

Страна советов

Выпуск №2 | 2017

Текст | Анастасия САЛОМЕЕВА

Тема этого выпуска «Страны советов» — формирование кадрового резерва.

Наши респонденты отвечали на следующие вопросы:

1. Каков ваш общий подход к формированию кадрового резерва?
2. Каково соотношение формальных и неформальных показателей в оценке KPI персонала?
3. Какое значение вы придаете различным методам оценки персонала: оценке «360 градусов», оценке по компетенциям, оценке soft skills?
4. Используете ли вертикальные и горизонтальные траектории развития специалистов?
5. Какие типичные ошибки совершают компании при формировании кадрового резерва и реализации карьерного роста сотрудников?

Дмитрий КРАСИЛЬНИКОВ,
президент ГК «Балтика-Транс»,
председатель Комитета по логистике
ВЭД петербургской «Деловой России»:

1. Резерв должен преследовать две цели.

Первая — наличие подготовленных резервистов позволяет снизить потери от ухода сотрудника из компании.

В рамках трудового законодательства РФ срок отработки увольняющегося сотрудника — 14 дней. Очевидно, что этого мало, чтобы найти сотрудника на замену, обучить его и передать дела в объеме, достаточном для полноценного замещения увольняющегося. Как правило, кандидаты отработывают те же положенные 14 дней на предыдущем месте, что приводит к ситуации, когда новый сотрудник приходит через неделю-две после увольнения старого. Это, конечно, влечет потери в рабочем процессе и усложняет процесс

адаптации. Подготовленный же резервист примет текущие дела за неделю, не допустит утечки информации и сразу приступит к работе.

Таким образом, можно просчитать экономический эффект от наличия резерва по ключевым должностям: затраты на поиск нового сотрудника «плюс» потери от простоя участка работы или неполноценного его ведения коллегами «минус» стоимость оценки, обучения резервиста за период нахождения в резерве. Если полученный результат больше «0», значит, работали с резервом вы не зря.

Вторая цель — наличие кадрового резерва держит в «тонусе» руководителей департаментов.

Когда руководитель знает, что у него в команде есть сильный резерв, он сам вынужден постоянно двигаться вперед, повышать персональные показатели и общий уровень работы сотрудников отдела. Если руководитель осознает свою незаменимость, появляется большой соблазн к снижению эффективности и повышению требований к работодателю.

В работе с резервом необходимо соблюдать принцип честности и открытости.

Важно, чтобы работодатель не использовал сотрудников кадрового резерва как инструмент манипуляции, но при этом сотрудники четко осознавали, что незаменимого работника в компании нет. В случае открытого диалога и сотрудничества по вопросу резерва выиграют все. Собственник будет спать спокойно, зная, что он не останется без ключевых сотрудников, руководитель сможет спокойно планировать свой отдых, новые проекты и карьеру, зная, что у него есть надежный резерв.

2. —

3. Оценка персонала — важнейший элемент в построении работы.

Оценка может быть входная и текущая. Я считаю, самая главная оценка — на входе. Мы выбираем в компанию сотрудника, который соответствует многим обязательным критериям — от профнавыков до личностных качеств и типа темперамента. Поэтому для входной оценки недостаточно собеседования. Для того чтобы определить, насколько подходит кандидат не просто на свою должность, но и именно нашей компании, мы проводим интервью по компетенциям, профессиональные и личностные тесты, кейсы. При отборе на ключевую позицию возможен полноценный ассессмент.

Текущая оценка сотрудников, на мой взгляд, не имеет такого большого значения, какое ей стараются придать сегодня. Если в компании выделены и регулярно оцениваются ключевые показатели по каждой должности, то есть фактический результат работы, это и есть лучшая оценка сотрудника. Такие инструменты оценки, как «360 градусов», оценка по компетенциям, оценка soft skills, следует подключать в том случае, когда мы не видим желаемого результата работы и нам необходимо понять, почему это происходит.

Еще один случай, когда требуется оценка действующего сотрудника, — назначение на новую должность или изменение функционала. В этом случае оценка по задачам сходна с оценкой на входе: главное — оценить соответствие сотрудника конкретной должности.

