для удобства подготовки программы обучения разработан конструктор, позволяющий подбирать обучающие мероприятия по требованиям должности (команда **Подобрать по характеристикам**), в котором видна связь обучающих мероприятий и характеристик, планируемых к развитию.

Конструктор предлагает на выбор обучающие мероприятия, направленные на развитие характеристик профиля должности. В конструкторе видно, сколько мероприятий для развития характеристики уже включено в программу обучения и сколько есть «в запасе» (см. рис. 6.15).

Также конструктор подсказывает, какие характеристики развивает выбранное мероприятие. При наведении на мероприятие «Эффективный поиск клиентов» система покажет, что после обучения на этом курсе сотрудник сможет выявлять потребности клиентов, завершать сделку, узнает про типологию клиентов и проведение презентаций (см. рис. 6.16).

Разработанная для профиля должности программа адапционного обучения переносится в программу обучения позиции штатного расписания или позиции кадрового резерва. Для этого необходимо указать, что программа обучения заполняется из профиля должности (см. рис. 6.17).

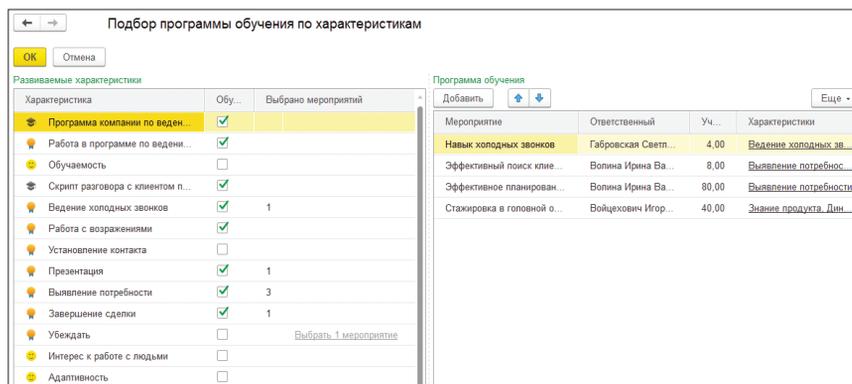


Рис. 6.15. Конструктор для составления программы обучения под профиль должности

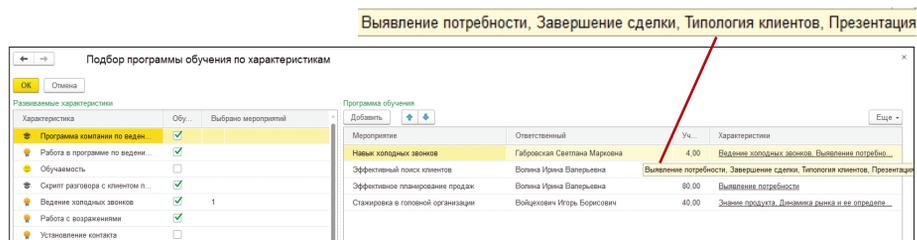


Рис. 6.16. Контекстная подсказка

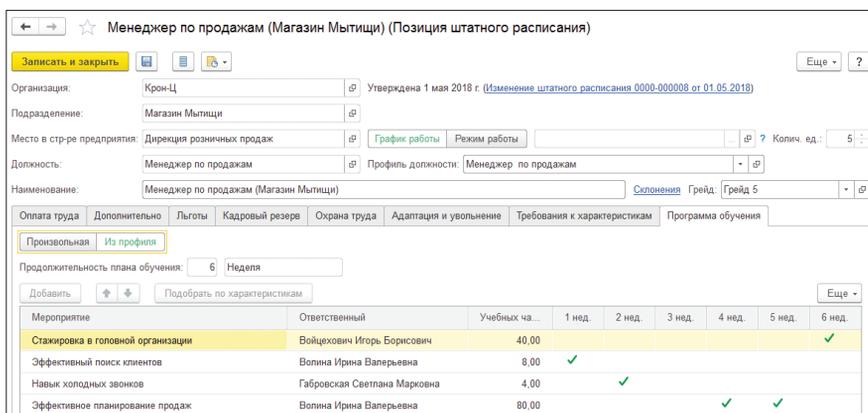


Рис. 6.17. Обучение для позиции штатного расписания заполнено из профиля должности

При разработке программы подготовки резервистов также можно заполнить ее из профиля должности.

Мероприятие	Ответственный	Учебных часов	1 мес.	2 мес.
Управление персоналом. Тренинг	Савинская Зоя Юрьевна	40,00	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Эффективное планирование продаж	Волина Ирина Валерьевна	80,00	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Стажировка в головной организации	Войцехович Игорь Борисович	40,00	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Рис. 6.18. Обучение для позиции кадрового резерва

Программа обучения может корректироваться для позиции штатного расписания или конкретного сотрудника при оформлении решения о приеме, так как в разных подразделениях или для некоторых сотрудников программа может немного отличаться. В таких случаях в позиции штатного расписания нужно указать, что программа обучения заполняется не из профиля должности, а произвольно.

Мероприятие	Ответственный	Учебных ча..	1 нед.	2 нед.	3 нед.	4 нед.	5 нед.	6 нед.
Стажировка в головной организации	Войцехович Игорь Борисович	40,00	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Эффективный поиск клиентов	Волина Ирина Валерьевна	8,00	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Навык холодных звонков	Габровская Светлана Марковна	4,00	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Эффективное планирование продаж	Волина Ирина Валерьевна	80,00	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Рис. 6.19. Программа обучения для менеджера по продажам в определенном магазине

Отдельным новичкам можно сократить программу обучения или, наоборот, расширить. Это зависит от того, насколько знания, умения и навыки конкретного человека соответствуют профилю должности.

Испытательный срок

В соответствии со ст. 70 ТК РФ:

«При заключении трудового договора в нем по соглашению сторон может быть предусмотрено условие об испытании работника в целях проверки его соответствия поручаемой работе...

Срок испытания не может превышать трех месяцев, а для руководителей организаций и их заместителей, главных бухгалтеров и их заместителей, руководителей филиалов, представительств или иных обособленных структурных подразделений организаций – шести месяцев, если иное не установлено федеральным законом.

При заключении трудового договора на срок от двух до шести месяцев испытание не может превышать двух недель.

В срок испытания не засчитываются период временной нетрудоспособности работника и другие периоды, когда он фактически отсутствовал на работе».

Что же такое испытательный срок?

- Для работодателя это период, в который он может определить, подходит ли ему работник.
- Для сотрудника испытательный срок – это период, в который он может решить, устраивают ли его работа и коллектив, правильно оценить свои силы и возможности.

Сотрудники на испытательном сроке находятся под пристальным вниманием HR. Это связано с тем, что в период испытательного срока сотрудники проходят обучение, участвуют в адаптационных мероприятиях, не могут быть допущены к выполнению определенной

работы. Если сотрудник на испытательном сроке болел или отсутствовал на работе по другим причинам, HR приходится это отслеживать. При увольнении в период испытательного срока сотрудник не обязан отрабатывать две недели. Поэтому HR должен видеть, кто из сотрудников находится на испытательном сроке и когда испытательный срок заканчивается.

В 1С:ЗУП КОРП в списках и карточках сотрудников выводится информация о том, что сотрудник проходит испытательный срок до такого-то числа. Доступны отборы по новичкам. Если сотрудник отсутствовал, программа автоматически продлит испытательный срок.

Имя	Таб. номер	В структуре предприятия	Должность по штатному расписанию	Дата приема	Состояние, дата возврата
Ковалева Антонина Федоровна	0000-00113	Складское управление	Комплектовщик /Складское управление/ (Крон-Ц)	04.07.2018	на исп. сроке, 04.09.2018
Степанова Анна Васильевна	0000-00112	Складское управление	Комплектовщик /Складское управление/ (Крон-Ц)	18.06.2018	на исп. сроке, 18.08.2018
Тишкина Анастасия Игоревна	0000-00111	Складское управление	Старший кладовщик /Складское управление/ (Крон-Ц)	11.06.2018	Болезнь, 28.07.2018, на исп. сроке, 01.08.2018

Рис. 6.20. Список сотрудников

Тишкина Анастасия Игоревна (Сотрудник)

Завписать и закрыть | Оформить документ | Печать

Личные данные | Образование, квалификация | Справки | Семья | Трудовая деятельность | Страхование | Налог на доходы | Кадровые документы | Начисления и удержания | Отсутствия | О кандидате | Кадровый резерв | Выплаты, учет затрат | Охрана труда | Индивидуальные льготы

Организация: Крон-Ц | Таб. номер: 0000-00111

Полное имя: Тишкина Анастасия Игоревна | Склонения | Изменить ФИО

Фамилия: Тишкина | Имя: Анастасия | Отчество: Игоревна | История ФИО

Не входит в составы групп сотрудников. Изменить...

Дата рождения: . . . ? | ИИН: . . . ?

Пол: Женский | СНИЛС: . . . ?

Дата приема: 11.06.2018 | Дата увольнения: . . . ? | Причина увольнения: Выберите обстоятельства увольнения. ...

Текущее место работы

Должность: Старший кладовщик /Складское управление/ (Крон-Ц) | Оклад (тариф): 25 000,00

Подразделение: Центральный склад | Северн. надб. (%): 0,00

Вид занятости: Основное место работы | ФОТ: 25 000,00

На испытательном сроке до 1 августа 2018 г.

История переводов

Представление сотрудника в отчетах и документах

Тишкина Анастасия Игоревна | ? | Дополнять представление

Не отображать в списках. Все операции по сотруднику завершены

Аванс: Расчет первой половины месяца

График работы: Пятидневка

Рис. 6.21. Сотрудник находится на испытательном сроке

HR-аналитика позволяет формировать срезы на разные даты.

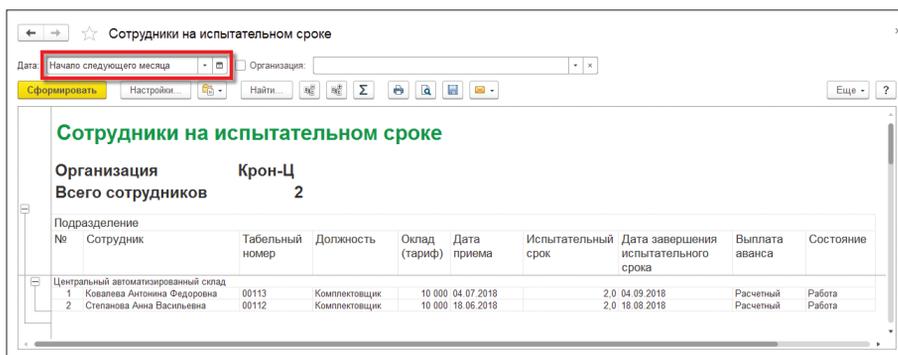


Рис. 6.22. Кто из сотрудников находится на испытательном сроке?

Программа позволяет зарегистрировать досрочное завершение испытательного срока или его продление.

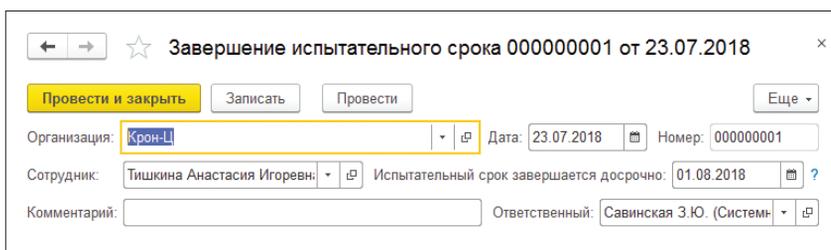


Рис. 6.23. Завершение испытательного срока

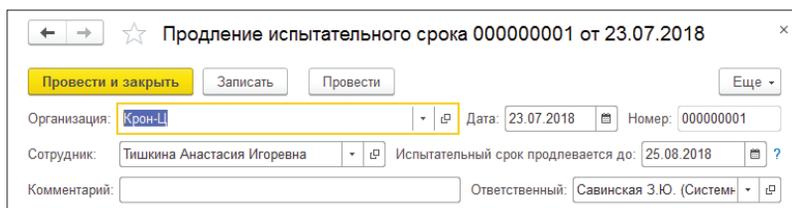


Рис. 6.24. Продление испытательного срока

Глава 7. Обучение в 1С:ЗУП КОРП

Деление обучения на внешнее и внутреннее

Обучение персонала в компании можно разделить на два больших блока: внутреннее и внешнее.

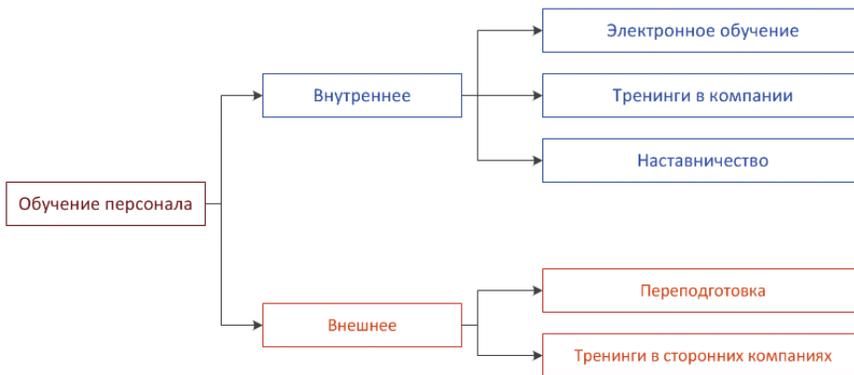


Рис. 7.1. Разделение обучения на внутреннее и внешнее

К **внутреннему обучению** можно отнести электронные курсы, тренинги, наставничество. Это любое обучение, организованное внутри компании. К **внешнему обучению** относят любое обучение, организованное

за пределами рабочих мест сотрудников. Это может быть профессиональная переподготовка, тренинги или получение допусков по охране труда – при условии, что обучение организовано не на территории компании-работодателя.

В зависимости от деятельности компании на первое место может выходить или электронное обучение, или очное внутреннее, или очное внешнее. Но независимо от вида используемого обучения для HR всегда необходимо:

- **Планирование обучения.** Обычно план составляется на год и в течение года уточняется и корректируется. В плане предусматриваются темы обучения, финансовые затраты, количество часов и обученных сотрудников, а также даты проведения.
- **Организация обучения** – сотрудников необходимо не только внести в списки групп на обучение по соответствующим темам, но и проверить, могут ли они в это время обучиться, не будут ли они в это время в отпуске. Подбор преподавателя, выбор места проведения часто также остаются за HR.
- **Контроль обучения.** Все ли сотрудники прошли обучение, все ли сдали тесты, на какие оценки? Не превышен ли бюджет, соответствует ли программа тренинга целям обучения и так далее? Невозможно переоценить значение контроля в этой области, так как от того, как обучены сотрудники, часто зависит эффективность работы компании.
- **Аналитика.** Контроль, особенно в крупных компаниях, невозможен без получения отчетов. Причем отчеты должны формироваться быстро, чтобы это не было «посмертным учетом»; они должны быть наглядными и удобными в настройке.

Блок **Обучение** в 1С:ЗУП КОРП предназначен для повышения эффективности планирования, организации, контроля, аналитики обучения, а также позволяет проводить электронное обучение в компании.

Планирование обучения в компании

В данном разделе мы рассмотрим процесс организации обучения в компании в целом. Вторая часть главы полностью посвящена вопросу электронного обучения в 1С:ЗУП КОРП.

Мы уже говорили о том, что в компании может быть несколько видов обучения: наряду с электронным обучением могут проводиться тренинги, семинары, может использоваться наставничество и т.д. Эти мероприятия могут проходить как на территории работодателя, так и за ее пределами, они проводятся в разные даты, на них требуются разные суммы затрат, обучаются разные сотрудники. Всеми этими данными необходимо управлять. И, конечно, планировать, организовывать и контролировать этот процесс удобнее в одной программе.

1С:ЗУП КОРП позволяет управлять данными по обучению: планировать, организовывать группы обучения, контролировать результаты.

Планирование и организация обучения в программе начинаются с создания мероприятия по обучению: **Обучение и развитие – Мероприятия обучения.**

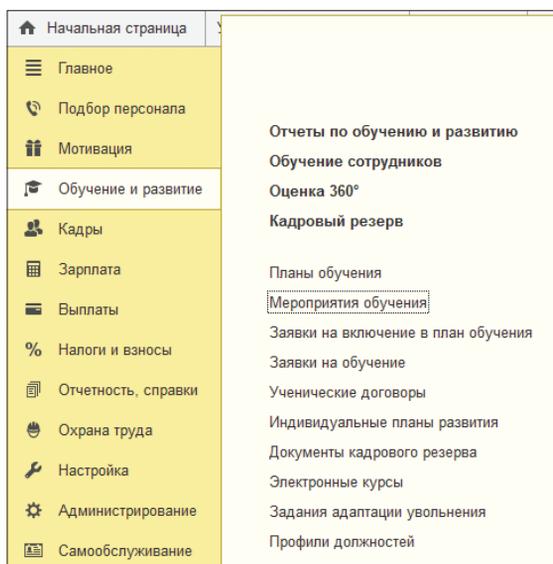
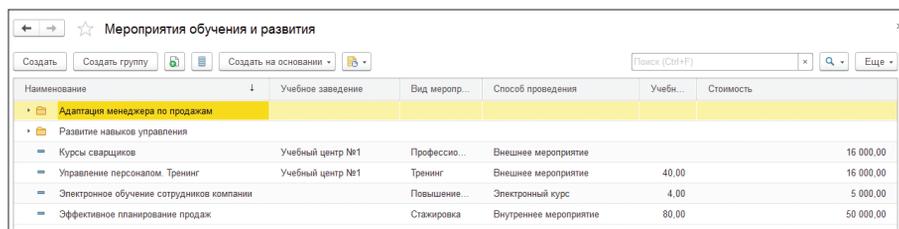


Рис. 7.2. Переход к мероприятиям обучения

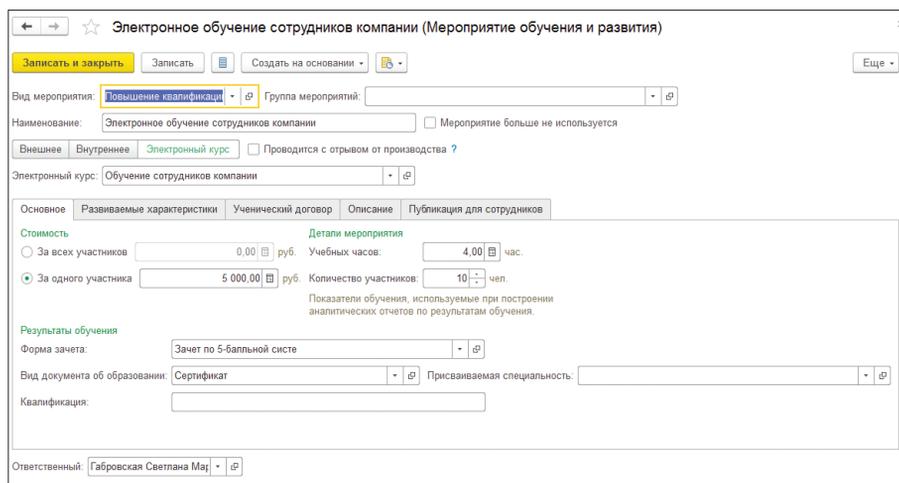


Наименование	Учебное заведение	Вид мероп...	Способ проведения	Учебн...	Стоимость
Адаптация менеджера по продажам					
Развитие навыков управления					
Курсы сварщиков	Учебный центр №1	Профессио...	Внешнее мероприятие		16 000,00
Управление персоналом. Тренинг	Учебный центр №1	Тренинг	Внешнее мероприятие	40,00	16 000,00
Электронное обучение сотрудников компании		Повышение...	Электронный курс	4,00	5 000,00
Эффективное планирование продаж		Стажировка	Внутреннее мероприятие	80,00	50 000,00

Рис. 7.3. Список мероприятий по обучению

Мероприятия по обучению могут быть как внешними, так и внутренними. Электронный курс по сути является внутренним обучением, но в системе выделен в особый раздел.

Менеджер по обучению создает новое мероприятие. В нем указывает название и тип: внутреннее, внешнее или электронное обучение. К мероприятию привязывается соответствующий электронный курс (если нужно), указывается стоимость прохождения курса для компании.



Электронное обучение сотрудников компании (Мероприятие обучения и развития)

Вид мероприятия: Повышение квалификации | Группа мероприятий:

Наименование: Электронное обучение сотрудников компании | Мероприятие больше не используется

Внешнее | Внутреннее | **Электронный курс** | Проводится с отрывом от производства ?

Электронный курс: Обучение сотрудников компании

Основное | Развиваемые характеристики | Ученический договор | Описание | Публикация для сотрудников

Стоимость

За всех участников: 0,00 руб. | Учебных часов: 4,00 час.
 За одного участника: 5 000,00 руб. | Количество участников: 10 чел.

Детали мероприятия

Показатели обучения, используемые при построении аналитических отчетов по результатам обучения.

Результаты обучения

Форма зачета: Зачет по 5-балльной системе

Вид документа об образовании: Сертификат | Присваиваемая специальность:

Квалификация:

Ответственный: Габровская Светлана Игоревна

Рис. 7.4. Мероприятие обучения

Для HR важно не только назначить мероприятие по обучению, но и контролировать, какие результаты будут достигнуты при обучении. В этом важную роль играет профиль должности. При его создании мы указали, какие характеристики (т.е. знания, умения, личные

качества и т. д.) мы должны развивать у сотрудника этой должности. Это значительно облегчает задачу отслеживания того, чему именно мы учим сотрудника и какие результаты обучения мы получим.

Итак, в мероприятии указываются **Развиваемые характеристики** – т. е. какими навыками и знаниями сотрудники должны овладеть после прохождения курса. Для чего предназначено данное обучение? Чему хотим научить сотрудников?

Компетенции складываются из списка характеристик. Если мы используем в базе компетенции, то при заполнении «Развиваемых характеристик» можно воспользоваться кнопкой **По компетенциям**. Тогда в мероприятии электронного обучения отразится, какие характеристики к какой компетенции относятся.

← → ☆ Эффективный поиск клиентов (Мероприятие обучения и развития)

Записать и закрыть | Записать | Создать на основании | Еще

Вид мероприятия: Тренинг | Группа мероприятий: Адаптация менеджера по продажам

Наименование: Эффективный поиск клиентов Мероприятие больше не используется

Внешнее | Внутреннее | Электронный курс | Проводится с отрывом от производства ?

Преподаватель: Яцнев Андрей Эдуардович

Место проведения:

Основное | Развиваемые характеристики | Ученический договор | Описание | Публикация для сотрудников

Добавить | Подбор | По компетенциям | Еще

Техника продаж

- Выявление потребности
- Завершение сделки
- Презентация
- Гибкость в переговорах
- Желание работать с разными клиентами
- Типология клиентов
- Навык поиска информации

Это мероприятие обучения развивает вышеперечисленные характеристики.

Рис. 7.5. Развиваемые характеристики

Менеджеров по обучению может быть много (не один), и ведение курсов может передаваться от одного человека к другому. Поэтому на вкладке **Описание** стоит указать, что это за курс и какой результат мы ожидаем после его прохождения.

Электронное обучение сотрудников компании (Мероприятие обучения и развития)

Наименование: Электронное обучение сотрудников компании

Электронный курс: Обучение сотрудников компании

Описание

Курс "Электронное обучение сотрудников компании" развивает навыки менеджеров по персоналу по подготовке, организации, проведению обучающих мероприятий сотрудников компании.

Результат обучения:

- Менеджер знает методику обучения сотрудников компании
- Менеджер умеет составлять обучающие методические материалы
- Менеджер умеет готовить проверочные тесты
- Менеджер может самостоятельно организовать и спланировать обучающее мероприятие

Ответственный: Габровская Светлана Маг

Рис. 7.6. Описание курса

Руководитель создает заявку на обучение своих подчиненных. Заявка может создаваться на основании мероприятия обучения.

Электронное обучение сотрудников компании (Мероприятие обучения и развития)

Создать на основании: Заявка на включение в план обучения

Наименование: Электронное обучение сотрудников компании

Электронный курс: Обучение сотрудников компании

Основное

Стоимость

За всех участников: 0,00 руб. Учебных часов: 4,00 час.

За одного участника: 5 000,00 руб. Количество участников: 10 чел.

Результаты обучения

Форма зачета: Зачет по 5-балльной системе

Вид документа об образовании: Сертификат

Квалификация:

Ответственный: Габровская Светлана Маг

Рис. 7.7. Размещение заявки на обучение или на включение в план обучения

В заявке руководитель указывает, в каком периоде необходимо обучить сотрудников (определяется производственной необходимостью), для сотрудников какого подразделения будет планироваться обучение. Руководитель указывает пофамильно, кого он планирует обучить в этом интервале времени.

← → ☆ Заявка на включение в план обучения 0000000001 от 19.12.2017

Направить на согласование | Вернуть на подготовку | Отклонить | Отменить отклонение | Записать | Создать на основании | Еще -

Запланировано обучение

Подразделение: | Дата: 19.12.2017 | Номер: 0000000001

Мероприятие:

Электронный курс: без отрыва от производства, продолжительность - 4 ч.

В периоде с: 18.12.2017 по: 31.12.2017

Сумма расходов: 20 500,00

Сотрудники | Расходы | Развиваемые характеристики

Добавить | Подбор | Еще -

Волгина Ирина Валерьевна
Гордина Елена Владимировна
Громова Надежда Петровна
Раболина Жанна Дмитриевна

Комментарий: | Ответственный:

Рис. 7.8. Список сотрудников, которых руководитель планирует направить на обучение

Стоимость обучения одного сотрудника была определена при создании мероприятия «Электронное обучение сотрудников компании» (5000 на человека). Руководитель подает заявку на четверых сотрудников. По команде **Рассчитать расходы по мероприятию** программа пересчитывает расходы по заявке. Дополнительно в примере добавлены расходы на печать методичек в размере 500 рублей. Итого сумма расходов на обучение сотрудников по заявке составила 20 500 рублей.

← → ☆ Заявка на включение в план обучения 0000000001 от 19.12.2017

Направить на согласование | Вернуть на подготовку | Отклонить | Отменить отклонение | Записать | Создать на основании | Еще -

Запланировано обучение

Подразделение: | Дата: 19.12.2017 | Номер: 0000000001

Мероприятие:

Электронный курс: без отрыва от производства, продолжительность - 4 ч.

В периоде с: 18.12.2017 по: 31.12.2017

Сумма расходов: 20 500,00

Сотрудники | **Расходы** | Развиваемые характеристики

Добавить | **Рассчитать расходы по мероприятию** | Еще -

Сумма	Примечание
20 000,00	Расходы на мероприятие обучения и развития «Электронное обучение сотрудников компании», 4 чел.
500,00	Печать методичек
Итого: 20 500,00	

Комментарий: | Ответственный:

Рис. 7.9. Расходы на проведение обучения

После создания и заполнения заявки руководитель отправляет ее на согласование.

← → ☆ Заявка на включение в план обучения 0000000001 от 19.12.2017

Направить на согласование | Вернуть на подготовку | Отклонить | Отменить отклонение | Записать | Создать на основании | Еще -

Запланировано обучение

Подразделение: Отдел по работе с персоналом | Дата: 19.12.2017 | Номер: 0000000001

Мероприятие: Электронное обучение сотрудников компании
Электронный курс, без отрыва от производства, продолжительность - 4 ч.

В периоде с: 18.12.2017 по: 31.12.2017

Сумма расходов: 20 500,00

Сотрудники | Расходы | Развиваемые характеристики

Требуется развить следующие характеристики персонала | Характеристики персонала, развиваемые мероприятием обучения

Методики обучения	Методики обучения
Умение готовить методические материалы для обучающих...	Умение готовить методические материалы для обучающих мероприятий
Умение настраивать процесс обучения в ЗУП КОРП	Умение настраивать процесс обучения в ЗУП КОРП

Выберите характеристики, которые хотите развить.

Комментарий: | Ответственный: Никаноров Е.К. (Руководитель подразделения)

Рис. 7.10. Характеристики, которые планируется развить в рамках обучения

Далее менеджер по обучению составляет план обучения и развития:
Обучение и развитие – Планы обучения.

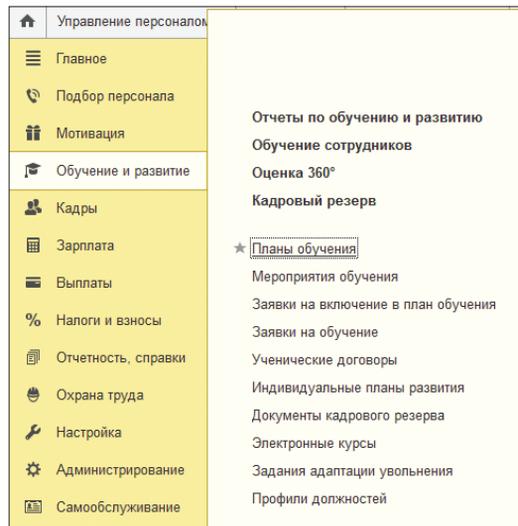


Рис. 7.11. Переход в программе к планам обучения

План обучения составим по заявкам руководителей на обучение их сотрудников – в план обучения подбираем данные из заявок. Для этого установим период планирования (он может быть различным), укажем подразделение, по которому будем планировать обучение.

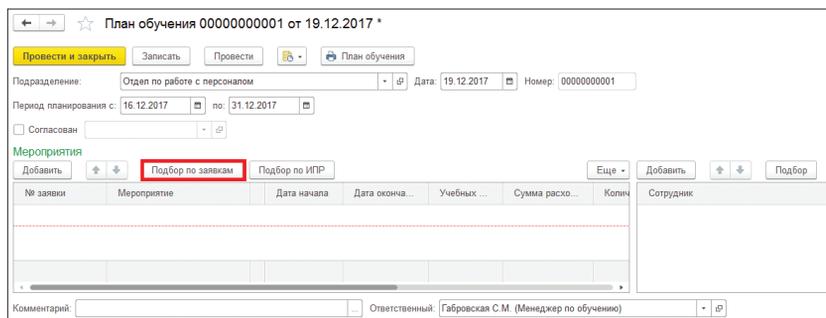


Рис. 7.12. В плане обучения установлены подразделение и период обучения

Мы установили отборы по периоду и по подразделению. На основании этих фильтров в план подбираются соответствующие заявки от руководителей на включение в план обучения.

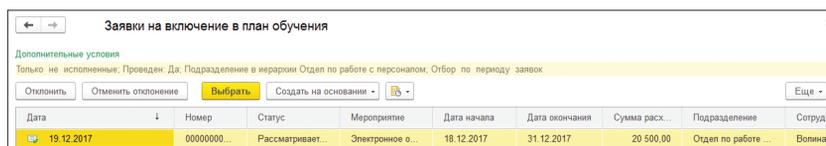


Рис. 7.13. Подобрана заявка для включения в план обучения

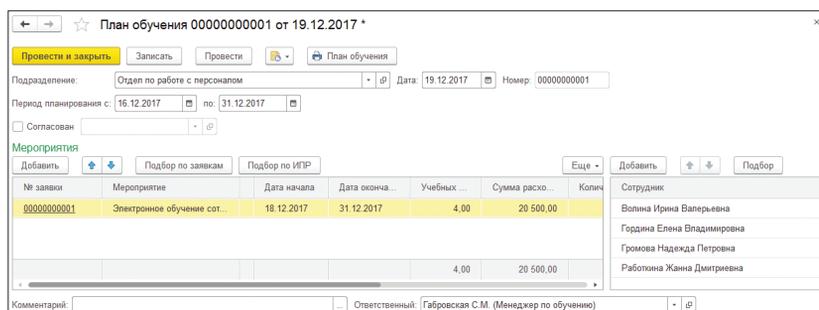


Рис. 7.14. Система переносит данные из выбранных заявок в план

Публикация обучения

Возможность публикации обучения в 1С:ЗУП КОРП оказывает большую помощь в организации обучения, т.к. HR не надо обзванивать сотрудников в поиске желающих пройти обучение, не надо писать электронные письма и отслеживать ответы по ним. Можно опубликовать мероприятие по обучению и в программе увидеть откликнувшихся сотрудников. Для сотрудников это тоже очень удобно, особенно если компания большая.

