

Санкт-Петербургский государственный университет
Высшая школа менеджмента

НАУЧНЫЕ ДОКЛАДЫ

А.Ф. Денисов

**НЕ УПУСТИТЬ ДЕТАЛИ, ИЛИ ЧТО МОЖЕТ
ОСЛОЖНИТЬ ЖИЗНЬ СПЕЦИАЛИСТУ ПО УЧР**

№ 2 (R)–2013

Санкт-Петербург

2013

А.Ф. Денисов. Не упустить детали, или что может осложнить жизнь специалисту по УЧР. Научные доклады, № 2 (R)–2013. СПб.: ВШМ СПбГУ, 2013.

Ключевые слова и фразы: разработка профилей, управление человеческими ресурсами.

Практически каждый специалист в области управления человеческими ресурсами знает весь диапазон функциональных задач, которые являются базовыми в ходе управления людьми в компании, даже если в его обязанности входит лишь одно функциональное направление. Это такие функции как поиск и отбор персонала, адаптация персонала, обучение и развитие персонала, мотивация персонала, оценка персонала, высвобождение персонала. Однако профессиональная деятельность специалистов HR направления может быть «обогащена» необычными задачами и проблемами.

Денисов Александр Федорович — кандидат психологических наук, доцент кафедры организационного поведения и управления персоналом Высшей школы менеджмента Санкт-Петербургского государственного университета.

e-mail: denisov@gsom.pu.ru

© Денисов А.Ф., 2013

© Высшая школа менеджмента СПбГУ, 2013

St. Petersburg State University
Graduate School of Management

WORKING PAPER

A.F. Denisov

**NOT TO MISS THE DETAILS, OR WHAT CAN MAKE LIFE
DIFFICULT FOR HR SPECIALIST**

2 (R)–2013

Saint Petersburg
2013

A.F. Denisov. Not to Miss the Details, or What Can Mmake Life Difficult for HR Specialist. Working Paper # 2 (R)–2013. Graduate School of Management, St. Petersburg State University: SPb, 2013.

Keywords and phrases: profile development, HR management.

Abstract: In this paper we shall examine the unusual functions of personnel. We know that managerial functions of personnel are such as planning, enrolment and selection, development, compensation, controlling. But this paper represents the results of research analyzing the unusual tasks of Human Resource Management. There are a number of tasks that cannot be described by the accepted classification of functional tasks of the specialist in the field of human resources management. Executive summary is available at pp. 25.

Aleksander F. Denisov — Candidate of psychological sciences, Associate Professor, Graduate School of Management, St. Petersburg State University

e-mail : denisov@gsom.pu.ru

Оглавление

Введение.....	7
Актуализация разработки профилей должности.....	8
Юридические и профессиональные аспекты работы с рекомендациями на кандидатов	12
Заключение	30
Приложение 1.	31
Список использованной литературы	33
Executive summary	34

Введение

Актуальность. В современных условиях, в условиях острой конкуренции организации в своей деятельности сталкиваются с расширением диапазона традиционных профессиональных функций. При подготовке HR специалистов основное внимание традиционно уделяется изучению наиболее востребованных в деятельности, базовых функций по управлению персоналом. Это такие функции как поиск и отбор персонала, адаптация персонала, обучение и развитие персонала, мотивация персонала, оценка персонала, высвобождение персонала. Поэтому, практически каждый специалист в области управления человеческими ресурсами знает весь диапазон функциональных задач, которые являются базовыми в ходе управления людьми в компании, даже если в его обязанности входит лишь одно функциональное направление. Однако специалисты HR направления все чаще вынуждены заниматься в профессиональной деятельности не только «стратегическими» задачами, но и необычными проблемами и вопросами, которые пока не достаточно разработаны с научной или практической точки зрения.

Предметом нашего анализа являются те проблемы в деятельности HR специалистов, которые все чаще обсуждаются в профессиональной среде, в профессиональных изданиях.

Цель данного доклада сделать акцент на актуальных вопросах практической деятельности HR-менеджера.

Задачи:

- Систематизировать наиболее обсуждаемые актуальные практические проблемы в деятельности HR специалистов.
- Проанализировать каждую из них с точки зрения опыта решения обсуждаемой проблемы.

Актуальные вопросы практической деятельности HR-менеджера.

Если проанализировать периодическую, посвященную практике управления человеческими ресурсами, то можно отметить, что существует целый ряд задач, которые не могут быть описаны принятой классификацией функциональных обязанностей специалиста в области управления человеческими ресурсами. Участие в экспертной деятельности профессиональных изданий для специалистов кадровых служб и управления персоналом только укрепило автора доклада в том, что диапазон профессиональных задач решаемых сегодня в современных организациях значительно шире описываемых имеющимися классификациями.

К таким задачам можно отнести такие, как:

- Актуализация разработки профилей должности.
- Юридические и профессиональные аспекты работы с рекомендациями на кандидатов.
- Нормативные и организационные задачи при проведении корпоративных мероприятий, их меню, увязка с законодательством, необходимость в event-менеджменте.
- Юридические и финансовые аспекты привлечения иностранных специалистов.
- Проблема организации труда персонала в open-space.
- Актуальные задачи управления теми, кто злоупотребляет работой (так называемые, трудоголики)
- Юридические и нравственные проблемы управления человеческими ресурсами в сугубо личных проблемах сотрудников компании.

Конечно, перечисленные актуальные задачи в управлении персоналом не исчерпываются перечисленными проблемами, но на наш взгляд, это наиболее важные.

Рассмотрим каждую из названных опций с точки зрения значимости для эффективной работы по управлению человеческими ресурсами.

1. Актуализация разработки профилей должности.¹

Когда мы рассматриваем ролевое поведение, модели поведения в различных профессиональных контекстах, могут возникнуть актуальные вопросы, например, может ли человек с жестким стилем взаимодействия с окружающими в силу своих личностных качеств, вести так называемые «мягкие» переговоры? Ответить на этот вопрос с точки зрения должностной инструкции на такого работника крайне затруднительно, так как там будет записано (например): «ведет переговоры в рамках своих полномочий». Если бы на такого сотрудника был составлен профиль должности, описывающий ожидаемые (и эффективные для организации) модели поведения, то стало бы ясно, что либо человек с жестким стилем взаимодействия не подходит для данной профессиональной роли, либо у него есть компетенции, позволяющие адаптивно вести себя в различных профессиональных ситуациях, компенсируя неэффективный стиль умением играть нужную профессиональную роль. Возникает закономерный вопрос – чем должностная инструкция отличается от ролевого профиля и почему так актуальна в последние годы практика профилирования должностных позиций в пока лишь некоторых организациях?

Когда говорят о Должностной инструкции, то подразумевают документ, который регламентирует права и обязанности работника, а также его ответственность при осуществлении трудовой деятельности. В этом и «защита» и «ловушки» для работодателя. С одной стороны работнику понятно, что ему предписывает должность, что с него могут потребовать, в чем он свободен или ограничен («ведет переговоры»), с другой стороны, любая работа имеет массу нюансов, которые не возможно описать такими регламентами как Должностная инструкция (уровень полномочий тех, с кем ведутся переговоры, в каком стиле, какая стратегия, цели?) В любой момент у работника появляется соблазн сказать, что он не должен что-либо делать, так как это не предусмотрено Должностной инструкцией. Должностная инструкция — это организационно-правовой документ. Она составляется по каждой штатной должности организации, не носит персонифицированный характер. Должностная инструкция составляется на должность, а **не на конкретного человека**, ее занимающую.

Профиль должности – это документ, который включает в себя не просто некую должностную инструкцию, но и желаемые биографические данные (в некоторых случаях возраста пол, как правило, образование и опыт) сотрудника, специальные знания и навыки, личностные качества и ценности, которые необходимы для выполнения должностных обязанностей в компании, ожидаемые от него модели поведения, уровень свободы в принимаемых решениях и т.д. Специалисты по управлению персоналом отлично знают, что ожидания кандидата на ту или иную вакансию никогда полностью не совпадут с ожиданиями организации на возможного соискателя. Но сближение позиций необходимо (если организация заинтересована в трудоустройстве конкретного кандидата). Именно профиль должности позволяет проделать этот нелегкий путь.

Ниже рассматривается пример одной из компаний. Для того, чтобы оптимизировать процесс принятия решения об отборе при наличии нескольких конкурирующих кандидатов (а в рамках нашей темы, сопоставить степень пригодности кандидата с имеющейся вакансией), компания применяет некую формулу, которая называется «Стандарт принятия решения об отборе». В данном примере мы видим, что для анализа соответствия того или иного кандидата были оценены

¹ Денисов А.Ф. «Разрабатываем профиль должности – решаем проблему утраты знаний»//Все для кадрo-вика. №9,2013

некие параметры успеха деятельности, информация о которых не может быть получена из Должностной инструкции.