И третий случай, в котором действительно нужна полноценная оценка персонала, — отсутствие в компании системы оценки ранее, то есть когда оценка проводится с нуля. В этом случае мы осуществляем контрольный замер того, что есть на данный момент, сопоставляем с результатами работы, эффективностью отделов, целями и миссией компании и по итогу анализа формируем себе некие эталонные нормативы.

Естественно, качественная оценка персонала невозможна без развитой организационной культуры компании. Мы должны четко описать задачи, функционал по должности, выделить критерии оценки результата. Без этой предварительной работы результаты оценки сотрудника окажутся бесполезными.

4. —

5. Во-первых, формальный резерв. Компания декларирует: «Мы работаем с резервом», составляет списки резервистов (как правило, в них попадают заместители руководителей и те, кто дольше всех проработал в подразделении). На этом работа заканчивается. Резерв сформирован теоретически, но не фактически.

Во-вторых, резерв ради резерва. В резерв



включают всех желающих сотрудников. Их направляют на учебу, курсы, тестируют, оценивают результаты учебы. Показатели обученности персонала зашкаливают. Однако в момент вывода резерва на реальную замену руководителя выясняется, что он не справляется. Потому что обучение не было выстроено грамотно, и сотрудники не мотивированы на работу на конкретных должностях. В итоге есть резерв, на подготовку которого затратили много ресурсов, а эффект от таких сотрудников, как правило, гораздо меньше, чем ожидается.

В-третьих, тайный резерв. Резервистов готовят втайне от руководителей, чтобы не вызвать их негативной реакции. Это приводит только к ухудшению внутреннего климата, росту недоверия. Руководители часто избавляются от сильных сотрудников, боясь конкуренции.

В-четвертых, быстрый карьерный рост. Часто бывает, что сотрудника, показавшего хорошие результаты в работе, быстро продвигают по службе, а он перестает прогрессировать, а иногда и ухудшает свои показатели. При этом забывают, что «профессионал» не всегда означает «хороший руководитель» (это разные наборы компетенций).

В-пятых, застой в резерве. Резервисты выбраны, обучены, но шанса попробовать силы в реальной работе нет. В итоге мотивация падает, резервисты задумываются об уходе. В этом случае помогают отпуска руководителей (к примеру, в нашей компании отпуск руководителя должен быть не менее 21 дня, чтобы резервист мог полноценно поработать). Также для поддержания заинтересованности резервистов и получения практических навыков эффективно подключать их к программе наставничества, предлагать варианты ротации в смежные подразделения. Если возможностей для движения вверх нет, может помочь его имитация за счет выделения грейдов или разрядов внутри одной должности.

В целом ошибок при работе с кадровым резервом достаточно много, их совершали все руководители. Это нормально, поскольку нет универсального рецепта успеха. Все организации имеют разную специфику, культуру, темпы работы. Реакцию сотрудников на стандартные подходы предугадать иногда невозможно.

Залог успеха в работе с кадровым резервом заключается в нескольких несложных правилах: открытость работы с резервом (все участники должны понимать цели, задачи, методики этой работы); обязательная диагностика (перед принятием любого кадрового решения: оценка сотрудника, оценка должности, компании, задач, анализ соответствия); системность (это непрерывный процесс работы с сотрудниками, который связан с оценкой, обучением, подбором персонала, эффективностью подразделений) и, наконец, самое

важное — понимать цель работы с резервом, что это принесет в компанию, зачем ей это нужно.

**Полина ХАБАРОВА,
заместитель генерального директора
по работе с персоналом
компании КРОК:**

1. На наш взгляд, понятие «кадровый резерв» не совсем отражает суть существующих на сегодня программ по выращиванию специалистов внутри компаний. В КРОК мы изначально стараемся нанимать кандидатов с наибольшим потенциалом и предоставляем им возможности для профессионального роста. Сотрудники с высокими результатами оценки участвуют в решении важных для бизнеса вопросов, а также развивают инновационные проекты и направления.

2–3. Примерно 50 на 50. Мы проводим комплексный мониторинг. Оцениваем компетенции сотрудника через качество и результативность его работы, а также учитываем обратную связь от его непосредственного менеджера, в том числе по soft skills.