Информацию об опубликованном курсе видят не только руководители, но и сотрудники компании, они могут самостоятельно подать заявку на участие в обучении.

Для публикации курса менеджер по обучению в мероприятии на закладке **Публикация для сотрудников** создает публикацию.

Мероприятие обучения и развития (создание)

Записать и закрыть | Записать | Создать на основании | Еще

Вид мероприятия: Повышение квалификации | Группа мероприятий:

Наименование: Электронное обучение сотрудников компании | Мероприятие больше не используется

Внешнее | Внутреннее | Электронный курс | Проводится с отрывом от производства?

Электронный курс: Обучение сотрудников компании

Основное | Развиваемые характеристики | Ученический договор | Описание | Публикация для сотрудников

Создать | Подбор из плана | Показывать завершенные

Дата	Время	Место проведения	Дополнительная информация	Пойдут (в т.ч. возможно пойдут)	Не пойдут

Ответственный:

Рис. 7.15. Создание публикации

В публикации указывается, для всех сотрудников или для отдельных групп будет видна эта публикация. Если это очный, а не электронный курс, то указывается место проведения (см. рис. 7.16).

В карточке мероприятия видно, когда была сделана публикация, а также видны отклики сотрудников (см. рис. 7.17).

Публикация мероприятия обучения и развития

Провести и закрыть | Записать | Провести | Создать на основании | Отклики | Еще

Мероприятие: Электронное обучение сотрудников компании | Дата: 15.12.2017 | Номер: 0000000001

Электронный курс, без отрыва от производства, продолжительн...

Доступность публикации

Дата окончания публикации: ..

для всех сотрудников
 для группы

Информация о проведении мероприятия

Начало мероприятия: 15.12.2017 9:00:00 | Место проведения:

Дополнительная информация:

Коллеги... желающие пройти электронное обучение "Электронное обучение сотрудников компании", должны откликнуться на данную публикацию.
 Торопитесь, число мест ограничено!

Комментарий: | Ответственный: Габровская С.М. (Менеджер по обучению)

Рис. 7.16. Настройки публикации

Электронное обучение сотрудников компании (Мероприятие обучения и развития)

Записать и закрыть | Записать | Создать на основании | Еще

Вид мероприятия: Повышение квалификации | Группа мероприятий:

Наименование: Электронное обучение сотрудников компании | Мероприятие больше не используется

Внешнее | Внутреннее | **Электронный курс** | Проводится с отрывом от производства ?

Электронный курс: Обучение сотрудников компании

Основное | Развиваемые характеристики | Ученический договор | Описание | Публикация для сотрудников

Создать | Подбор из плана | Показать завершённые

Дата	Время	Место проведения	Дополнительная информация	Пойдут (в т.ч. возможно пойдут)	Не пойдут
15.12.2017	9:00:00		Коллеги, желающие пройти электронное об...	1(1)	1

Ответственный: Габровская Светлана Мах |

Рис. 7.14. Отклики на публикацию

Сбор откликов желающих пройти обучение

Бывает так, что сотрудникам предлагается самостоятельно решить, хотят ли они изучать какую-то тему. Например, темы «Выступление перед аудиторией» или «Навыки работы с Excel» могут быть полезны только тем работникам, у которых есть проблемы с выступлениями или работой с программой. И они могут сами решить, нужно ли им записываться на обучение.

Бывает, что работникам предлагается выбрать время обучения. Например, новому товару необходимо обучить всех продавцов,

но невозможно всех снять на обучение. Поэтому формируются группы по одной теме, но в разное время.

В этом случае очень полезной функцией 1С:ЗУП КОРП является **Самообслуживание**.

Сотрудник в разделе **Самообслуживание – Обучение и развитие** может самостоятельно отследить мероприятия по обучению, которые ему предлагают.

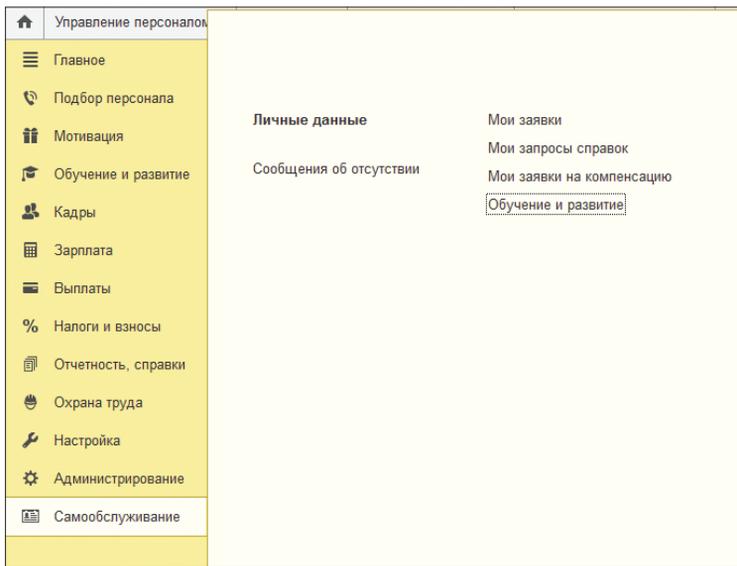


Рис. 7.18. Переход к «Обучению и развитию»

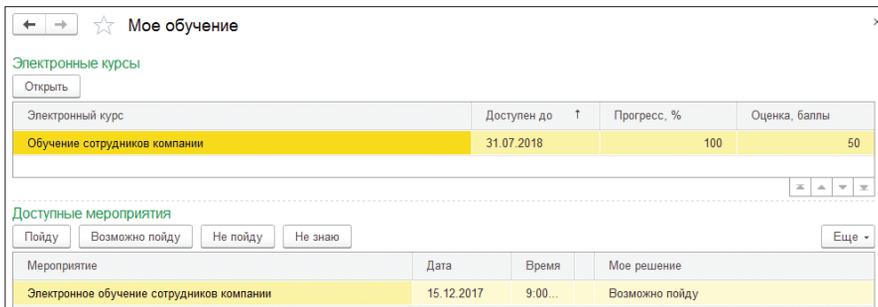


Рис. 7.19. Рабочее место «Мое обучение»

Сотрудник может открыть публикацию, прочитать, когда и чему ему предлагают обучиться. Сотрудник указывает свое решение: **Пойду**, **Возможно пойду**, **Не пойду**, **Не знаю**. Решение можно менять. Например, сегодня сотрудник отметил, что, возможно, пойдет, а завтра уже определился и отметил, что точно пойдет.

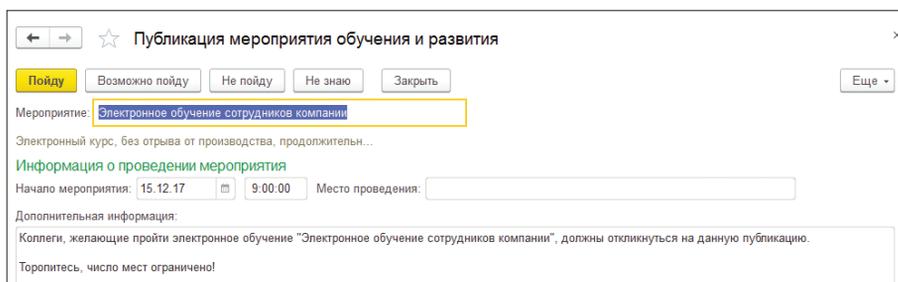


Рис. 7.20. Просмотр публикации

Менеджеры по обучению могут наблюдать за откликами. В примере видно, что откликнулся один человек и он пока под вопросом (возможно, пойдет). Менеджер может посмотреть, кто конкретно откликнулся и хочет пойти на обучение. Для менеджера, который организует такое обучение, эта функция позволяет экономить время, т. к. не надо обзванивать, писать письма, отслеживать изменения ответов.

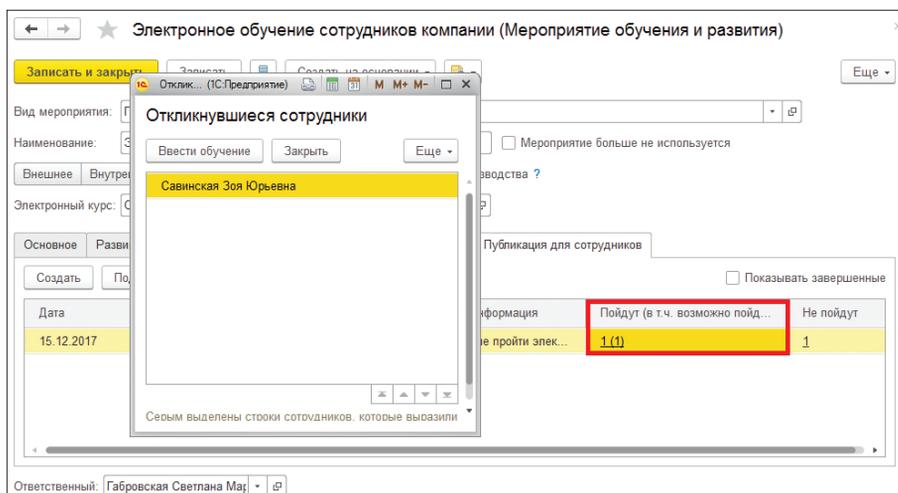


Рис. 7.21. Просмотр списка откликнувшихся сотрудников

Регистрация результатов обучения

Менеджеры по обучению регистрируют факт обучения сотрудников. Для этого нужно оформить документ **Обучение сотрудников**:

- указать подразделение, по которому проводилось обучение;
- привязать мероприятие обучения, где подробно описываются цель, способ проведения, стоимость и т. д.

Заполнить документ фактического обучения можно из плана обучения или из публикации. Оформим **Обучение сотрудников** по данным плана – в документ попадут четверо сотрудников – подчиненных Никонорова (были заявлены в план обучения). И дополним наш документ двумя откликнувшимися на публикацию сотрудниками.

Каждый сотрудник по итогам обучения приобретает квалификацию, сертификат, свидетельство и т. п. В документе **Обучение сотрудников** для каждого сотрудника регистрируется документ, подтверждающий изучение курса и результат обучения.

← → ☆ Обучение сотрудников 0000000015 от 31.07.2018

Провести и закрыть | Записать | Провести | Создать на основании | Заполнить из публикации | Еще ▾

Подразделение: Отдел по работе с персоналом | Дата: 31.07.2018 | Номер: 0000000015

Мероприятие: Электронное обучение сотрудников компании

Электронный курс, без отрыва от производства

Продолжение обучения ?

Период обучения с: 24.05.2018 по: 31.07.2018 Учебных часов: 4,00

Сумма расходов: 30 500,00

Сотрудники | Расходы | Развиваемые характеристики

Добавить | Подбор | Подобрать из плана | Еще ▾

Сотрудник	Зачет по 5-балльной системе	Свидетельство
Громова Надежда Петровна	3	Сертификат №11-2233 от 31.07.2018
Работкина Жанна Дмитриевна	3	Сертификат №11-2234 от 31.07.2018
Гордина Елена Владимировна	5	Сертификат №11-2235 от 31.07.2018
Волина Ирина Валерьевна	3	Сертификат №11-2236 от 31.07.2018
Никаноров Егор Кириллович	5	Сертификат №11-2237 от 31.07.2018
Савинская Зоя Юрьевна	4	Сертификат №11-2238 от 31.07.2018

Комментарий: | Ответственный: Габровская С.М. (Менеджер по обучению)

Рис. 7.22. По итогам обучения сотрудники получили сертификаты

Заключение ученических договоров

Отдельно хочется сказать о практике заключения ученических договоров.

Согласно статье 198 Трудового кодекса Российской Федерации работодатель – юридическое лицо (организация) имеет право заключать с лицом, ищущим работу, или с работником данной организации ученический договор на получение образования без отрыва или с отрывом от работы.

В 1С:ЗУП КОРП автоматизировано ведение ученических договоров. HR регистрирует ученические договоры с сотрудниками, которые прошли обучение. Данные по ним хранятся в системе. В системе можно сформировать договор и распечатать его (см. рис. 7.25).

В случае если ученик по окончании ученичества без уважительных причин не выполняет свои обязательства по ученическому договору, в том числе не приступает к работе, он по требованию работодателя возвращает ему расходы в связи с ученичеством.

При определении размера затрат работодателя на обучение работника следует учитывать, что работодатель может взыскать с работника часть суммы пропорционально **неотработанному** времени.

В 1С:ЗУП КОРП автоматизирован расчет удержания при увольнении по ученическому договору.

Работодатель на вкладке **Ученический договор** фиксирует стоимость обучения и срок, который сотрудник должен отработать в компании. Если сотрудник увольняется раньше срока, то с него удерживается сумма, указанная в ученическом договоре, пропорционально неотработанному времени.

← → Ученический договор 00000000001 от 20.12.2017

Печать Копии: [Иконки]

Открытое акционерное общество "Крон-Ц"
наименование организации

Номер документа	Дата составления
00000000001	20.12.2017

УЧЕНИЧЕСКИЙ ДОГОВОР

Открытое акционерное общество "Крон-Ц"
полное наименование Работодателя

в лице Генеральный директор Булатова Игоря Виленовича
наименование должности Фамилия, имя, отчество

действующего на основании _____

именуемый в дальнейшем "Работодатель", с одной стороны, и Волина Ирина Валерьевна в дальнейшем "Сотрудник", с другой стороны, заключили настоящий договор о нижеследующем:

1. Предмет договора

1.1. Настоящий ученический договор заключен на профессиональное обучение (профессиональное переобучение) Сотрудника с целью приобретения им профессии (специальности, квалификации) ""

1.2. Во исполнение условий настоящего ученического договора Работодатель предоставляет Сотруднику необходимые возможности для обучения профессии (специальности, квалификации), а Сотрудник обязуется добросовестно относиться к исполнению условий настоящего договора, к получению знаний и навыков по избранной профессии (специальности, квалификации).

1.3. Профессиональное обучение (переобучение) Сотрудника производится без отрыва от производства.

2. Права и обязанности сторон

2.1. Права и обязанности Сотрудника

2.1.1. Сотрудник обязуется:

2.1.2. Соблюдать производственную и учебную дисциплину.

Рис. 7.25. Печатная форма ученического договора

Условия (шкалу) ученического договора можно прописать таким образом, что сумма удержания будет обратно пропорциональна времени, отработанному сотрудником после обучения.

Например, после прохождения обучения, которое стоило компании 12 тысяч рублей, Иванову был назначен срок отработки 1 год.

Если Иванов уволится, отработав 6 месяцев (меньше 7 месяцев), то с него будет удержано 6 тысяч рублей, если уволится, отработав 10 месяцев (меньше 11 месяцев), то, соответственно, 2 000 рублей мы должны удерживать у него из зарплаты. Если сотрудник после обучения уволится через год, то удержаний по ученическому договору не будет (см. рис. 7.26).

С сотрудником заключают ученический договор, в котором в зависимости от периода обязательств суммы удержаний указаны для конкретных дат предполагаемого увольнения (см. рис. 7.27).

← → ☆ Управление персоналом. Тренинг (Мероприятие обучения и развития)

Записать и закрыть Записать Создать на основании Ещё

Вид мероприятия: Тренинг Группа мероприятий:

Наименование: Управление персоналом. Тренинг Мероприятие больше не используется

Внешнее Внутреннее Электронный курс Проводится с отрывом от производства ?

Учебное заведение: Учебный центр №1 Контрагент: Реквизиты учебного центра

Место проведения:

Основное Развиваемые характеристики Ученический договор Описание Публикация для сотрудников

Добавить Ещё

Период работы (мес.)	Сумма
6	7 000,00
7	6 000,00
8	5 000,00
9	4 000,00
10	3 000,00
11	2 000,00
12	1 000,00

Обязательства по компенсации части расходов в зависимости от периода работы после завершения обучения.

Ответственный: Савинская Зоя Юрьевна

Рис. 7.27. Шкала для расчета суммы удержания по ученическому договору

← → ☆ Ученический договор 0000000001 от 23.04.2018

Провести и закрыть Записать Провести Ученический договор Ещё

Организация: Крон-Ц Дата: 23.04.2018 Номер: 0000000001

Сотрудник: Волина Ирина Валерьевна Основание: Обучение сотрудников 0000000002 от 14.04.2018

Мероприятие: Управление персоналом. Тренинг

Период учебы с: 23.04.2018 по: 27.04.2018

Полученная квалификация:

Общие условия договора

Период обязательств с: 23.04.2018 по: 22.04.2019 Стоимость мероприятия: 12 000,00

Условия договора

Добавить Ещё

Период работы (мес.)	Процент	Сумма	Дата окончания
6	58,3	7 000,00	22.10.2018
7	50,0	6 000,00	22.11.2018
8	41,7	5 000,00	22.12.2018
9	33,3	4 000,00	22.01.2019

Рис. 7.28. Условия ученического договора

При ведении ученических договоров у HR может возникнуть сложность с ведением документооборота и с расчетом суммы удержания.

Представьте, что к нам пришел сотрудник на увольнение. Три месяца назад с ним был заключен ученический договор. При увольнении надо не забыть о том, что этот сотрудник проходил обучение, правильно рассчитать сумму удержания с учетом всех параметров. Часто бывает так, что кадровик, к которому приходит сотрудник на увольнение, не знает о заключении ученического договора, т.к. оформляют их в службе обучения.

Поэтому очень удобно, что в 1С:ЗУП КОРП ученические договоры хранятся в системе и расчет при увольнении сотрудника, с которым был заключен ученический договор (и на момент увольнения не истек срок отработки по нему), будет автоматическим, согласно настроенной шкале.

Более того, сумма удержания по ученическому договору автоматически отразится в расчетном листе сотрудника.

Увольнение 0000-000019 от 29.10.2018

Основное | Документооборот

Провести и закрыть | Записать | Провести | Выплатить | Создать на основании

Месяц: Октябрь 2018 | Организация: Крон-Ц | Дата: 29.10.2018 | Номер: 0000-000019

Сотрудник: Волина Ирина Валерьевна | Решение

Условия увольнения | Компенсации отпуска | Начисления и удержания | Дополнительно | Кадровый резерв

Начисления | Пособия | Управленческие начисления | Льготы | Удержания | НДФЛ | Взносы | Корректировки выплаты

N	Удержание	Результат	Период	Основание
1	Удержание по ученическому договору	6 000,00	29.10.2018 29.10.2018	

Рис. 7.29. При увольнении удержание рассчитывается автоматически

Организация: Крон-Ц

РАСЧЕТНЫЙ ЛИСТ ЗА ОКТЯБРЬ 2018

Волина Ирина Валерьевна (00034)

Организация: Крон-Ц | Должность: Инкассатор, 2 категория
 Подразделение: Отдел по работе с персоналом | Оклад (тариф): 35 000

Вид	Период	Рабочие		Оплачено	Сумма	Вид	Период	Сумма
		Дни	Часы					
Начислено:						Удержано:		
Компенсация отпуска (за интенсивный труд и ответственность)	29.10			16,92 дн.	179 077,03	НДФЛ	окт. 2018	29 280,00
Компенсация отпуска (Отпуск основной)	29.10			67,67 дн.	143 257,39	Удержание по ученическому договору	окт. 2018	6 000,00
Выплачено:								

Рис. 7.30. Расчетный листок сотрудника с удержанием по ученическому договору

Аналитика по обучению сотрудников

1С:ЗУП КОРП предоставляет аналитические отчеты по плану и факту обучения сотрудников.

Исполнение плана обучения									
Структурное подразделение Мероприятие	Количество			Расходы			Часы		
	Утверждено в Плане	Запланиро- вано	Обучилось	Утверждено в Плане	Запланиро- вано	Факт	Утверждено в Плане	Запланиро- вано	Факт
Навык холодных звонков	10		3	40 000,00		4 000,00	4,00		12,00
Эффективный поиск клиентов	10			100 000,00			8,00		
Отдел по работе с персоналом	10	4	6	50 000,00	20 000,00	30 500,00	40,00	16,00	24,00
Электронное обучение сотрудников компаний	10	4	6	50 000,00	20 000,00	30 500,00	40,00	16,00	24,00
Итого	30	4	9	190 000,00	20 000,00	34 500,00	52,00	16,00	36,00

Рис. 7.31. Исполнение плана обучения

Исполнение плана обучения отражает, сколько было утверждено в плане обучения затрат, учебных часов и какое число сотрудников, сколько было запланировано обучить сотрудников, какой продолжительности и стоимости согласовано обучение (оперативное планирование). Также отчет показывает число фактически обученных сотрудников, продолжительность их обучения в часах и фактические затраты на их обучение.

Результаты обучения сотрудников								
Физическое лицо Мероприятие	Должность	Дата начала	Дата окончания	Учебное заведение	Продолжи- тельность (дней)	Учебных часов	Сумма расходов	Балл
Громова Надежда Петровна	Начальник отдела	23.04.2018	27.04.2018	Учебный центр №1		44,00	11 083,33	25,00
Управление персоналом. Тренинг					5	40,00	6 000,00	0
Электронное обучение сотрудников компании		24.05.2018	31.07.2018	Внутреннее обучение	69	4,00	5 083,33	50,00
Никаноров Егор Кириллович	Начальник отдела					4,00	5 083,33	100,00
Электронное обучение сотрудников компании		24.05.2018	31.07.2018	Внутреннее обучение	69	4,00	5 083,33	100,00
Работкина Жанна Дмитриевна	Начальник сектора					4,00	5 083,33	50,00
Электронное обучение сотрудников компании		24.05.2018	31.07.2018	Внутреннее обучение	69	4,00	5 083,33	50,00
Савинская Зоя Юрьевна	Системный администратор					4,00	5 083,35	75,00
Электронное обучение сотрудников компании		24.05.2018	31.07.2018	Внутреннее обучение	69	4,00	5 083,35	75,00
Яцкив Андрей Эдуардович	Начальник отдела					4,00	1 333,33	67,00
Навык холодных звонков		19.03.2018	25.03.2018	Внутреннее обучение	7	4,00	1 333,33	67,00
Итого						116,00	46 500,00	

Рис. 7.32. Результаты обучения сотрудников

Результаты проведения мероприятий обучения и развития					
Структурное подразделение Мероприятие	Дата начала	Дата окончания	Продолжительность (дней)	Учебных часов	Сумма расходов
Дирекция по персоналу				80,00	12 000,00
Управление персоналом. Тренинг	23.04.2018	27.04.2018	5	80,00	12 000,00
Отдел по работе с персоналом				24,00	30 500,00
Электронное обучение сотрудников компании	24.05.2018	31.07.2018	69	24,00	30 500,00
Руководство				12,00	4 000,00
Навык холодных звонков	12.03.2018	25.03.2018	14	12,00	4 000,00
Итого				116,00	46 500,00

Рис. 7.33. Результаты проведения мероприятий обучения и развития

Электронное обучение в 1С:ЗУП КОРП

В данном разделе мы подробно рассмотрим электронное обучение и его реализацию в 1С:ЗУП КОРП: как подготовить электронный курс в программе, пройти его и проанализировать результаты.

Разберем, какие проблемы обучения решаются с его помощью. Сравним электронное обучение с традиционным (очным).

Сравнение электронного обучения с очным

Если сравнивать электронное обучение с традиционным подходом (очным обучением), можно выделить 6 основных отличий.

Время проведения. С помощью электронного обучения сотрудник может пройти курс тогда, когда ему это удобно: в часы наименьшей загрузки или после рабочего дня. Для обучения нужно просто надеть наушники и включить электронный курс.

При традиционном, очном, подходе к обучению обычно собирают группу «слушателей». Представьте: вам нужно обучить 20 человек. Обязательно кто-то из этих 20 на время обучения будет в отпуске, кого-то вызовут на совещание, у третьего будет аврал по основным задачам. Поэтому важно, что электронное обучение позволяет избежать ситуаций, когда кто-то не имеет возможности пройти курс. Сотрудник обучается тогда, когда ему удобно.

Преподаватель. При очном обучении необходимо найти преподавателя и оплатить его услуги (если преподаватель внешний). Если в качестве преподавателя выступает сотрудник компании, мы все рано платим ему, хоть и неявно. Ведь он расходует свое рабочее время, чтобы обучать других.

При использовании электронного обучения нам достаточно один раз составить электронный курс. В электронный курс могут входить видео, аудио, графики, таблицы, тесты. В итоге сотрудник проходит многочасовое обучение, никого не «напрягая» из преподавателей.

Контроль знаний. В конце обучения, как правило, нужно организовать контроль знаний. Например, в виде тестирования. Затем собрать

и проанализировать результаты. При традиционном очном обучении организация тестирования займет некоторое время и потребует трудозатрат HR.

При использовании электронного обучения программа автоматически предложит сотруднику пройти тест после изучения материала. В программе фиксируется, насколько успешно пройден тест, сколько времени потрачено на прохождение теста, с какой попытки тест был сдан. Результаты тестирования HR сразу же видит в программе. Также HR увидит, кто из сотрудников прошел обучение, кто еще не начал, кто открыл курс, но не прошел тестирование.

Анализ результатов. В традиционном подходе для анализа потребуется ручная обработка данных. При использовании электронного обучения данные автоматически собираются и хранятся в программе, а для анализа результатов можно построить отчеты в любом удобном разрезе.

Использование результатов. При традиционном подходе возможна потеря или избыточность данных. Представьте, мы обучили 100 сотрудников. Результаты обучения хранятся у нас где-то в Excel-таблице или в отдельной программе. Через год кто-то из этих сотрудников уволился, кто-то принят вновь. С одной стороны, у нас может не хватать данных по новым сотрудникам, с другой стороны, будет лишняя информация по уволенным или переведенным на новое место. Поддержание базы в актуальном состоянии требует временных затрат, а значит, и денежных (время – деньги).

При использовании электронного обучения в 1С:ЗУП КОРП актуальные результаты обучения по работающим сотрудникам доступны всегда, и в любой момент можно сделать необходимую аналитику. В 1С:ЗУП КОРП есть блоки «Кадровый учет» и «Электронное обучение», поэтому программа содержит данные не только по обучению, но и по принятым, уволенным, переведенным сотрудникам. Аналитические отчеты можно построить по подразделениям, должностям, проанализировать только работающих или только уволенных сотрудников. Аналитика может строиться не только по электронному обучению, но и по обучению в целом (внутреннему, внешнему, электронному).

Стоимость. Традиционный подход всегда оказывается дороже. Стоимость обучения при традиционном подходе равна стоимости рабо-

чего времени обучающихся сотрудников плюс стоимость услуг преподавателя – каждый раз, когда нам нужно обучить сотрудников чему-либо. Стоимость электронного обучения значительно ниже. В нее входят лишь затраты на разработку и поддержание электронного курса плюс рабочее время сотрудников-учеников. Но обучение можно планировать на часы наименьшей загрузки работника, и, конечно, для компании это выгоднее.

Плюсы электронного обучения

Электронное обучение используется, как правило, когда нужно передать **знания**: по продукту, регламентам, охране труда и т. д. Часто электронное обучение используют при адаптации новых сотрудников, так как на этом этапе новичку нужно усвоить как можно больше информации по продукту, регламентам работы, пройти инструктажи.

Плюсы электронного обучения:

- **Все узнают** необходимые темы, которые назначены программой по определенной должности, все обучены.
- **HR уверен, что все знают** – для HR доступны отчеты о прохождении обучения. HR в курсе, что Иванов, Петров и Сидоров не только открыли курс «Инструктаж по охране труда», но и прошли тестирование.
- **Можно контролировать качество знаний** – в программе видно, кто и с какими результатами прошел обучение. Если кто-то прошел курс плохо, можно вовремя отреагировать и, например, предложить пройти обучение еще раз.
- **Можно мотивировать на обучение** – в программе видно, кто, чему и как обучается. Если сотрудник даже не открыл курс, есть возможность написать ему письмо-напоминание. Можно сформировать мотивационные схемы, которые повысят интерес к прохождению обучения.
- **Экономия на обучении** – стоимость обработки данных и самого обучения в разы меньше, чем при традиционном подходе.

Плюсы электронного обучения очевидны, поэтому этот вид обучения приобретает все больший масштаб. Но при покупке отдельной программы, позволяющей проводить электронное обучение, HR сталкивается с проблемой: в такой программе есть все данные по обучению (ФИО, должности обученных, темы, по которым прошло электронное обучение, время, затраченное на обучение, результаты), но нет данных по принятым, переведенным и уволенным сотрудникам, которые есть в программе кадрового учета. Нет также и данных по обучению, которое проводилось за пределами электронных курсов.

Например, Иванов прошел электронный курс, а вчера уволился. Но в программе обучения остаются данные по Иванову. Программа не знает, что он уволен. При построении аналитики эти «лишние» данные будут включаться в отчеты.

Если Петров переведен на другую должность, то программа электронного обучения не знает про смену его должности и будет выводить его в списки на обучение по предыдущей должности.

Такая программа «не видит» данных по принятым сотрудникам, и, чтобы запустить процесс их обучения, HR необходимо дублировать ФИО, должность, дату приема из программы, в которой ведется кадровый учет.

Таким образом, если в HR-программе ведется только электронное обучение, то, чтобы получить полную картину по обучению в компании, необходимо **внести данные**:

- по принятым сотрудникам;
- по переводам (смене должности и подразделения);
- по обучению, которое проходило за рамками электронных курсов (тренинги, семинары и т. д.).

И **удалить данные** по уволенным сотрудникам.

Все это занимает много времени. Если настраивать интеграцию данных, то тут тоже потребуются ресурсы: интеграцию необходимо не только настроить, но и постоянно поддерживать, следить за обновлениями.

Отличие 1С:ЗУП КРОП 3 от других программ электронного обучения в том, что здесь хранятся все данные по сотрудникам:

- Планируемые мероприятия внешние и внутренние.
- Курсы электронного обучения.
- Сведения по обучению сотрудников:
 - Чему обучался?
 - Какие оценки получил?
 - Сколько времени потратил на тестирование?
- Сведения по кадровому учету сотрудников.

Все хранится в одном месте, поэтому:

- не нужно интегрировать данные о принятых/уволенных и о прошедших обучение;
- не нужно поддерживать интеграцию;
- просто построить аналитику и на ее основе принимать управленческие решения.

Участники процесса подготовки и проведения электронного курса

- **Администратор.** Бизнес-роль и соответствующий профиль в 1С:ЗУП КОРП. Администратор предоставляет права сотрудникам в системе. Публикует файлы электронных курсов. Настраивает полуавтоматическое или автоматическое создание пользователей.
- **Методист.** Бизнес-роль. Методист готовит материалы электронных курсов. Обычно это происходит вне системы.

- **Руководитель подразделения.** Бизнес-роль и соответствующий профиль в 1С:ЗУП КОРП. Руководитель подразделения размещает заявки на обучение своих сотрудников.
- **Менеджер по обучению.** Бизнес-роль и соответствующий профиль в 1С:ЗУП КОРП. Менеджер по обучению готовит электронные курсы в системе. Согласует заявки на обучение. Публикует обучение. Планирует и стартует обучение сотрудников.

Техническая подготовка электронного курса

Использование электронного обучения определяется в **Настройки – Управление персоналом**.