Оцениваемые параметры:

- (M) мотивация к достижению успеха
- (I) навыки межличностных отношений
- (C) коммерческая хватка
- (R) надежность
- (A) аналитические способности

Общий рейтинг = $M \times 22 + I \times 3 + C + R + A$, где 22 и 3 коэффициенты (условные веса) оцениваемого качества для данной профессиональной деятельности. Т.е. эксперты компании, для данной должностной позиции, в данном подразделении применяют коэффициенты, которые позволяют понять, что наиболее оптимальный кандидат тот, кто мотивирован на достижение успеха и обладает развитой коммуникативной компетентностью. Именно поэтому, многие авторы рассматривающие применение профилей должности говорят о существенной связи между определением перечня параметров и возможными инструментами их оценивания. Конечно, здесь есть определенные риски, многое зависит от экспертов. В Интернете, например можно найти описание ролевого профиля бизнес-аналитика где рассматриваются некие параметры профессиональной деятельности, при этом коммуникативные качества оценивались с коэффициентом «3», а «принятие решений» с коэффициентом «1». Т.е. риски заложены в выборе критериев оценивания.

Итак, следует тщательно разобраться, что же такое профиль должности и как он может помочь организации в построении эффективных бизнес-процессов. Уместно рассмотреть само понятие профиль должности, его виды, направления применения, способы получения информации для построения профиля должности.

В современной практике РК специалистов применяют ролевой анализ, который предоставляет информацию, необходимую для создания ролевых профилей необходимых и для рекрутинга, и для последующей оценки, и для обучения и повышения квалификации. Термины «ролевой анализ» и «ролевой профиль» на сегодня успешно дополняют то, что мы обычно называем «должностная инструкция». Как правило, большинство специалистов под профилем должности понимают совокупность ключевых характеристик, которыми должен обладать сотрудник, чтобы быть эффективным.

Специалисты по отбору применяют практику подготовки детально разработанной спецификации, ориентируясь на «идеального» кандидата, и согласования этой спецификации со своими заказчиками. Спецификация должна быть исчерпывающей и охватывать не только навыки, биографические данные и опыт работы «идеального» кандидата, но также и индивидуальные качества и стиль работы таких людей.

Ролевой анализ — это процесс выяснения того, чего ждут от людей при выполнении ими работы, а также того, какими компетенциями и навыками они должны обладать, чтобы оправдать эти ожидания, и, конечно же, не должен обладать. Результатом ролевого анализа является ролевой профиль, определяющий тот конечный результат, на который необходимо ориентироваться исполнителю профессиональной роли с точки зрения выполняемой деятельности или профессиональных обязанностей. В ролевом профиле выделяются виды компетенций, необходимые для эффективного исполнения роли, - то, что должны знать и уметь делать исполнители роли. Важно понимать, что профили могут быть индивидуальными в том смысле, что будущая работа может предъявлять уникальные требования и актуализировать уникальный набор компетенций для того или иного рабо-

чего места или общими, потому что есть сходные виды работ со сходным набором компетенций.

Что дает организации профилирование должностей?

Мы сталкиваемся с ситуациями, когда из компании уходит ключевой сотрудник, чью работу можно было бы обозначить как работу со «сложной конфигурацией» (гибкие обязанности, многоаспектность задач, наличие сети взаимодействий и т.д.). При отсутствии описания профиля его роли (работы), может возникнуть ситуация, когда новому сотруднику некому будет объяснить все эти особенности работы. Т.е. к традиционным задачам профиля должности, которые описываются ниже, можно добавить еще одну существенную: сохранение преемственности профессиональных ролей при смене работников. Профиль должности помогает сохранить знания - для тех, кто придет после на эту должность, для тех, кто просто работает рядом.

Профиль должности – это основа, способная объединить ключевые HR-процессы в компании. Если принять точку зрения Й. Хентце² о том, что кандидаты на вакансию могут быть непригодными, условно пригодными и относительно пригодными, то на этапе подбора наличие профиля должности позволяет компании привлекать тех кандидатов, которые максимально соответствуют наиболее важным для этой должности критериям. Если в профиле должности описаны существенные, желательные и нежелательные характеристики, то это позволит оптимизировать процесс отбора и в последующем, сократит время на адаптацию сотрудника. Следующим практическим приложением профилирования должности как раз и является последующая оценка персонала, которая позволяет компании сформировать представление о том, насколько каждый из сотрудников соответствует занимаемой позиции и на какую позицию может претендовать в будущем. Не стоит забывать, что профилирование должностей помогает выстраивать и программы продвижения, развития наиболее перспективных сотрудников.

Конечно, профилирование должностей не исключает того, что называется «ситуативным» подходом. Ситуативный подход предусматривает, что профиль должности создается по мере необходимости – как правило, когда нужно срочно закрыть какую-либо новую вакансию. В этом случае его создатель ограничен во времени, потому это лишь некая заготовка для создания полноценного профиля.

Полноценный профиль создается тогда, когда к задаче описания должностей подходят комплексно, стремясь описать структуру должности, ее особенности, должностные задачи, зоны ответственности, перечень наиболее значимых компетенций, необходимых для качественного выполнения рабочих задач, актуальные личностные характеристики, необходимые для качественного выполнения работы.

Необходимо помнить, что профили должности даже на позиции с одинаковым названием (например, менеджер по управлению персоналом), будут различаться в организациях, работающих на различных сегментах рынка. Очень часто, само название должности может быть ключевым для формирования профиля должности (например, один из наших выпускников работает в должности менеджера по филантропии и благотворительности в крупной западной компании). Понятно, что профиль такого специалиста будет уникальным и отличаться от профиля менеджера по работе с ключевыми клиентами.

Большинство специалистов работающих над этой тематикой считают, что профиль должности должен включать в себя:

²Теория управления кадрами в рыночной экономике. Й.Хентце, Й.Метцнер. М.1997г

- профессиональные знания и навыки, необходимые для выполнения данной работы,
- компетенции, необходимые для эффективной работы;
- личностные особенности, соотносящиеся как с задачами должности, так и с корпоративной культурой и внутренними, порой неформальными правилами компании;
- критерии эффективности работника с точки зрения профессиональных требований или профиля должности. Последнее очень важно, так как ошибки в определении критериев могут привести к ошибкам в оценке эффективности. Например, мы считаем, что для эффективной деятельности необходимо такое качество как «гибкость поведения». Но любой опрос покажет, что значение тех или иных качеств воспринимается в контексте личного опыта опрашиваемых, их профессиональной специализации и т.д.³

При составлении профиля должности можно считать, что мы достигаем успеха, если полученное описание позволяет нам представить образ человека, который эффективно будет выполнять ту профессиональную роль, ради которой этот профиль создавался.

Надо отметить, что образцов возможного профиля должности много. Часть из них весьма консервативны в том смысле, что обязательные разделы «профиля» во многом напоминают должностную инструкцию.

ПРОФИЛЬ ДОЛЖНОСТИ

Описание должности	
Наименование должности	
Целевое назначение должности	
Структурное подразделение	
Непосредственный руководитель	
Непосредственные подчиненные	
Биографические требования	
Пол	
Возраст	
Образование	
Опыт работы	
Корпоративные ценности	Ключевые компетенции
1	
2	
3	
4	
Функциональные обязанности	Ключевые компетенции
5	
6	
7	
8	

В представленном примере, можно увидеть опции, которые условно можно отнести к «профилю», так как это собственно описание должности, а в биографических требованиях применяются пункты, которые могут стать поводом для судебного разбирательства (пол, возраст), если только данная профессиональная позиция не влечет явных ограничений (например, если это профиль должности гув-вернантки).

Так или иначе, можно выбирать удобный для организации формат профиля должности, но в выбранном варианте должны быть все данные, необходимые для подбора наиболее адекватного кандидата, способного в очень короткий срок адаптироваться к профессиональной деятельности.

³ Пример дан в Приложении 1

2. Юридические и профессиональные аспекты работы с рекомендациями на кандидатов⁴

Актуальной проблемой при выборе валидных методов оценки кандидатов на различные вакансии является вопрос о том, использовать ли в практике HR специалистов такой инструмент как рекомендации прежнего работодателя. Исследования показывают, что рассматривать рекомендации как валидный метод оценки кандидата весьма рискованно⁵. Тем не менее, условная валидность рекомендаций повышается к моменту, когда производится оценка соответствия – несоответствия кандидата особенностям корпоративной культуры новой компании и еще больше – при оценке соответствия- несоответствия представлениям будущего руководителя на «образ» кандидата.

В российской практике пользуются самым простым способом рекомендаций на кандидата - кандидат в своем резюме указывает тех, кто с его точки зрения может подтвердить, что соискатель соответствует тому, что он написал о себе в резюме. Надо сказать, что кадровые службы охотно пользуются этим источником информации о кандидате и запрашивают мнение указанных должностных лиц (либо по телефону, либо по почте). Конечно, это хорошая дополнительная информация, но она несет существенные риски. Решение обращаться или нет к указанным лицам принимает новый работодатель, вместе с этим принимает и возможные риски. Ряд аналитиков говорит о том, что есть сомнения, даст ли указанное лицо правдивую информацию о кандидате? Возможно его представления о том, кто такой хороший профессионал не совпадают с представлением об этом нового руководителя. Или указанный в резюме сотрудник (руководитель) просто оценивает личные взаимоотношения с человеком, а не его профессиональные навыки. Возможно соискатель компенсировал недостаток своих профессиональных качеств отличной коммуникативностью (отлично работал не с процессами, а с людьми). Поэтому, если инициатива указания лиц для рекомендации на стороне соискателя, то и риск получения необходимой дополнительной информации новый работодатель берет на себя. Запись в резюме соискателя: «рекомендации на меня можно получить у...» свидетельствуют как минимум о том, что значительных конфликтов на прежнем месте работы у него не было, что так же может быть значимой информацией.