4. Мы нанимаем в основном молодых специалистов, поэтому КРОК для многих сотрудников — первое и единственное место работы за всю карьеру. И мы стараемся обеспечить для них возможность построить собственную траекторию развития без жесткой привязки к направлению. Встречаются даже случаи перехода между производственными и непроизводственными департаментами.

5. Не стоит рассматривать развитие сотрудника в компании исключительно в рамках его предыдущего опыта или текущей функции. Зачастую в работе важны личностные качества, аналитический склад ума, умение работать в команде, а hard skill можно получить уже в процессе работы.

**Лариса БЕРДНИКОВА,
учредитель и управляющий
медицинских центров «АртМедиКлиник»
и «АртМедиСпа» (Санкт-Петербург),
оптовой компании «Стройсервис»
и консалтинговой компании
«АртМедиКонсалт»,
бизнес-тренер, консультант:**

1. Для того чтобы непрерывно обеспечивать себя кадровым резервом, необходимо придерживаться главного принципа и никогда от него не отступать — всегда нанимать персонал, не прекращать найм. Даже сейчас в условиях кризиса, когда мы не стремимся сильно раздувать штат, когда мы убираем неэффективных сотрудников, все равно продолжаем найм.

2. Основной критерий эффективности сотрудника — это его продуктивность. Или, другими словами, максимальные результаты за минимальное время. Если человек продуктивный, то это категория «мышления». Что и является оценкой неформального показателя KPI.

На собеседовании можно спросить у кандидата: «Как вы считаете: какой результат должен быть у этой должности? Какой у вас был результат? Чем вы гордитесь? Какие у вас результаты по жизни? А что бы вы сделали лучше? Как вы думаете, что на этой должности от вас ожидают? Что компания выигрывала от того, пока вы работали в ней? А что мы можем выиграть от вашей работы?». Продуктивный человек всегда нацелен на результат, он всегда знает, что способен дать компании и как это измерить. И он точно ответит на эти вопросы. Если же кандидат начинает уходить в пространные разговоры или вообще не понимает, о чем его спрашивают, то это говорит о его неформальной оценке этих показателей. То есть человек не





осознает, что от него ожидают, и не мыслит категориями результативности.

3. Я выделяю в оценке кандидатов четыре ключевых фактора.

Первое место — это результативность. Это не просто результат, а большое количество результатов за минимальное время.

На второе место я ставлю личностные качества. Иными словами, насколько человек может работать в команде и ладить с людьми. Потому что не все результативные люди способны работать в команде. Я всегда задаю вопрос на собеседовании: «Как вы ладите с коллективом? Приведите конкретные примеры вашей командной работы. А что для вас взаимовыручка, взаимоподдержка?».

На третьем месте — мотивация. То есть то, что движет человеком. Мотивация — от слова «мотив»: для чего и почему человек ведет себя так или иначе, какие у него глубинные цели. И, если сотрудник заинтересован в развитии компании, если он разделяет ее цели и понимает, что, достигая их, он тоже выигрывает, это очень хорошая мотивация. А когда человек увлечен лишь своими собственными персональными целями и амбициями, другими словами, только личной выгодой, то из него никогда не выйдет командного игрока. Такой человек всегда будет работать исключительно на свой карман.

На последнее место я ставлю знания и компетентность. Кого-то это удивит, но когда в компании выстраивается грамотная система обучения, то компетентности всегда можно выучить. Компетентность — дело наживное. Для меня намного важнее результативность человека, желание работать в команде, высокие цели кандидата, чем, может быть, недостаток профессиональных знаний. Сейчас столько вокруг школ, учебных центров, семинаров, тренингов, что вы всег-

да сможете подтянуть компетенции своего сотрудника.

4. В своих компаниях я использую преимущественно вертикальную траекторию развития. Я считаю, что людям всегда есть, куда расти. И если человек толковый, результативный, амбициозный, то он всегда будет стремиться вверх. Опираясь на свой бизнес-опыт и опыт тренерской деятельности, соглашусь со словами Маргарет Тэтчер: «Самые незанятые места — это места на верхних уровнях. На руководящих постах». Почему руководители зачастую перегружены? Потому что у них нет замов, нет сотрудников среднего звена. Для того чтобы развиваться, следует выращивать таких руководителей самим.