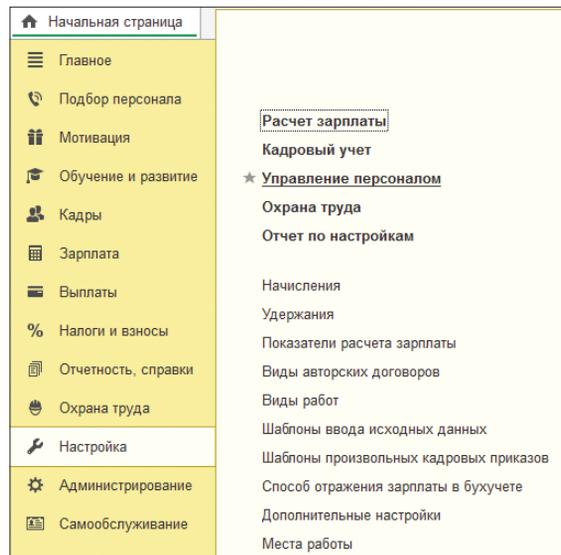


Рис. 7.34. Переход к настройкам «Управления персоналом»

Можно включить/выключить ведение в базе отдельных процессов обучения. Например, оформление ученических договоров, составление планов обучения, оформление заявок руководителей на обучение подчиненных и т. д.

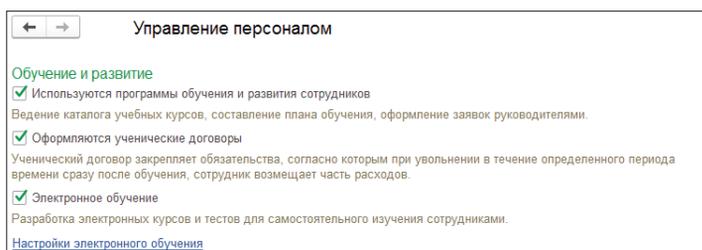


Рис. 7.35. Настройки процесса обучения

Для подготовки электронного курса и проведения обучения сотрудников нужно заранее:

- настроить системную учетную запись;
- создать учетные записи сотрудникам, которые будут изучать электронные курсы в 1С:ЗУП КОРП;
- опубликовать информационную базу;
- разослать пользователям приглашения к прохождению курса и ссылку на базу 1С:ЗУП КОРП.

Создание учетных записей выполняется в **Администрирование – Органайзер** либо в **Администрирование – Общие настройки**.

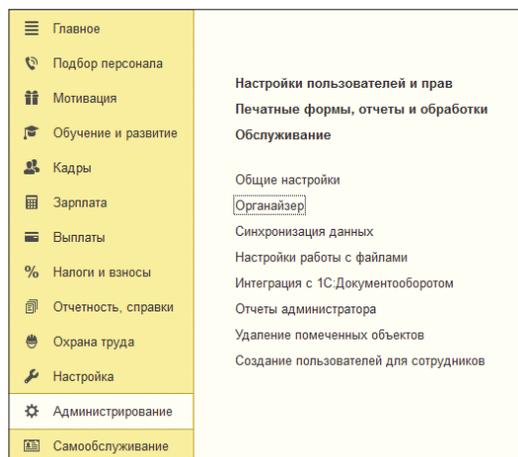


Рис. 7.36. Переход к «Общим настройкам» и «Органайзеру»

← → ☆ Системная учетная запись (Учетная запись электронной почт... ×

Записать и закрыть Проверить настройки Еще ?

Наименование: Системная учетная запись

Адрес электронной почты: @yandex.ru

Имя отправителя писем: ZUP KОРP

Использовать учетную запись

Для отправки писем Для получения писем

Отправка писем | Получение писем | Прочие настройки

Сервер: smtp.yandex.ru Порт: 465

Шифрование: Авто Всегда (SSL)

Требуется авторизация

На сервере исходящей почты (SMTP)

Имя пользователя: @yandex.ru

Пароль: *****

На сервере входящей почты (POP)

Отправлять скрытые копии писем на этот адрес ?

Для кого учетная запись

Для всех Только для: Савинская З.Ю. (Системный програм. ▾ Ⓞ

Рис. 7.37. Настройка системной учетной записи через «Организер»

Через **Общие настройки** опубликуем базу, чтобы пользователи могли зайти в нее по ссылке, присланной в письме по электронной почте (см. рис. 7.39).

Так как для прохождения электронного обучения сотрудникам необходимо будет войти в базу, потребуется для обучающихся создать учетные записи. Достаточно предоставить сотрудникам минимальные права, включить их учетные записи в поставляемую группу доступа **Сотрудники**. Сотрудник сможет пользоваться личным кабинетом, будет видеть публикации обучающихся мероприятий и сможет откликнуться на публикацию, получить доступ к назначенным ему электронным курсам, а также получит возможность работать с назначенными ему задачами и некоторыми другими сервисами.

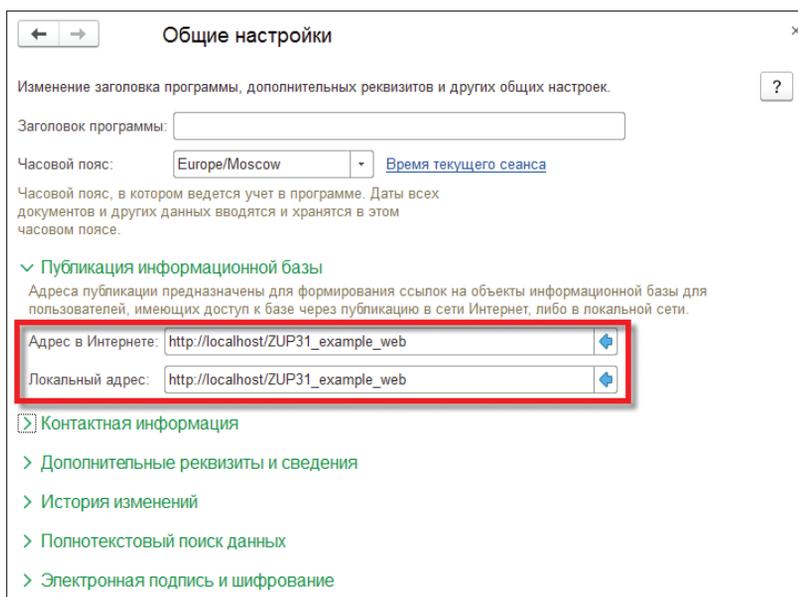


Рис. 7.38. Настройки публикации базы в «Общих настройках»

Для удобства работы администратора есть возможность группового создания учетных записей сотрудникам в ручном, полуавтоматическом или автоматическом режиме.

Перед началом процесса обучения необходимо убедиться:

- Что у сотрудников есть учетные записи в системе для прохождения электронного обучения.

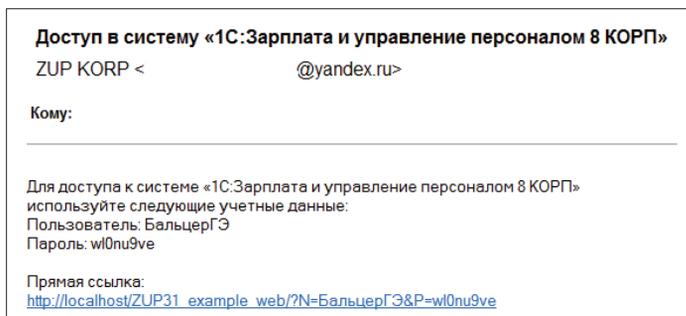


Рис. 7.39. Письмо сотруднику с параметрами доступа

- У руководителей есть права подать заявку на обучение.

← → ☆ Руководители подразделений (Группа доступа)

Записать и закрыть Записать

Наименование: **Руководители подразделений**

Группа (папка): [] ▾ □

Профиль: Руководитель подразделения [] ▾ □

Участники группы Ограничения доступа Комментарий

Подобрать Удалить ↑ ↓

👤	Никаноров Е. К. (Руководитель подразделения)
👤	Громова Н.П. (Нач. отд. по работе с персоналом)
👤	Орлова Е.Н. (Нач. отд. расчетов по оплате труда)

Рис. 7.40. Назначение профилей руководителей

- У менеджеров по обучению есть права на редактирование электронных курсов, плана обучения, согласование заявок, публикацию обучения, регистрацию ученических договоров.

← → ☆ Менеджеры по обучению (Группа доступа)

Записать и закрыть Записать

Наименование: **Менеджеры по обучению**

Группа (папка): [] ▾ □

Профиль: Менеджер по обучению [] ▾ □

Участники группы Ограничения доступа Комментарий

Подобрать Удалить ↑ ↓

👤	Габровская С.М. (Менеджер по обучению)
👤	Савинская З.Ю. (Системный программист)

Рис. 7.41. Назначение профилей менеджеров по обучению

Подготовка электронного курса методистом

Обычно разработка материалов курса ведется методистом вне системы. Разработка обучающих мероприятий инициируется:

- если есть потребности в обучении;

- определены развиваемые компетенции и характеристики;
- определена целевая аудитория;
- утверждены план и сроки обучения.

Методист готовит:

- учебные материалы;
- проверочные тесты;
- маршрут электронного курса – последовательность изучения материалов и прохождения проверочных тестов.

Создание электронного курса в системе

После того как методист подготовил материалы, можно переходить к созданию электронного курса в системе: **Обучение и развитие – Электронные курсы.**

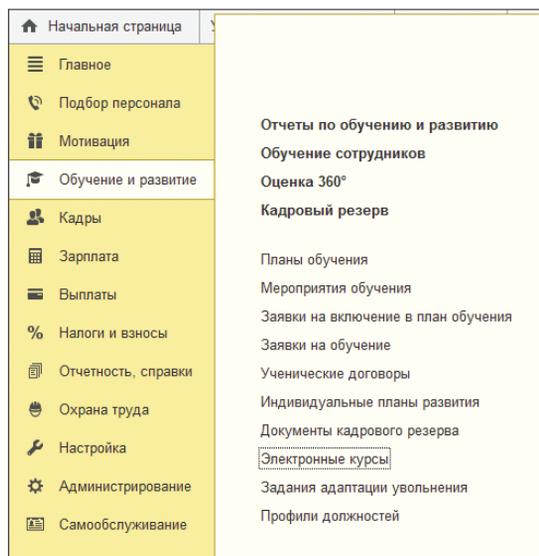


Рис. 7.42. Переход к «Электронным курсам»

Наименование	Тип	Дата изменения
Электронные курсы		
Новый электронный курс	Слайдовый курс	23.01.2018 10:13:22
Обучение сотрудников компании	Слайдовый курс	23.01.2018 11:01:04
Электронное обучение в 1С: ЗУП КОРП 3	Слайдовый курс	22.05.2018 16:05:23
Управление персоналом в 1С: ЗУП КОРП	Слайдовый курс	22.05.2018 16:20:32
Советы наставникам	SCORM	13.08.2018 18:00:59
Мастер класс по использованию макросов в Excel	Слайдовый курс	13.08.2018 18:03:45

Рис. 7.43. Список электронных курсов

Поддерживаются два формата (типа) электронных курсов, встроенных в 1С:ЗУП КОРП:

- слайдовый курс,
- Scorm 2004.

Есть возможность создавать резервные копии курсов, импортировать и экспортировать курсы в различных форматах.

В качестве материалов слайдового электронного курса в систему можно загрузить:

- файлы Microsoft Word;
- презентации Microsoft PowerPoint;
- видео- и аудиофайлы;
- ссылки на видео в YouTube;
- тесты в формате Microsoft Excel.

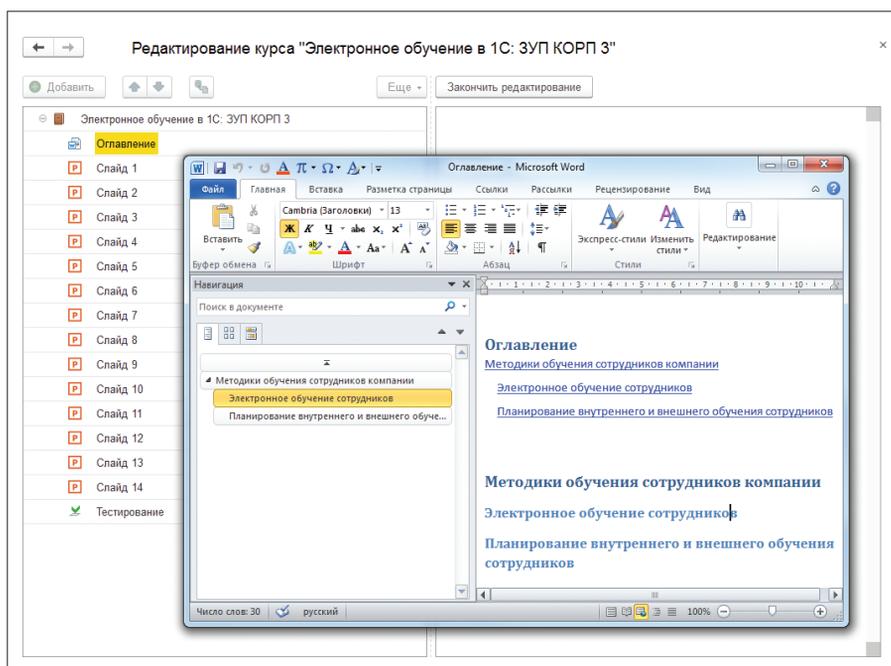


Рис. 7.44. Загруженные файлы можно редактировать в 1С:ЗУП КОРП

Тесты для электронного курса можно подготовить вне системы, предварительно выгрузив шаблон в Excel, прописав в нем вопросы, их последовательность и верные варианты ответов.

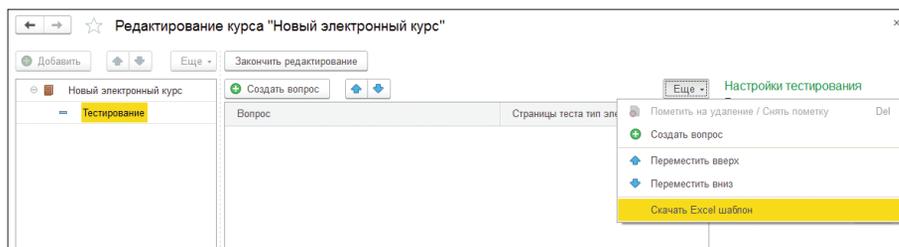


Рис. 7.45. Выгрузка Excel-шаблона

1	A	B	C	D	E	F	G
Код	Задание	ВариантОтвета1	ВариантОтвета2	ВариантОтвета3	ВариантОтвета4	ВерныйВариант	
2	question_001	Зимой и летом одним цветом:	Ель	Клен	Рябина		1
3	question_002	Выберите фрукты:	Апельсин	Яблоко	Малина	Черника	1,2
4	question_003	Расположите буквы в алфавитном порядке:	А	Б	В	Г	

Рис. 7.46. Пример заполненного Excel-файла с вопросами и ответами теста

Если на вопрос предполагается несколько вариантов ответа, то они указываются через запятую в колонке **Верный вариант** (question_002). Если в задании нужно расположить элементы в верном порядке, то в файле шаблона элементы должны быть перечислены в нужном порядке (question_003).

Экспорт электронных курсов

Доступна выгрузка курсов в HTML, SCORM и внутреннем формате:

- **HTML.** Предназначен для прохождения слайдового курса в браузере. Используется, если нужно предоставить человеку курс без доступа к базе. Минус такого подхода – мы не видим результат, не знаем, прочитал ли человек курс, прошел ли тестирование и с каким результатом.
- **SCORM.** Предназначен для выгрузки слайдового курса во внешнюю систему обучения.
- **Полная копия.** Выгрузка во внутреннем формате для создания резервных копий и переноса между системами «1С».

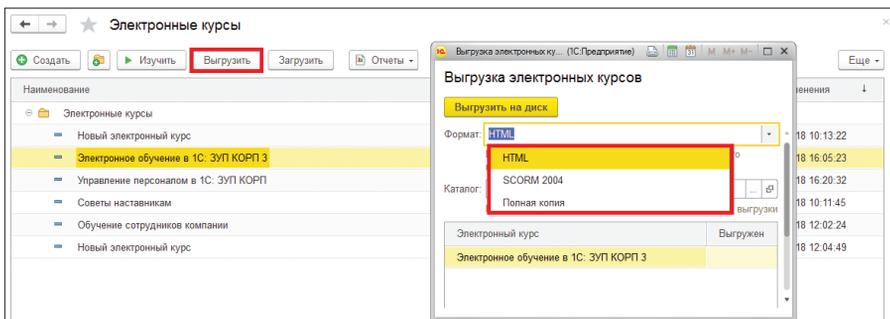


Рис. 7.47. Форматы электронных курсов

Импорт электронных курсов

Импорт электронных курсов возможен из форматов:

- **SCORM**. Если вы купили у сторонней организации курс в формате SCORM 2004 и загрузили его в систему, то сможете этим курсом пользоваться, но не сможете его редактировать.
- **Полная копия** – после загрузки курса данного формата получим **Слайдовый курс**, который можно редактировать по своему усмотрению.

Наименование	Тип	Дата изменения
Электронные курсы		
Устаревшие курсы		26.07.2018 12:42:25
Новый электронный курс	Слайдовый курс	23.01.2018 10:13:22
Обучение сотрудников компании	Слайдовый курс	23.01.2018 11:01:04
Электронное обучение в 1С: ЗУП КОРП 3	Слайдовый курс	22.05.2018 16:05:23
Управление персоналом в 1С: ЗУП КОРП	Слайдовый курс	22.05.2018 16:20:32
Советы наставникам	SCORM	26.07.2018 12:39:36

Рис. 7.48. Возможно импортировать два формата курсов

Прохождение электронного обучения

Итак, мы разработали и создали в системе электронный курс. Организовали мероприятие по прохождению этого курса, определились с участниками (по заявкам руководителей и по собственной инициативе). Если есть необходимость, то заключили ученические договор. Что дальше?

Менеджер по обучению регистрирует учебные группы и период обучения (**Обучение сотрудников**). Дальше сотруднику в личном кабинете становится доступным электронный курс.

Сотрудники изучают курс раздел за разделом и проходят тестирование. Результаты тестирования можно увидеть здесь же, в личном кабинете.

Во время обучения сотрудник отслеживает свой прогресс, видит, из скольких этапов состоит курс и на каком из этапов он сейчас находится.

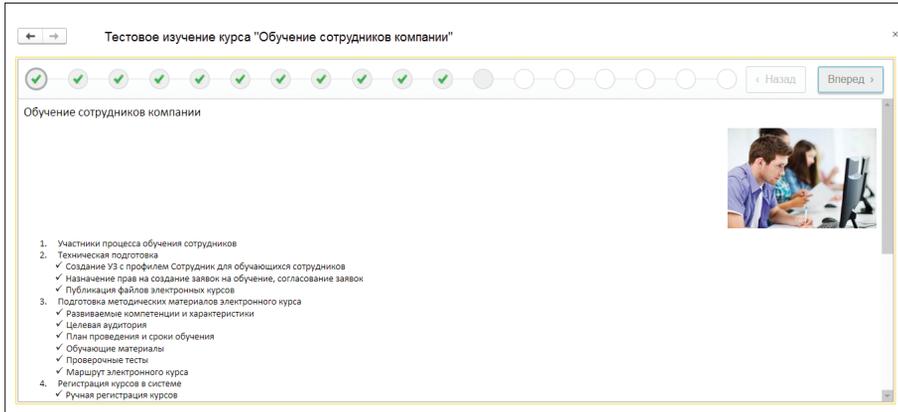


Рис. 7.49. Маршрут курса

Электронное тестирование

Контроль знаний – важная часть любого обучения, в том числе и электронного. Контроль знаний организован в 1С:ЗУП КОРП в виде тестирования.

Если в маршруте курса встретился тест, его нельзя пропустить и продолжить изучать следующие материалы. Это сделано для того, чтобы HR контролировал процесс обучения. Если тест пройден – значит, курс (часть курса) изучен сотрудником.

Приступая к тестированию, сотрудник видит, сколько попыток ему доступно для прохождения теста, сколько времени в запасе, сколько вопросов в тесте. Это позволяет спланировать прохождение тестирования (см. рис. 7.50).

Во время прохождения теста сотрудник видит оставшееся на прохождение теста время (см. рис. 7.51).

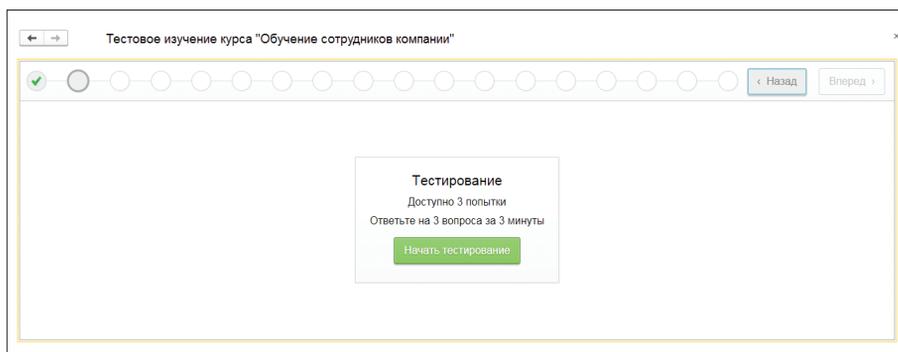


Рис. 7.50. Начало тестирования

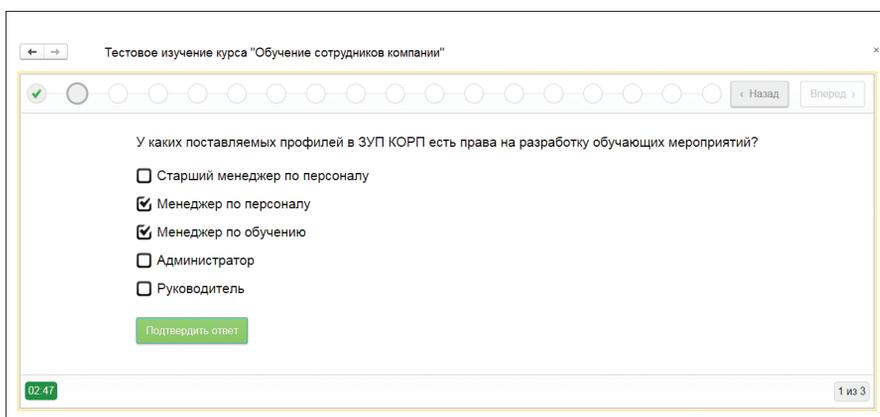


Рис. 7.51. Пример вопроса теста с несколькими верными вариантами ответа

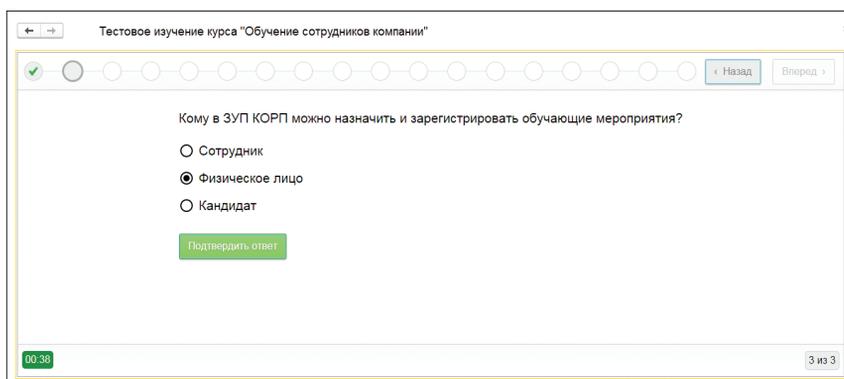


Рис. 7.52. Пример вопроса теста с одним верным вариантом ответа

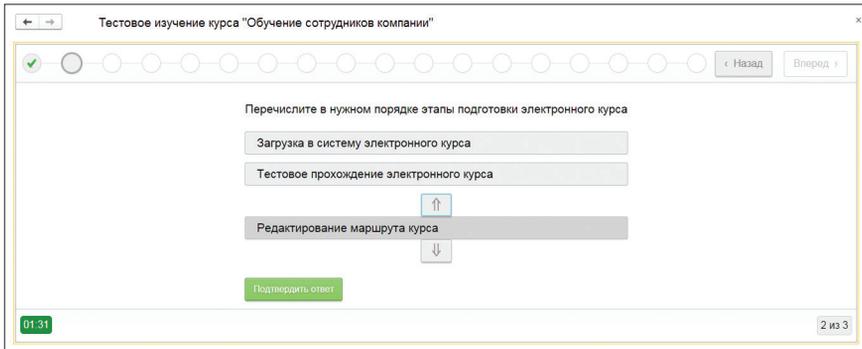


Рис. 7.53. Пример вопроса, где ответы нужно упорядочить

По завершении электронного тестирования сотрудник видит результат. Если результат его не устраивает, то тестирование можно пройти заново в рамках доступного числа попыток. Следующую попытку можно отложить (прерваться, изучить материал и потом вернуться еще раз к тестированию).

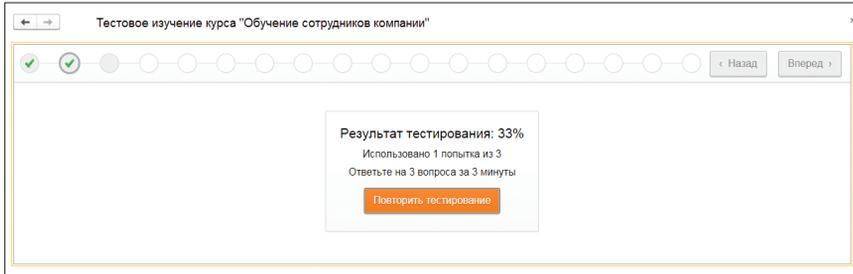


Рис. 7.54. Результат после первой попытки прохождения теста

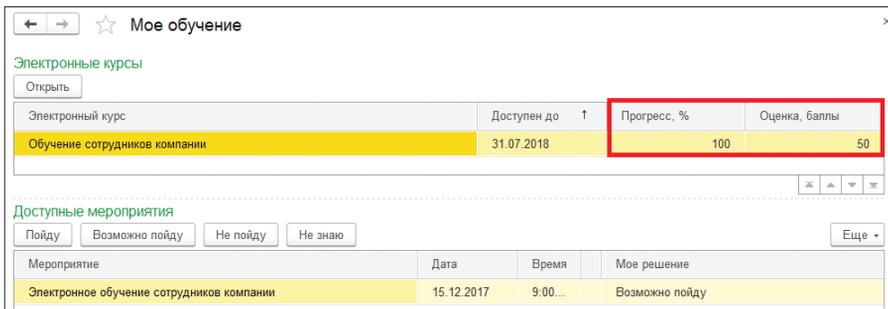


Рис. 7.55. Результат обучения доступен в личном кабинете сотрудника

Итого, в процессе электронного обучения сотрудники могут:

- многократно изучать материалы,
- отслеживать прогресс прохождения маршрута обучения,
- отслеживать результаты тестирования,
- улучшать свою оценку тестирования в пределах допустимого количества попыток.

Анализ результатов электронного обучения

Менеджер по обучению анализирует результаты прохождения электронных курсов. В системе предусмотрен широкий список стандартных отчетов.

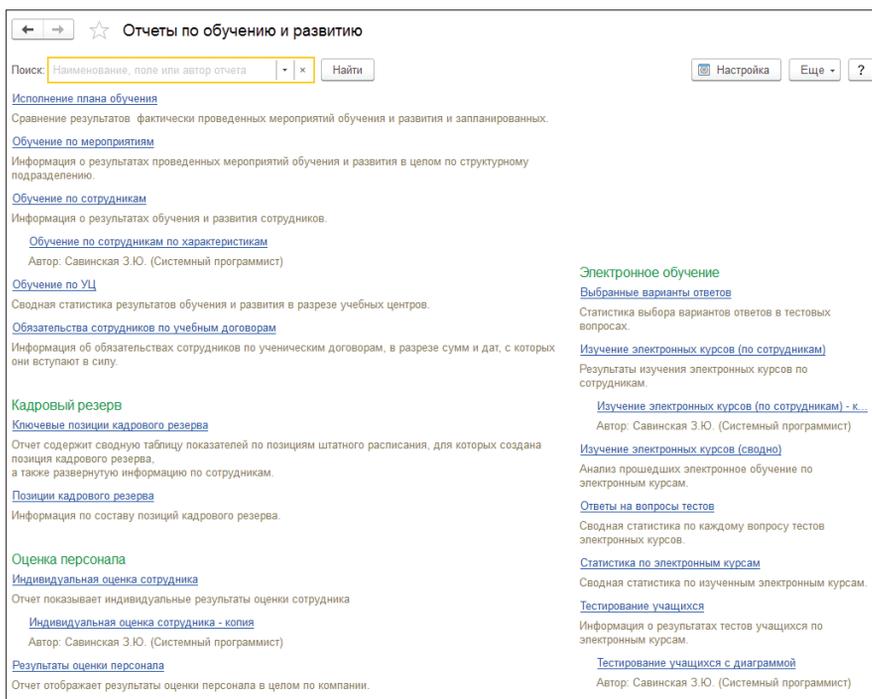


Рис. 7.56. Отчеты по обучению и развитию

Отчеты помогают:

- выявить слабые места сотрудников;
- понять, какой материал плохо усваивается сотрудниками;
- понять, какие популярные ошибки допускаются;
- увидеть, насколько активно сотрудники изучают курсы.

Вопрос	Вариант ответа	Результат	Количество ответов	Количество выбранных	Количество выбранных, % в группировке
Для редактирование слайда электронного курса Необходимо открыть исходный файл, отредактировать его и копированием перенести изменения в слайд	Редактирование слайда формата Ворд невозможно. Следует удалить из курса слайд и загрузить новый	100,00	6	6	
	Для редактирования программа откроет приложение, необходимо исправить слайд и сохранить изменения				6
Какие форматы файлов можно загрузить в электронный курс?	Word	66,67	6	31	
	Excel для загрузки тестов			6	19,35
	PowerPoint			4	12,90
	Текстовый			4	12,90
	Excel произвольного формата			5	16,13
	Видео			1	3,23
Кому в ЗУП КОРП можно назначить и зарегистрировать обучающие мероприятия?	Аудио			5	16,13
	Сотрудник	66,67	6	6	
	Физическое лицо			4	66,67
	Кандидат			2	33,33
У каких поставляемых профилей в ЗУП КОРП есть права на разработку обучающих мероприятий?	Администратор	50,00	6	9	
	Руководитель			3	33,33
	Менеджер по персоналу			1	11,11
	Старший менеджер по персоналу			1	11,11
	Менеджер по обучению			4	44,44
Итого		70,83	24	52	

Рис. 7.57. Как отвечали пользователи на вопросы тестов

В отчете выводятся вопросы теста, зеленым фоном выделены верные варианты ответов. На примере видно, что на первый вопрос ответило 6 участников, все ответили правильно, результат тестирования – 100 %.

Во втором вопросе необходимо отметить все форматы, которые могут быть использованы в слайдовом курсе. Из перечисленных есть один неверный ответ: «Excel произвольного формата». Его выбрал один участник из шести.

Все опрошенные знают, что в электронный курс можно включить слайды в формате Word и аудиофайлы, только 4 из 6 знают, что можно использовать Excel для загрузки тестов по шаблону и слайды PowerPoint, и 5 из 6 знают, что можно загрузить в электронный курс текстовый и видеослайд. Итого результат ответа на второй вопрос – 66,67 %.

Из отчета видно, что хуже всего сотрудники ответили на вопрос: «У каких поставляемых профилей в ЗУП КОРП есть права на разработку обучающих мероприятий?» – результат тестирования 50 %.