По мнению С. Ярцевой⁶ при проверке рекомендаций следует опираться на информацию, носящую максимально объективный характер. В нее входят не только биографические данные или наблюдения за поведением кандидата, но и экспертные оценки личностных качеств претендентов на замещение вакансий.

По трудовому законодательству у кандидатов следует запрашивать письменное разрешение на контакт с теми лицами, которые дали им рекомендации. При контакте с лицом, давшим рекомендацию, следует выяснять, как долго он (она) знает рекомендуемого и какую должность он (она) занимает. Эта информация может оказаться полезной для определения обоснованности, достоверности и валидности информации, указанной в рекомендательном письме, и выяснения того, имеет ли человек, давший рекомендацию, соответствующие полномочия на это.

Автор указанной работы считает, что зачисление в штат кандидата, не прошедшего полной проверки рекомендаций, дело достаточно рискованное. Полага-

⁴ Денисов А.Ф. «Рекомендации бывшего работодателя. Кому они нужнее?»//Все для кадровика. №11.2012г.

⁵ По различным данным, валидность рекомендаций занимает 10-11-е места в перечне методов оценки кандидата из упоминаемых 20-и.

⁶Кадровик. «Кадровый менеджмент», 2008, N 6

ем, что рискованным является переакцентирование оценки кандидата с наиболее валидных и информативных методов на проверку рекомендаций. Это затратное по времени и не всегда оправданное с информативной точки зрения мероприятие.

Помимо тех контактов для получения рекомендаций, которые указывает кандидат, существует практика поиска рекомендаций (контактных лиц) по инициативе отделов персонала или рекрутеров. Во втором случае, специалисты отлично понимают, что отбор на ряд профессий не может основываться лишь на резюме, интервью или тестах профессиональных способностей. Например, рекомендации необходимы при отборе в таких профессиональных группах как няни, водители, воспитатели и т.д.

Можно сказать, что все ситуации, когда необходимо представить рекомендации новому работодателю делятся на два вектора: рекомендации, предоставляемые по инициативе кандидата и рекомендации, запрашиваемые работодателем. Стоит подчеркнуть, что это разные с юридической точки зрения ситуации и подробно мы это обсудим ниже.

Более отлаженной выглядит европейская практика рекомендательных писем⁷. В тех случаях, когда такие рекомендации нужны, к пакету заявительных документов прилагаются рекомендательные письма, трудовые характеристики или различного рода отзывы о кандидате. Желательны они или обязательны — зависит от того, принята ли такая форма знакомства с нанимаемым на предприятии и какой смысл видят в ней эксперты кадровых служб и руководство. Документы такого рода различаются и, хотя они выполняют единую цель охарактеризовать кандидата, имеют различные содержательные оттенки. **Отзыв** квалифицируется просто как мнение о кандидате и его оценка, а **характеристика, или производственное заключение** — как отзыв о служебной, общественной и другой деятельности⁸.

Задача таких характеристик или производственных свидетельств - дать информацию о занятости кандидата в другой организации. Право на их выдачу имеет работодатель и возникает оно вместе с приказом об увольнении сотрудника, хотя в некоторых случаях может возникнуть и раньше. Свидетельства, выданные до прекращения трудовых отношений, называют **предварительными** (временными), или **промежуточными**. С прекращением трудовых отношений информация, изложенная в предварительных свидетельствах, может быть уточнена или изменена.

Важность производственных свидетельств обусловлена прежде всего тем, что в них более обоснованы, чем, например, в личных заявлениях кандидата о найме, сведения о его опыте, трудовых качествах и профессиональных способностях. Однако специалисты считают, что объективность таких свидетельств не всегда высока и мотивируют такое утверждение тем, что формулирование их содержания не исключает авторского влияния в виде антипатии, симпатии, ошибочных мнений, а иногда и просто неловкости или неумелости выражения.

Можно встретить разделение производственных свидетельств на два самостоятельных вида: простое и квалификационное.

Простое свидетельство должно содержать информацию о личности работника, виде и продолжительности его занятости. По **желанию работника** в свидетельство включаются основания прекращения трудовых отношений.

Квалификационное свидетельство превосходит простое глубиной служебного описания и содержит дополнительную оценку достижений работника и удовлетворенности его трудом со стороны руководства.

⁷Теория управления кадрами в рыночной экономике. Й.Хентце, Й.Метцнер. М.1997г

⁸А.Ф.Денисов Отбор персонала. Учебно-методическое пособие. СПбГУ 2006г.

Положенные в основу простого свидетельства фактические данные (выполнение профессиональных заданий, продолжительность деятельности в одной сфере, изменения в степени доверия к работнику и его надежности), краткость комментариев и целостная лаконичность содержания, делают его по отношению к развернутому квалификационному более объективным.

Одна из существенных проблем таких квалификационных свидетельств – это применение так называемых «косвенных выразителей», посредством которых неблагоприятные качества и неблагоприятные поступки кандидата фиксируются в документе закодированными выражениями («как правило работу выполняет в срок» – можно прочитать «срывал сроки выполнения работы»).

В рекомендациях, подготовленных увольняющемуся работнику, работодатель может, по своему усмотрению, подчеркнуть его достижения и способности или опустить их. Это становится проблемой правдивых и точных оценок. Можно дать «неблагоприятное» для увольняющегося заключение о профессиональной деятельности, которое возможно нанесет ему урон и тогда в российской судебной практике появится **новый вид судебных разбирательств** о недобросовестности рекомендаций. Возможна и иная ситуация, когда новый работодатель получит «излишне благоприятную» рекомендацию на нового работника («лишь бы уволился!»), которая введет его в заблуждение по поводу его профессионализма и соответствия профессиональным требованиям. Тогда в суд вправе обращаться сам работодатель. Ниже приводится таблица примеров такого рода закодированных выражений⁹.

Таблица 1. Примеры закодированных выражений.

Фактическое выражение	Его раскодированное значение
Пытался правильно выполнять возложенные на него обязанности	Не справлялся с работой
Пытался решать поставленные перед ним задачи	Попытки протекали без успеха
Можно отметить случаи выполнения поставленных задач	Результаты разочаровывали
Все виды работ выполнял правильно	Работал без инициативы, не гибко.
Трудился в силу своих способностей	Делал, что хотел, но этого было недостаточно
Своей общительностью он способствовал укреплению производственного климата	Работу заменял коммуникациями
Идет в ногу со своим руководством	Хорошо приспосабливается к «верхам»
Очень активный	Постоянно создавал «оппозицию» принятым решениям

Один из специалистов по трудовым отношениям Рюдигер¹⁰ пишет о том, что любое профессиональное свидетельство (характеристика, рекомендация) должны содержать пять опция: 1. Время занятости, 2. Точное описание деятельности, 3. Оценку показанных достижений (по качественным и количественным показате-

⁹Теория управления кадрами в рыночной экономике. Й.Хентце, Й.Метцнер. М.1997г

¹⁰Теория управления кадрами в рыночной экономике. Й.Хентце, Й.Метцнер. М.1997г

лям, готовность к деятельности), 4. Основание для увольнения, 5. Оценку поведения (по отношению к руководителям, подчиненным, коллегам)

Причина популярности рекомендаций за рубежом объективна: там нет аналога наших трудовых книжек, и потому рекомендательное письмо становится единственным формальным подтверждением трудового стажа. А специалистов без таких бумаг там принимают на работу очень неохотно, в основном на низовые позиции. Если следовать логике, то необходимо дать и ответ на вопрос: являются ли сведения о деловых качествах сотрудника персональными данными? Ответ на этот вопрос не так однозначен.

Согласно ст. 3 ФЗ РФ «О персональных данных», под персональными данными понимается «любая информация, относящаяся к определенному или определяемому на основании такой информации физическому лицу (субъекту персональных данных), в том числе его фамилия, имя, отчество, год, месяц, дата и место рождения, адрес, семейное, социальное, имущественное положение, образование, профессия, доходы, другая информация». В трудовом законодательстве понятие персональных данных сформулировано более широко. Буквально понятие персональных данных в ст. 85 ТК РФ определяется следующим образом: «персональные данные работника – информация, необходимая работодателю в связи с трудовыми отношениями и касающаяся конкретного работника». В связи с неопределенностью в ряде юридических определений понятия «персональные данные» возникает вопрос: ограничиваются ли персональные данные работника его личным делом, условиями трудового договора, а также сведениями, имеющимися в трудовой книжке? Либо режим защиты «персональных данных» распространяется также на оценку деловых качеств сотрудника, который мог проходить определенные программы обучения, повышения квалификации, аттестации, и результат работы которого мог оцениваться по принятым внутри компании правилам? Если следовать формулировкам законов буквально, получается, что персональными данными является любая известная работодателю информация о работнике. Юристы¹¹ советуют кадровику ни в коем случае не дополнять те сведения, которые предоставил кадровому агентству либо новому работодателю сам соискатель, за исключением случая, когда кандидат дал на это письменное согласие или запросил такие данные лично (в письменном виде). Как говорилось выше нелестные отзывы прежнего работодателя о каком-либо сотруднике, покинувшем компанию, могут закончиться как судебным иском о нарушении режима защиты персональных данных, так иском о защите чести и достоинства. Ниже мы приведем статистику сайта, посвященного поиску работы о важности рекомендаций для работодателей.

Рис. 1. Важность рекомендаций для работодателей при найме сотрудника.