5. Первая типичная ошибка — не нанимать персонал постоянно, находиться в тотальном дефиците кадров. Когда нужен сотрудник «еще вчера», то распространенная ошибка руководителей — брать того, кто попадает первым, действуя по пословице: «На безрыбье и рак рыба».

Следующая ошибка — компании берут сотрудника, но не выстраивают систему его адаптации. Человек попадает в хаос, им никто не занимается. В таком случае он либо становится недогруженным, либо, видя этот хаос, пугается и уходит.

И другая ошибка: вы продвигаете сотрудника по карьерной лестнице, а он на самом деле этого не хочет, ему комфортно работать на своем месте.

**Ксения ПОПЛАВСКАЯ,
HR-директор сети фитнес-клубов
World Gym в России:**

1. В сети World Gym ключевая идеология формирования кадрового резерва основывается на поиске по всем подразделениям перспективных сотрудников, кто потенциально готов будет взять

на себя качественно новые или другие задачи, в том числе задачи руководителя либо наставника.

Здесь мы не составляем длинных списков возможных кандидатов, а через обучение и привлечение интересных сотрудников к разным открытым или внутренним проектам уже в «боевом режиме» подбираем состав сильных игроков на будущее. Внутри самого клуба возможные ротации имеют объединенные функциональные ограничения, тогда как сама сеть дает возможность любому талантливому и высококомпетентному, заинтересованному сотруднику развиваться и расти как профессионалу.

2. Главное не соотношение, на мой взгляд, а то, приносят ли необходимый эффект и решают ли заложенные показатели задачи бизнеса. Пока для фитнеса методология количественно измеримых показателей показывает свою надежность. Поскольку показатель призван «высветить» жизнеспособность процессов работы подразделения, департамента и компании в целом, то, безусловно, нет ничего убедительнее магии цифр. Внедряя KPI на всех уровнях организации, стоит обратить внимание на то, чтобы «защитные» показатели были понятны, охватывали, например, не только процессную или финансовую стороны задач сотрудника.

3. Система оценки сотрудников всех подразделений в сети World Gym развивается. Ежегодно все клубы сети проходят комплексную аттестацию, в которой принимают участие все клиентские подразделения: администраторы ресепшн, инструкторско-тренерский состав, руководители подразделений. Пока для линейного персонала объективно необходимо уделять внимание оценке по компетенциям, так как на данном этапе развития фитнес-индустрии усиление профессиональных компетенций более важно. Однако я уверена, что в скором времени в мероприятия по аттестации мы внедрим и оценку «мягких» навыков, тем более что это уже так или иначе отслеживается в рамках внутреннего аудита. В планах на следующий аттестационный сезон 2018 года — разработка для линейного персонала именно системы оценки soft skills. Для управленческого состава клубов сети акцент в оценке больше ставится на владении навыками работы с командой и в команде — всему, что помогает строить отношения с подчиненными.

4. Построение индивидуальной траектории развития сотрудников сети World Gym в первую очередь зависит от их индивидуальных потребностей в развитии.

Безусловно, есть сотрудники, кому важно расти «вверх». Тем не менее, по статистике, большая часть персонала фитнес-клубов видит себя в горизонтальном развитии и расширяет свои компетенции, для того чтобы занять иные, более

сложные функциональные области. Так, скажем, придя в клуб обычным инструктором по плаванию, через определенное время сотрудник становится персональным тренером по аквааэробике или тренером по работе с беременными. Таким образом, сотрудник приобретает свою «индивидуальную профессиональную фактуру» и развивается как профессионал. Для фитнеса, я бы сказала, подобное движение более естественно, поскольку клиентам интересен профессионал, специалист, мастер, а не его статус.

5. Нет ничего хуже невыполненных обещаний и неоправданных ожиданий. Это и следует отнести к типичным ошибкам. Поддавшись тенденции формировать кадровый резерв и обещать рост карьеры, руководители зачастую обманывают сотрудников, так как объективно не во всех компаниях это возможно. Гораздо честнее быть «правде» с людьми и показывать истинные возможности движения внутри компании.