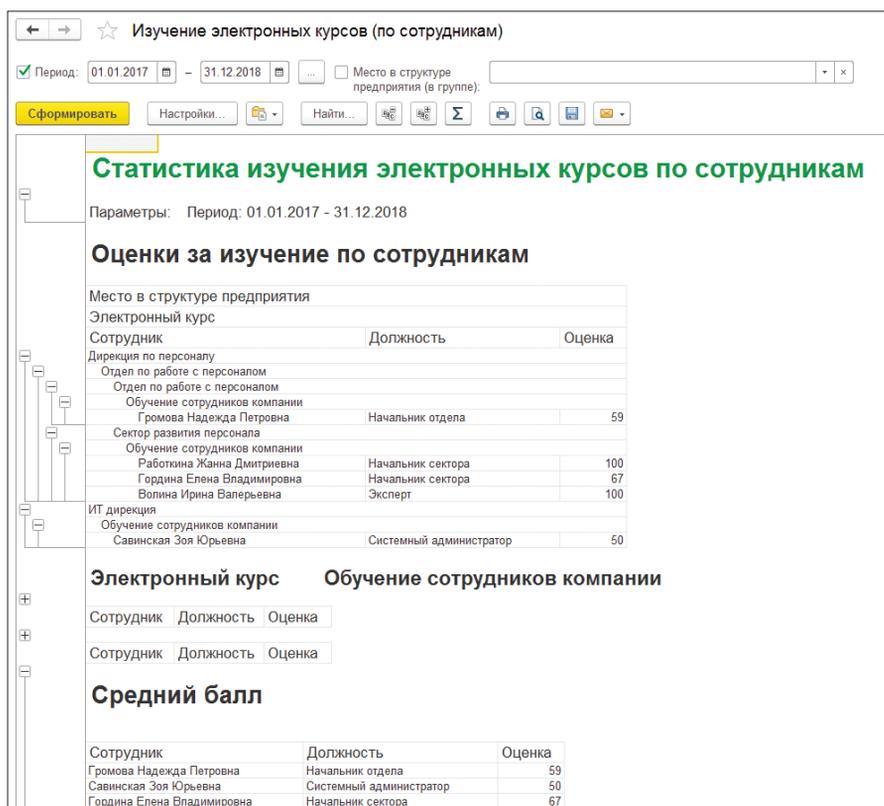


Рис. 7.58. Оценки сотрудников по итогам прохождения электронного курса

← → ☆ Изучение электронных курсов (сводно)

✓ Период: 01.01.2017 - 31.12.2018

Сформировать Настройки... Найти...

Статистика изучения электронных курсов

Параметры: Период: 01.01.2017 - 31.12.2018

Электронный курс	С высоким баллом (выше 90)	С высоким и средним баллом (75-89)	Со средним баллом (50-74)	С низким баллом (до 50)
Обучение сотрудников компании				1
Обучение сотрудников компании				1
Обучение сотрудников компании				1
Обучение сотрудников компании				1
Итого				3

Рис. 7.59. Сводная информация по оценкам обучающихся

← → ☆ Ответы на вопросы тестов

Сформировать Настройки... Найти...

Ответы на вопросы тестов

Электронный курс	Результат
Элемент содержания	
Вопрос	
Обучение сотрудников компании	75,86
Возможности электронного обучения в ЗУП КОРП	83,33
Для редактирование слайда электронного курса	100,00
Какие форматы файлов можно загрузить в электронный курс?	66,67
Тест по разделу "Организация мероприятий обучения"	70,59
Кому в ЗУП КОРП можно назначить и зарегистрировать обучающие мероприятия?	66,67
Перечислите в нужном порядке этапы подготовки электронного курса	100,00
У каких поставляемых профилей в ЗУП КОРП есть права на разработку обучающих мероприятий?	50,00
Итого	75,86

Рис. 7.60. Ответы на вопросы теста

Этот отчет показывает, какие из вопросов теста оказались очень простыми (на эти вопросы процент правильных ответов очень высокий, около 100 %) А какие вопросы, наоборот, оказались очень сложными и процент правильных ответов очень низкий.

Статистика по электронным курсам		
Электронный курс	Количество просмотров элементов	Время в часах
Обучение сотрудников компании	120	0,24
Советы наставникам		
Управление персоналом в 1С: ЗУП КОРП		
Электронное обучение в 1С: ЗУП КОРП 3		
Итого	120	0,24

Рис. 7.61. Статистика прохождения электронных курсов

Глава 8. Оценка методом «360 градусов»

Автор главы – Светлана Иванова

«Обзор 360 градусов» как метод развития

Довольно часто в ходе тренингов, в которых рассматривается тема аттестации персонала, я делаю следующее: прошу одного или двух добровольцев из числа участников выйти из аудитории и написать на листе 5 своих плюсов и 2 минуса из любой сферы, которые в первую очередь видят в вас оставшиеся в комнате коллеги (точно такое же упражнение можно провести и вне тренинга, в организации). Пока человек готовится, оставшиеся пишут свои варианты плюсов и минусов. Затем все встречаемся и сверяем результаты. Интересно, что почти никогда не бывает совпадений даже в 4–5 пунктах, не говоря уже о стопроцентном попадании. О чем говорит данный опыт? Он свидетельствует о том, что мы себя не вполне точно оцениваем, не всегда понимаем, какие плюсы и минусы видят в нас окружающие.

Вопрос: «Можно ли эффективно строить карьеру, правильно себя позиционировать, если ты не понимаешь, как видят коллеги и руководство твои сильные и слабые стороны?»

Обычно на такой вопрос все отвечают, что нельзя. Отсюда вывод: нам необходимо более точно понять свой образ в глазах окружающих. Таким образом, люди готовы к восприятию «Обзора 360 градусов», который мы отдельно рассмотрим как один из важных методов развития людей.

Практика показывает, что большинство людей не вполне точно знают, что именно в их поведении производит то или иное впечатление на окружающих, что воспринимается положительно, что нейтрально, а что негативно. Много раз проводя такие эксперименты на тренингах (о чем я уже говорила), убеждаюсь в этом. Еще один важный момент, мешающий развивать людей в компании, заключается в том, что и руководитель не всегда знает, какое мнение о том или ином его подчиненном сложилось у его окружения. Все это тормозит определение зон развития и их корректировку. Одним из лучших методов в мировой управленческой и HR-практике, который позволяет решить эти задачи, является оценка сотрудников по методу «360 градусов».

Почему «360»? Методика называется «360 градусов» именно потому, что позволяет оценить сотрудника со всех сторон (по кругу, который и представляет собой эти самые градусы). В идеале список оценивающих выглядит так:

- сам сотрудник, который ставит себе оценки по заданным критериям и вопросам;
- непосредственный руководитель сотрудника;
- коллеги сотрудника либо руководители, но не непосредственный руководитель;
- подчиненные (если они есть; если нет, то останавливаемся на предыдущем уровне).

Это приводит к тому, что человек может очень четко соотнести самооценку с внешней оценкой, а также сравнить результаты оценки на разных уровнях. Также многие полезные выводы может сделать его непосредственный руководитель.

Основная цель

Основная цель – сравнить собственную субъективную оценку сотрудника с СУБЪЕКТИВНЫМИ (это важно, и мы на этом подробнее остановимся позднее) оценками на разных уровнях, понять, как видит человека со стороны. Это позволит прийти к осознанию своих сильных и слабых сторон в соответствии не только с самооценкой,

но и с мнением окружающих. Ведь если мы не понимаем, какое впечатление на окружающих производят наши качества, особенности, поступки, мы не можем далее эффективно развиваться.

По итогам оценки сотруднику стоит определить основные зоны расхождения (в положительную и отрицательную сторону) самооценки и оценки окружающих, а затем уже сравнить оценку по уровням иерархии и понять, с чем также могут быть связаны различия в оценках на разных уровнях (если они, конечно, есть).

У руководителя того сотрудника, который проходил оценку по методу «360 градусов», тоже есть актуальная цель – сравнить свои оценки с тем, как сотрудника оценивают его коллеги или подчиненные. Если возникают существенные расхождения в уровне оценки, то, безусловно, стоит задуматься, с чем они могут быть связаны, и более тщательно проанализировать ситуацию и свое отношение к сотруднику.

Основные правила. Как составлять и проводить?

Начнем с конца – с проведения опроса. Проведение опроса должно быть таким, чтобы полностью гарантировать анонимность отвечающим, иначе их ответы могут быть неискренними, а также может возникнуть еще одна проблема – поиск тех, кто дал негативные оценки. К сожалению, мой опыт говорит о том, что это довольно часто происходит и может приводить к довольно значительным конфликтам и испорченным отношениям в коллективе и по вертикали.

Как можно гарантировать анонимность? Есть два варианта. Первый: система автоматизирована, таким образом, все ответы попадают на сервер, где автоматически обрабатываются без показа индивидуальных результатов. Второй вариант: каждый, заполнив анкету, кладет ее в специальный ящик, причем заполнение должно быть осуществлено так, чтобы исключить сличение почерков. Такие простые меры могут обеспечить анонимность. Очень важно также, чтобы перед заполнением опросника сотрудникам были объявлены и объяснены гарантии конфиденциальности. Если этого не сделать, то ответы могут быть недостоверными.

При проведении опроса людям также должны быть объяснены цели подобной оценки. Очень желательно, чтобы эти цели были донесены заранее и люди имели возможность задать уточняющие вопросы. Предлагаю вашему вниманию образец того, как можно сформулировать эту информацию. Инструкция для отвечающих на опросник:

«Этот опрос поможет вашему коллеге (оцениваемый) лучше понять свои сильные и слабые стороны, увидеть потенциал дальнейшего роста и развития. Никакие меры поощрения или наказания в зависимости от результатов исследования предприниматься не будут. Вам гарантируется сохранение анонимности и конфиденциальности ваших ответов. В связи с этим мы просим вас давать максимально правдивые, откровенные и продуманные ответы. Если вы по характеру взаимодействия с этим человеком не видите проявлений некоторых типов поведения и не можете судить о том, как ведет себя этот человек в описываемых ситуациях, пожалуйста, выбирайте ответ: "Не имею информации". Также будьте внимательны, потому что при ответе на часть вопросов лучшим вариантом будет выбор ответа "Проявляет всегда", а в некоторых других – "Не проявляет никогда". Есть еще несколько моментов, которые позволят нам оценить достоверность результата, и в случае низкой достоверности опрос придется заполнять заново, что нежелательно.

В среднем ответы на подобный опрос занимают от 30 до 45 минут (названо оптимальное время; если ваш опросник будет значительным по объему, то время, соответственно, увеличится), мы рекомендуем вам выбрать время и заполнить опросник сразу же от начала до конца, не отвлекаясь. Так вы сможете сэкономить время и повысить уровень достоверности результатов.

Сейчас вы реально можете оказать существенную помощь коллеге в понимании сильных и слабых сторон и планировании дальнейшего развития и роста. Спасибо вам заранее за продуманные и искренние ответы».

Еще один важный момент – это формулировка вопросов/утверждений (в ряде случаев опросник состоит из закрытых вопросов, хотя мне представляется, что утверждения являются более универсальной и удобной формой).

Количество вопросов и время заполнения являются еще одним существенным фактором успешности применения методики. Если вопросов слишком много (более 50) или они очень сложны для восприятия, то возникает риск того, что люди будут относиться к заполнению формально, уставать от заполнения, что приведет к формализации ответов и снижению достоверности результатов. Теперь остановимся на составлении опросника.

Формулирование вопросов-утверждений

Вопросы-утверждения должны охватывать основные компетенции, которые вы хотите оценить. Чем важнее компетенция, тем больше вопросов должны ее раскрывать. Очень важно, чтобы сами вопросы были понятны, однозначны, в них отсутствовали сложные или неоднозначно понимаемые термины. Приведу неудачный пример: «Толерантен к особенностям других людей» – не все отвечающие могут знать термин «толерантность». Другой пример: «В конфликте склонен к компромиссным решениям» – ответ на этот вопрос зависит от того, как отвечающий понимает стратегию компромисса – как не самую удачную, потому что знает еще и стратегию сотрудничества (так будет воспринимать тот, кто успешно прошел тренинг по управлению конфликтами) или по-бытовому, как стремление человека идти навстречу другим. В результате оценка будет не вполне достоверна (валидна). При составлении вопросов-утверждений стоит также помнить о том, что во многих случаях черное-белое исключено, поэтому такие формулировки, как приведенные чуть ниже, не могут подразумевать одновременно честных и объективных однозначных ответов типа «проявляется всегда» или «не проявляется никогда»:

- Никогда и ни в какой форме не критикует решения руководства и стратегии компании.
- Всегда готов пожертвовать своими интересами ради общих.
- Всегда проявляет инициативу, вносит рационализаторские предложения.
- Никогда не раздражается, не проявляет отрицательных эмоций.

Таким образом, мы будем придерживаться следующих правил при формулировании вопросов-утверждений: избегать терминов и двусмысленностей, использовать всем понятные слова, избегать крайностей (если только это не специальный инструмент проверки искренности и объективности отвечающих).

Шкала оценки

Еще одна важная составляющая опросника. Однозначно стоит избегать пятибалльной шкалы, так как это приводит к проявлению наших школьно-студенческих стереотипов. Работая в международной компании (в большинстве стран Запада система школьных и институтских оценок отличается от нашей), я столкнулась с использованием в опросе «360 градусов» именно пятибалльной шкалы. Сколько ни боролась мы со стереотипами, все равно они продолжали мешать: ведь если человеку 15–16 лет вкладывали в голову, что 3 – плохо, а 5 – хорошо, то невозможно за довольно короткое время искренне прийти к тому, что 3 – это норма (не идеально, но соответствует требованиям к сотрудникам), а 5 – это супер и что 5 бывает крайне редко. Поэтому я предлагаю вообще отойти от баллов и отдать предпочтение описательным характеристикам, которые вы сможете увидеть чуть позже. Еще один момент – это количество градаций. Если их слишком много, то отвечающий начинает путаться, поэтому я бы не рекомендовала шкалы из 7–10 градаций.

Итак, предлагаю вашему вниманию описательный вариант шкалы оценок.

Таблица 8.1. Шкала оценки

Проявляется всегда	Проявляется в большинстве случаев	Проявляется примерно в половине случаев	Проявляется редко	Не проявляется никогда
-----------------------	---	--	----------------------	---------------------------

Такая шкала, где даны крайние варианты (всегда и никогда), позволяет нам также усилить оценку валидности (достоверности) ответов оценивающих.

Обеспечение оценки достоверности ответов

Вопросы-перевертыши. Это метод обеспечения более вдумчивого и неформального подхода со стороны оценивающих. Дело в том, что некоторые склонны выбрать для оценки коллеги «средний балл» и проставлять его везде или почти везде. Чаще всего это не бывает средним вариантом оценки («проявляется примерно в половине случаев»), обычно это или «проявляется всегда» или «проявляется в большинстве случаев». Выбрав для себя такой подход, оценивающий не вчитывается в вопросы-утверждения и дает ответы сугубо формально. Если же человек заранее предупрежден о перевертышах: «Будьте внимательны, потому что при ответе на часть вопросов лучшим вариантом будет выбор ответа «Проявляет всегда», а в некоторых других – «Не проявляет никогда», то вероятность корректных ответов заметно возрастает.

Вопросы-дубли. Это еще один вариант, позволяющий оценить объективность и достоверность оценки и удалить из результатов оценки те опросники, которые не проходят по достоверности. Вопросы-дубли предполагают, что два или три вопроса (важно, чтобы они располагались не подряд, так как в такой ситуации польза от инструмента уменьшается, ведь человек, как правило, помнит данный только что ответ или просто может сравнить вопросы) имеют различные словесные формулировки, но на уровне содержания являются абсолютно идентичными. Рассмотрим пример такого дубля:

- Умеет управлять конфликтом интересов с позиции «сотрудничество», то есть таким образом, чтобы все стороны получали максимальный выигрыш.
- Обычно не стремится в конфликте перетянуть ситуацию в сторону своих интересов.

Есть еще одна разновидность вопросов такого типа – это близкие вопросы. Не являясь полными дублями, они предполагают разрыв в ответе не более 1 балла, в противном случае результат оценивается как низко достоверный.

Решение на основе результатов оценки

Какие решения могут и не могут приниматься на основе результатов? Что анализировать и на что обращать внимание?

Важно также договориться о том, какие решения могут и не могут приниматься на основе опросника «360 градусов». Стоит, как мне кажется, сразу согласиться с тем, что такая оценка в любом случае является субъективной, поэтому не стоит ее рассматривать как инструмент принятия административных решений: поощрений, наказаний, продвижений и т. п. Кроме того, понятно, что если отвечающие будут знать о таком характере последствий оценки (а почти в любой организации шила в мешке не утаишь), то ответы на опросник станут либо завышенными (из-за нежелания «подставлять» коллег), либо заниженными (в более редком, но имеющем место быть варианте сведения счетов). В большинстве иностранных компаний, откуда, собственно, и пришла данная практика, опросник «360 градусов» служит инструментом самоанализа и саморазвития сотрудника или (и то не во всех случаях) предметом совместного анализа сотрудника и его руководителя. По итогам оценки и ее анализа стоит сделать следующие выводы:

1. Зоны завышенной самооценки по сравнению с оценкой окружающих.
2. Зоны заниженной самооценки по сравнению с оценкой окружающих.
3. Зоны высокой и низкой оценки.
4. Различия в оценке одних и тех же компетенций у разных уровней оценивающих.

В первом и втором случае стоит задуматься, начать анализировать и, возможно, пообщаться с коллегами и руководителем, чтобы понять, в чем причина расхождения. Основной вывод: человек неправильно видит себя со стороны. Ему однозначно стоит почаще инициировать получение обратной связи от окружающих, сравнивать свое поведение с теми людьми, которые могут рассматриваться как эталоны выраженных позитивных компетенций, значимых в данной компании.

Третий случай дает нам представление просто о наших сильных и слабых сторонах. Большим плюсом в данном случае будет то, что мы видим себя со стороны, правильно оцениваем реакцию окружающих на себя. Если с сильными сторонами все понятно – их надо развивать и далее усиливать, то вот со слабыми, то есть невысоко оцениваемыми компетенциями, много различных вариантов, которые отдельно рассмотрены в главе «Недостатки или зоны развития?»

Четвертый раздел очень важен для анализа как самим оцениваемым сотрудником, так и его руководителем. Стоит четко определить, в чем причина таких расхождений, и корректировать свое поведение на тех уровнях, где оценка ниже. Руководителю, если его уровень оценки существенно отличался от уровня оценки равными или подчиненными, стоит более внимательно наблюдать за поведением сотрудника: больше обращать внимание на достоинства (если оценка руководителя была ниже) или научиться «фильтровать» социально-желательное поведение (если оценка руководителя оказалась выше оценок остальных).

Пример опросника

Примеры вопросов, оценивающих инициативность сотрудника:

- Проявляет инициативу тогда, когда процесс действительно требует улучшения.
- При обосновании инициативы рассматривает как плюсы, так и минусы решения, правильно рассчитывает ресурсы для улучшения ситуации.
- Не приветствует изменения, предпочитает проверенные, подтвержденные длительным опытом решения.

Кейсы из практики использования опросника

Приведу несколько примеров удачного и неудачного использования опросника «360 градусов», а также последовавших за этим событий.

Охота на ведьм

В одной известной мне компании при проведении опроса «360 градусов» не учли тот факт, что если подчиненных 2 или 3 человека, то руководителю по некоторым моментам может быть довольно легко вычислить, кто что отвечал. А если и не вычислить сразу, то начать «допрос с пристрастием». Так и получилось: руководитель, достаточно самовлюбленная женщина, не терпящая критики, устроила самое настоящее дознание, что, как вы понимаете, не улучшило атмосферу в коллективе. Поэтому моя рекомендация – выделять подчиненных в отдельный раздел (то есть показывать их ответы отдельно от ответов равных) только в том случае, если их более 3 человек.

Принцип «слабого не бить»

Для одного из руководителей подразделений результаты опроса стали откровением и сигналом того, что надо что-то менять в своем поведении на работе. Результаты оценки со стороны подчиненных оказались очень высокими, руководитель его оценил средне, а коллеги очень низко. Когда стали анализировать причины этого, оказалось, что у жесткого по характеру руководителя было железное правило: слабых не обижать, в связи с чем в общении с подчиненными он был предельно корректен, обуздывая себя, а вот с равными... По результатам опроса человек сумел сделать правильный вывод, что такой негатив со стороны коллег мешает в принятии решений и совместной работе, и постепенно стал меняться.

Быть или казаться

Для одного из топ-менеджеров неожиданностью оказалось то, что он оценил одного из своих подчиненных, руководителя среднего звена, в среднем на 1,5 балла выше, чем его равные и подчиненные. Результатом этого стало более пристальное наблюдение и «фильтрация» социально-желательного поведения и общения (не буду говорить, как это называется в народе – сами догадаетесь). Присмотревшись повнимательнее, топ сделал правильные выводы и перестал потворствовать «любимчику», оценивая его работу объективно, а не основе лстивого поведения.

Не вижу со стороны

Это очень типично, и мы уже это обсуждали. Результаты обзора для многих оказываются неожиданными, причем не то что лучше или хуже, а именно другими. Это яркий сигнал того, что надо чаще инициировать и получать обратную связь от других, обращая внимание не на то, что ты хотел показать, а как это увидели другие. При этом абсолютно бессмысленно обсуждать или анализировать, правы ли окружающие. Оценка со стороны – такая же объективная реальность, как и все остальное.

Искушение велико

Работая в компании, где подобный обзор был корпоративной традицией, и внедрив потом его подобие в своем бизнесе, я заметила, что даже у очень порядочных и адекватных людей все равно возникает желание «вычислить», кто что написал. Еще раз убедилась в необходимости строгой анонимности.

Не наступчи

Думаю, что в силу исторического опыта в нашей стране особенно болезненной является тема «на кого-то наступчать», в данном случае – поставить не самую лучшую оценку. Знаю ситуацию, при которой в небольшой компании оценивалось около 20 человек, из которых 18 получили средний балл 4,9 (из пяти возможных).

Поэтому вывод: стоит убеждать людей в том, что, говоря коллегам правду, они помогают им развиваться, а давая ложную обратную связь, препятствуют тому, чтобы человек узнал свои зоны развития и мог их корректировать.

Глава 9. Оценка «360 градусов» в 1С:ЗУП КОРП

Оценка по методу «360 градусов» предполагает получение самооценки сотрудника и оценки со стороны окружения: подчиненных, коллег и непосредственных руководителей.

Порядок проведения оценки следующий:

- **Шаг 1. Что оцениваем?** Готовим:
 - перечень оцениваемых характеристик сотрудника;
 - возможные варианты поведенческих индикаторов;
 - шкалу измерения для каждого вопроса или утверждения;
 - анкеты со списком вопросов.
- **Шаг 2. Кого оцениваем?** Определяется список сотрудников, подлежащих оценке.
- **Шаг 3. Кто оценивает?** Для каждого оцениваемого сотрудника определяется круг респондентов (опрашиваемых), в состав которых входят сам сотрудник, его руководитель, коллеги, подчиненные (при наличии).

- **Шаг 4. Процесс оценки.** Респонденты оценивают поведение сотрудника в соответствии с полученной анкетой.
- **Шаг 5. Анализ.** Проводится анализ результатов проведенного анкетирования.

Возможность использования модуля оценки «360 градусов» включается в **Настройка – Управление персоналом**:



Рис. 9.1. Настройка опционального модуля «Оценка персонала»

Для подготовки и проведения оценки используется справочник **Обучение и развитие – Оценка 360°**, который, по сути, является рабочим местом.

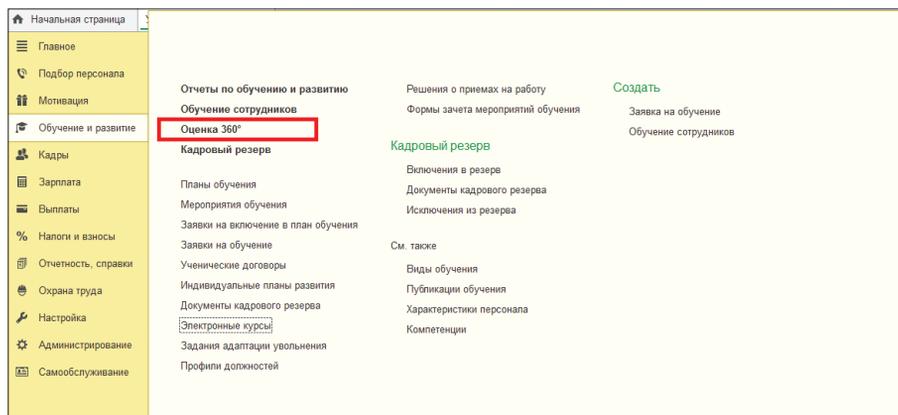


Рис. 9.2. Оценка 360°

Создавая новое мероприятие, необходимо указать плановые сроки начала и окончания проведения оценки.

Рис. 9.3. Мероприятие оценки 360°

Последовательно идем по шагам, указанным в начале главы.

Шаг 1. Определим перечень характеристик, которые будут оцениваться. Настроить анкету и проверяемые характеристики можно на закладке **Составление анкеты**. В рамках проведения оценки по методу 360° могут оцениваться характеристики только с видом **Личное качество**.

Мы хотим оценить характеристику «Ответственность за результат». Для оценки этого личного качества мы добавляем 5 индикаторов (на рис. 9.3 справа и на рис. 9.4). Поведенческие индикаторы, по сути, являются вопросами анкеты. Умеет ли человек признавать свои ошибки и брать на себя ответственность за них? Берется ли за выполнение сложной работы?

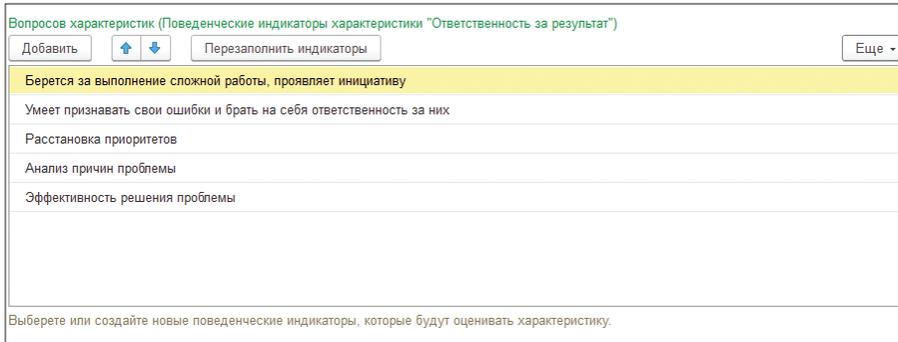


Рис. 9.4. Поведенческие индикаторы

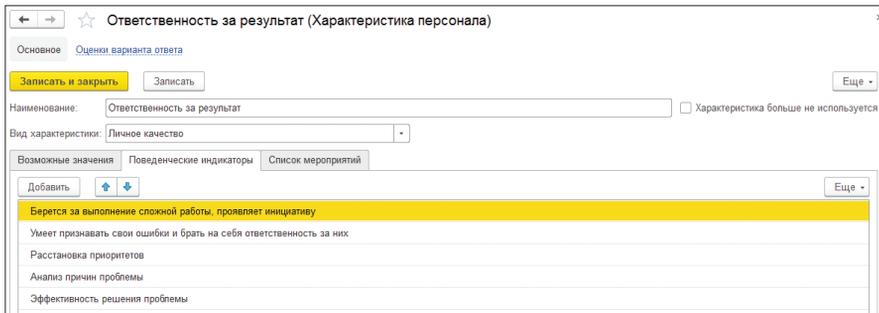


Рис. 9.5. Характеристика и связанные с ней поведенческие индикаторы



Рис. 9.6. Поведенческие индикаторы

К каждому такому вопросу-индикатору должен быть «привязан» перечень ответов. Иначе, если каждый респондент будет отвечать «в вольном стиле», результаты анкетирования будет крайне сложно (невозможно) интерпретировать.

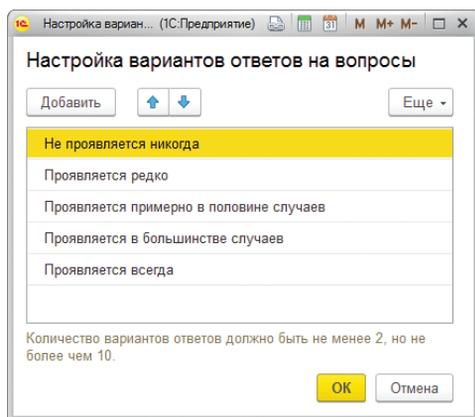


Рис. 9.7. Настройка вариантов ответов на вопросы в программе

При настройках поведенческого индикатора указываются варианты ответов на вопросы, их последовательность в анкете, а также указывается, какой вариант ответа соответствует максимальному проявлению характеристики.

Например, на рис. 9.8 ответ «Проявляется всегда» на вопрос-индикатор «Берется за выполнение сложной работы, проявляет инициативу» соответствует максимальному проявлению характеристики «Ответственность за результат».

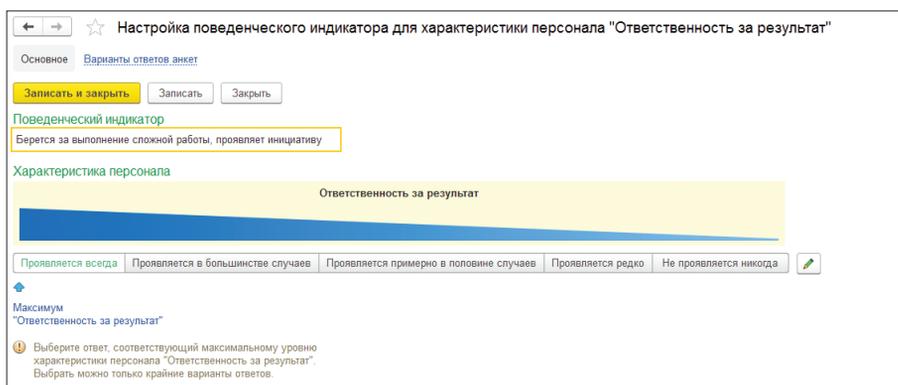


Рис. 9.8. Настройка индикатора

По гиперссылке **Оценки варианта ответа** можно назначить баллы за каждый вариант ответа.

Вопрос	Вариант ответа	Оценка ответа
Эффективность решения проблемы	Не проявляется никогда	
Эффективность решения проблемы	Проявляется редко	2
Эффективность решения проблемы	Проявляется примерно в половине случаев	4
Эффективность решения проблемы	Проявляется в большинстве случаев	6
Эффективность решения проблемы	Проявляется всегда	8
Умеет признавать свои ошибки и брать на себя ответственность за них	Не проявляется никогда	
Умеет признавать свои ошибки и брать на себя ответственность за них	Проявляется редко	2
Умеет признавать свои ошибки и брать на себя ответственность за них	Проявляется примерно в половине случаев	4
Умеет признавать свои ошибки и брать на себя ответственность за них	Проявляется в большинстве случаев	6
Умеет признавать свои ошибки и брать на себя ответственность за них	Проявляется всегда	8
Расстановка приоритетов	Не проявляется никогда	
Расстановка приоритетов	Проявляется редко	2
Расстановка приоритетов	Проявляется примерно в половине случаев	4
Расстановка приоритетов	Проявляется в большинстве случаев	6
Расстановка приоритетов	Проявляется всегда	8
Берется за выполнение сложной работы, проявляет инициативу	Не проявляется никогда	
Берется за выполнение сложной работы, проявляет инициативу	Проявляется редко	2
Берется за выполнение сложной работы, проявляет инициативу	Проявляется примерно в половине случаев	4
Берется за выполнение сложной работы, проявляет инициативу	Проявляется в большинстве случаев	6

Рис. 9.9. Оценки варианта ответа

При необходимости в анкету можно внести открытые вопросы. Также вводят вступительное и заключительное слово с пояснениями для участников мероприятия (внизу на рис. 9.10).