¹¹ Галина Енютина <http://www.trudprava.ru/>

Большая часть из опрошенной выборки отмечают, что рекомендации для них важны. Хотелось бы отметить, что, рекомендации снимают часть забот при принятии решения о найме того или иного работника (кто-то взял на себя труд утверждать, что «работник хороший»).

Конечно, ряд должностей, как писалось выше, требуют дополнительных сведений о кандидате подтверждающих скорее его репутационную составляющую, чем характеристику профессионализма.

Выше мы писали о том, что сбор и проверка рекомендаций серьезный труд, не всегда оправдывающий тот результат, который получает работодатель. Рассмотрим один из примеров¹²:

«Господин Петров П.П. создавал бухгалтерский отдел Кировского отделения «СКБ-Банка». При его непосредственном участии была налажена работа в соответствии с требованиями Центрального Банка РФ. Все проверки Центрального Банка РФ давали положительную оценку работе бухгалтерского отдела. В обязанности господина Петрова входило оперативное управление бухгалтерским отделом и контроль за подведомственными подразделениями. Господин Петров зарекомендовал себя как квалифицированный специалист, способный принимать решения и нести ответственность за конечный результат. Из личных качеств господина Петрова хочется отметить высокую работоспособность, коммуникабельность и особенно подчеркнуть его умение ладить с людьми и бесконфликтно решать возникающие вопросы. Профессиональные навыки и личностные качества господина Петрова позволяют рекомендовать его для дальнейшей работы в банковском секторе. Руководство Банка надеется, что приобретенный опыт работы позволит Петрову П.П. быть востребованным специалистом и желает ему дальнейших успехов в профессиональной сфере».

Первая часть рекомендации наверняка отражена в резюме, предоставленном самим Петровым П.П. Вторая часть, посвященная личностным характеристикам Петрова П.П., в принципе следует из первой, так как без высокой работоспособности и коммуникабельности было бы сложно выполнять то, что указано в первой части.

Интересна практика европейских бизнес школ. На сайтах таких организаций представлены специальные формы рекомендаций, которые при запросе на какого-то конкретного слушателя, запрашиваемый может заполнить в режиме on-line. При этом запрос приходит исключительно через корпоративную электронную почту с прикрепленной просьбой самого слушателя (кандидата). Это интересная практика которая может быть изучена российскими компаниями.

Нормативные и корпоративные задачи при проведении корпоративных мероприятий, их меню, увязка с законодательством, необходимость в event-менеджменте.

При анализе феномена «корпоративные праздники» многим может показаться, что наличие корпоративных праздников для персонала свидетельствует об уважении и внимании руководства к ним. На самом деле вопрос совершенно не праздный - нужны ли праздники в компании и, какие?

Проанализируем то, что касается практики корпоративных мероприятий. Корпоративные мероприятия — это неотъемлемая часть корпоративной культуры организации, но с оговоркой, если таковых нет, это просто другая культура, при этом если компания эффективна, значит, культура адекватна. Часто говорят, что корпоративные мероприятия - один из мощнейших инструментов создания организационной культуры, поддержания и трансляции ее новым сотрудникам. Корпоративные мероприятия, с точки зрения ряда специалистов позволяют успешно

¹² Цитировано по <http://resume-online.ucoz.ru/index/0-4>

решать такие задачи, как командообразование, повышение лояльности к компании, формируют систему нематериальной мотивации (как часть социального пакета сотрудника).

Корпоративные праздники принято делить на две категории:

- по задаче, которую они решают для компании;
- по модели праздника.

Минимальный набор для любой состоявшейся компании выглядит следующим образом:

- Празднование Нового года;
- День рождения компании.

Первая проблема, с которой сталкивается руководство организации – оценят ли сотрудники затраты на проведение корпоративного праздника. Должен ли это быть внешний провайдер или праздник можно организовать своими силами? Большинство работодателей заказывающих праздник у внешних фирм либо не имеют возможностей опереться на собственные ресурсы, либо считают, что внешняя организация, специализирующаяся на корпоративных мероприятиях сделает это лучше. Любой корпоративный праздник имеет несколько составляющих: сценарий, исполнители и меню.

Вторая проблема – выделенный в отдельную штатную единицу менеджер по корпоративным мероприятиям. Зачастую это связано с тем, что руководство компании не хочет работать с внешними провайдерами, так как полагает, что они не смогут учесть традиции компании и, ее корпоративные особенности. При этом, менеджер по корпоративным мероприятиям отвечает за разработку, организацию и проведение корпоративных мероприятий (Дни рождения компании, «Дни здоровья» сочетаемые с тимбилдингом и др.) На определенном этапе работы такого менеджера, он начинает заниматься созданием или управлением корпоративной культурой и позиция превращается в менеджера по корпоративной культуре. Понимая, что упоминаемая составляющая жизнедеятельности компании составляет незначительную долю от общих проблем, можно предположить, что через определенное время такого менеджера начнут «загружать» и иными проблемами управления персоналом. Тем более, на сегодня нет четких критериев оценки профессиональных знаний и навыков event-менеджера. Хорошо, если внутри компании такой работой занимается HR- специалист, который осознает, что это его дополнительная функция, появляющаяся от случая к случаю.

Третья проблема – где и как проводить корпоративное мероприятие? Сколько компаний, столько и традиций. Мы можем назвать как минимум четыре: арендованный ресторан, арендованное время и места в пансионате, в самой компании и на природе (пикник). Самый популярный тип праздника — банкетный. Как правило, торжество проходит в закрытом помещении и традиционно за накрытым столом. К загородным мероприятиям можно отнести как «выезды на шашлыки» всем коллективом, так и развернутые «дни компании», которые могут занимать целые выходные и обычно проходят в пригородных пансионатах или гостиницах.

Вернемся к подоплеке организации корпоративных мероприятий. Если на обсуждаемую проблему посмотреть с учетом двухфакторной теории мотивации Герцберга, которая предлагает рассматривать мотивационный вектор в двух плоскостях: гигиенической и собственно мотивационной, то можно согласиться с тем, что для эффективной работы человеку недостаточно хороших условий труда и оплаты. Требуется интересный мир работ и разнообразие поощрения, поддержания сотрудников, создание условий для продвижения, самореализации. А инструменты такого вектора не так уж и многочисленны, и корпоративные мероприятия занимают здесь особое место.

«Знак внимания по отношению к подчиненному, даже если этот знак ничего вам не стоил, иногда значит для человека и для дела больше, чем премия», — говорит Боб Нельсон.¹³

Среди многообразия мероприятий можно выделить два вектора¹⁴: во-первых, это мероприятия, направленные “внутри” компаний: мотивационные тренинги и мероприятия по развитию корпоративной культуры, в т.ч. корпоративные праздники, интенсив-мероприятия, корпоративные конференции и пр. В качестве поощрительных поездок может использоваться событийный туризм, а также специальные командные туры с эксклюзивным сценарием. Во-вторых, это мероприятия, направленные “наружу”: работа с клиентами, партнерами, промоушн-акции, PR-мероприятия и т.д. Наверное, самым сложным для компании является организация такого корпоративного мероприятия, которое бы не ассоциировалось у сотрудников с учебным днем (тренинг командообразования), или со свадьбой (банкет с речами и танцами).

В любом случае, выбирая выездной или домашний формат мероприятия, следует учитывать и историю проведения подобных мероприятий в компании, и потребности и предпочтения сотрудников. По мнению Вероники Гедгафовой¹⁵ основные ошибки, которые допускаются во время подготовки и проведения корпоративных мероприятий выглядят следующим образом:

- позднее начало подготовки;
- неправильно определено ответственное лицо;
- требование от всех сотрудников активного участия в мероприятии;
- неправильно подобрано место и стиль проведения мероприятия;
- неправильная постановка целей и задач мероприятия;
- неправильное поведение первого лица компании (это может значительно навредить успешному торжеству).

Каждая из этих ошибок может стать критической, но наиболее критичной с нашей точки зрения является требование активного участия каждого сотрудника. Это ключевая проблема компаний, потому что все больше и больше специалистов обращает внимание на придание корпоративным мероприятиям семейного характера. Очень часто, корпоративные мероприятия многим могут показаться вообще бременем, а не наградой. Среди очевидных проблем проведения корпоративных мероприятий называются такие как злоупотребление алкоголем, излишняя фривольность части сотрудников. Многие компании утверждают, что большинство их сотрудников предпочитают получить дополнительное свободное время, которое они могут провести с семьей и близкими людьми (а не веселиться со своими коллегами на корпоративе).

Несмотря на юридические риски, связанные с последствиями злоупотребления алкоголем отдельными сотрудниками или фривольным поведением, многие компании продолжают проводить традиционные корпоративы. Исследования показывают, что 66% вечеринок устраиваются в нерабочее время, и только восемь процентов – с приглашением членов семей¹⁶. При организации любых традиционных корпоративных мероприятий, связанных с банкетом, работодателю следует продумать все до деталей, чтобы сделать праздник более привлекательным для широкого круга работников, и уменьшить риск подачи судебных исков против организаторов.

¹³Боб Нельсон, Дин Спицер1001 способ признания и вознаграждения. Полный справочник. Изд.Вильямс. 2008г.

¹⁴OfficeMart.Ru - первый многоуровневый рейтинговый каталог компаний и одновременно с этим информационно-аналитический ресурс, охватывающий "офисную" тематику.