Александр ФИЛИМОНОВ,
партнер Artisan Group Public Relations:

1. PR — достаточно своеобразная профессия и входит в число трех самых универсальных, хотя и дефицитных. Скажем, найти толкового офис-менеджера сложно, но можно, а найти дельного PR-менеджера труднее в разы. Как и в любой дру-

гой такой профессии (например, sales) на рынке очень много специалистов, которые по факту специалистами в области связей с общественностью не являются. Поэтому мы предпочитаем выращивать собственные кадры. Иногда служим кузницей кадров для других компаний. Вопреки расхожему мнению, пока это никаких проблем нам не доставило.

2. KPI в нашем понимании — это сугубо формальный показатель, который опирается на совершенно заурядные данные, а именно: выполнение рабочей нагрузки, заработанные деньги в пересчете на человеко-часы и способность разгрузить свое более дорогое с точки зрения стоимости времени руководство. Боюсь, для неформальных показателей места в этой парадигме просто нет.

3. «360 градусов» — метод оценки эффективности управленца в крупной компании, но никак не в малом бизнесе. Это может иметь отношение к топ-менеджерам, однако, учитывая, что в PR-агентстве у них у всех либо сугубо специфическая функция (к примеру, финансовый менеджер), либо универсальная (например, партнер), к ним трудно применить подобные системы оценки. Что же касается soft skills, то тут существует огромная зависимость от того, в чем эти навыки используются. Работа с персоналом, конечно, весьма важна, но, когда приходится делать выбор — ориен-

тироваться на отношения с клиентом или же с подчиненными или рабочей группой, мы выбираем первое.

4. Вертикальная траектория развития — это путь избранных, и тут следует быть очень осторожным. Большинство провалов происходит в случае overpromotion, то есть слишком быстрого вертикального развития. Горизонтальное развитие больше претендует на универсализм, и мы довольно часто прибегаем к такому пути развития специалистов. Хотя и тут есть определенные пределы: рано или поздно такой метод саморазвития начинает вызывать у специалиста чувство того, что им «затыкают дыры», а взамен он ничего не получает.

5. Главной ошибкой компаний при работе с кадрами всегда были фаворитизм и желание приобрести не просто сотрудника, но и успешный опыт. Чаще всего это не срабатывает: сотрудника приобретают, а успехи, которых он добился с другой командой, другой корпоративной этикой и другой рыночной нишей, могут и не повториться. Как правило, осознание ошибки, завышенных ожиданий и избыточного кредита доверия приходит слишком поздно, когда уже ничего нельзя изменить. Приходится констатировать, что человек не справился с задачей, и увеличивать убыток, связанный с его появлением в компании.

ПОЗДРАВЛЯЕМ!

20 января отметил 65-летие

один из самых известных российских режиссеров — заслуженный деятель искусств
Российской Федерации, народный артист России

Владимир ХОТИНЕНКО

Владимир Иванович родился в Славгороде Алтайского края. В 1976 году с отличием окончил Свердловский архитектурный институт. В 1981 году — Высшие курсы сценаристов и режиссеров (мастерская Н. Михалкова).

В кинематограф Владимир Хотиненко пришел в конце 1970-х. С 1978 года до середины 1980-х он работал на Свердловской киностудии — ассистентом художника, художником-постановщиком на фильмах «Гонка с преследованием», «Дым Отечества», «Казачья застава», «Вот такая музыка», вторым режиссером. Был ассистентом режиссера на фильмах Никиты Михалкова «Родня», «Несколько дней из жизни И.И. Обломова» и «Пять вечеров».