По результатам ввода характеристик и поведенческих индикаторов по кнопке **Открыть форму анкеты** можно просмотреть шаблон подготовленной анкеты (рис. 9.11, 9.12, 9.13).

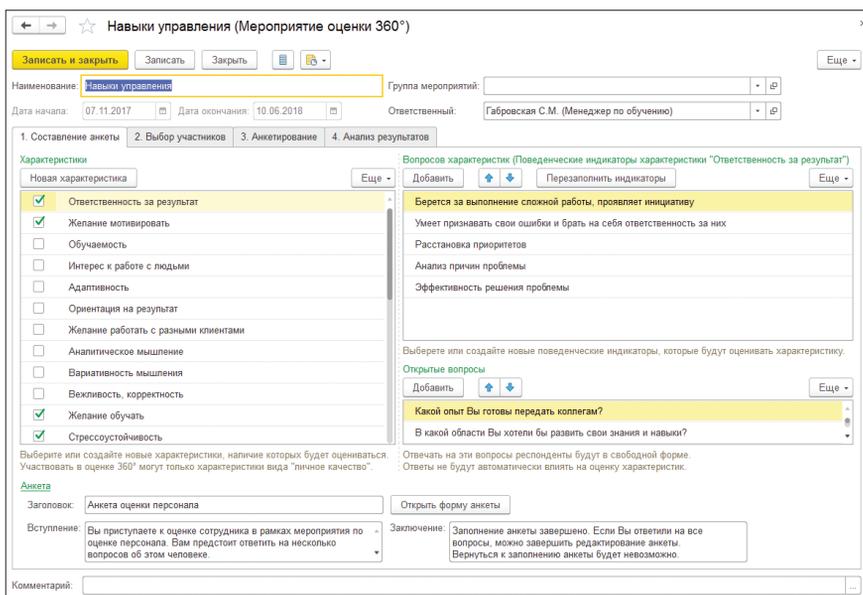


Рис. 9.10. Мероприятие оценки 360°

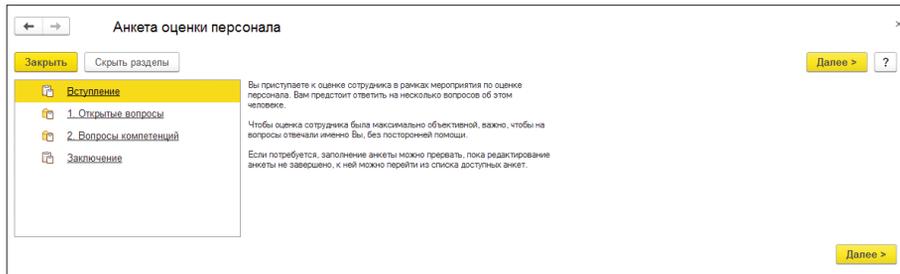


Рис. 9.11. Шаблон подготовленной анкеты – вступление

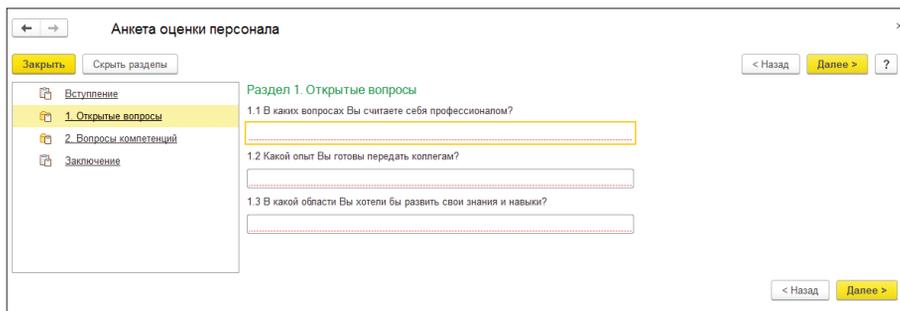


Рис. 9.12. Шаблон подготовленной анкеты – открытые вопросы

← → Анкета оценки персонала

Закреть Скрыть разделы < Назад Далее > ?

Вступление

1. Открытые вопросы

2. Вопросы компетенций

Заключение

Раздел 2. Вопросы компетенций

2.1 Берется за выполнение сложной работы, проявляет инициативу

Проявляется всегда	Проявляется в большинстве случаев	Проявляется примерно в половине случаев	Проявляется редко	Не проявляется никогда
--------------------	-----------------------------------	---	-------------------	------------------------

2.2 Мотивирует людей, основываясь на их результатах

Проявляется всегда	Проявляется в большинстве случаев	Проявляется примерно в половине случаев	Проявляется редко	Не проявляется никогда
--------------------	-----------------------------------	---	-------------------	------------------------

2.3 Умеет признавать свои ошибки и брать на себя ответственность за них

Проявляется всегда	Проявляется в большинстве случаев	Проявляется примерно в половине случаев	Проявляется редко	Не проявляется никогда
--------------------	-----------------------------------	---	-------------------	------------------------

2.4 При расстановке приоритетов понимает, что важным является то, что принципиально для бизнеса и сложно в исполнении, поэтому стремится сделать это сам, а остальное делегировать подчиненным

Проявляется всегда	Проявляется в большинстве случаев	Проявляется примерно в половине случаев	Проявляется редко	Не проявляется никогда
--------------------	-----------------------------------	---	-------------------	------------------------

2.5 Если возникает проблема, то в первую очередь подробно анализирует причину ее возникновения, стремится её устранить

Проявляется всегда	Проявляется в большинстве случаев	Проявляется примерно в половине случаев	Проявляется редко	Не проявляется никогда
--------------------	-----------------------------------	---	-------------------	------------------------

2.6 Стремится решить проблему максимально быстро и эффективно, причем не всегда делает это самостоятельно, а привлекает экспертов в случае необходимости

Проявляется всегда	Проявляется в большинстве случаев	Проявляется примерно в половине случаев	Проявляется редко	Не проявляется никогда
--------------------	-----------------------------------	---	-------------------	------------------------

2.7 В оценке сотрудников старается быть беспристрастным, избегать личных симпатий и антипатий

Проявляется всегда	Проявляется в большинстве случаев	Проявляется примерно в половине случаев	Проявляется редко	Не проявляется никогда
--------------------	-----------------------------------	---	-------------------	------------------------

2.8 Настроен мотивировать персонал, грамотно выбирает соотношение поощрения и порицания

Проявляется всегда	Проявляется в большинстве случаев	Проявляется примерно в половине случаев	Проявляется редко	Не проявляется никогда
--------------------	-----------------------------------	---	-------------------	------------------------

2.9 Умеет определить и учитывать индивидуальность подчиненных при взаимодействии и мотивации

Не проявляется никогда	Проявляется в большинстве случаев	Проявляется всегда	Проявляется примерно в половине случаев	Проявляется редко
------------------------	-----------------------------------	--------------------	---	-------------------

2.10 Считает, что сотрудники должны быть готовыми профессионалами и четко действовать в рамках должностных обязанностей, в остальных случаях с людьми надо разговаривать

Не проявляется никогда	Проявляется редко	Проявляется примерно в половине случаев	Проявляется в большинстве случаев	Проявляется всегда
------------------------	-------------------	---	-----------------------------------	--------------------

2.11 Организует обучение и осуществляет коучинг по отношению к своим сотрудникам, развивая людей

Не проявляется никогда	Проявляется редко	Проявляется примерно в половине случаев	Проявляется в большинстве случаев	Проявляется всегда
------------------------	-------------------	---	-----------------------------------	--------------------

Рис. 9.13. Шаблон подготовленной анкеты – вопросы компетенций

Шаг 2. После определения перечня характеристик, подлежащих оценке, переходим на закладку **Выбор участников**. Она содержит список оцениваемых сотрудников, а также респондентов в разрезе занимаемых ими ролей в процессе оценки (рис. 9.14).

← → ☆ Навыки управления (Мероприятие оценки 360°)

Записать и закрыть Записать Закрыть Еще -

Наименование: Группа мероприятий:

Дата начала: Дата окончания: Ответственный:

1. Составление анкеты 2. Выбор участников 3. Анкетирование 4. Анализ результатов

Сотрудники (оцениваемые)

Добавить Подбор

Акопян Рубен Гезевич
Никаноров Егор Кириллович

Оценивающая группа

Способ формирования списка оценивающих:

- Индивидуальный для каждого сотрудника ?
- Одинаковый для всех сотрудников

Оценивающие индивидуальные группа (Респонденты (оценивающие Акопян Рубен Гезевич))

Добавить Заполнить

Респондент	Роль респондента
Акопян Рубен Гезевич	Самооценка
Ваньков Александр Матвеевич	Коллега
Булатов Игорь Виленович	Руководитель
Марьянов Олег Егорович	Подчиненный

Анкетирование начато, редактирование состава сотрудников, которых необходимо оценить, недоступно

Анкетирование начато, редактирование состава тех, кто будет оценивать сотрудников, недоступно

Комментарий:

Рис. 9.14. Список участников мероприятия оценки

Для удобства выбора оцениваемых сотрудников можно воспользоваться кнопкой **Подбор**, которая позволяет отобрать сотрудников с учетом их подразделений и должностей (рис. 9.15).

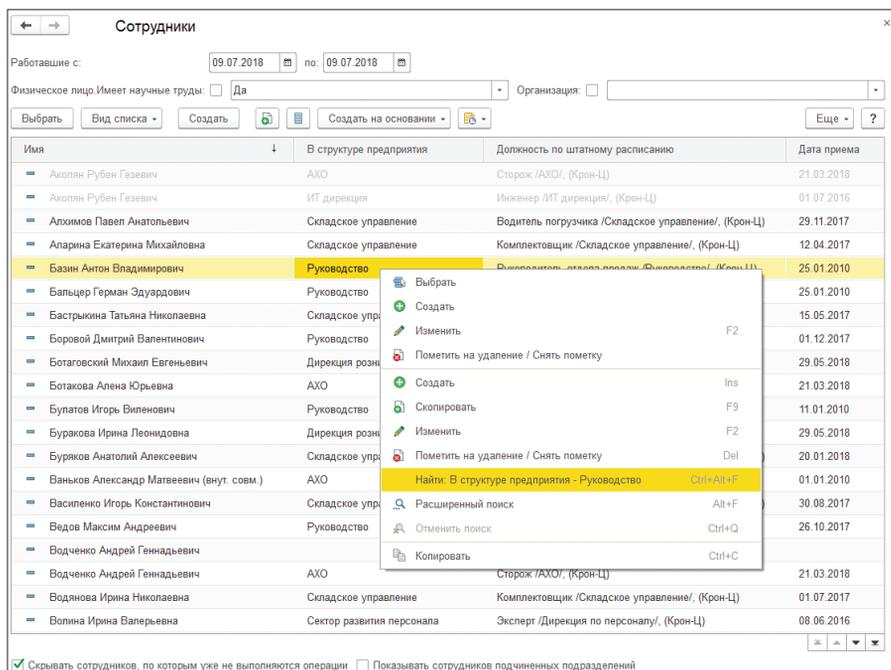


Рис. 9.15. Подбор оцениваемых сотрудников

Шаг 3. При заполнении списка респондентов можно воспользоваться помощником заполнения (кнопка **Заполнить**). Обработка предложит выбрать коллег оцениваемого сотрудника (на основании подразделения, в котором он работает), а также ограничить участие респондентов с целью равномерно распределить анкеты между участниками оценки (рис. 9.16). Например, на рисунке установлено ограничение: каждого сотрудника оценивает не больше 4 респондентов. При этом каждый респондент заполняет не больше 5 анкет (чтобы исключить ситуации, когда одному сотруднику пришло 20 анкет, а второму – 1 анкета).

Если в рамках данного мероприятия мы оцениваем несколько сотрудников, но перечень респондентов у них единый, можно воспользоваться переключателем при выборе респондентов – **Одинаковый для всех сотрудников**.

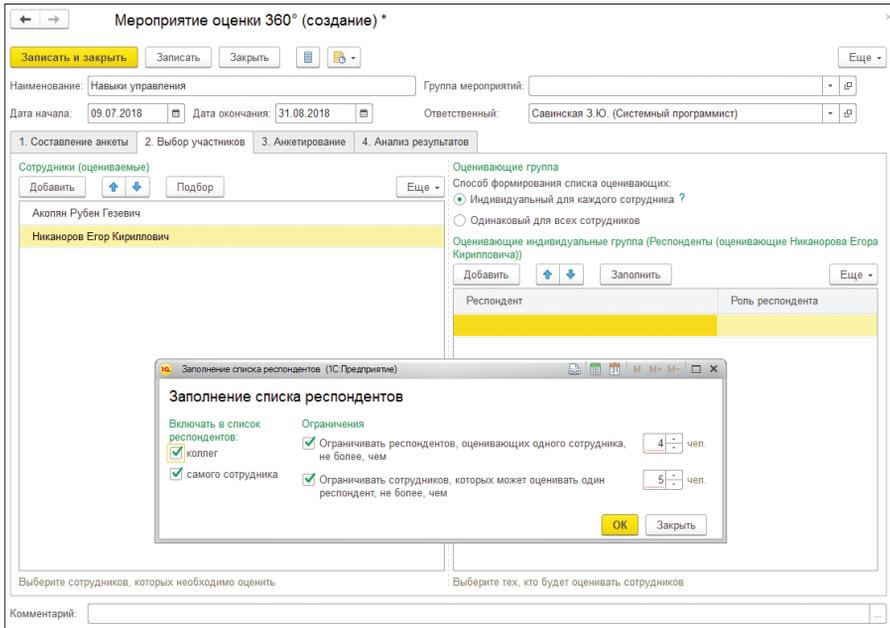


Рис. 9.16. Заполнение списка респондентов

Шаг 4. Приступаем к анкетированию. Для запуска процесса анкетирования воспользуемся кнопкой **Начать** на закладке **Анкетирование**.

До начала анкетирования необходимо проверить, у всех ли участников оценки указан электронный адрес для получения приглашения, а также все ли участники оценки имеют учетные записи в ЗУП (см. рис. 9.17).

Если e-mail респондента не указан, его можно заполнить, открыв личную карточку физического лица напрямую из табличной части **Анкетирование** (рис. 9.17 и 9.18).

Мероприятие оценки 360° (создание) *

Наименование: Группа мероприятий:

Дата начала: Дата окончания: Ответственный:

1. Составление анкеты 2. Выбор участников 3. Анкетирование 4. Анализ результатов

Анкетирование не начато

Респонденты

Респондент	E-mail	Респонденты сообщение об ошибке группа
Никаноров Егор Кириллович		
Мартынок Олег Егорович		
Акопян Рубен Гезевич		
Сорока Петр Максимович		
Водченко Андрей Геннадьевич	456772@yandex.ru	⚠ Нет учетной записи
Ваньков Александр Матвеевич		
Ботакова Алена Юрьевна	8888812@gmail....	⚠ Нет учетной записи

Приглашение
Уважаемый(ая) [Физическое/Лица ФИО]! Вы являетесь участником... [Редактировать текст приглашения](#)

Комментарий:

Рис. 9.17. Участники анкетирования

Акопян Рубен Гезевич (Физическое лицо)

Основное [Записи о стаже до начала эксплуатации](#)

[Работа](#) [Страхование](#) [Образование, квалификация](#) [Справки](#) [Семья](#) [Кадровый резерв](#) [Трудовая деятельность](#) [Лицевые счета по зарплатным проектам](#) [Банковские счета](#)

Полное имя: [Склонения](#) [Изменить ФИО](#) Код:

Фамилия: **Акопян** Имя: **Рубен** Отчество: **Гезевич** [История ФИО](#)

Главное [Адреса, телефоны](#)

Мобильный телефон:

Эл. почта:

Домашний телефон:

Рабочий телефон:

Адрес по прописке: ? Дата регистрации:

Адрес места проживания: ?

Адрес за пределами РФ:

Адрес для информирования:

Рис. 9.18. Заполнение e-mail в карточке физического лица

После указания адресов электронной почты всех участников мероприятия необходимо отправить приглашения респондентам. Текст приглашения редактируется на этой же закладке по ссылке **Редактировать текст приглашения** (рис. 9.19).

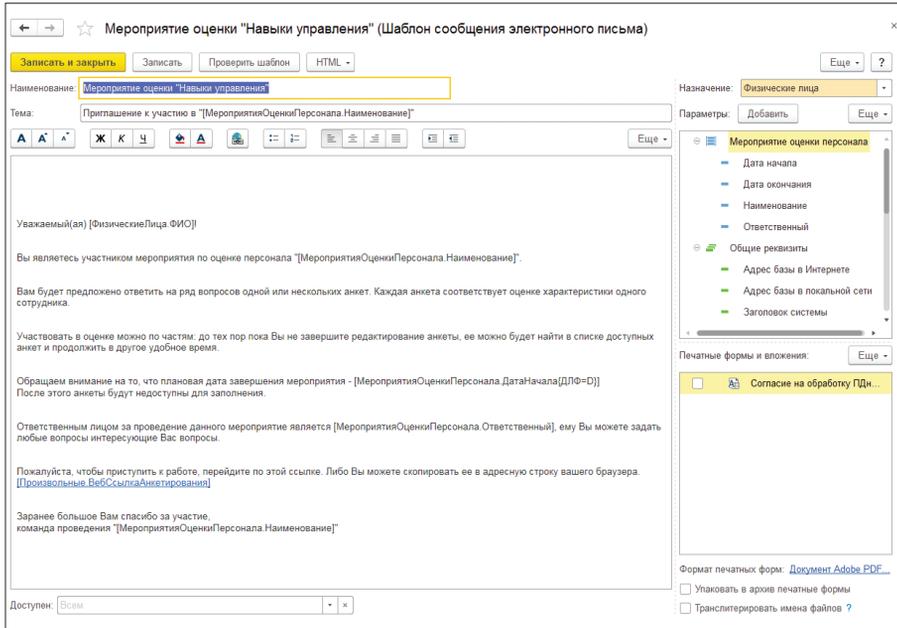


Рис. 9.19. Редактирование текста приглашения

При нажатии на кнопку **Начать** форма мероприятия автоматически блокируется от изменения, что означает запрет на корректировку сроков проведения и перечня участников.

Сроки важны для контроля даты окончания анкетирования. При этом мы видим информационное сообщение: «Идет процесс приема анкет. Анкетирование завершается <Дата>».

Если срок проведения мероприятия оценки необходимо изменить, а анкетирование уже началось, можно воспользоваться кнопкой **Продлить**.

Закладка **Анкетирование** в целях контроля оперативно отслеживает и показывает в разрезе сотрудников текущий статус заполнения анкет.

Респонденты получают письмо с прямой ссылкой для входа в 1С:ЗУП КОРП. Перейдя по ссылке в разделе **Доступные анкеты**, респондент увидит назначенные ему анкеты к заполнению (рис. 9.20).

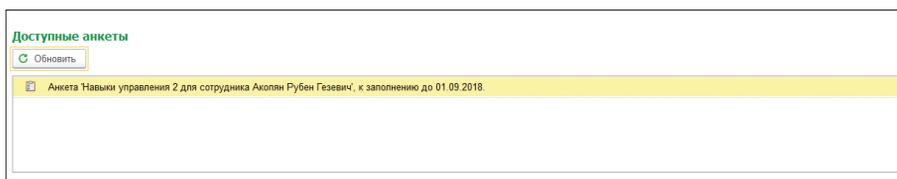


Рис. 9.20. Доступные анкеты

Если при запуске системы пользователь не видит окно **Доступные анкеты**, необходимо в главном меню системы выбрать **Вид – Начальная настройка страницы** (рис. 9.21).

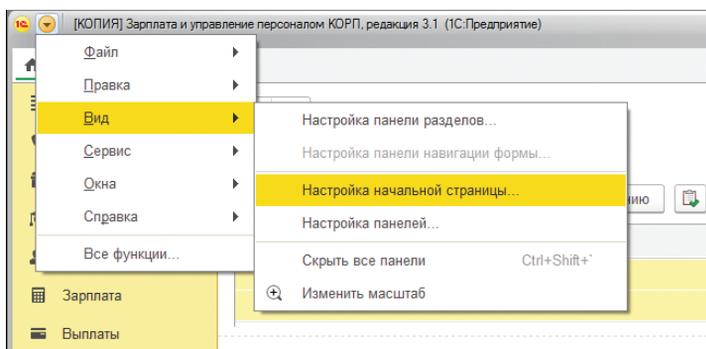


Рис. 9.21. Доступные анкеты

В открытом окне требуется выбрать пункт **Доступные анкеты.Форма** в разделе **Доступные формы** и добавить его в правую или левую колонку начальной страницы (рис. 9.22).

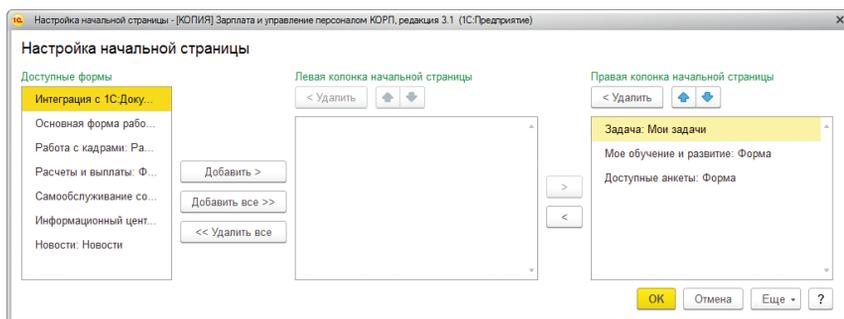


Рис. 9.22. Доступные анкеты

После корректировки начальной страницы будет отображена панель доступных анкет.

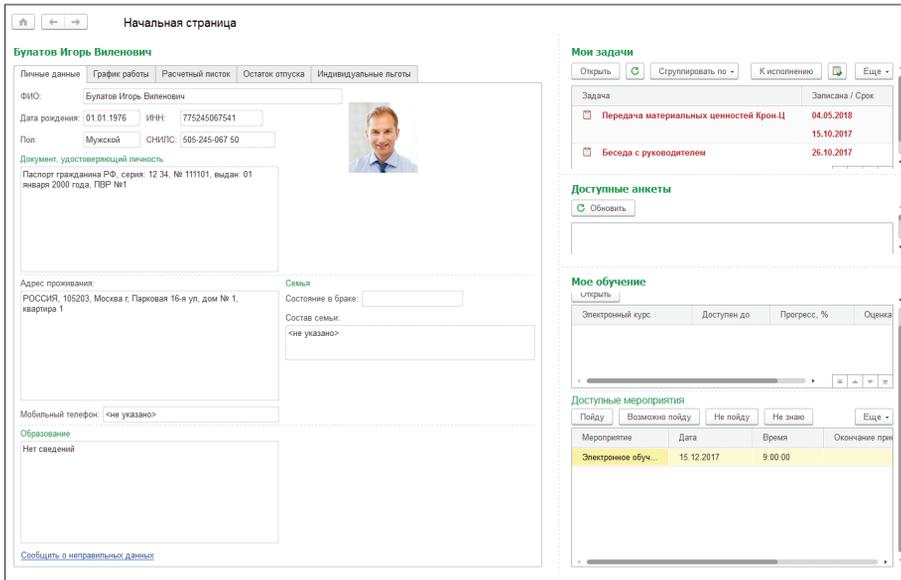


Рис. 9.23. Начальная страница

После заполнения анкеты респондент нажимает кнопку **Завершить и закрыть**, тем самым подтверждая свои ответы. Анкета считается принятой и исчезает из формы доступных анкет.

Итак, мы подошли к завершению приема анкет. Какие выводы можно сделать по результатам оценки?

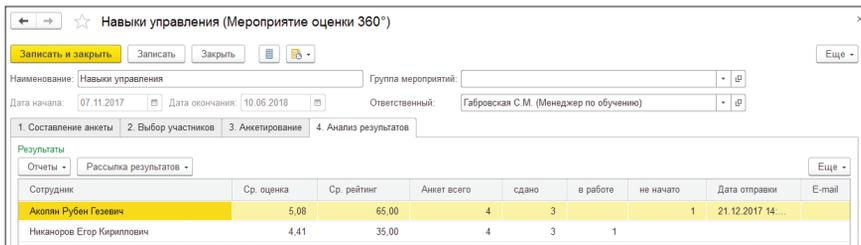


Рис. 9.24. Анализ результатов анкетирования

На закладке **Анкетирование** HR контролирует ход мероприятия оценки 360°, при необходимости отправляет повторные приглашения участникам, не завершившим анкетирование.

На закладке **Анализ результатов** (рис. 9.24) можно сформировать два варианта отчетов:

- **Индивидуальная оценка сотрудника** (рис. 9.25). Отчет предназначен для отправки оцениваемому сотруднику.

Оцениваемый	Оценка	Рейтинг	Самооценка	Оценка по роли респондента
Характеристика персонала				
Роль респондента				
Акопья Рубен Гезевич				
Желание мотивировать	4,25	25,00	3,75	
Коллега				3,50
Руководитель				5,50
Желание обучать	5,33	75,00	3,50	
Коллега				7,50
Руководитель				5,00
Неконфликтность	5,33	75,00	6,67	
Коллега				4,67
Руководитель				4,67
Ответственность за результат	4,93	75,00	4,80	
Коллега				4,40
Руководитель				5,60
Стрессоустойчивость	5,56	75,00	4,67	
Коллега				7,33
Руководитель				4,67

Рис. 9.25. Отчет «Индивидуальная оценка сотрудника»

Оцениваемый	Вопрос	Количество ответов					Итого
		1	2	3	4	5	
Акопья Рубен Гезевич							
	Анализ причин проблемы		1	1			3
	Берется за выполнение сложной работы, проявляет инициативу	1		2			3
	В оценке сотрудников старается быть беспристрастным, избегать личных симпатий и антипатий		1	1	1		3
	В ситуации стресса терпится, не может продолжить работу		1	1	1	1	3
	В случаях длительного стресса умеет находить разрядку и поддерживать хорошую форму		1	1	1		3
	В стрессе не теряется, ищет и находит решения			2	1		3
	Если проблема с клиентом возникла из-за неправильных действий подчиненных, вовлекает их в решение	1		2			3
	Мотивирует людей, основываясь на их результатах		1	1	1		3
	Настроен мотивировать персонал, грамотно выбирает соотношение поощрения и порицания	1		2			3
	Организует обучение и осуществляет коучинг по отношению к своим сотрудникам, развивает людей				1	2	3
	Подчиненные этого руководителя заметно прогрессируют с момента прихода в компанию		1				3
	Расстановка приоритетов		2	1	2		3
	Старается найти общие интересы и общий язык с коллегами в случае решения совместных задач				2	1	3
	Стремится в конфликте перенести ситуацию в сторону своих интересов			3			3
	Считает, что сотрудники должны действовать в рамках должностных обязанностей	1			1	1	3
	Умеет определять и учитывать индивидуальность подчиненных при взаимодействии и мотивации		1	1	1	1	3
	Умеет признавать свои ошибки и брать на себя ответственность за них	1		1	1		3
	Умеет управлять конфликтом интересов с позиции «сотрудничество», то есть таким образом, чтобы все ст			2		1	3
	Эффективность решения проблемы		1	2			3

Рис. 9.26. Отчет «Индивидуальная оценка сотрудника»

Отчет показывает анонимную оценку конкретного сотрудника, в том числе в сравнении с оценками респондентов. Тем самым можно получить полную картину субъективных оценок характеристик сотрудника со стороны как руководителей, коллег, так и подчиненных. Помимо таблиц данный отчет позволяет получить карту компетенций – как по самооценке сотрудника, так и по оценке групп респондентов (рис. 9.27, 9.28).

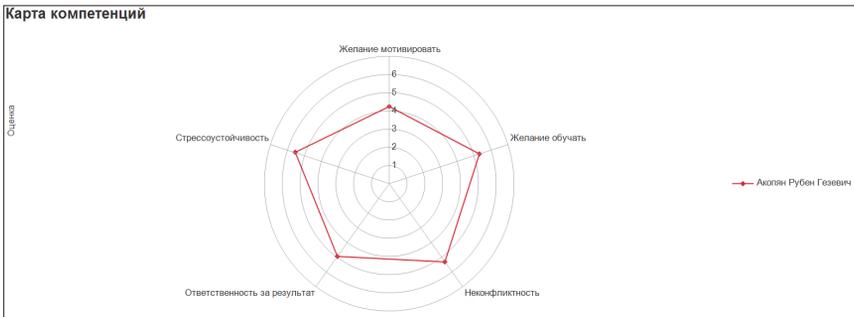


Рис. 9.27. Отчет «Индивидуальная оценка сотрудника»



Рис. 9.28. Отчет «Индивидуальная оценка сотрудника»

Индивидуальная оценка будет отправлена сотруднику для ознакомления. Автоматическая отправка результатов оценки участникам выполняется на закладке **Анализ результатов** по кнопке **Рассылка результатов**. Сотрудник получит отчеты в заархивированном виде по адресу своей электронной почты, указанной в системе.

- **Результаты оценки персонала** (рис. 9.29). Отчет предназначен для всестороннего анализа HR и подготовки обратной связи участникам оценки. Аналитика подробная и открытая.

← → ☆ Результаты оценки персонала

Мероприятие: Навыки управления

Сформировать Настройки... Найти...

Рейтинги оцениваемых сотрудников по компетенциям

Характеристика персонала	Оценки	Рейтинг
Оцениваемый	Сотрудника оценили, чел.	
Желание мотивировать		
Никаноров Егор Кириллович	3	4,50 75,00
Акопян Рубен Гезевич	3	4,25 25,00
Желание обучать		
Акопян Рубен Гезевич	3	5,33 75,00
Никаноров Егор Кириллович	3	4,67 25,00
Неконфликтность		
Акопян Рубен Гезевич	3	5,33 75,00
Никаноров Егор Кириллович	3	3,78 25,00
Ответственность за результат		
Акопян Рубен Гезевич	3	4,93 75,00
Никаноров Егор Кириллович	3	4,00 25,00
Стрессоустойчивость		
Акопян Рубен Гезевич	3	5,56 75,00
Никаноров Егор Кириллович	3	5,11 25,00

Общая критичность оценок

Респондент	Оценка	Критичность
Никаноров Егор Кириллович	5,21	16,67
Булатов Игорь Виленович	4,29	50,00
Ваньков Александр Матвеевич	4,31	66,67
Акопян Рубен Гезевич	4,58	83,33

Общая согласованность оценок

Респондент	Согласованность
Булатов Игорь Виленович	66,67
Ваньков Александр Матвеевич	66,67
Акопян Рубен Гезевич	33,33
Никаноров Егор Кириллович	33,33

Индивидуальные результаты

Оцениваемый	Характеристика персонала	Сотрудника оценили, чел.	Как сотрудник оценивал других			Оценка	Рейтинг
			Сотрудник оценил, чел.	Оценка	Критичность оценок		
Акопян Рубен Гезевич	Желание мотивировать	3	1	4,58	83,33	33,33	4,25 25,00
	Желание обучать	3					5,33 75,00
	Неконфликтность	3					5,33 75,00
	Ответственность за результат	3					4,93 75,00
	Стрессоустойчивость	3					5,56 75,00
Никаноров Егор Кириллович	Желание мотивировать	3	1	5,21	16,67	33,33	4,50 75,00
	Желание обучать	3					4,67 25,00
	Неконфликтность	3					3,78 25,00
	Ответственность за результат	3					4,00 25,00
	Стрессоустойчивость	3					5,11 25,00

Рис. 9.29. Результаты оценки персонала

Отчет показывает рейтинги сотрудников по характеристикам, критичность и согласованность оценок респондентов.

Данный отчет позволяет получить карту компетенций сотрудников в сравнении, а также показать их рейтинги (рис. 9.30, 9.31).