¹⁵Вероника Гедгафова, HR-директор Mail.Ru

¹⁶<http://www.hr-portal.ru/article/korporativ-stanet-istoriey>

Несомненно, у корпоративных мероприятий есть и своя плюсы. Вот лишь некоторые аргументы в их пользу.

В компании много отделов и сотрудникам не хватает времени для общения. А во время корпоративных мероприятий этот дефицит общения восполняется. Если мы говорим, что программы обучения носят и реактивационный характер (восстановление желания работать, появление дополнительной энергии), то хорошо организованные корпоративные мероприятия тем более позволяют этого достичь.

• **Юридические и финансовые аспекты привлечения иностранных специалистов.**¹⁷

То что рынок труда становится глобальным, люди на рынке труда мобильными, не вызывает сомнения. Одна из активно обсуждаемых проблем среди HR специалистов, это проблема привлечения иностранных специалистов. В некоторых крупных компаниях есть ставка – «менеджер по работе с иностранными специалистами». Аналитиков интересует вопрос – насколько оправдано привлечение иностранных специалистов компаниями, работающими на территории России, насколько оправдана оплата труда этих специалистов, особенно когда она значительно превышает среднюю по аналогичным позициям для специалистов из России, необходимы ли специальные методы отбора данных специалистов?

Прежде всего, необходимо разобраться в понятии «высококвалифицированный специалист». В области управления персоналом таким специалистом считается тот, кто обладает редким набором навыков и профессиональных знаний. Появление иностранных специалистов в компаниях придало новый оттенок этому понятию. Работодатели хотят видеть не просто работника обладающего необходимыми навыками и профессиональными знаниями, но и способных трудиться качественно в течение всего трудового периода. В системе оценки персонала при оценке такой компетенции как «эффективность в работе» отдельно оценивается такой индикатор как «способность отказаться от удовольствий ради достижения цели (выполнения профессиональной задачи)». Западные компании, работающие в России предъявляют достаточно высокие требования к своим сотрудникам и эти требования касаются не только навыков, знаний, опыта, но и конкретных поведенческих моделей, позволяющих достигать больших успехов.

С 1 июля 2010 года вступила в силу новая редакция 115 Федерального Закона (ФЗ) о правовом положении иностранных граждан в России. Это основной ФЗ, регулирующий юридические аспекты найма иностранной рабочей силы. В новой редакции была добавлена новая категория иностранной рабочей силы, названная «высококвалифицированными специалистами», или ВКС.

С юридической точки зрения ВКС – это тот мигрант, который получает в России совокупный годовой доход более 2 млн. рублей в год. Естественно, работодатель вправе сам определять за что он готов платить подобную заработную плату иностранному специалисту. Предполагается, что такой уровень оплаты труда возможен только для работника, обладающего невоспроизводимыми конкурентными преимуществами. Можно предположить, что юрист-иностранец с окладом 1133000 рублей в месяц (данные КР.RU) обладает не только отличным знанием международного права, но и имеет «багаж» выигранных для компании процессов, уникальные связи в правовом и бизнес сообществе. Данной категории потенциальных сотрудников предоставлены особые льготы – у компаний есть две упрощенные процедуры привлечения иностранных специалистов и получения разрешительных документов на работу в РФ, что очень облегчило жизнь многим работодателям. Кроме того, к ним применяется сниженная ставка подоходного

¹⁷ Приключения иностранцев в России или берем на работу экспата//Все для кадровика. №3.2011

налога (13%) вне зависимости от срока пребывания на территории РФ. Ставка подоходного налога для всех остальных категорий (не считая отдельных соглашений с отдельными странами) определяется исходя из количества дней проведенных в РФ в календарном году.

С юридической точки зрения всем иностранным работникам компания работодатель помогает соблюдать миграционный учет и поддерживает своевременный процесс уведомления государственных органов о найме, увольнении иностранных сотрудников. Для новой категории «высококвалифицированный специалист» работодателем должно быть предоставлено медицинское страхование.

Компании, которые ориентированы на привлечение иностранных специалистов, должны понимать, что для того, чтобы иностранный специалист мог сконцентрироваться на своей работе, компания может помочь облегчить процесс адаптации в новой стране. Для этого она может предложить следующее:

- миграционную поддержку
- оплату услуг по поиску квартиры, компенсацию арендной платы и коммунальных платежей;
- организацию изучения русского языка;
- оплата арендной платы и коммунальных платежей (вопрос, впрочем, спорный, так как не явно прописан в регламентах)
- оплата транспортировки вещей и таможенных пошлин
- добровольное медицинское страхование для сотрудника и членов их семей (на настоящий момент наполнение программы медицинского страхования ничем не регулируется и что зачастую ведет к необоснованному занижению стоимости страховки и уменьшению перечня страховых случаев).

- билеты в страну проживания

Дополнительно могут предоставляться: (хотя в крупных компаниях величина заработной платы покрывает эти опции)

- налоговая поддержка и страхование предполагающее защиту от потерь из-за различий в законодательстве стран
- программа адаптации навыков вождения на территории РФ
- корпоративный автомобиль
- применение компенсаций, учитывающих сохранение потребительской корзины, типичной для страны из которой сотрудник переехал;
- оплачиваемый отпуск (компенсация всей поездки в отпуск)

Значительной организационной проблемой в привлечении высококвалифицированных иностранных специалистов является мобильность или скорость реализации решения о приглашении такого специалиста. При привлечении специалистов по «старой» схеме оформления работодатель был обязан до 1 мая текущего года заявить о потребности в таких специалистах на следующий год. При этом он должен указать должности, количество привлекаемых специалистов, размер заработной платы, условия труда, а также гражданство будущих работников, что в условиях России весьма затруднено.

С другой стороны, при найме высококвалифицированных иностранных специалистов возможно их привлечение по списку должностей, не требующей предварительного квотирования. Таким образом, можно ускорить процесс между определением имени кандидата на переезд и получением всех разрешительных документов (разрешение на работу, виза), позволяющих им осуществлять трудовую деятельность на территории РФ.

Существует практика, когда одна глобальная компания, которая имеет управленческие и производственные площадки по всему миру, перемещает сотрудников из одной страны в другую страну (например, из Европы в Россию), при

этом, перемещаемый человек уже является сотрудником компании и скорость реализации, в таком случае, будет более высокой, чем подбор стороннего специалиста.

Используя схему оформления ВКС можно привлечь работника для работы в России за 1-1,5 месяца, что на много больше отвечает реалиям современного бизнеса.

Существует несколько этапов оценки предполагаемого сотрудника. Первый этап, как правило, затрагивает мотив переезда в Россию и исследование того, насколько предполагаемый сотрудник осведомлен о том, что его ожидает. В своей книге ОРГАНИЗАЦИИ: поведение, структура, процессы Дж.Л. Гибсон, Дж. Иванцевич и Дж.Х. Доннелли называют основные вопросы, на которые необходимо ответить кандидату самому себе:

Самопознание экспатрианта: подготовка к культурному шоку

Прежде чем соглашаться на зарубежное назначение, будущий глобальный менеджер должен дать удовлетворительные ответы на следующие вопросы:

1. Как жизнь за границей повлияет на меня и мою семью?
2. Что будет делать моя супруга в смысле трудоустройства и домашних обязанностей?
3. Готовы ли мои дети жить за рубежом?
4. Какую мы будем иметь поддержку и помощь?
5. Что произойдет с нашим домом и другим имуществом, пока мы будем отсутствовать?
6. Что делать с домашними животными?
7. Как будет обстоять дело с медицинским обслуживанием за рубежом?
8. Какие меры предосторожности следует предпринять?
10. Какие имеются условия для проведения досуга?
11. Станет ли языковой барьер для меня проблемой?
12. Как следует правильно одеваться в различных ситуациях?
13. Как решать транспортную проблему в другой стране?
14. Какую пищу мы будем есть?

В действительности, сначала представители приглашающей компании должны ответить на приведенные вопросы. Как правило, решающим мотивом для согласия работать в России, является значительный компенсационный пакет, который позволяет решать многие проблемы в новой стране: комфортное проживание, транспорт, привычное питание, устройство детей и т.д.

Если учитывать, что знание о стране у потенциальных специалистов скорее неадекватное, необходимо разработать вопросник, позволяющий оценить эти аспекты и в зависимости от результатов (незначительное – значительное несоответствие) выстраивать систему адаптации иностранного специалиста, либо отказаться от его приглашения.

Пример вопросов, применяемых для оценки:

- В ходе деловых встреч можно обращаться по имени в следующих странах:
 - а. В Великобритании, так как все весьма общительны.
 - б. В Австралии, так как отсутствие формальностей является правилом в этой стране.
 - в. В Китае, так как имя это и фамилия.
 - г. В Японии, так как фамилии легко исказить при их произношении.
- Что из приведенного далее считается непристойным жестом?
 - а. Знак «о'кей» в Бразилии.
 - б. Сильное похлопывание по плечу в Швейцарии.
 - в. Делать что-либо левой рукой в Саудовской Аравии.

г. Большой палец между вторым и третьим пальцами в Японии.

Второй этап оценки кандидата (высококвалифицированного иностранного специалиста) может состоять в изучении соответствия организационной культуры компании, в которой кандидат работал, организационной культуре новой компании. Это существенный момент, так как если это топ-менеджер, его стиль управления может не соответствовать культуре новой компании и будет потеряно время на адаптацию к новым условиям, либо, что еще критичнее, на замену ключевых специалистов компании, не принявших данный стиль управления. Если это специалист среднего звена, проблема «вхождения» в организацию с иной организационной культурой будет менее болезненным.