Как режиссер-постановщик дебютировал в 1984 году, сняв в паре с П. Фархутдиновым фильм «Один и без оружия». Затем последовали фильмы «В стреляющей глуши» (1986), «Зеркало для героя» (1987), «СВ. Спальный вагон» (1989), «Рой» (1990, также соавтор сценария), «Патриотическая комедия» (1992, соавтор сценария), «Макаров» (1993), «Мусульманин» (1995), новелла «Дорога» в киноальманахе «Прибытие поезда» (1995), «Мы дети твои, Москва» (1997), «Страстной бульвар» (1999), «Следствие ведут ЗнаТоКи. Третейский судья» (2002), «По ту сторону волков» (2002), «Вечерний звон» (2003), «72 метра» (2003), «Гибель империи» (2004, соавтор сценария), «1612» (2007), «Поп» (2009), «Достоевский» (2011), «Бесы» (2014, соавтор сценария), «Наследники» (2015, также соавтор сценария). Кроме того, в 2005 году Владимир Хотиненко выступил режиссером и соавтором сценария телевизионного документального фильма «Паломничество в Вечный город». Многие картины режиссера («Зеркало для героя», «Патриотическая комедия», «Макаров», «Мусульманин», «Страстной бульвар», «72 метра», «Поп», «Гибель империи», «Достоевский», «Бесы») заслужили не просто большую любовь зрителей, но и удостоились призов российских и зарубежных фестивалей и других наград. Сегодня помимо режиссуры Владимир Иванович отдает немало сил и времени воспитанию нового поколения российских кинематографистов. Он заведующий кафедрой режиссуры игрового фильма во Всероссийском государственном университете кинематографии (ВГИК), профессор. Также преподает режиссуру на Высших курсах сценаристов и режиссеров, руководит мастерской факультета режиссуры в Московском институте телевидения и радиовещания «Останкино».

Уважаемый Владимир Иванович, поздравляем Вас со знаменательной датой!

Желаем оставаться столь же энергичным и целеустремленным еще долгие годы!

Здоровья, успехов в педагогической работе и новых творческих побед!





**Анна КАТКОВА,
директор по персоналу
компании «Данфосс»:**

1. В компании «Данфосс» во время ежегодной оценки персонала проводится планирование преемственности. Преемник сотруднику обязательно назначается в трех случаях: если сотрудник занимает критическую должность, напрямую влияющую на успех реализации стратегии бизнеса, если он является носителем уникальных знаний, критичных для бизнеса, и если мы ожидаем, что сотрудник может покинуть компанию в ближайшие 12 месяцев. Данное назначение фиксируется в нашей электронной платформе управления персоналом. Мы не сообщаем преемникам об их назначении, чтобы не создавать неоправданных карьерных ожиданий, но на каждого из них руководитель готовит индивидуальный план развития с учетом их назначения.

2. Выполнение KPI оценивается по пятибалльной шкале с соответствующими прозрачными оцифрованными критериями выполнения. Однако при выставлении общей оценки работы сотрудника за год, которая влияет на ежегодный пересмотр оклада, учитывается не просто формальное выполнение показателей, но и то, как сотрудник относится к работе и ведет себя по отношению к коллегам и команде. Руководитель учитывает неформальный показатель — соответствие ключевым принципам поведения «Данфосс», среди которых уважительное отношение к клиентам компании, выполнение взятых на себя обязательств и обещаний как в компании, так и перед партнерами, стремление улучшить свои результаты работы. Для оценки руководителей важен такой фактор, как лидерство личным примером: насколько руководитель является примером вовлеченности и производительности для своих сотрудников.

3. Оценка «360 градусов» для нас — мощный инструмент развития руководителей, как начинающих, так и опытных. Для руководителя подобная всесторонняя обратная связь — это шанс сделать скачок в своем управленческом развитии. Помочь вывести руководителя на новый уровень по итогам оценки очень помогает возможность обсудить результаты и план действий с профессиональным коучем. В роли коуча также может выступить опытный руководитель-коллега. Оценка по компетенциям применяется у нас весьма широко. Это часть нашей системы качества, поэтому на каждого сотрудника есть профиль должности с компетенциями и текущей оценкой их уровня. Профиль и оценка обновляются ежегодно. Ежегодный план развития сотрудника основан на развитии компетенций, требующихся сотруднику, чтобы выполнить годовые организационные, командные и индивидуальные цели.