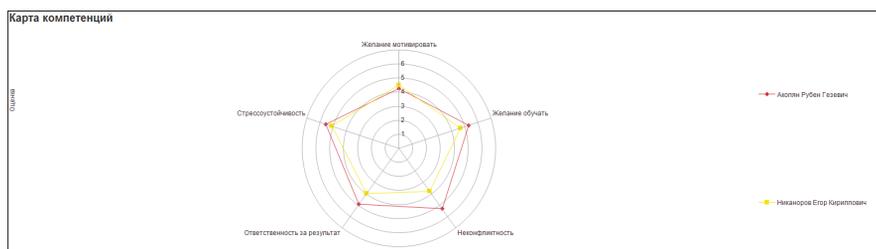


Рис. 9.30. Карта компетенций из отчета «Результаты оценки персонала»

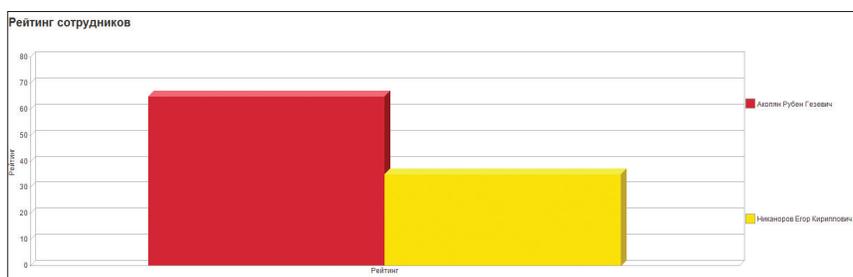


Рис. 9.31. Рейтинг из отчета «Результаты оценки персонала»

Итак, по результатам проведенной оценки подведем итоги, какую информацию нам удалось получить:

- Самооценку и оценки респондентов в разрезе характеристик. Эта информация позволяет выявить сильные и слабые стороны участников, определить направления их развития.
- Соотношение самооценки участника и оценок респондентов. Это позволяет определить зоны заниженной и завышенной оценки.
- Критичность (общая и персональная) респондентов, а также согласованность оценок респондентов помогают выявить скрытые конфликты и проблемы в коллективе.

Глава 10. Поощрение сотрудников. Система КРІ и грейдов

Автор главы – Елена Ветлужских

Структура поощрения сотрудников

В связи с многозначностью понятий (в том числе и переводных терминов), используемых российскими специалистами по оплате труда, важно определиться, что мы имеем в виду, когда применяем тот или иной термин, и соотнести российские понятия с терминологией, используемой в международной системе управления совокупными доходами.

Совокупные доходы/Total rewards – включают все доходы сотрудника в процессе трудовых отношений: материальные доходы (remuneration reward) плюс нематериальные: значимость работы, признание, статус, полномочия, возможности профессионального и карьерного роста, развития и др.

Материальные доходы/Remuneration reward – включают все компенсационные выплаты (total compensation) плюс льготы (benefits), плюс надбавки, доплаты, применяемые в соответствии с трудовым законодательством и доплаты, надбавки, установленные предприятием в соответствии с положением об оплате труда.

Суммарный компенсационный доход/Total compensation – фиксированная и переменная части заработной платы, включающие денежную форму оплаты, а также опционы и акции.

Монетарные компенсационные выплаты/Total cash – денежная часть компенсационного дохода, состоящая из фиксированной и переменной частей заработной платы в денежной форме.

Монетарные компенсационные выплаты включают:

- постоянную часть заработной платы: оклад или базовую ставку, которую работодатель выплачивает сотруднику за выполнение работы согласно должностным обязанностям;
- переменную часть заработной платы: премии, которые выплачиваются в зависимости от результативности деятельности сотрудников.

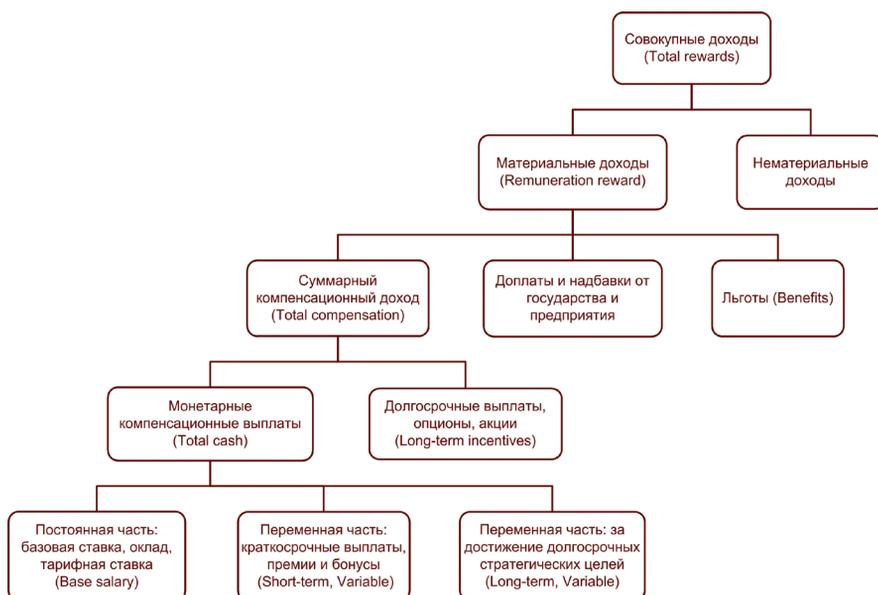


Рис. 10.1. Структура системы совокупных доходов

Постоянная часть заработной платы не подлежит регулярному пересмотру и не зависит от результатов деятельности сотрудника в данный период времени. Возможны варианты оплаты по тарифной системе, с учетом тарифного разряда и установленных норм труда, и традиционные оклады. Для формирования справедливой, в соответствии

с ценностью должности, постоянной части заработной платы используется грейдинг, про которое подробно рассказано ниже в этой главе.

Переменная часть заработной платы в отличие от базовой ставки должна зависеть от результатов деятельности сотрудника за определенный период. То есть если результативность сотрудника падает, то премиальная часть заработной платы автоматически снижается. Премии могут выплачиваться как за достижение краткосрочных целей (месячные, квартальные, полугодовые, годовые), так и за достижение долгосрочных целей (за 3, 5, 10 лет).

Также существуют **долгосрочные выплаты**, такие как акции, опционы, фантомные акции, а также владение долями собственности, предоставленное собственниками предприятия.

Льготы – различные программы, которые работодатель использует для дополнения монетарных компенсационных выплат. В России применяется термин «социальный пакет», поскольку целью его применения является повышение лояльности сотрудников и их уровня жизни.

За рубежом используется термин **бенефиты**, они разрабатываются с учетом потребностей ценных сотрудников. Цель их применения – удержание ценных сотрудников в компании. Используются различные форматы, например разработанные по грейдам: чем выше грейд, тем больше пакет льгот. **Доплаты** выплачиваются сотрудникам в соответствии с трудовым законодательством. Оплата за работу в выходные и нерабочие праздничные дни, оплата сверхурочной работы (ст. 146–158 ТК РФ), а также денежные выплаты, установленные в целях возмещения работникам затрат, связанных с исполнением ими трудовых обязанностей: при направлении в служебные командировки, при совмещении работы с обучением и т. д. (ст. 165–188 ТК РФ). Часть надбавок и доплат предприятие устанавливает самостоятельно, например: надбавка за профессионализм, доплата за стаж или за наставничество.

Нематериальная часть компенсации существенно влияет на поведение и эффективность сотрудников. Возможность достижения высоких результатов, признание заслуг коллективом, обществом, интересная работа, возможности профессионального роста и развития, условия труда, забота о сотрудниках – вот основные факторы, влияющие на принятие сотрудником решения о работе в компании и лояльность к ней.

На своих семинарах я часто задаю их участникам вопрос: «Какой результат ваша компания хотела бы получить от эффективной системы вознаграждения?» Судя по ответам, в первую очередь это повышение эффективности деятельности сотрудников, направленное на выполнение целей предприятия, а в общем – достижение и поддержание конкурентоспособности компании. Подведем итоги и рассмотрим, какие задачи выполняют те или иные составляющие системы совокупных доходов, или «совокупного вознаграждения» (в России иногда используется и такой термин).

Таблица 10.1. Задачи составляющих системы совокупных доходов

Составляющие СД	Задачи
Постоянная часть заработной платы (базовая ставка, оклад)	Выплачивается в соответствии с ценностью должности для компании (за выполнение должностных обязанностей). Достигается внутренняя справедливость. Влияет на привлечение и удержание сотрудника в компании
Переменная часть заработной платы	Влияет на повышение результативности/эффективности сотрудников
Опционы, акции	Способствует достижению стратегических целей (например, роста стоимости компании). Удержание, лояльность топ-менеджеров
Доплаты, надбавки	За дополнительные усилия, заслуги, за совместительство, вредные условия труда, для обеспечения защищенности работника. Для достижения справедливой оплаты труда и мотивации сотрудников на выполнение дополнительных работ
Льготы: социальный пакет, пакет льгот (бенефиты)	Повышение лояльности и уровня жизни сотрудников, социальная защищенность. Привлечение и удержание ценных сотрудников
Нематериальная мотивация	Привлечение и удержание, лояльность, эффективность сотрудников

Сотрудники, вкладывая свои знания, навыки и время на рабочем месте, т.е. выполняя трудовые обязанности, получают доходы, структура которых в разных компаниях различна. В зависимости от целей компании и потребностей сотрудников важно уметь определить набор и соотношение составляющих совокупного пакета доходов работника. Например, в одной российской компании переменная часть составляет всего 10 % от постоянной, а в другой – 100 %. В третьей применяют дополнительно к зарплате пакет льгот и опционы, а в четвертой

нет ни того, ни другого и предпочтение отдается повышенным размерам денежной компенсации.

Кроме того, задача специалистов по компенсациям – выстроить оптимальную систему оплаты, сбалансированную между внешней конкурентоспособностью (размер зарплаты, спрос и предложение на рынке труда) и внутренней справедливостью (в зависимости от ценности работы для компании и ценностью одной работы по сравнению с другими).

Построение системы премирования по целям и КРІ

Цель внедрения системы вознаграждения по целям и КРІ – достижение целей компании за счет повышения эффективности сотрудников.

Переменная часть оплаты труда – часть зарплаты, зависящая от результатов деятельности сотрудника за определенный период. Выплаты могут производиться регулярно по итогам отчетного периода (месяц, квартал, год) или по итогам завершения проекта.

Постоянная часть оплаты труда – базовая ставка, тарифная ставка, оклад, часть зарплаты, определенная в зависимости от должности или разряда (грейда) и не зависящая от краткосрочных результатов деятельности сотрудника.

Вес цели – значимость, важность цели для организации, определенная в процентах. Общий вес всех целей равен 100 %.

КРІ (key performance indicators; русский вариант данного термина – **КПЭ**, ключевой показатель эффективности) – показатель, по которому определяется степень достижения цели.

Премия – дополнительное вознаграждение за успешную работу, достижение результатов. Относится к разряду переменных выплат.

Рыночная зарплата – рыночная ставка для данной работы, на которую влияют экономические и политические факторы, действующие на внешнем рынке труда. Определяется по итогам проведения аналитических исследований – рыночных обзоров (**Salary Survey**).

Алгоритм разработки системы вознаграждения

Этапы разработки системы вознаграждения могут выглядеть следующим образом:

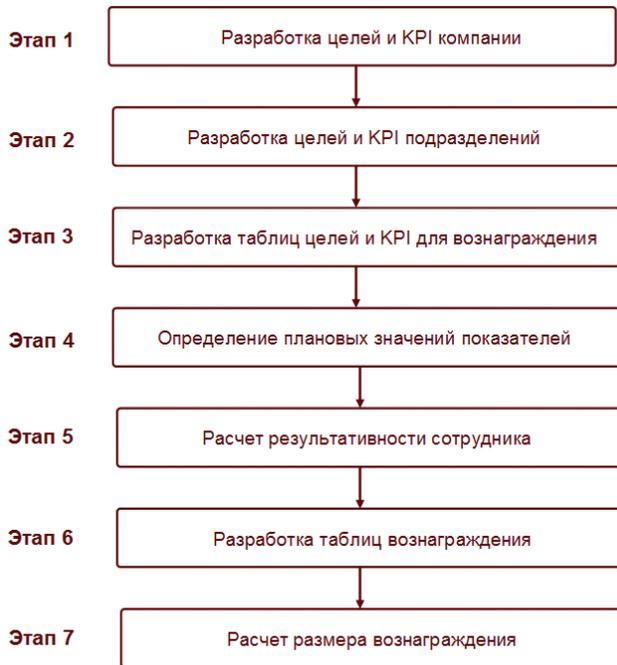


Рис. 10.2. Этапы разработки системы вознаграждения по целям и KPI

Первый этап. Разработка целей и KPI компании. На данном этапе сначала проводится сессия стратегического планирования с участием генерального директора и топ-менеджеров, на которой совместно разрабатываются цели в соответствии с принципами SMART и стратегия компании. Определяются стратегические цели на 3–5 лет и далее разрабатываются тактические цели на 1 год. Для каждой цели определяется KPI – ключевой показатель результативности (эффективности).

Второй этап. Разработка целей и KPI подразделений. Проводится декомпозиция, или «каскадирование», целей с верхнего на нижний уровень. Цели подразделения разрабатываются на основе целей компании

и утверждаются вышестоящим руководителем. Далее выбираются самые важные из них и заносятся в таблицу для вознаграждения.



Рис. 10.3. Декомпозиция целей компании

Третий этап. Разработка целей и KPI для руководителей. На третьем этапе разрабатываются цели и KPI для вознаграждения руководителей, устанавливается вес целей. Цели руководителей разрабатываются в соответствии с целями подразделения и компании. Самые важные цели вносят в таблицу для вознаграждения руководителя. В таблице 10.2 представлен пример целей, KPI и веса для руководителя отдела продаж. Чем выше значимость цели, тем больше вес. Суммарный вес должен быть равен 100 %.

Таблица 10.2. Цели, KPI и вес для руководителя отдела продаж

Основные цели	KPI	Вес, %
Рост валовой маржи	Валовая маржа	35
Увеличить объем продаж	Выручка от реализации	30
Рост количества новых клиентов	Количество новых клиентов	20
Снизить размер дебиторской задолженности	Процент снижения дебиторской задолженности	15

Рекомендуется разработать в компании собственную библиотеку показателей, в которой будут даны определения показателям и формула расчета показателей, чтобы было единое понимание показателей в компании. Некоторые российские компании разрабатывают карточку показателя, в которой дается определение показателя, формула его расчета и указывается ответственный за показатель (кто и когда должен предоставлять данные по показателю).

Четвертый этап. Определение плановых значений показателей. Для определения плановых значений показателей необходимы статистика или динамика показателей компании за предшествующий период. Если расчет таких показателей не производился, то для начала следует собрать информацию для статистики и только потом устанавливать реальные плановые показатели. На данном этапе устанавливается недопустимый уровень по каждой цели. Ставится условие: если цель выполнена на недопустимом уровне, то выполнение по этой цели будет равно нулю.

Пятый этап. Расчет результативности сотрудника. Для финансовых целей мы можем использовать, например, следующую формулу: *Выполнение $i = \text{Факт } i / \text{План } i \cdot 100 \%$* . Или обратную формулу: *Выполнение $i = \text{План } i / \text{Факт } i \cdot 100 \%$* . Для определения сроков выполнения можем использовать критерии, представленные в таблице 10.3.

Таблица 10.3. Критерии расчета сроков выполнения

Срок выполнения	Процент выполнения или невыполнения цели
1 день просрочки (позже определенного срока на 1 день)	- 2 % выполнения цели
1 день раньше срока	+1 % выполнения цели

После определения формул расчета процентов выполнения мы можем посчитать процент результативности сотрудников с учетом веса. Данные расчета представлены в таблице 10.4. В таблице результат по каждой цели рассчитывается как *Результат $i = \text{Факт } i / \text{План } i \cdot \text{Вес } \%$* . Затем следует рассчитать общую результативность, которая равна сумме результатов по каждой цели. Для руководителя общая результативность равна 90 %.

Таблица 10.4. Цели и KPI руководителя отдела продаж

3–5 основных целей	KPI	Вес, %	Недопустимый уровень	План	Факт	Результат, %
Рост объема продаж по новым клиентам	Объем продаж по новым клиентам, руб.	30	30000	50 000	45 000	27
Увеличить объем продаж	Выручка от реализации, руб.	30	300000	500000	450000	27
Рост валовой маржи	Валовая маржа, руб.	40	100000	200000	180000	36
	Итого					90 %

Шестой этап. Разработка таблиц вознаграждения в зависимости от результативности сотрудника. На данном этапе необходимо разработать шкалу переменной части заработной платы в зависимости от результативности сотрудника. Далее для расчета премиальной части заработной платы устанавливается зависимость переменной части от общей результативности (таблица 10.5). Для руководителя отдела продаж при общей результативности 90 % переменная часть, согласно таблице, будет составлять 60 % к окладу.

Таблица 10.5. Зависимость переменной части ЗП от результативности сотрудника

Процент результативности	Вознаграждение, процент от оклада
Менее 80	0
80–84	20
85–89	40
90–94	60
95–99	80
100–109	100
110–119	110
120 и более	120

Седьмой этап. Расчет размера вознаграждения. Производится расчет размера вознаграждения. В нашем примере руководитель отдела продаж получит 60 % от оклада. Все примеры, приведенные выше – это не догма. Необходимо разрабатывать цели, KPI, формулы расчета таблицы вознаграждения с учетом целей и специфики бизнеса, уровня рыночной заработной платы и конкретной должности.

Алгоритм разработки KPI для руководителей и сотрудников поддерживающих подразделений

Довольно просто определить KPI для руководителей и сотрудников основных отделов, гораздо труднее установить цели и показатели для поддерживающих (оказывающих услуги) подразделений. Если работник не видит прямой связи между финансовыми показателями и своей деятельностью, он не будет мотивирован на достижение поставленных целей. Поэтому руководителям и сотрудникам поддерживающих подразделений рекомендуется устанавливать финансовые показатели только в тех случаях, когда они действительно могут на них повлиять (если влияние не прямое, то устанавливается маленький вес показателей).

Возможная структура постановки целей и показателей для поддерживающих подразделений может включать в себя: 1) финансовые показатели, 2) показатели удовлетворенности внутренних клиентов, 3) показатели, связанные с выполнением бизнес-процессов или ключевых функций, 4) показатели, связанные с выполнением проектов.

Финансовые показатели. Для финансового директора показателем может быть чистая прибыль, или EBITDA – прибыль до начисления процентов, налогов и амортизации. Для руководителей других подразделений – выполнение бюджета или норматива по затратам.

Показатели удовлетворенности внутренних клиентов. Для сотрудников поддерживающих служб (например, руководителя службы персонала) можно рассчитать индекс удовлетворенности внутреннего клиента (в западных методиках используется термин Customer Satisfaction Index (CSI) – индекс удовлетворенности клиента; в данном случае клиент внутренний). Для этого прежде всего необходимо выяснить, какие характеристики услуг наиболее важны клиентам (обычно используются качественные показатели). При определении индекса удовлетворенности внутреннего клиента важно наличие определенных составляющих, снижающих субъективизм расчета: экспертная группа, четкие критерии оценки, балльная шкала, вес каждого критерия (таблица 10.6).

В экспертную группу могут входить непосредственные руководители и коллеги, с которыми данный сотрудник взаимодействует. Так, для руководителя службы персонала это, как правило, генеральный директор и топ-менеджеры компании.

Критерии оценки должны иметь четкие определения, гарантирующие одинаковое понимание экспертами. Следует определить в весах значимость каждого критерия для компании и разработать балльную шкалу, например:

- 1 – полностью неудовлетворен;
- 2 – удовлетворен в незначительной степени;
- 3 – в большей степени удовлетворен;
- 4 – полностью удовлетворен;
- 5 – превосходит ожидания.

В таблице приведено значение, поставленное одним экспертом. Следует посчитать среднее значение по итогам выставления оценок всеми экспертами. Подобный опрос топ-менеджеров может проводиться 1–2 раза в год.

Таблица 10.6. Индекс удовлетворенности руководителем службы управления персоналом

Критерии	Вес в долях	Оценка	Оценка с учетом веса
Своевременность предоставления консультаций	0,3	5	1,5
Профессионализм	0,3	4	1,2
Конфиденциальность	0,2	3	0,6
Эмпатия, коммуникации	0,2	5	1
ИТОГО индекс удовлетворенности			4,3

Показатели, связанные с выполнением бизнес-процессов или ключевых функций. Каждая позиция предполагает свои показатели. К примеру, для менеджера по подбору персонала основным бизнес-процессом может являться эффективный и своевременный подбор кадров.

Для него могут быть разработаны следующие показатели:

- процент закрытых вакансий;
- выполнение графика подбора (процент закрытых в срок вакансий с учетом сложности вакансий);
- количество сотрудников, прошедших испытательный срок (качество подбора персонала при создании работодателем необходимых условий для эффективной адаптации новичков и разделении ответственности с линейными руководителями, которые принимают решение по кандидатам).

Показатели, связанные с выполнением проектов. Проект, который не является постоянным рабочим бизнес-процессом, следует разделить на этапы и определить, к какому сроку должен быть завершен каждый этап, а также что будет считаться его результатом. Так, для руководителя проекта по разработке постоянной части системы оплаты труда на основе оценки должностей и рабочих мест показателями могут быть запланированный срок разработки (количественный показатель), срок утверждения генеральным директором «Положения о системе оплаты труда (постоянной части заработной платы)», срок внедрения.

Приведенного выше алгоритма можно придерживаться для создания таблицы целей любой должности поддерживающего подразделения.

Таблица 10.7. Пример матрицы целей для директора по персоналу

Показатели	KPI	Вес, %
Выполнение бюджета	Сумма бюджета	20
Рост удовлетворенности внутреннего клиента	ИУР – индекс удовлетворенности руководителей	20
Повышение эффективности отбора персонала	% закрытия вакансий % сотрудников, прошедших испытательный срок	15 15
Разработка системы вознаграждения	Сроки разработки Сроки внедрения	20 10

Как видно из таблицы 10.7, в некоторых случаях выполнение одной цели может оцениваться по двум показателям. В таком случае рекомендуется устанавливать вес для каждого показателя в зависимости от его значимости. Вес показателей, приведенных в таблице, не является догмой – для каждого руководителя службы он устанавливается в зависимости от ситуации и приоритетности целей на данном предприятии. В таблице 10.8 дан пример целей и KPI, разработанных для руководителя российской компании.

Таблица 10.8. Пример целей и KPI для руководителя отдела закупок

Цели	KPI
Поддержание страхового запаса продукции	% отклонения от норматива
Закупка в соответствии с утвержденным ассортиментом	% позиций ассортимента, закупленных в необходимом количестве
Своевременное выполнение закупки продукции	% отклонения, дни
Непревышение бюджета закупки	% отклонения от бюджета

Для поддерживающих подразделений также можно использовать и другой вариант расчета вознаграждения. При втором подходе для каждого руководителя/сотрудника кроме установленных целей и KPI выбираются четыре уровня деятельности:

- недопустимый;
- низкий;
- плановый;
- лидерства.

Для каждого уровня деятельности разрабатываются плановые значения показателей и соответствующий им размер премии. Иначе говоря, при достижении показателей того или иного уровня выплачивается определенный процент к окладу – например, при недопустимом уровне устанавливается 0 % премии, низком – 10 %, плановом – 30 % и при уровне лидерства – 40 %.

После получения фактического значения показателя рассчитывается соответствующий размер премии с учетом фактического и планового значения, веса показателя и процента вознаграждения. Формула расчета:

Премия = Оклад \times Процент соответствующего уровня выполнения \times Вес 100 %

Так, при выполнении цели «рентабельности проектов» фактическое значение соответствует плановому уровню, в этом случае директор проектного офиса/главный инженер проектов получает 30 % от годового оклада, т.е. 360 тыс. рублей. С учетом веса КПЭ 20 % получаем конечную сумму 72 тыс. рублей (360 тыс. рублей \times 0,2). Полученные премии по отдельным показателям суммируются. Пример целей и KPI директора проектного офиса приведен в таблице 10.9.

При таком премировании рекомендую ввести ограничение: если хотя бы одна из целей выполняется на недопустимом уровне, переменная часть не начисляется и по другим целям, т.е. сотрудник не получает премию.

Процент вознаграждения к окладу у разных категорий сотрудников может быть разным, в зависимости от степени влияния соответствующих специалистов, занятых на вашем локальном рынке труда, на результат деятельности компании и уровень ее доходов.

Какой подход использовать, выбирать вам. Но, если у вас в компании еще не было системы оплаты по результатам, начинайте с первого. Хотя второй более нагляден для сотрудников и оказывает на них моральное воздействие (никому не хочется работать на недопустимом уровне), но он сложен для администрирования, поэтому перейти к нему можно только после получения необходимого опыта в разработке таблиц целей и планировании показателей.

Преимущество первого подхода состоит еще и в том, что он определяет общую результативность сотрудника, а это дает нам информацию, чтобы принять решение о повышении его категории (в случае его результативности), а также оценить в целом по компании динамику прироста количества результативных сотрудников по сравнению с прошлым периодом (годом). При внедрении новой системы вознаграждения согласно трудовому законодательству нужно ознакомить с ней всех сотрудников не позже чем за 2 месяца до применения.

Таблица 10.9. Пример целей и KPI для директора проектного офиса

Годовой оклад 100 000 х 12=1 200 тыс. рублей

		0 %	10 %	30 %	50 %	Факт	Премия, тыс. руб.
% вознаграждения							
Цели	KPI	Вес, %					
Повысить рентабельность проектов	Средняя рентабельность проектов	< 5	5–7	8–10	выше 10	8,0	72
Обеспечить выполнение проектов в соответствии с графиком	% выполненных проектов в срок,	< 90	90–94	95–99	100	95	108
Рост качества выполненных проектов	Удовлетворенность клиента по закрытию проекта, балл	< 6	6–7	8–9	10	8	72
Обеспечить соответствие требованиям	% проектов, соответствующих требованиям	< 80	80–89	90–98	99–100	100	120
Внедрить наставничество	% сотрудников, повысивших свою квалификацию	< 60	60–79	80–90	91–100	79	12
ИТОГО: 384 тыс. рублей							

Результаты применения системы вознаграждения по КРІ

Опыт компаний, внедривших данную систему, подтверждает, что система вознаграждения повышает результативность сотрудников и их производительность на 15–20 %. Однако система будет эффективной, если вначале разрабатываются цели компании по принципу SMART и далее на их основе КРІ – ключевые показатели эффективности, а потом уже цели связываются с размером и условиями вознаграждения.

По результатам проведенных исследований, в компаниях, внедривших данную систему вознаграждения, росту ее эффективности способствуют коучинг и получение сотрудником обратной связи от руководителя по выполнению целей, а также оказание поддержки в течение всего периода выполнения целей. Особенно в тех сложных ситуациях, когда у сотрудника просто не хватает полномочий (влияния).

Неправильно разработанный дизайн (слишком маленькое вознаграждение) или условие, при котором сотрудник получает свое вознаграждение только за 100-процентное выполнение цели или только при достижении нормы прибыли компании, также снижает эффективность системы вознаграждения.

Важно определить и донести до сотрудника информацию о том, за что сотрудник получает оклад, за что вознаграждение, а когда достаточно только признания и благодарности от руководителя.

Кроме того, как показал опыт, успеха добиваются компании, которые обучили руководителей методам разработки целей и КРІ. Вовлечение руководителей в процесс разработки целей и КРІ позволяет повысить их ответственность за достижение поставленных целей, снизить возможное сопротивление.

Построение системы грейдов в компании

Основная цель грейдирования – совершенствование постоянной части ЗП, достижение упорядоченности и справедливости, а также прозрачной системы профессионального и карьерного роста.

Грейдинг – это комплекс процедур оценки, ранжирования должностей и создания структуры, в которой должности распределяются в соответствии с их значимостью и ценностью для компании.

Грейд – группа близких по ценности должностей со сходным диапазоном заработной платы.

Система грейдов – это упорядоченная с точки зрения ценности для компании структура должностей с определенными для каждой группы размерами и структурой заработной платы.

Один из самых популярных методов оценки рабочих мест/должностей – метод **направляющих профильных таблиц Хей** (The Hay Guide Chart Profile Method). Метод разработал американский консультант Эдвард Хей (Edward N. Hay), взяв за основу факторную систему оценки должностей. Метод используется уже более 30 лет.

Основные методы оценки должностей

Наличие правильно сформированной постоянной части заработной платы очень важно как для компании, так и для сотрудников. Для сотрудников размер постоянной части важен, поскольку именно она является гарантом стабильности, а справедливость и объективность заложенных в ней различий влияют на отношение сотрудников к работе, на их поведение. Наличие же понятной для сотрудников системы профессионального роста, увязанной с системой окладов (чем выше профессионализм, тем выше оклад на одной и той же должности) мотивирует сотрудников на развитие и способствует удержанию ценных специалистов в компании.

Таким образом, справедливо сформированная постоянная часть заработной платы будет формировать мотивацию у сотрудников на постоянное профессиональное развитие, способствовать лояльности сотрудников и удержанию ценных специалистов и руководителей

в компании. Кроме того, оценка должностей позволяет установить упорядоченную, рациональную систематическую структуру окладов в зависимости от значимости должностей для организации.

Внутренняя справедливость в системе оплаты труда достигается путем разработки или корректировки постоянной части заработной платы с учетом ценности данной должности для компании и на основе ее сравнения с другими.

Ценность должности определяется с учетом ее влияния на результат деятельности компании. Чем она больше, тем, соответственно, выше оклад сотрудника, который ее занимает. Ценность той или иной должности в компании определяется в результате проведения экспертной оценки должностей/рабочих мест.

Существует несколько методов оценки должностей: метод парного сравнения, ранжирование, классификация, балльно-факторный метод и другие.

Метод парного сравнения предполагает, что берутся две должности и сравниваются между собой. Из двух должностей выбирается более значимая для компании. Затем берутся следующие две должности и т. д. При этом наиболее высоко оцененной должности присваивается самый высокий ранг и устанавливается самый высокий оклад. На взгляд автора, это достаточно субъективный метод. Метод используется только в малом бизнесе при наличии небольшого количества должностей.

Ранжирование расставляет должности/рабочие места от наивысших до самых низших на основании их относительной важности для организации. При этом в процессе оценки эксперты определяют, какие работы наиболее, а какие – наименее важные. Часто ранжирование проводится внутри отдела, а затем результаты обобщаются. Однако, поскольку нет строгих критериев оценки, шкал измерений, на итог также влияет субъективизм оценщиков, и поэтому не исключены серьезные ошибки.

Классификация. Проводится классификация оценки сложности работ, а результатом служит определение числа классов и их описание. Каждый класс охватывает определенный диапазон работ.

Балльно-факторный метод пользуется наибольшей популярностью при оценке должностей. Из всех методов именно он наиболее распространен, поскольку является наиболее точным и наименее субъективным. По-другому он еще называется «точечный». Оценка проводится по факторам, выраженным в баллах, с учетом весов и уровней. Ценность каждой должности определяется количеством установленных при ее оценке баллов.

Основные этапы грейдирования на основе балльно-факторного метода оценки

Поскольку балльно-факторный метод оценки должностей – наиболее часто используемый, остановимся на нем подробнее.



Рис. 10.4. Основные этапы оценки должностей/рабочих мест

Первый этап. Описание должности/рабочего места. Проводится анализ содержания работ, выполняемых на каждой должности/каждом рабочем месте. Определяются требования к должности, рабочему месту, необходимые для качественного выполнения данной работы, уровень ответственности (материальной и финансовой) для данной должности, деловые качества. Разрабатывается описание должности, рабочего места.