Опыт крупных западных компаний работающих на рынке России и активно привлекающих иностранных специалистов, показывает, что процедуры отбора (т.е. проверка соответствия профессиональной составляющей, компетенций, навыков) такие же как и для остальных кандидатов на должности внутри кадрового резерва компании. Чаще всего ключевым этапом после определения кандидата на переезд становится исследование, собеседование о готовности к работе в новых условиях. А вот адаптационному периоду уделяется значительное внимание. В большинстве ситуаций работодатель предлагает такие ориентационные мероприятия как ознакомительный визит в новый регион (город), (например, экскурсия по городу в несколько этапов, знакомство с традициями, особенностями жизни).

Существенным вопросом при привлечении высококвалифицированных иностранных специалистов является вопрос оправданности всей совокупности затрат на данного специалиста по сравнению с той прибылью для компании, которую данный специалист может дать. В приведенном выше примере ставки юриста (более 1 млн.рублей в месяц + все затраты на юридическое сопровождение его пребывания + компенсационный пакет) следует предполагать, что компания либо получает с его помощью доступ к дорогостоящим проектам дающим значительное увеличение прибыли, либо сохранение средств компании в сложных корпоративных процессах (судах). Чаще всего, компания готова привлекать высококвалифицированных иностранных специалистов на более привлекательных (чем для российских специалистов или специалистов из безвизовых стран) условиях, но находящихся в разумном финансовом «коридоре». Тогда вопрос соотношения затрат и получаемых выгод будет актуальным.

Еще один оттенок данной проблемы – привлечение высококвалифицированных специалистов как неких медиаторов между различными культурами. Тогда его профессионализм добавляется уникальной способностью быть проводником тонкостей одной культуры для работников компании с другой культурой (культурологический переводчик).

Так или иначе, практика привлечения иностранных специалистов, особенно высококвалифицированных весьма активна и решающими факторами при принятии решения о приглашении такого специалиста становится уникальное, неповторимое сочетание профессиональных и личностных качеств кандидата.

• Проблема организации труда персонала в open-space.

С большой долей вероятности можно сказать, что первый open space был показан в фильме «Служебный роман». Тогда никто не воспринимал такую организацию рабочего пространства как проблему управления людьми. Компании предпочитали классический кабинетный вариант, но развитие бизнес-центров и специфическое понимание проблемы контроля над работающими поставили вопрос организации рабочего пространства в стиле open space как весьма актуальный.

Западным определением open space называется офис, в котором все сотрудники работают в одном большом помещении. Это значит — постоянно быть на виду у коллектива, подстраиваться под жизненный ритм коллег и в принципе забыть о личном пространстве. Есть ли плюсы у работы в open space? Как в подобных условиях можно сохранить трудоспособность и собственную нервную систему?

Как правило, работодатели все же стараются поставить некие перегородки между столами, чтобы создать ощущение личного пространства. Тем не менее, для многих open space — это психологически неуютная среда, вызывающая дискомфорт, который может понижать работоспособность отдельных сотрудников и снизить эффективность труда в целом», — добавляет эксперт.

Стоит ли тогда относиться к такой форме организации пространства как к негативной. Мало кто может спокойно постоянно находиться в обществе большого числа коллег и под неусыпным надзором руководства. Так зачем работодателю нужно устраивать работу таким образом, чтобы сотрудники занимались больше «выживанием» в офисных условиях, чем работой?

Для многих руководителей такая организация пространства позволяет решить ряд вопросов: open space — это модная тенденция и руководитель считает себя «продвинутым» с точки зрения оргдизайна; во-вторых, это существенная экономия на общей площади занимаемого помещения; в-третьих, это возможность видеть всех сотрудников в любой момент рабочего времени, более четко контролировать рабочий процесс. Ряд специалистов относит к плюсам такой организации труда быстрый процесс коммуникации и сопричастность (мы одна команда). Практика управления людьми показывает, что это довольно спорные аргументы. Open space таит в себе столько психологических, личностных нюансов, что надеяться, что сотрудники станут единой командой проблематично (разве что командой невротиков).

Влияние личных характеристик сотрудников, их состояния, настроения на небольшую часть коллектива в «кабинетной» системе это одна проблем. Когда сотрудник находящийся в негативном состоянии находится среди большого числа сотрудников и на виду у руководителя (как это и происходит в системе open space) - это уже более глобальная проблема. С другой стороны – по московским рейтингам¹⁸ 80% офисов, признанных лучшими работают по принципу open space. Правда нам неизвестны критерии – «лучший офис».

Рис. 2. Офис по принципу open space.



¹⁸<http://www.siliconrus.com/2013/05/ofis-tipa-open-space-ponizhaet-vashu-produktivnost/>

Иными словами, это современная проблема управления и в ней еще стоит разобраться.

• **Актуальные задачи управления теми, кто злоупотребляет работой (так называемые, трудоголики).**

Одна из латентных проблем современного управления персоналом – отношение к так называемому «трудоголизму». Это довольно сложное явление, природа которого недостаточно изучена, но влияние которого на жизнедеятельность рабочих коллективов может стать весьма заметным. Авторы, пишущие о данной проблеме бывают весьма категоричны. Например, высказывание – «отпуск убивает трудоголиков, их ждет депрессия». Но в компаниях много людей, которые работают «не глядя на часы» - так ли боятся они отпуска? Так кого можно отнести к числу трудоголиков?

Исследователи данной проблемы предлагают не только определения того, кто относится к трудоголикам, не только анализируют причины этого явления, но и предлагают некие экспресс тесты на определение «зависимости от работы». Например, можно встретить такие утверждения и вопросы, как: «я работаю, даже если я болен», «я планирую свое время», «я не люблю выходные», «при встрече с друзьями говорите лишь о работе или с удовольствием общаетесь с близкими на темы, интересные и им?» и т.д.. К сожалению, работа в больном состоянии в современных условиях привычное явление, а планирование работы вообще признак нормального отношения к работе. Поэтому, вряд ли подобные критерии определяют истинную природу трудоголизма.

Исследователи считают, что часть людей становится трудоголиками поневоле, от особенной организации работы, когда в компании своеобразное понимание тайм-менеджмента – рабочий день должен длиться столько, сколько требуется для выполнения срочной работы, а работа всегда срочная. Иногда в рабочей группе появляется «жертва», на которую в силу тех или иных причин (отсутствие психологической защиты, не умение отказывать...) начинают взвалить все больше и больше работы.

Кроме этого, есть и такая категория сотрудников, которые в силу замедленной реакции, низкой лабильности (высокой латентности) условно стандартную работу выполняют за более длительное время и работают дольше других. Т.е. наблюдается элементарная компенсация за счет удлинения рабочего дня (рано прийти, позже уйти) личной неорганизованности или особенностей организации высшей нервной деятельности (ригидности, не динамичности).

Часть сотрудников являются трудоголиками «по своей инициативе», им нравится быть все время занятыми, быть в центре внимания – «посмотрите, как я много работаю, ни на что не хватает время». Если организационная культура компании поддерживает и поощряет такое поведение, заложниками ее становятся все сотрудники.

Конечно руководитель, относящийся к такой группе работающих, не зависимо в чем причина, может быть не менее «неудобен» в команде, чем «харизматичный» лидер. Он ждет от своих подчиненных такого же рвения, графика работы, самоотдачи и коллектив может превратиться в команду невротиков. Не менее опасен и такой руководитель, который все берет на себя, вместо того, чтобы выстраивать систему эффективного управления, мотивации подчиненных. Логическая цепочка такого руководителя – «вот посмотрите, я же все успеваю, а вы ничего не делаете». При этом сотрудники лишены любой инициативы, не могут самостоятельно принять ни одного решения. Поэтому только регулярный менеджмент является эффективным средством управления.

Проанализируем затронутые проблемы.

Авторы, пишущие о проблеме трудоголизма отмечают, что данное явление предполагает: психологическую зависимость от работы, чрезмерную включенность в выполнение работы, неспособность установить разумный баланс между различными сторонами жизни – профессиональной и личной.

Надо отметить, что понимание того, что такое трудоголик различно. Наряду с химической (эндорфины) отмечают и психологическую зависимость или аддикцию (ощущаемая человеком навязчивая потребность к определенной деятельности, поведенческая зависимость). При этом часть авторов относить такую аддикцию к бегству от реальности, достигающуюся фиксацией на работе. В таких случаях говорят, что уход в работу используется, как способ уйти от своих проблем и тревог, т.е. налицо незрелость психологических защит. Но это описание отличается от «химического» трудоголизма, указываются иные причины увлеченности работой, которая, кстати, так же несет и проблемы, и тревоги.

Если сотрудник истинный трудоголик, работа становится единственным, что приносит ему удовлетворение. Однако вскоре и она перестает радовать: накапливается стресс, растет напряжение, организм начинает реагировать на них бессонницей, апатией.

У каждого человека своя мотивация в выборе профессии и работы. Психологам хорошо известно такое понятие как «цена деятельности», когда речь идет о том, что есть определенные виды деятельности, которые не подходят тому или иному человеку, выполнение работы в таких областях деятельности достигаются за счет перенапряжения, перегрузок, что и ведет к профессиональному выгоранию.