4. Мы сейчас работаем над формализацией этих траекторий, хотя по факту они уже действуют в компании. Однако с ростом компании необходимо информировать сотрудников о возможностях развития карьеры, существующих в компании, иметь четкие критерии перехода на новый этап развития, так как это довольно мощный инструмент мотивации и качественной подготовки сотрудников к новым ступеням карьеры. Для нас это одна из задач на 2017 год.

Также очень важно системно обмениваться информацией о талантах, достигших «потолка» своего развития, между руководителями подразделений. Это дает возможность сохранить ценного сотрудника в компании до того, как он начнет активно искать новые варианты на внешнем рынке труда.

5. Создание завышенных карьерных ожиданий у сотрудников, входящих в кадровый резерв,

которым компания, иногда по объективным причинам, не в силах соответствовать. Отсутствие системы планирования преемственности на критические позиции.

**Альберт МИЦЕВИЧ,
руководитель отдела по работе
с персоналом онлайн-сервиса
кредитования «Честное слово»
(МФК «Честное слово»):**

1. В онлайн-сервисе микрокредитования «Честное слово» мы построили эффективную систему отбора персонала для группы кадрового резерва. Чтобы отобрать претендентов, проводим в компании ряд оценочных мероприятий, в рамках которых рассматриваем достижения того или иного сотрудника, затем тщательно анализируем результаты его практической работы, обращая внимание как на успехи, так и на неудачи при выполнении текущих задач. По итогам оценки руководители компании и HR определяют зоны развития для каждого из финалистов и решают, способен ли он в перспективе занять более высокую должность.

2. Оценивая ключевые показатели эффективности (KPI) персонала, для максимальной объективности результата мы анализируем ряд критериев. Несмотря на важность отзывов о работе сотрудника со стороны его руководства, коллег и клиентов, основной акцент все же делаем на формальных показателях: результатах работы, которые можно выразить в цифрах. Оценка KPI зависит от этих «точных» показателей на 90%, а остальные 10% приходятся на неформальные критерии.

3. В своей профессиональной деятельности я отдаю предпочтение оценке по компетенциям. Она позволяет наиболее объективно проанализировать результаты сотрудников и реально отражает, обладает ли человек теми знаниями и навыками, которые нужны для данной должности. Оценка «360 градусов» не менее эффективна, но требует слишком больших временных затрат, поэтому мы ее практически не используем. Что касается soft skills, то с помощью этой методики можно оценить только часть возможностей работника, поэтому ее целесообразно задействовать в комплексе с другими способами оценки персонала.

4. Определяя зоны развития специалистов, мы применяем и вертикальные, и горизонтальные траектории. Опыт показывает, что разным сотрудникам подходят разные варианты профессионального роста. Например, кто-то желает совершенствоваться на своем месте, выполняя больше обязанностей и получая более высокую зарплату в рамках той же должности, а для другого жизненно важно продвижение по карьерной лестнице.

Подобрав правильную траекторию развития для каждого конкретного сотрудника, можно раскрыть его потенциал и добиться наибольшей результативности работы.

5. Самая распространенная ошибка — некорректная оценка компетенций. Изначально неверно выбранный подход не позволит объективно проанализировать результаты работы сотрудников и определить самых перспективных из них. Также зачастую HR не учитывают желание самих работников развиваться. Из-за этого потенциал ценных кадров остается нераскрытым, и в перспективе они обязательно покинут компанию.

Бывает и так, что декларируемые возможности компании не совпадают с реальностью. К примеру, при приеме на работу сотруднику обещают быстрый карьерный рост, но на практике не могут повысить его в должности и позже теряют квалифицированного специалиста.

Инна АЛЕКСЕЕВА,
генеральный директор PR Partner:

1. Кадры — главный ресурс для развития бизнеса, поэтому команду нужно подбирать тщательно. На собеседованиях, которые мы проводим вдвоем или втроем, смотрим на способности, профессиональный опыт, портфолио, персональные качества, особенно ценим проактивность и опти-

мизм. Так как у нас в агентстве часто стажироваться студенты профильных и гуманитарных факультетов, лучшие таланты, мы, как правило, возвращаем сами. Многие наши руководители направлений построили карьеру в PR Partner с нуля. Новички активно обучаются у опытных ребят, и каждый сотрудник имеет возможность посещать языковые курсы, отраслевые конференции и форумы, тренинги за счет агентства.