Второй этап. Подготовка к оценке. Определение факторов, их веса, разработка уровневой шкалы факторов. В первую очередь нужно определиться с факторами, по которым будет производиться оценка, – их часто называют компенсируемыми.

Компенсируемые факторы – это доступные измерению оплачиваемые качества, предъявляемые требования или структурные компоненты, которые являются общими для разных должностей (заданий). Их выбор зависит от специфики деятельности компании и стратегического направления бизнеса. При этом для оценки всех должностей/рабочих мест применяется единый набор факторов (за исключением оценки, проводимой в компаниях диверсифицированного холдинга).

Чтобы отобрать факторы, нужно задать вопрос: «Что в деятельности сотрудников способствует росту стоимости компании?»

Факторы должны быть основаны на стратегии и ценностях компании и приемлемы для всех заинтересованных сторон. Если деятельность организации или ее стратегия коренным образом меняется, используемые факторы должны быть пересмотрены.

В процедуре оценки компании применяют широкое многообразие факторов, но все их можно поделить на группы: требуемые знания, умения, ответственность и условия работы.

Первые факторы были разработаны членами «Национальной ассоциации производителей в электротехнической индустрии» – NEMA (к которым относились Western Electric, General Electric, Westinghouse). Впоследствии эти факторы стали называться универсальными. Это 4 фактора: навыки, усилия, ответственность и условия труда.

На сегодняшний день самый известный и широко используемый в мире – метод Хэя (The Hay Guide Chart Profile Method). Его разработал

американский консультант Эдвард Хэй (Edward N. Hay), взяв за основу факторную систему оценки должностей.

Метод Хэя включает использование следующих факторов, каждый из которых измеряется с помощью субфакторов (www.haygroup.com):

- необходимые знания и опыт (Know-how);
- решение задач (проблем) (Problem Solving);
- уровень ответственности (Accountability).

Российскими компаниями уже накоплен собственный опыт оценки должностей, рабочих мест по балльно-факторному методу. Какие же факторы для оценки они применяют? Например, одна из крупных российских компаний использовала следующие факторы:

- уровень образования и опыт работы;
- сложность и новизна решаемых задач;
- навыки взаимодействия и коммуникации;
- степень полномочий/свободы;
- ответственность;
- количество подчиненных;
- условия работы.

Важно раскрыть сам термин, определить понятие фактора, который вы используете, дать точные описательные характеристики. Например, фактор «ответственность» означает ответственность за действия и результат этих действий, а также за их последствия.

Далее мы должны сделать описание факторов по уровням и откорректировать различие между уровнями внутри каждого фактора. Большинство факторных шкал включают от трех до восьми уровней.

В таблице 10.10 приведен пример описания фактора «решение задач».

Таблица 10.10. Описание фактора «решение задач/проблем»

Уровень	Пояснение
1	Задачи просты и стандартны. Решения стандартны и известны. Ситуации однотипны. Для решения нестандартных задач нужна помощь
2	Задачи стандартны, решения известны, но требуется выбор той или иной процедуры решения. Требуется умение расставлять приоритеты. Для решения нестандартных задач нужна помощь
3	Задачи и решения известны. Необходимо выяснить причины проблем, провести анализ. Возможны разработка и принятие новых, нестандартных решений. Требуются рекомендации
4	Задачи менее известны, поэтому необходимо определить проблему и ее причину. Требуется аналитическое мышление. Ситуации неповторяющиеся. Необходимо умение использовать различные методики решения проблем и принятия решений. Нахождение нескольких решений одной задачи. Способность находить оптимальный вариант решения
5	Проблемы и решения неизвестны, ставятся новые нестандартные задачи. Высокий уровень сложности задач. Принятие конструктивных решений в различных ситуациях. Принятие решений с высоким уровнем значимости для организации (задачи часто имеют стратегическую направленность)
6	Высший уровень управления. Проблемы и решения неизвестны. Высокий уровень сложности проблем. Требуется принятие правильных нестандартных решений в нестабильной ситуации при отсутствии необходимого количества информации, фактов (возможно, ввиду возникшей необходимости срочного принятия решений) с использованием имеющихся знаний, опыта, интуиции. Принятие решений с высоким уровнем значимости для организации (проблемы часто имеют стратегическую направленность)

Таким образом разрабатывается до десяти уровней по некоторым факторам для адекватного определения различий между должностями. Компании, производящие оценку самостоятельно, могут выбрать и использовать собственный набор факторов в зависимости от специфики бизнеса, что дает более точные результаты оценки должностей.

Третий этап. Разработка балльно-факторной таблицы. Существует несколько вариантов разработки факторных шкал с учетом весов и балльных значений интервалов между уровнями факторов. Консалтинговые компании, например Нау Group, применяют собственные разработанные таблицы. Такие таблицы обычно запатентованы, поэтому их можно применять, если вы заключите договор с Нау Group.

В таблице 10.11 представлен мой авторский подход – пример разработанной мною таблицы для оценки должностей для одной из россий-

ских компаний (консалтинговые проекты). В таблице каждому фактору присвоен вес, зависящий от влияния данного фактора на результаты бизнеса. Вес устанавливается экспертной группой, в которую входят генеральный директор и основные топ-менеджеры, влияющие на результат бизнеса. В результате обсуждения каждому уровню фактора присвоен определенный балл. Шаг в таблице между уровнями – 20 %.

По рекомендациям международных компаний, шаг между уровнями должен быть не менее 15 %. Например, при семи уровнях фактора «ответственность» получаем следующие значения в баллах: 1-й уровень – 20 баллов (минимальное значение), 2-й – 24, 3-й – 29 и т. д.

После составления матрицы переходим к следующему этапу – оценке должностей. Однако сначала нужно провести обучение членов экспертной группы. Также важно провести тестирование факторов. Цель тестирования – проверить, насколько выбранные факторы соответствуют и охватывают все стороны оцениваемых должностей, четко ли сформулированы определения уровней, охвачены ли все предъявляемые к оцениваемым должностям требования.

Четвертый этап. Проведение оценки должностей/рабочих мест. Экспертная группа проводит оценку должностей и рабочих мест с использованием заранее подготовленных документов:

- описания организационной структуры компании;
- описания должностей;
- описания факторов по уровням;
- балльно-факторной таблицы баллов.

Один из принципов проведения оценки: экспертная группа, состоящая из руководителей, проводит сравнительную оценку именно должностей, а не сотрудников (руководителей). Важно абстрагироваться от конкретных людей, занимающих данные должности.

Проводится сравнительная оценка по факторам, начиная от руководителя компании и заканчивая неквалифицированным рабочим (уборщицей).

Таблица 10.11. Балльно-факторная таблица

№	Фактор	Весовой коэф. п., %	Мин. кол-во баллов для фактора	Количество уровней /баллов						
				1	2	3	4	5	6	7
1	Ответственность	20	20	20	24	29	35	41	49	59
2	Степень влияния на результат	20	20	20	24	29	35	41	49	59
3	Профессиональные знания	25	25	25	30	36	43	52	62	75
4	Управленческие навыки	15	15	15	18	22	26	31	37	45
5	Навыки взаимодействия	10	10	10	12	14	17	21	25	30
6	Сложность принятия решений	10	10	10	12	14	17	21	25	30

Экспертная группа при оценке должности по каждому фактору обращается к описанию факторов по уровням.

Баллы, полученные по разным факторам, складываются, и мы получаем суммарный результат оценки должности/рабочего места. Причем экспертная группа проводит сравнительную оценку должностей, т.е. при оценке мы сравниваем требования, предъявляемые к одной должности, с требованиями, предъявляемыми к другой.

Например, экспертная группа оценила, используя балльно-факторную таблицу, две должности из департамента управления человеческими ресурсами: директора по персоналу и начальника отдела кадров.

Каждой должности в соответствии с таблицами уровней фактора придается тот или иной уровень. Далее из разработанной нами ранее балльно-факторной таблицы мы берем балл, соответствующий данному фактору и уровню. Результаты оценки двух должностей приведены в таблице 10.12. Получив суммарные значения баллов по должностям, мы можем перейти к расчету грейдов на пятом этапе.

Таблица 10.12. Результаты оценки должностей директора по персоналу и начальника отдела кадров

Факторы	Уровень/баллы	
	Директор по персоналу	Начальник отдела кадров
Ответственность	6/49	5/41
Степень влияния на результат	5/41	3/29
Технические/профессиональные знания	6/37	4/26
Управленческие навыки	5/31	3/14
Навыки взаимодействия	6/25	5/21
Сложность принятия решений	5/21	4/17
Итого	204 балла	148 баллов

Пятый этап. Грейдирование. Grade в переводе с английского означает «степень, ранг, класс». К одному и тому же грейду относят должности, близкие и равные по значимости и ценности вклада в организацию на основании проведенной балльно-факторной оценки. То есть должности, набравшие близкие значения баллов, относят к одному и тому же грейду.

Существует несколько схем перехода к системе грейдов, которые используются российскими компаниями. Остановимся на наиболее распространенном варианте разработке грейдов. Будем использовать шаг 15 %. При таком варианте берем значение, полученное для низкоквалифицированного рабочего, за минимальное количество баллов первого грейда (например, должность уборщицы набирает 80 баллов) и, используя шаг 15 %, устанавливаем максимальное значение для 1-го грейда. Получится 92 балла. Значит, диапазон 1-го грейда будет равен 80–92 балла. Далее находим минимальное и максимальное значения в баллах для второго грейда и т. д. Результаты значений и диапазоны в баллах отражены в таблице 10.13.

Таблица 10.13. Результаты расчета грейдов

Грейд	Минимальное значение	Максимальное значение
м	80	92
2	93	107
3	108	124
4	125	144
5	145	167
6	168	193
7	194	223

Как видно из таблицы, с увеличением грейда растет диапазон в баллах. Далее в зависимости от количества баллов, полученных при оценке, придаем должностям соответствующий грейд. Например, должность директора по персоналу, получившего при оценке 204 балла, попадет в 7-й грейд, а должность начальника отдела кадров, получившего

148 баллов, – в 5-й грейд. Далее по результатам грейдирования формируем таблицу грейдов для всей компании с учетом функциональных направлений. Утверждаем полученную таблицу грейдов у высшего руководства компании.

Шестой этап. Совершенствование постоянной части заработной платы на основе грейдирования. Для совершенствования постоянной части заработной платы проведем анализ существующей постоянной части заработной платы. Для этого построим в Excel график «Постоянная часть заработной платы/баллы».

В программном приложении Excel с использованием данных оценки выстраиваем график: по оси X отражаем количество баллов, по оси Y – постоянную часть заработной платы (далее будем употреблять термин «оклад»). После этого выстраиваем линию тренда.

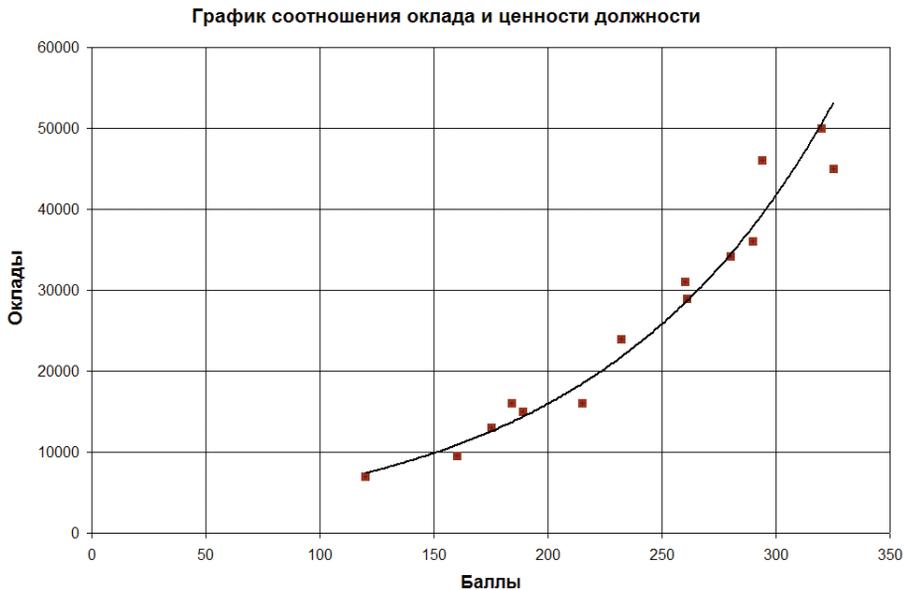


Рис. 10.5. Зависимость постоянной части заработной платы от ценности должности

На графике можно увидеть существующие несоответствия: разброс точек, располагающихся выше или ниже линии тренда. В некоторых компаниях разброс значительно больше, чем в приведенном примере. В идеале, если бы постоянная часть заработной платы соответствовала полученной значимости (вкладу) должности, все точки оказались бы на линии тренда или были бы приближены к ней. Оклады оказались заниженными для должностей, точки которых лежат ниже линии тренда, и, наоборот, завышенными для должностей, точки которых лежат выше линии тренда.

Важно проанализировать причину отклонений. Например, возможно, была допущена ошибка при оценке, поэтому стоит вернуться к предыдущему этапу и еще раз проверить правильность оценки и расчета баллов для данной должности. При обнаружении ошибки на этапе оценки следует провести ее еще раз, а затем внести необходимые изменения.

Для принятия окончательного решения по присвоению оклада для должности хорошо бы учесть уровень зарплат на рынке труда в вашем регионе.

Затем, анализируя результаты оценки (выявленные несоответствия оклада и ценности должности) и данные, полученные на рынке труда, а также учитывая ваши возможности (не всегда в случае заниженных окладов мы можем сразу поднять их уровень, т. е. увеличить фонд оплаты труда), вы вносите необходимые изменения для соответствующих должностей. Например, вы можете повысить оклад на данной должности или заморозить его на определенный срок.

Для того чтобы создать прозрачную систему профессионального роста, разработаем уровни окладов на каждом грейде, присвоим им категории (квалификационные уровни), где каждому уровню будет соответствовать определенное значение оклада.

Желательно придерживаться следующих шагов:

- Установим среднюю величину постоянной части заработной платы (оклада) для каждого грейда. Можно назвать ее базовой точкой грейда – исходя из значения фактических зарплат (окладов), численности сотрудников на данной должности и рыночных значений. При этом я рекомендую при определении средней величины окладов для данного грейда отбрасывать

крайние низкие значения и крайние высокие значения окладов на данной должности (до 10 % тех и других).

- Определим количество категорий (уровней) в данном грейде. Обычно используется от 3 до 5 уровней. Количество уровней может быть разным для разных грейдов. Например, мы определили, что у нас будет 5 категорий.

Таблица 10.14. Уровни окладов в грейде

Категория (уровень)	Шаг, % от среднего значения	Пример расчета, руб.
5	+30 %	13000
4	+15 %	11500
3	Среднее значение	10000
2	-15 %	8500
1	-30 %	7000

Можно выбрать разные процентные соотношения уровней для разных грейдов. На этом этапе после построения графика с учетом уровней нужно еще раз убедиться, что нет несоответствий: должностей с окладами ниже 1-го уровня и должностей с окладами выше 5-го уровня. Обычно автоматически убираются несоответствия снизу (мы повышаем оклад до первого уровня) и принимается индивидуальное решение по сотруднику, у которого оклад выше 5-го уровня (в зависимости от его результативности и ценности для компании).

Также нужно иметь в виду, что если минимальные и максимальные значения окладов слишком близки, то у долго работающих сотрудников возникает ощущение, что организация не ценит их опыт, профессионализм и лояльность компании. Поэтому разница между уровнями не должна быть менее 15 %, а общий размер диапазона – не менее 30 %. В результате построения вилки окладов на грейды мы можем получить следующий график (см. рис. 10.6).

Обратите внимание, что вилки окладов предыдущего грейда пересекаются с вилками окладов последующего грейда, т.е. оклад специалиста

с высоким уровнем профессионализма (эксперта) может быть выше, чем оклад руководителя с небольшим опытом работы на управленческой должности. Таким образом, мы сформировали прозрачную систему роста не только карьерного (по грейдам), но и профессионального (по категориям).

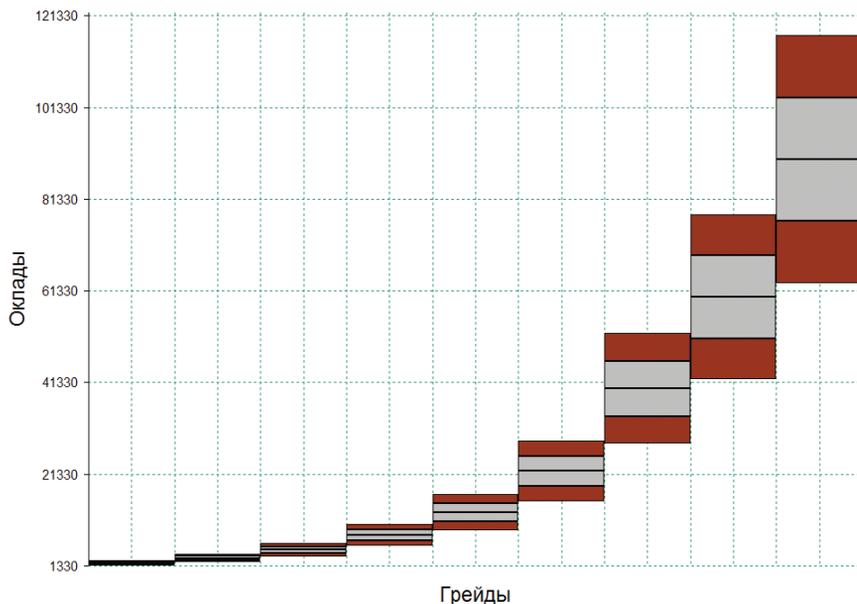


Рис. 10.6. Структура окладов, основанная на системе грейдов

На следующем этапе мы должны установить для сотрудников прозрачные условия профессионального роста. То есть перехода с уровень на уровень (роста категории и, соответственно, оклада).

Седьмой этап. Взаимосвязь роста оклада с результатами оценки по KPI и компетенциям. Увеличение оклада в пределах одного грейда, т.е. повышение категории (квалификационного уровня) можно установить в зависимости от результатов годовой оценки сотрудника. Более высокая категория присваивается:

- при условии результативности сотрудника;
- при условии роста его компетенций.

Иными словами, чтобы система грейдов заработала эффективно, нужно смоделировать компетенции и внедрить в компании оценку по компетенциям, а также систему вознаграждения по результатам на основе KPI – ключевых показателей эффективности.

Далее разрабатывается «**Положение об оплате труда**», при этом методике грейдирования, которую вы использовали (факторы с уровнями, балльно-факторную таблицу и т.д.), следует описать и оформить как приложение к положению.

Это очень важно, поскольку если руководитель проекта грейдирования уволится из организации, то методика останется в организации, а не уйдет вместе со специалистом.

При наличии методики в случае появления новых должностей можно достаточно быстро провести оценку и придать данной должности тот или иной грейд и соответствующий оклад.

При внедрении системы грейдов вы можете оставить те же самые оклады сотрудникам, проводя изменения только для сотрудников, у которых были обнаружены несоответствия с ценностью должности.

Для принятия окончательного решения по назначению сотруднику того или иного оклада нужно учесть грейд должности, которую он занимает, существующую величину его оклада, а также результативность и уровень компетентности.

Исходя из анализа полученных данных по результатам оценки вы присваиваете данному сотруднику категорию (квалификационный уровень) и устанавливаете соответствующую ей величину оклада.

Однако если вы получили завышенное существующее значение оклада у данного сотрудника (для данного грейда, в котором оказалась должность сотрудника), то лучше сохранить (или заморозить) ранее установленный ему оклад, уровень которого, согласно российскому законодательству, нельзя снижать (за исключением случаев несоответствия требованиям должности, установленным по результатам аттестации).

В тоже время, если сотрудник этого заслуживает, при наличии вакансии вы можете повысить его в должности и, соответственно, перевести в другой грейд.

Также важно предоставить сотруднику возможность обращения в службу персонала с заявлением о пересмотре решения в случае его неудовлетворенности присвоенной ему категорией по результатам оценки. Метод также полезен при определении размера зарплаты для новых должностей.

Преимущества внедрения системы грейдов на предприятии

Основные преимущества внедрения системы грейдов на предприятии:

- Грейдирование дает возможность ввести единую унифицированную систему окладов для всех подразделений, филиалов – справедливую, наглядную и понятную, в соответствии с ценностью должности.
- Устраняются несоответствия в существующих выплатах окладов – как заниженный, так и неадекватно завышенный уровень заработной платы или оклада.
- Выстраивается прозрачная система профессионального и карьерного роста, что способствует удержанию в компании ценных специалистов.
- Рост зарплаты у сотрудника связывается с присвоением категории по результатам оценки, повышается мотивация к постоянному совершенствованию и развитию.
- Повышается точность и эффективность подбора, так как грейдирование требует выполнения описания должностей в соответствии с сегодняшними требованиями к должности.
- В некоторых компаниях система льгот связывается с системой грейдов: чем выше грейд, тем больше объем предоставляемых льгот. Такая зависимость работает на удержание целеустремленных и результативных сотрудников при условии, что существует возможность карьерного роста.

Рекомендации по повышению эффективности системы оплаты труда

На взгляд автора, наиболее эффективна комбинация двух систем: формирования постоянной части на основе грейдирования и переменной (премирования) на основе КРІ. Почему?

Грейдирование дает возможность ввести единую унифицированную систему окладов для всех подразделений, филиалов – наглядную и понятную. Выстраивается прозрачная система профессионального и карьерного роста, что способствует удержанию в компании ценных специалистов. Рост зарплаты у сотрудника связывается с присвоением категории по результатам оценки, повышается мотивация к постоянному совершенствованию и развитию. Что касается реакции на изменения, происходящие на рынке труда, она может заключаться во введении кратковременных надбавок, при этом размер грейда и категория сотрудника не меняются, не возникает противоречия с установленными принципами определения вклада должности в деятельность компании.

Схема премирования на основе КРІ позволяет выстроить прозрачную, справедливую и дифференцированную систему оплаты труда, начать оптимально расходовать ФОТ и в целом повысить результативность сотрудников. Система становится динамичной, гибкой, дает руководителю возможность оперативно вносить коррективы при изменении целей без трансформации механизма премирования, что особенно важно в ситуации нестабильности российского бизнеса.

Комбинированный подход позволяет оперативно оценивать эффективность деятельности компании, подразделений и конкретных сотрудников с точки зрения достижения ими бизнес-целей, установленных на определенный период, и принимать правильные решения по результатам анализа результатов. В целом данный подход – это мощное средство достижения целей и реализации стратегии компании.

При этом важно не забывать о сбалансированности системы, а именно применении как материального стимулирования, так и методов нематериальной мотивации.

Глава 11. Поощрение сотрудников в 1С:ЗУП КОРП

Система КРІ

Настройки использования модуля

В 1С:ЗУП КОРП модуль КРІ опционален. Для его использования в **Настройка – Управление персоналом** нужно установить флажок **Используется оценка эффективности по ключевым показателям**. Это основной флажок для возможности использования структуры целей и расчета показателей эффективности.

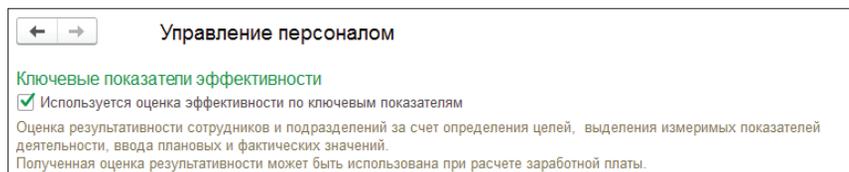


Рис. 11.1. Настройка опционального модуля «Ключевые показатели эффективности»

Настройки показателей эффективности

Перечень показателей эффективности определяется справочником **Мотивация – Показатели эффективности**.

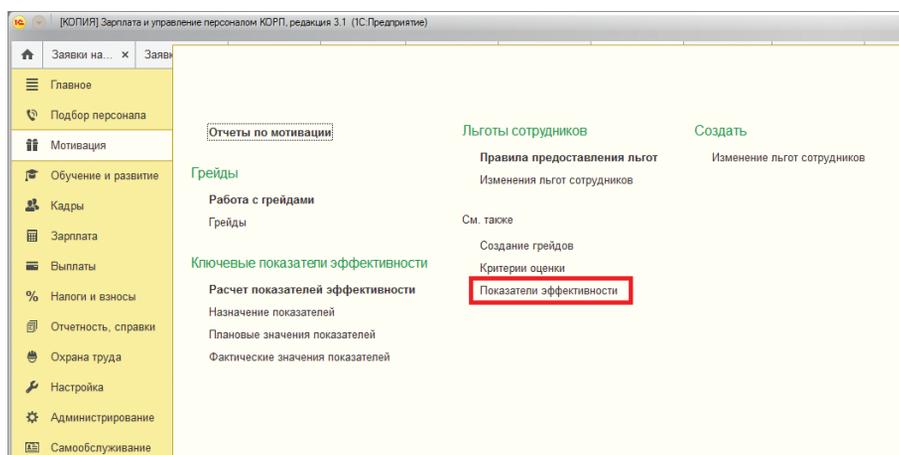


Рис. 11.2. Раздел «Мотивация» и переход к «Показателям эффективности»

В справочнике описывается иерархическая структура показателей эффективности достижения целей компании, которые в дальнейшем будут использоваться для планирования и отражения факта.

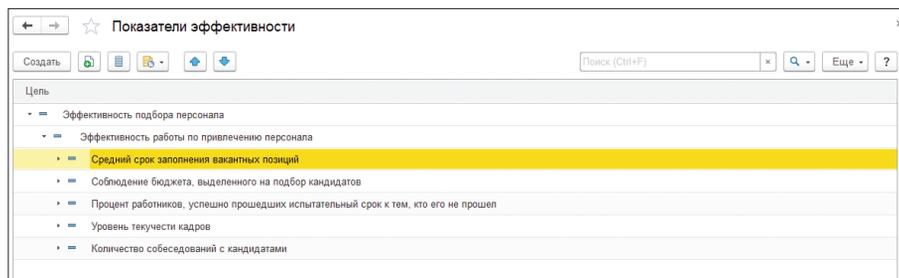


Рис. 11.3. Структура показателей эффективности

Показателям эффективности даны точные определения и указан способ расчета оценок, чтобы было единое понимание показателей в компании.

Процент работников, успешно прошедших испытательный срок к тем, кто его не прошел (Показатель эффективнос...)

Цель: Процент работников, успешно прошедших испытательный срок к тем, кто его не прошел

Краткое наименование:

Описание: Процент принятых кандидатов, успешно прошедших испытательный срок, характеризует эффективность подбора персонала. Измеряется процентным отношением числа кандидатов, прошедших испытательный срок, к числу принятых на работу. Показатель измеряет качество подбора персонала при создании работодателем необходимых условий для эффективной адаптации новичков и разделении ответственности с линейными руководителями, которые принимают решение по кандидатам.

Фактическое значение показателя

- Вводится одновременно в периоде оценки (например раз в месяц)
- Накопливается по отдельным значениям введенных документов в периоде

Значения этого показателя не суммируются. В каждом месяце для сотрудника можно будет ввести только один документ с фактическим итоговым значением показателя.

Границы шкалы значений задаются

- Фактическим значением показателя
- Процентным соотношением фактического и планового значений показателя

Для расчета значения этого показателя ввод плановых значений не требуется.

Сортировка значений в шкале

- По возрастанию
- По убыванию

Шкала значений показателя:

Значение	Оценка	Оценка
до 70	<input type="checkbox"/>	0
от 70 до 90	<input type="checkbox"/>	80
свыше 90	<input type="checkbox"/>	100

Рис. 11.4. Показатели эффективности

Назначение показателей эффективности

Показатели периодически назначаются структурным подразделениям. Работает принцип декомпозиции, или каскадирования, показателей вышестоящей структуры нижестоящей, если для нижестоящей структуры не определен свой состав показателей эффективности.

Для показателей эффективности назначаются веса. Для различных структур вес показателя может быть различным в соответствии с важностью поставленных перед структурным подразделением и его сотрудниками целей (см. рис. 11.5).

Для позиций штатного расписания структуры предприятия состав показателей эффективности и их веса (важность) могут быть уточнены и переопределены.

← → ☆ Назначение показателей 000000002 от 10.05.2018

Основное Подразделения ввода значений показателей эффективности

Провести и закрыть Записать Провести ИС Еще -

Месяц: Дата: Номер:

Подразделение:

Набор показателей утвержден

Подразделения

Дирекция по персоналу

Отдел по работе с персоналом

Сектор развития персонала

Показатели подразделения "Дирекция по персоналу"

Показатель	Вес	Ввод значений
Количество собеседований с кандидатами	1	Вводит Савинская З.Ю. ...
Процент работников, успешно прошедших испытательный срок к тем, кто его не прошел	1	Вводит Савинская З.Ю. ...
Соблюдение бюджета, выделенного на подбор кандидатов	1	Вводит Савинская З.Ю. ...
Средний срок заполнения вакантных позиций	1	Вводит Савинская З.Ю. ...
Уровень текучести кадров	1	Вводит Савинская З.Ю. ...

Шкала значений показателя "Количество собеседований с кандидатами"

Значение	Оценка задается интервалом	Оценка
до 70	<input type="checkbox"/>	50
от 70 до 90	<input type="checkbox"/>	100
свыше 90	<input type="checkbox"/>	120

Комментарий:

Ответственный:

Рис. 11.5. Документ для назначения показателей

При назначении показателей эффективности структурным подразделениям и позициям штатного расписания указываются ответственные за ввод плановых и фактических показателей, то есть кто должен предоставлять данные по показателю и вводить их в систему. Ответственные за ввод плановых и фактических значений одних и тех же показателей могут быть разными.

1С: Ввод плановых и факти... (1С:Предприятие)

Ввод плановых и фактических значений

Где вводятся плановые и фактические значения этого показателя?

Непосредственно в подразделении "Дирекция по персоналу"

В вышестоящем подразделении

Кем будут вводиться эти значения?

Плановые:

Фактические значения будут вводиться другим пользователем

Фактические:

Рис. 11.6. Ввод плановых и фактических значений

Регистрация плановых показателей эффективности

На основании статистики или динамики показателей компании за предшествующий период определяются плановые значения показателей и регистрируются в системе ответственными сотрудниками (**Мотивация – Плановые значения показателей**).

Ответственные за ввод показателей могут назначаться двумя способами:

- Ответственный вводит ограниченный список показателей для многих/всех структур предприятия:

Плановые значения показателей эффективности

Подразделение:

Создать

План подразделений (списком)	Номер	Тип документа	Показатели	Комментарий	Ответственный
План позиций (списком)	000000001	План подразделения	Выполнение плана соб...		Орлова Е.Н. (Нач. отд...
План подразделения	000000002	План подразделения	Количество собеседов...		Савинская З.Ю. (Систе...
План позиции	000000001	План подразделений (...)	Количество собеседов...		Савинская З.Ю. (Систе...
План сотрудника	000000002	План подразделений (...)	Количество собеседов...		Савинская З.Ю. (Систе...
Май 2018	05.06.2018	000000003	План подразделений (...)	Количество собеседов...	Савинская З.Ю. (Систе...