Итак: есть все основания рассматривать последствия процесса трудоголизма с различных точек зрения, что позволяет организациям искать (при желании) пути помощи людям, зависимым от работы.

1. Трудоголизм – зависимость личности от работы, как способ преодоления личных проблем.
2. Трудоголизм – зависимость от работы на биохимическом уровне.
3. Трудоголизм - последствия организационной патологии, которая и ведет к тому, что работающие воспринимаются как трудоголики.
4. Трудоголизм – неэффективная организация личного рабочего времени.

Рассмотрим возможные преодоления (или демфирования) данного явления.

• В первом и третьем случае может быть одно общее решение проблем для человека, оказавшегося в подобной ситуации и понимающего, что данное состояние перестает удовлетворять. Есть способ, к которому прибегают сотрудники, уставшие от своих трудовых «подвигов». Этот способ называется дауншифтинг. **Дауншифтинг** (downshifting – спускаться вниз) — это переход с высокооплачиваемой, но связанной с чрезмерным стрессом и нагрузками работы, на более спокойную, но менее доходную. Хотя, в последнее время под этим термином понимают вообще бегство от работы и проблем.

Из рассказа одного из топ менеджеров¹⁹: «Практически дневал и ночевал в компании. Сильно устал и одним лишь отдыхом было не отделаться. Ушел из компании, первые месяцы отсыпался, стал уделять время семье и просто отдыху. Работа стала не главным смыслом жизни. Если рассматривать все опции (оттенки трудоголизма) отдельно, то можно сказать, что в каких-то случаях потребуется психологическая, психотерапевтическая коррекция (уход в работу от личных проблем), в каких-то случаях это организационные преобразования (новый орга-

¹⁹ Деловой Петербург №142 2012

низационный дизайн, более четкое управление работами), в каких-то случаях пересмотр организации рабочего времени или применение тайм-менеджмента.

В рамках тайм менеджмента есть несколько наиболее важных составляющих, которые рассматривают большинство авторов, занимающихся этой тематикой. Это умение переключаться, умение расставлять приоритеты, умение использовать основные и вспомогательные средства планирования, умение сказать «нет» чужим задачам.

Если говорить об общепринятых советах, то можно выделить следующие:

- Для наиболее ценного, но перегруженного специалиста руководители могут **нанять специалиста-коуча**, который будет консультировать работника, «вести» его, помогая решать сложные жизненные ситуации.

- **Взять отпуск**, принудительно оторваться от работы, то есть полностью выключиться из привычной обстановки на какое-то время.

И стоит прислушаться к авторитетному специалисту по тайм-менеджменту

Вот лишь некоторые правила уважения времени²⁰

- Считай время, как деньги. Будь готов к тому, что за ошибку во времени ты лишишься денег.

- Срочное — по телефону, остальное — по почте.

- Все, что можешь — делай сам. Приходи не с вопросом, а с вариантами решения.

- Отправляя электронное письмо, обязательно укажи его тему и обозначь степень важности.

- Готовься к планерке заранее. Фиксируй свои мысли на бумаге.

- Получив от коллеги информацию (регламент, презентацию) — прочитай и храни. Второго раза не будет.

- Активное внимание твоего слушателя длится полторы минуты. Практикуй краткость — сестру таланта.

- В любом запросе указывай реальные сроки исполнения. Не завышай их, как цену на рынке.

• **Юридические и нравственные проблемы управления человеческими ресурсами в сугубо личных проблемах сотрудников компании.**

Любая организация заинтересована в развитии и стабильности. Если стабильность нарушена в связи с организационными изменениями, это, как правило, управляемый процесс. Но на нарушение стабильного состояния организации могут влиять различного рода артефакты, к которым относятся неформальные отношения (как позитивные, так и негативные, конфликты, затяжные личностные проблемы сотрудников, кардинальные личностные изменения).

Одно из таких событий - развод сотрудника и предшествовавшие этому обстоятельства. Они могут негативно сказываться на общей атмосфере в рабочем коллективе и в идеале должны быть контролируемы и управляемы. При этом мы не вкладываем в понятие «контролируемы» попытку специалистов по управлению персоналом контролировать личную жизнь сотрудника на уровне вмешательства в принимаемые им решения, а лишь коррекционные действия по оказанию ему возможной поддержки или коррекции последствий для рабочего процесса.

Можно найти немало материалов исследований, как по причинам разводов, так и по его последствиям, причем общепризнано, что последствия для женщин и мужчин будут различны (в интернете можно найти отдельный сайт <http://razvodimsya.ru>).

²⁰Архангельский Г. А. Корпоративный тайм-менеджмент. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.

Представляет ли проблему для организации поведение человека «готовящегося» к разводу? Есть ли разница в поведении мужчины и женщины? Что следует ожидать от поведения сотрудника сразу после развода? Будет ли разница в таком поведении в зависимости от половой принадлежности, возраста? Должны ли специалисты по персоналу корректировать такое поведение и как?

Тезис №1: «Развод лишь финал драмы».

В материалах различных исследований можно найти анализ тех причин, по которым, как правило, разводятся люди. Исследователи отмечают, что *разводятся люди незрелые, не сумевшие пройти по «лестнице» социального взросления.*²¹ У них практически всю жизнь сохраняется зависимость от собственных родителей и внутренне они воспринимают самих себя не как супругов и родителей, а как маленьких девочек и мальчиков, дочерей и сыновей своих, часто уже престарелых родителей. В таких случаях свою лепту в развод вносят родители, которые считают, что их сын (или дочь) выбрали в жены (или мужа) недостойного человека. Такие сотрудники являются существенной проблемой для организации не потому, что они склонны к разводу, а потому, что их социальная незрелость и зависимость от чужого мнения «задают» очень ограниченные параметры для рабочих заданий. Им нельзя поручать самостоятельные проекты, возлагать ответственность за принимаемые решения. Если провалы в работе такого сотрудника сопряжены и с личностными проблемами и даже разводом – это сигнал для специалистов по управлению персоналом для замены такого работника.

Разводятся люди, которые не умеют пережить остроту и болезненность возникающих в браке проблем. Они не способны к конструктивному разрешению проблемных ситуаций и стремятся убежать от этой боли куда угодно, пусть даже в развод. Они предполагают, что новый брак будет «без проблем» и в новых отношениях все будет гладко и спокойно. Они ошибочно также думают, что после развода для них наступит долгожданный покой и умиротворенность. Для таких сотрудников требуются иные подходы, которые будут рассмотрены ниже.

Не стабильны семьи, в которых сформировался сценарий брачных отношений по типу «манипулирующий подчиняющийся». Обычно тот, кто находится в позиции подчиняющегося, начинает бороться за свое человеческое достоинство, а манипулятор не может перестроиться по отношению к своему партнеру. Если такой работник переносит модели своего «антиманипулятивного» поведения в организацию, требуется серьезная коррекция такого поведения и помощь в оптимизации взаимоотношений в рабочем коллективе.

Тезис №2: «Сама профессия является предпосылкой для развода».

Американский психолог Рэдфордского Университета, доктор Майкл Аамодт, провел интересное исследование²². Он взял определенное количество разведенных людей каждой профессии, разделил на общее количество населения и отнял количество тех, кто никогда не был женат. Таким образом, и была установлена «группа риска». Исследователи утверждают, что профессии, в которых люди проявляют заботу о других, провоцируют ухудшение отношений между мужем и женой. Наиболее подвержены разводам те люди, которые по долгу службы вынуждены общаться с большим количеством людей. Полностью результаты исследования были опубликованы в журнале «Journal of Police and Criminal Psychology». Первое место в его рейтинге профессий, которые чаще всего разводятся, занимают танцоры и хореографы. Вероятность распада брака для них составляет 43%. Далее следуют бармены и массажисты. У этих людей шансы на развод превышают 38%. На третьем месте оказались работники спортивной и раз-

²¹ <http://www.psychlist.net/pedagog>

²² http://mnlnews.ru/work_study/?news_id=5997

влекательной индустрии. По соседству с ними обосновались врачи-психиатры, медсестры и сиделки, доля разводов которых дошла до 29%. В «группу риска» также входят повара, официанты, носильщики, кровельщики и специалисты в области телефонных продаж. Разумеется, профессия сильно отражается и на семейной жизни человека. Учителя начинают разговаривать поучительным тоном со своими близкими, творческие личности требуют от близких яркого и нестандартного восприятия мира. Если вы надеетесь на крепкий и долговечный союз, обратите внимание на представителей тех профессий, которые занимают последние места в данном рейтинге. Цифры показывают, что самыми надежными супругами являются инженеры сельскохозяйственного производства. Их шанс развестись составляет всего 2%.

Тезис №3: «Лучше пройти через временный кризис, чем страдать долгие годы».

Руководство китайской компании "Чонсин" решило заставить своих сотрудников хорошенько думать перед тем, как принимать решение о разводе²³. Как сообщило китайское информационное агентство "Синьхуа", отныне всех сотрудников фирмы, которые собираются создавать семью, заставляют подписывать специальный документ-обязательство. Согласно ему, в случае своего последующего развода сотрудники должны вернуть своим коллегам в два раза большую сумму тех денежных подарков, которые молодожены получили на свадьбе. Обычай дарить деньги на свадьбах широко распространен в Поднебесной.