2. —

3. Каждая из этих методик — полезный HR-инструмент для компании с большой численностью персонала. Для небольшого штата (к тому же без HR-отдела) с семейной атмосферой в офисе, где каждый сотрудник у всех на виду, дополнительные методики оценки персонала нецелесообразны: трудозатраты на обработку и анализ результатов несоизмеримо больше пользы.

В качестве альтернативы для объективной оценки мы проводим анкетирование сотрудников силами отдела маркетинга: составляем список вопросов, по которым можно выявить предпочтения коллег, основные пожелания по улучшению условий труда и уровень лояльности и удовлетворенности. Для определения эффективности работы специалиста нам достаточно еженедельного отчета, который сотрудники готовят для руководителей своего отдела. По нему про-

исходит оценка, справляется ли человек со своими задачами, умеет ли планировать свою работу, как решает возникшие проблемы с клиентами и партнерами и прочее.

4. В нашем агентстве специалисты получают шанс развиваться в двух направлениях: путь от ассистента PR-менеджера до руководителя практики возможен в первую очередь через развитие своих компетенций и расширение зоны ответственности. Чем выше уровень специалиста, тем больше проектов он ведет. Если же сотрудник готов развивать свои лидерские качества, он волен себя попробовать сначала в работе с ассистентом. Руководителями отделов, как правило, становятся те, кто имеет успешный опыт планирования и делегирования задач коллегам и несет ответственность за проекты и работу подчиненных.

5. Некоторые компании при подборе персонала мало внимания обращают на достаточно важную способность кандидата работать в команде, а потом удивляются, почему подающий большие надежды «звездный» специалист завалил проект или почему рассорились коллеги.

Также работодатели не всегда задумываются о мотивации работников к профессиональному росту и в результате получают скукающих исполнителей вместо проактивных, инициативных и заинтересованных в результатах специалистов. **Б**

ПОЗДРАВЛЯЕМ!

1 февраля 50-летний юбилей

отмечает один из наиболее известных российских экспертов в сфере международных отношений и внешней политики, председатель президиума Совета по внешней и оборонной политике, директор по научной работе Фонда развития и поддержки Международного дискуссионного клуба «Валдай», главный редактор журнала «Россия в глобальной политике»

Федор Лукьянов

Федор Александрович родился в Москве.

Отслужив в рядах Советской армии, поступил на филологический факультет Московского государственного университета, который окончил в 1991 году по специальности «Филолог-германист, переводчик, преподаватель немецкого языка». Владеет немецким, шведским, английским языками.

В начале 1990-х начал карьеру журналиста-международника. Работал в редакции вещания на Северную Европу радиостанции «Голос России» (до декабря 1993 года — творческо-производственное объединение «Международное московское радио»). В 1993–1994 годы был сотрудником американской компании Sawyer Miller Group (совместный проект с Госкомимуществом РФ по поддержке приватизации в России). С 1994 по 1997 год работал в международном отделе газеты «Сегодня». С 1997 года — редактор международного отдела газеты «Время МН». В 2000–2002 годы — редактор международного отдела, заместитель главного редактора газеты «Время новостей».

В 2002 году Федор Лукьянов возглавил журнал «Россия в глобальной политике».

В декабре 2012 года избран председателем президиума Совета по внешней и оборонной политике.

С 2015 года — директор по научной работе Фонда развития и поддержки Международного дискуссионного клуба «Валдай».

Также в 2015 году Федор Лукьянов начал работать в НИУ ВШЭ на факультете мировой экономики и мировой политики, профессор-исследователь НИУ ВШЭ.

Федор Лукьянов — лауреат премии Правительства Российской Федерации в области печатных средств массовой информации (2011 год), лауреат премии «Общественная мысль» (2014 год), финалист премии «Политпросвет» (2014 год).

Уважаемый Федор Александрович, коллектив журнала «БОСС» поздравляет Вас с юбилеем!

Желаем крепкого здоровья, благополучия, успехов и новых достижений!