Рис. 11.7. Ввод плановых значений для нескольких подразделений

План подразделений (списком) 000000001 от 10.05.2018 *

Провести и закрыть | Записать | Провести

Еще

Месяц: Март 2018 | Дата: 10.05.2018 | Номер: 000000001

Показатель: Количество собеседований с кандидатами

Подразделения

Добавить | Заполнить | Загрузить из файла

Подразделение	Значение
Дирекция по персоналу	25.00
Отдел по работе с персоналом	250.00

Рис. 11.8. Документ по вводу плановых значений для нескольких подразделений

- Ответственный вводит для ограниченного списка структур предприятия все показатели, назначенные для структур:

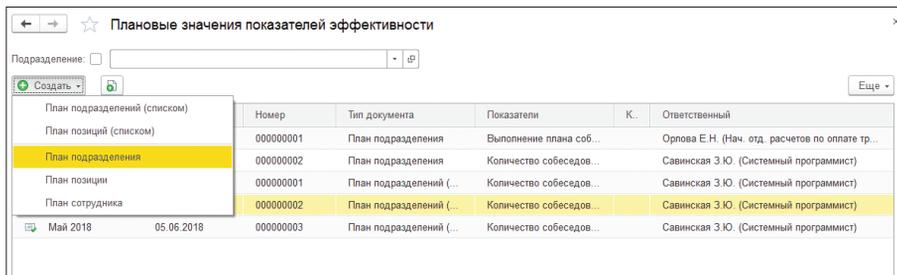


Рис. 11.9. Ввод плановых значений

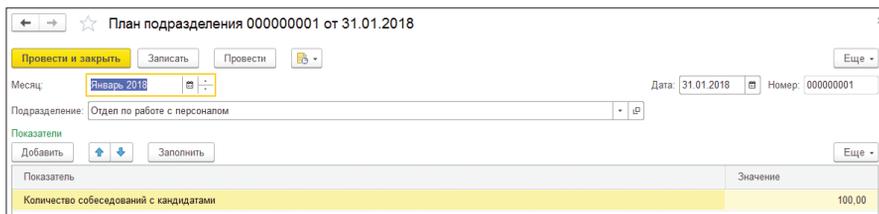


Рис. 11.10. Документ по вводу плановых значений для подразделения

Регистрация фактических показателей эффективности

Аналогично вводу плановых показателей (**Мотивация – Фактические значения показателей**).

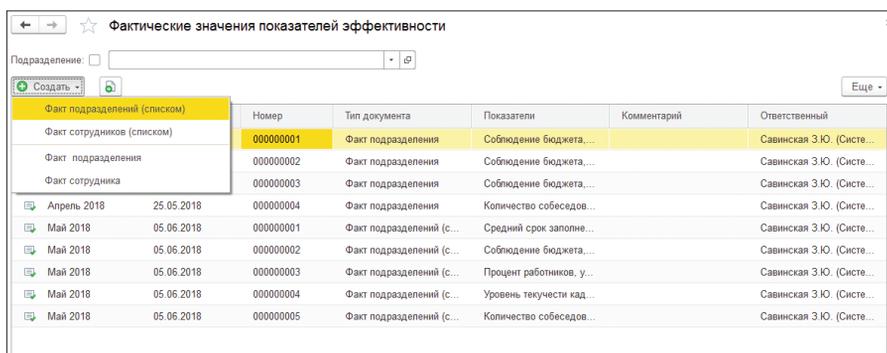


Рис. 11.11. Создание документа для ввода фактических значений

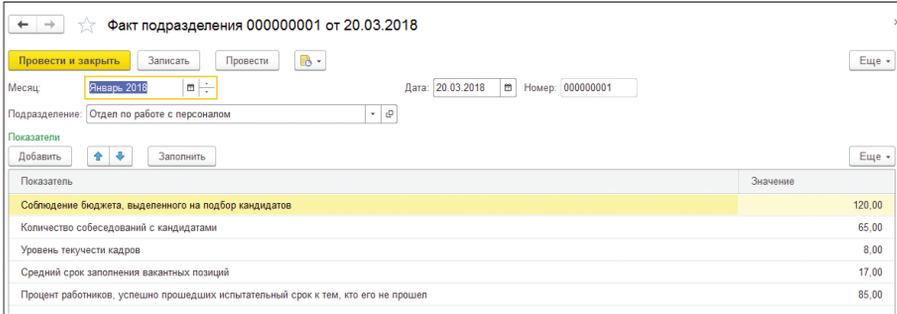


Рис. 11.12. Заполнение фактических показателей

Контроль расчета оценок показателей сотрудников

Для контроля расчета показателей предусмотрена обработка **Мотивация – Расчет показателей эффективности.**

Отражаются место и должность сотрудника, список его показателей эффективности, плановые и фактические значения показателей, а также подробная расшифровка того, как рассчитан вклад каждого показателя в итоговую оценку сотрудника.

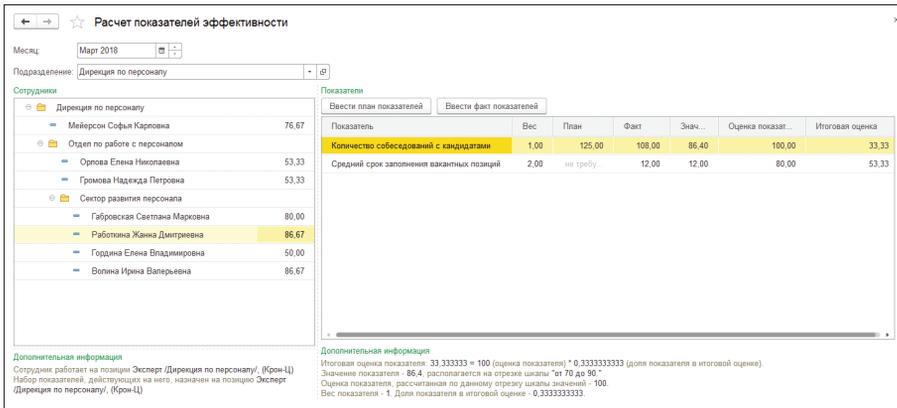


Рис. 11.13. Расчет показателей

Начисление вознаграждения сотрудникам

Премирование сотрудников по результатам оценки эффективности может выполняться следующим образом:

- Доплата назначается сотруднику как постоянное начисление, начисляется ежемесячно при начислении заработной платы (документом «Начисление зарплаты и взносов»).
- Доплата не входит в постоянные начисления сотрудников, начисляется как премия (документом «Премия») на основании приказа о премировании.

← → ☆ Доплата по результатам оценки эффективности (Начисление) x

Записать и закрыть Записать [Иконка] Еще ?

Наименование: Доплата по результатам оценки эффективности Код: ДПРОЗ Начисление больше не используется

Основное Расчет базы Учет времени Зависимости Приоритет Средний заработок Налоги, взносы, бухгалтер Описание

Назначение и порядок расчета

Назначение начисления:
 Повременная оплата труда и надбавки

Вычисление результата расчета выполняется по формуле, кото...

Назначение выполняется:
 Ежемесячно

Начисление выполняется ежемесячно при окончательном расчете

Поддерживает несколько одновременно действующих начислений
 Если установлено, можно ввести несколько действующих ежемесячных начислений для одного сотрудника в разрезе документов основания

Включать в ФОТ
 Снимите флажок, если сумма по этому начислению не должна быть включена в состав ФОТ

Начисляется при расчете первой половины месяца
 Установите флажок для того, чтобы начисление выполнялось как при окончательном расчете, так и при расчете первой половины месяца

Расчет и показатели

Результат рассчитывается
 Результат вводится фиксированной суммой

Формула:
 РасчетнаяБаза * ПоказательЭффективностиСотрудника / 100

[Редактировать формулу](#)

Ниже укажите, требуется ли запрашивать значения показателей при назначении начисления в кадровых приказах и очищать значения при отмене начисления

Показатель	Назначение начисления	Отмена начисления

Рис. 11.14. В первом случае начисление выполняется ежемесячно

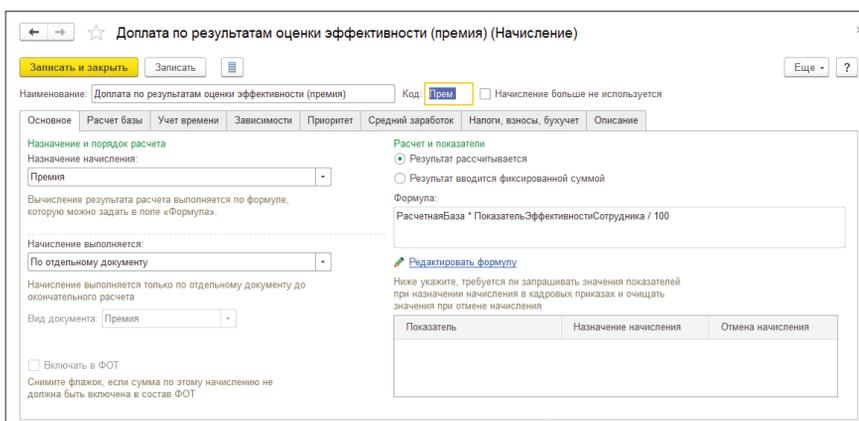


Рис. 11.15. Во втором случае начисление является премией

Для целей премирования можно создать любое необходимое количество начислений, в формулу расчета обязательно должен быть включен **ПоказательЭффективностиСотрудника**.

Если вознаграждение является постоянно действующим начислением, оно рассчитывается вместе с заработной платой:

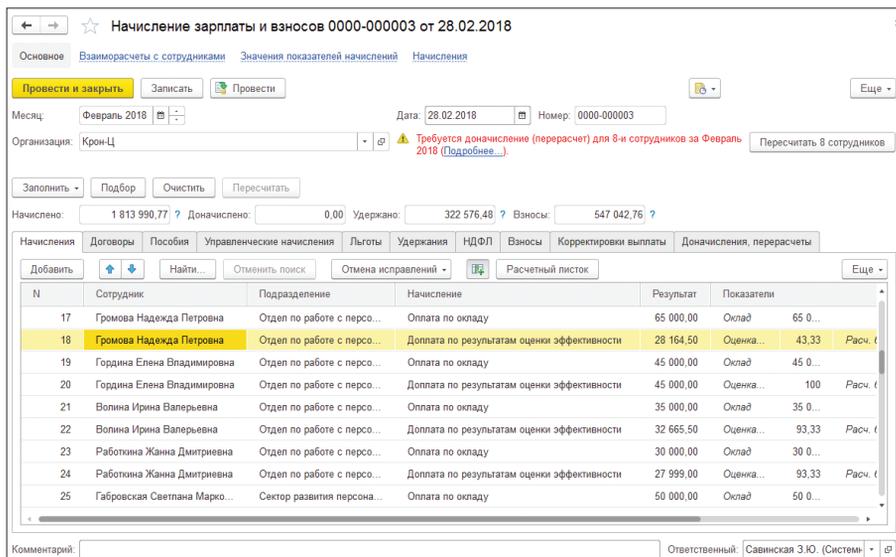


Рис. 11.16. Начисление зарплаты с учетом вознаграждения

Если вознаграждение начисляется как премия, то расчет его выполняется документом **Премия**:

Премия 0000-000001 от 05.06.2018

Провести и закрыть | Записать | Провести | Выплатить | Печать

Месяц: Май 2018 | Дата: 05.06.2018 | Номер: 0000-000001

Организация: Крон-Ц | Период, по итогам работы за который начисляется премия: Определяется автоматически

Вид премии: Доплата по результатам оценки эффективности (премия) | Задается вручную с: 01.04.2018 по: 30.04.2018

N	Сотрудник	Подразделение	Оценка эффек...	Расч. база	Премия	Период
1	Работкина Жанна Дмитриевна	Отдел по работе с персоналом	50	45 000	22 500,00	Май 2018
					22 500,00	

Рис. 11.17. Документ «Премия»

Грейдирование

В программе «1С:Зарплата и управление персоналом КОРП» модуль грейдирования опционален. Для возможности его использования в **Настройка – Управление персоналом** требуется установить признак **Используются грейды**. Это основной флажок, позволяющий ранжировать должности.

Управление персоналом

Грейды

Используются грейды

Грейды позволяют разместить все позиции на единой шкале с точки зрения значимости для компании. Грейд сотрудника может определять ограничение ФОТ (сверху и снизу), состав и размер начислений и показателей заработной платы, состав доступных льгот.

Грейд сотрудника:

соответствует грейду позиции штатного расписания

может отличаться от позиции штатного расписания, назначается в кадровом документе

Возможность назначать индивидуально разные грейды сотрудникам, работающим на одной и той же позиции штатного расписания.

Использовать инструмент «Создание грейдов» [Создание грейдов](#)

По этой настройке становится доступной специальная форма распределения позиций компании по заданному количеству грейдов.

Это может быть полезно, если грейды пока не использовались.

Рис. 11.18. Настройка опционального модуля «Грейдирование»

Здесь же указываются следующие параметры:

- Соответствие грейда сотрудника грейду штатной позиции – возможность жесткой привязки грейда на основании штатной позиции сотрудника. Второй переключатель в этом блоке позволит в кадровых приказах о приеме и переводе назначать грейд, отличный от штатного расписания.
- **Создание грейдов** – обработка поможет распределить грейды на первоначальном этапе, когда грейдирование ранее в системе не использовалось.

Грейд содержит вилку плановых начислений, перечень льгот, а также краткое описание (как правило, состав должностей, которые могут входить в указанный грейд). Грейды регистрируются в справочнике **Мотивация – Грейды**.

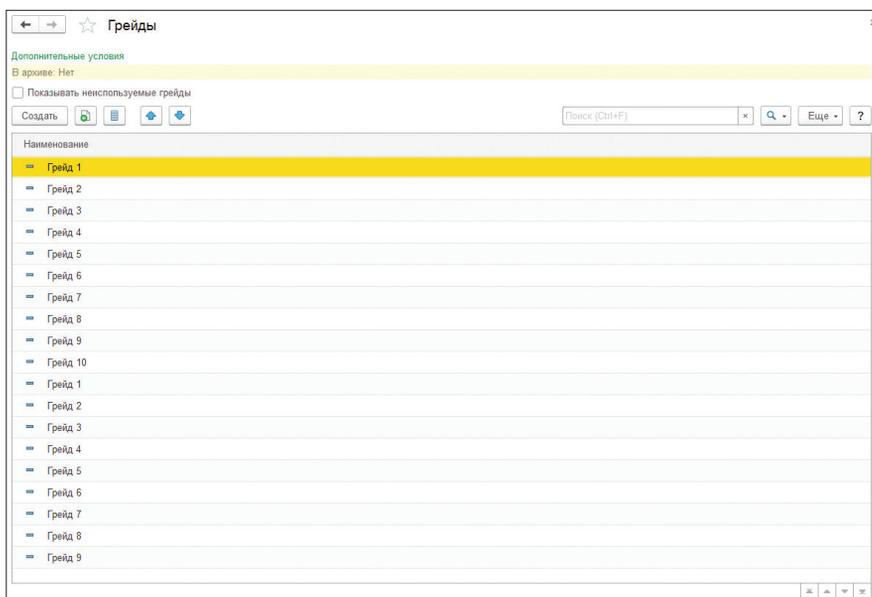


Рис. 11.19. Форма элемента справочника «Грейды»

Справочник **Грейды** недоступен для корректировки и изменений. Он позволяет только создать новый грейд. Настройка начислений и льгот выполняется в рабочем месте **Мотивация – Работа с грейдами**.

Начисление (показатель)	Грейд 1	Грейд 2	Г.	Г.	Грейд 6	Грейд 7	Грейд 8	Грейд 9	Грейд
Ограничение ФОТ	25 000 - 31 000	Не используется...	Н	2.	Не используется...	Не используется	Не используе...	Не используется	Не
Оплата по окладу	25 000 - 30 000	30 000 - 35 000	3	2.	45 000 - 57 000	50 000 - 62 000	57 000 - 70 000	55 000 - 75 000	60
Оплата клубной карты	Не используется	Не используется...	Н	Н.	Не используется...	10 000 - 12 000	11 000 - 13 000	12 000 - 15 000	Не
Расходы на проезд	500	500	5	5.	500	500	500	500	500
Доплата за парковку	Не используется	Не используется...	Н	Н.	Не используется...	Используется	Используется	Используется	Не

Рис. 11.20. Работа с грейдами

Здесь можно назначать начисления в разрезе грейдов, их «вилку», добавлять показатели и льготы. Есть возможность ограничения грейда по фонду оплаты труда.

Теперь рассмотрим конкретную позицию штатного расписания. В позиции штатного расписания доступен реквизит **Грейд**.

Генеральный директор /Руководство/, (Крон-Ц) (Позиция штатного расписания)

Организация: Крон-Ц Утверждена 1 января 2012 г. (Утверждение штатного расписания 0000-000001 от 01.01...)

Подразделение: Руководство

Место в стр-ре предприятия: Руководство График работы: Пятдневка Режим работы: Колич. ед.: 1

Должность: Генеральный директор Профиль должности:

Наименование: Генеральный директор /Руководство/, (Крон-Ц) Склонения: Грейд: Грейд 9

Оплата труда: Дополнительно: Льготы: Кадровый резерв: Охрана труда: Адаптация и увольнение: Требования к характеристикам: Программа обучения

Разряд (категория):

Оклад (тариф): 75 000,00 ФОТ: 75 000,00

Начисление	Показатели
Оплата по окладу	Оклад 75 000

Рис. 11.21. Позиция штатного расписания

Если в настройках программы установлена опция **Грейд сотрудника может отличаться от позиции штатного расписания**, то в приказах поле **Грейд** будет доступно для корректировки (приказы по приему на работу или перемещению сотрудников), см. рис. 11.22.

Если в компании только начинают применять грейдирование, лучше воспользоваться инструментом **Создание грейдов** (см. рис. 11.23).

← → ☆ Прием на работу 0000-000022 от 29.05.2018 *

Основное Документооборот

Провести и закрыть Провести Проверить Создать на основании Печать

Еще ?

Организация: Крон-Ц Дата: 29.05.2018 Номер: 0000-000022

Сотрудник: Евстигнев Александр Борисович Решение о приеме на работу 0000-000025 от 29.05.2018

Главное Оплата труда Льготы Трудовой договор

⚠ Не заполнен стаж, пособия могут быть рассчитаны неверно

Дата приема: 29.05.2018 Испыт. срок (мес): 0.0 ? График работы: Пятидневка

Подразделение: Магазин Одинцово Вид занятости: Основное место работы

Должность: Менеджер по продажам (Магазин Одинцово) Имеет право на ежегодный отпуск (28) дн. Редактировать

Грейд: **Грейд**

ФОТ: 0.00 ?

Рис. 11.22. Указание грейда при приеме на работу

← → ☆ Создание грейдов

Создать грейды

Еще ?

Отображать в списке Должности

Позиции штатного расписания Количество грейдов: 10 Распределить

Позиция	Количество баллов	Грейд	Квалификация (вес 1)	Образование (вес 1)	Опыт работы (вес 1)
Генеральный директор	44	9	7	7	
Директор	43	8	7	7	
Первый заместитель генерального директора	42	8	7	7	
Начальник управления – главный бухгалтер	41	8	7	7	
Начальник управления	41	8	7	7	
Главный бухгалтер	39	7	7	7	
Главный эксперт	37	6	10	10	
Главный экономист	37	6	10	8	
Начальник отдела – заместитель начальника управ...	33	5	8	8	
Начальник отдела	33	5	8	8	
Начальник сектора	32	5	8	8	
Системный администратор	30	5	10	8	
Главный инженер	31	5	8	8	
Ведущий эксперт	34	5	10	10	
Ведущий инженер	30	5	7	7	
Эксперт 1 категории. Дубль	28	4	8	8	
Эксперт 2 категории	25	3	7	7	
Инженер	25	3	7	7	
Эксперт	23	2	7	7	
Сторож		1			
Менеджер по продажам	29		8	8	
Водитель легкового автомобиля	22		7	3	
Руководитель отдела продаж					
Начальник отдела продаж					

Состав критериев оценки настраивается в справочнике Критерии оценки позиций.

Рис. 11.23. Создание грейдов

В методике Nau Group позиция оценивается по нескольким факторам, значения которых измеряются в баллах. Значения факторов зависят от нескольких параметров, но эти параметры в баллах не измеряются.

В 1С:ЗУП КОРП можно завести факторы в справочнике **Критерии оценки позиций** (на рисунке показана ссылка на этот справочник) и в обработке **Создание грейдов** указать рассчитанное значение для каждого фактора. Вес критерия в этом случае роли не играет, для всех факторов он должен быть одинаковым.

Для анализа назначенных грейдов можно использовать отчет **Мотивация – Отчеты по мотивации – Матрица грейдов**. Отчет показывает привязку должностей к грейдам в разрезе организаций и подразделений.

Грейд	Крон-Ц	Крон-Ц. Филиал в г. Волгоград	Крон-Ц. Филиал в г. Калининград
Грейд 1	Инженер Сторож		
Грейд 3	Эксперт		
Грейд 5	Начальник сектора		
Грейд 1	Сторож		
Грейд 2	Эксперт		
Грейд 3	Инженер		
Грейд 5	Начальник отдела – заместитель начальника управления Начальник отдела Начальник сектора Главный инженер Ведущий инженер Системный администратор		
Грейд 6	Главный экономист		
Грейд 7	Главный эксперт	Главный бухгалтер	Главный бухгалтер
Грейд 8	Первый заместитель генерального директора Начальник управления – главный бухгалтер Начальник управления	Директор	Директор

Рис. 11.24. Матрица грейдов

Для контроля соответствия оплаты труда сотрудников грейду их должности используется отчет **Контроль грейдов** (см. рис. 11.25).

Механизм грейдирования позволяет сформировать прозрачную схему использования окладов, определить завышенный и заниженный уровень. Чем выше грейд, тем больше уровень оплаты труда. Как следствие, грейдирование – один из мощных инструментов мотивации персонала.

В зависимости от настроек льгота может назначаться сотруднику (общая льгота) или выбираться в рамках самообслуживания сотрудником самостоятельно (индивидуальная льгота):

- Общие льготы (назначение начисления **Льгота**):

← → ☆ **Расходы на проезд (Начисление)** ×

Записать и закрыть Записать [Иконка списка] [Еще ▾] [?] [?]

Наименование: Расходы на проезд Код: РСРП Начисление больше не используется

Основное | Расчет базы | Учет врем... | Зависимости | Приоритет | Средний з... | Налоги, вз... | Описание

Назначение и порядок расчета

Назначение начисления: Льгота

Расчет и показатели

Результат рассчитывается

Результат вводится фиксированной суммой

Результат вводится фиксированной суммой

Настройки льготы

Льгота учитывается при расчете зарплаты

Рис. 11.27. Общая льгота

- Индивидуальная льгота (назначение начисления **Льгота (выбирается сотрудником)**):

← → ☆ **Оплата парковки (Начисление)** ×

Записать и закрыть Записать [Иконка списка] [Еще ▾] [?] [?]

Наименование: Оплата парковки Код: Парк Начисление больше не используется

Основное | Расчет базы | Учет времени | Зависимости | Приоритет | Средний заработок | Налоги, взносы, бухгалтер | Описание

Назначение и порядок расчета

Назначение начисления: Льгота (выбирается сотрудником)

Расчет и показатели

Результат рассчитывается

Результат вводится фиксированной суммой

Формула:

[Редактировать формулу](#)

Ниже укажите, требуется ли запрашивать значения показателей при назначении начисления в кадровых приказах и очищать значения при отмене начисления

Показатель	Назначение на...	Отмена нач...

Настройки льготы

Стоимость льготы: 25 баллов

Льгота учитывается при расчете зарплаты

Рис. 11.28. Индивидуальная льгота

Если это индивидуальная льгота, то сотрудник может выбрать ее самостоятельно в рамках самообслуживания. Индивидуальным льготам устанавливается условная стоимость в баллах. Компания может назначить ограничение условной стоимости в баллах пакета льгот, а также перечислить список льгот, доступных сотрудникам на выбор. Сотрудники смогут выбрать пакет индивидуальных льгот в личном кабинете без ограничения или в пределах установленного лимита баллов.

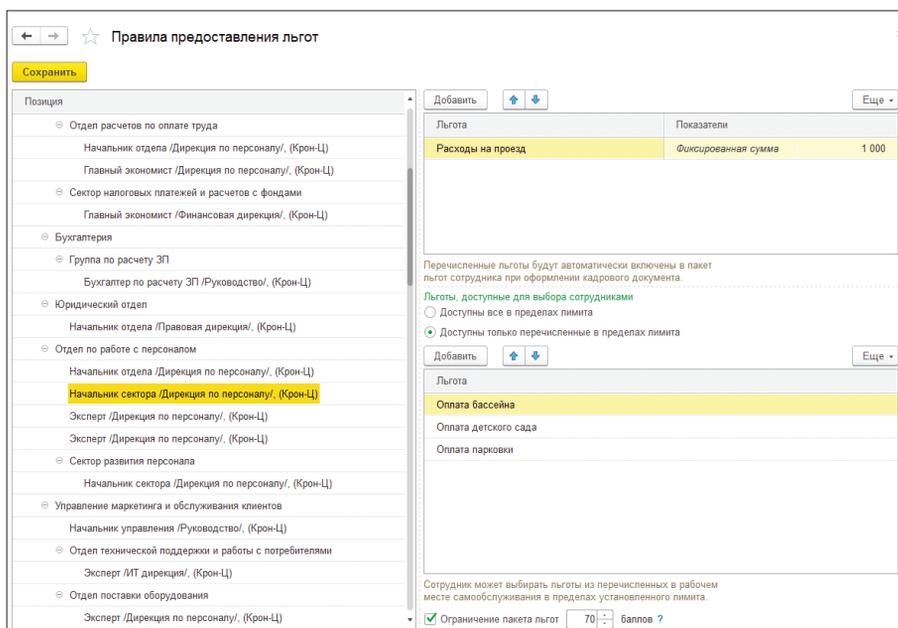


Рис. 11.29. Предоставление льгот в зависимости от позиции сотрудника

Выбор пакета индивидуальных льгот сотруднику доступен в **Самообслуживание – Личные данные**, закладка **Индивидуальные льготы**.

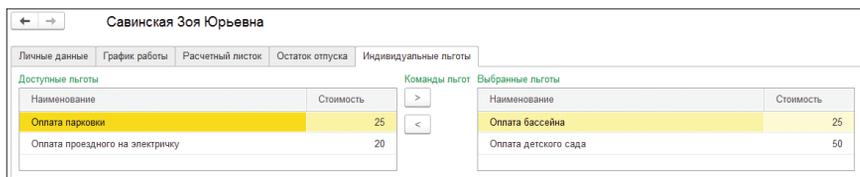


Рис. 11.30. Выбор пакета льгот

Сотрудник видит выбранные им льготы и доступные для выбора. Может изменить пакет льгот, в этом случае программа информирует его, с какого числа изменения вступят в силу.

Если установлено ограничение условной стоимости пакета льгот в баллах, то программа показывает условную стоимость каждой льготы, сколько баллов использовано сотрудником и сколько осталось.

Льготы могут предоставляться сотрудникам в денежной форме и рассчитываться в документе **Начисление зарплаты и взносов** в соответствии с настройками. При расчете льгот можно, например, учесть отработанное время сотрудника, использовать различные расчетные показатели.

В рабочем месте **Правила предоставления льгот** можно установить, какие льготы доступны сотрудникам организации, подразделения, позиции штатного расписания. То есть установить разные пакеты льгот в зависимости от категорий сотрудников.

Назначить и изменить льготы конкретным сотрудникам можно документом **Изменение льгот сотрудников**. Документ используется, если необходимо отменить льготы сотруднику или назначить нестандартный пакет льгот. Документ **Изменение льгот сотрудников** может использоваться, например, для предоставления льгот на определенный период.

Изменение льгот сотрудников 0000-000001 от 29.12.2017

Провести и закрыть | Записать | Провести | Еще ?

Организация: КронЦ | Дата: 29.12.2017 | Номер: 0000-000001

Дата изменения: 01.12.2017 | по: . . .

Подбор | Заполнить | Заполнить показатели | Еще

Сотрудник	Расходы на проезд	Доплата за парковку	Оплата клубной карты
Булатов Игорь Виленивич	<input type="checkbox"/> Отменено	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Козьмин Глеб Матвеевич	<input checked="" type="checkbox"/> Фиксированная сумма=1 000	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> Фиксированная сумма=10 000
Минчев Аристотель Борисович	<input checked="" type="checkbox"/> Фиксированная сумма=1 000	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Волина Ирина Валерьевна	<input checked="" type="checkbox"/> Фиксированная сумма=2 000	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Боровой Дмитрий Валентинович	<input checked="" type="checkbox"/> Фиксированная сумма=1 000	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Солодовникова Мария Пахомовна	<input checked="" type="checkbox"/> Фиксированная сумма=1 000	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Мейерсон Софья Карловна	<input checked="" type="checkbox"/> Фиксированная сумма=1 000	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Орлова Елена Николаевна	<input checked="" type="checkbox"/> Фиксированная сумма=1 000	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Милова Светлана Афанасьевна	<input checked="" type="checkbox"/> Фиксированная сумма=1 000	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Яцков Андрей Эдуардович	<input checked="" type="checkbox"/> Фиксированная сумма=1 000	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Комментарий: | Ответственный: Савинская Э.Ю. (Систем) |

Рис. 11.31. Документ «Изменение льгот сотрудников»

Для анализа востребованности предоставленных сотрудникам в рамках самообслуживания льгот предназначен отчет **Мотивация – Отчеты по мотивации – Использование индивидуальных пакетов льгот**.

Льгота	Предоставлена на выбор, чел.	Имеют в своем пакете, чел.	Добавили в свой пакет в заданном периоде, чел.	Отказались от использования льготы в заданном периоде, чел.
Оплата бассейна	90	4	4	
Оплата детского сада	90	4	4	
Оплата парковки	90	1	1	
Оплата проездного на электричку	88	2	2	

Рис. 11.32. Отчет «Использование индивидуальных пакетов льгот»

Заключение

Мы надеемся, что книга была для вас полезна. Отзывы и предложения по улучшению этой книги и всей серии можно присылать на электронную почту publishing@1c.ru с пометкой «1С:Академия ERP».

Для более глубокого понимания процессов предприятия и возможностей их автоматизации предлагаем ознакомиться с другими изданиями серии «1С:Академия ERP», с документацией к программным продуктам фирмы «1С» и с тематическими статьями профильных сайтов в Интернете.

В заключение хотим привести список частых вопросов и ссылки для получения дополнительной информации по продукту 1С:ЗУП КОРП.

Где пройти обучение по HR-функционалу 1С:ЗУП КОРП?

Ответ: <http://edu.1c.ru/corp/>

Где можно прочитать описание функциональности 1С:ЗУП КОРП?

Ответ: http://v8.1c.ru/hrm/corp_versiya.htm

Где посмотреть онлайн-демонстрацию 1С:ЗУП КОРП?

Ответ: http://v8.1c.ru/hrm/corp_versiya.htm

Можно ли посмотреть видеозапись лектория по 1С:ЗУП КОРП?

Ответ: <http://its.1c.ru/lector/#records>

Где прочитать новые статьи по 1С:ЗУП КОРП?

Ответ: <https://buh.ru/articles/>

Кого из партнеров можете посоветовать для внедрения 1С:ЗУП КОРП?

Ответ: Выбрать партнера можно на сайте <https://consulting.1c.ru/partners>, установив соответствующие фильтры при поиске.

© ООО «1С-Публишинг», 2018

© Оформление. ООО «1С-Публишинг», 2018

Все права защищены.

Материалы предназначены для личного индивидуального использования приобретателем. Запрещено тиражирование, распространение материалов, предоставление доступа по сети к материалам без письменного разрешения правообладателей.

Фирма «1С»

123056, Москва, а/я 64, Селезневская ул., 21.

Тел.: (495) 737-92-57, факс: (495) 681-44-07.

1c@1c.ru, <http://www.1c.ru/>

Издательство ООО «1С-Публишинг»

127434, Москва, Дмитровское ш., 9.

Тел.: (495) 681-02-21, факс: (495) 681-44-07.

publishing@1c.ru, <http://books.1c.ru>

О найденных опечатках просьба сообщать по адресу publishing@1c.ru.