Менеджер компании пояснил, что на такое нововведение они пошли в связи с тем, что количество сотрудников, рожденных в 1980 году и позже, превысило уже две трети персонала. При этом он посетовал: "Нынешняя молодежь очень не серьезно относится к браку. Многие идут подавать на развод даже после самой мелкой ссоры".

Китайский тренд не показатель для современных российских компаний, но заставляет задуматься. Когда повседневность в семье порождает проблему за проблемой, конфликты становятся обыденностью, ни дом, ни работа не приносят радости. В компании должны понимать, что при разводе есть риск переключения внимания на работника. Сочувствие к нему может перерасти в новые любовные отношения. А это уже хорошо изученная, но другая тема.

В случае развития негативного варианта неформальных отношений у руководителя подразделения также есть несколько вариантов:

- увольнение одного или обоих работников;
- горизонтальное или вертикальное передвижение влюбленных работников в другие подразделения компании. Переместив на постоянную работу сотрудника в соседний отдел, руководитель может в ряде случаев положить конец неформальным отношениям, причем, вполне гуманным способом.

Можно также загрузить людей работой, устраивая регулярные деловые командировки, поездки, построив рабочие графики работников таким образом, чтобы время их общения было минимальным.

Но следует понимать, что если эти отношения выстраиваются между двумя одиночками людьми, то все манипуляции по их разлучению могут привести к потере сразу двух, и возможно, квалифицированных сотрудников. Поэтому стратегия управления ситуацией (если в этом появится необходимость) будет зависеть от того, с кем устанавливаются «лирические» отношения у разведенного. Традиционные в таких случаях действия (уволить, переместить, переподчинить, загрузить и пр.) могут быть не просто неэффективными, но и негативными.

²³ Олег Кирьянов. «Российская газета» 21.01.2010

Если же один из партнеров «любителю» флирта и легких отношений, то для того, чтобы избежать цепной реакции (еще один потенциальный развод), стоит прибегнуть к выше перечисленным действиям. Необходимо помнить, что позиция сотрудников очень часто выражается простой формулой: "Если работа мешает личной жизни, надо менять работу".

Для профессионалов, отвечающих за качественную работу сотрудников важно понимать, что можно ожидать в плане поведения от разводящихся работников. Для этого нам необходимо рассмотреть основные тенденции поведения у разводящихся. Отношение к разводу у мужчин и женщин разное.²⁴ Женщины очень переживают по поводу распада семьи. В первый год после развода женщины во всем мире принимают половину всех продаваемых антидепрессантов! Мужчины первые месяцы после развода не склонны драматизировать. Однако примерно через полгода 30% из них обращаются к психотерапевтам с жалобами на подавленность, одиночество, проявленную склонность к обжорству и пьянству, потерю интереса к работе и жизни, снижение сексуальной активности. Более 50% мужчин сожалеют об уходе из семьи и хотели бы вернуться. Каждый четвертый разведенный повторно женится на своей предыдущей жене, каждый третий к этому стремится. 65% мужчин вступают в брак вторично через 3-5 лет после развода, причём более половины из них уверены, что предыдущая жена была лучше. И только 20% мужчин остаются свободными от брака в течение 10 лет и более.

Тезис №4: «Реакция на развод зависит от пола и возраста разводящихся, а значит и коррекция рабочего поведения должна быть разной»

С одной стороны, в соответствии с положением о защите персональных данных сведения о составе семьи и характере семейных взаимоотношений не подлежат разглашению, с другой стороны, представить себе, что отдел персонала (кадров) будет первым, кто сообщит о разводе сотрудника в организации – маловероятно. Человек в предразводном периоде будет демонстрировать непривычное поведение, искать сочувствия, «плакаться в жилетку», поэтому вряд ли можно сказать, что коррекция поведения таких людей сопряжена с проблемой сохранения конфиденциальности.

Развод оказывает влияние и на самих разводящихся супругов. Достаточно часто наблюдается своеобразный шок со стыдом и жалостью к себе.²⁵ Разведенные пытаются рационализировать ситуацию и доказать, что им безразличны возникшие проблемы. Часто можно наблюдать чувство беспокойства, нетерпеливости, идущее от нарушенных привычек и утраты привычных ролей. Возможная утрата существенно влияет на человека и требует серьезной нагрузки, для того, чтобы отвлечь от сложного жизненного выбора. Если речь идет о ключевом сотруднике, отдел персонала или руководитель может попробовать «вырвать» его из среды конфликтов или «параллельного» общения, направив в командировку или в краткосрочный отпуск.

Разведенный супруг часто пытается увеличить свою социальную активность. *Вот эта модель поведения может адекватно использоваться как руководителем такого сотрудника, так и кадровыми службами.* Привлечение к новым проектам, интересным и сложным заданиям будет весьма благоприятно сказываться на настроении такого человека, да и принесет позитивный профессиональный результат.

Развод очень сильно меняет всю дальнейшую жизнь каждого из бывших супругов. Возникает комплекс совершенно новых проблем: экономические сложно-

²⁴ <http://www.skorova.spb.ru>

²⁵ <http://www.abc-people.com/typework/psychology>

сти (особенно у женщин, оставшихся с детьми), изменение личных привычек, вкусов, всего стиля жизни, характера отношений с общими друзьями и знакомыми, взаимоотношений детей не только с бывшим супругом (супругой), но и с его (ее) родственниками и т. п.

В интернете можно найти сайт, который полностью посвящен проблеме разводов, он так и называется: <http://razvodimsya.ru>. На сайте можно найти особенности реакции на развод женщин, мужчин, людей разного возраста.

Из всего сказанного выше следует, что наиболее сложный период для женщины как работника, первые месяц-два после развода. Именно в этом периоде она нуждается в дополнительной поддержке. В этот период можно наблюдать кризис самоотношения. Самоотношение отражает устремление человека стать "полностью функционирующей личностью". Отношение к себе есть важнейшее личностное образование, которое трансформируется в связи с переживанием личностью успеха или неуспеха в семейной сфере.

Следует рассматривать такое понятие как совладающее поведение. Совладающее поведение (coping behavior) понимается как способ взаимодействия с трудной ситуацией, определяемой, с одной стороны, ее значимостью для человека, с другой, его собственными психологическими возможностями. Понятие психологического преодоления охватывает широкий спектр человеческой активности – от бессознательных психологических защит до целенаправленного преодоления кризисных ситуаций. Главная задача копинга, состоит в том, чтобы обеспечить и поддерживать благополучие человека, его физическое и психическое здоровье и удовлетворенность социальными отношениями, что совершенно по силам любой организации ценящей сотрудника.

Широко распространена классификация стратегий совладания с «трудными» жизненными событиями, предложенная К. Муздыбаевым²⁶:

- Стратегия совладания, сфокусированная на оценке. В данном случае человек стремясь понять происходящие негативные события ситуации, проводит логический анализ обстановки, оценивая возможные последствия и выделяя позитивные аспекты.

- Стратегия совладания, сфокусированная на проблеме. Здесь человек стремится непосредственно повлиять на проблемную ситуацию и ее возможные последствия. Он ищет поддержку и успокоение у близких или полезных людей, собирает полную информацию о ситуации, в которой оказался и т.п.

- Стратегия совладания с жизненными трудностями, сфокусированная на эмоциях. В данном случае действия человека направлены на управление чувствами, вызванными событием, на сохранение эмоционального равновесия

Можно отметить, что для организации наиболее проблемным будет первый период после развода у мужчин (как и у женщин). Но для женщин диапазон «терапевтической» организационной помощи может быть больше, чем для мужчин.

Заключение

HR специалистам ежедневно приходится сталкиваться с большим объемом работы. При этом эти специалисты имеют не только внушительный перечень трудовых обязанностей, но и особую ответственность, так как объектом их деятельности являются люди.

При этом специалисты HR направления все чаще вынуждены заниматься в профессиональной деятельности не только «стратегическими» задачами, такими

²⁶ К.Муздыбаев Стратегия совладения с жизненными трудностями. Журнал социологии и социальной антропологии 1998 т.1

как отбор и наем персонала, создание программ мотивации, обучение и развитие персонала, но и необычными проблемами и вопросами, которые пока не достаточно разработаны с научной или практической точки зрения.

В данном докладе рассмотрены некоторые из проблем, занимающих в деятельности HR специалиста заметное место. Часть из рассмотренных проблем не имеет четкого законодательного сопровождения (например, учет рекомендаций, привлечение иностранных специалистов, практика корпоративных мероприятий и событий). Часть проблем возникли как актуальные относительно недавно и требуют тщательного изучения (например, ролевой анализ и профилирование должностей, работа в системе open space).

Задача доклада – обратить внимание как исследователей, так и практиков на актуальность любых профессиональных задач HR специалистов.

Приложение 1.

Приведем пример подготовки профиля должности event-менеджера (менеджера по корпоративным мероприятиям компании) на базе одного из оценочных подходов:

Personal

Коммуникабельность

Высокий социальный и эмоциональный интеллект

Внимательность к персоналу и отзывчивость

Инициативность

Остроумие

Толерантность

Ответственность

Стрессоустойчивость

Исполнительность

Experience

Опыт проведения презентаций

Опыт участия в корпоративных мероприятиях либо в качестве организатора, либо в качестве клиента

Опыт организации локальных мероприятий в студенческие годы или в процессе работы в организации

Record

Наличие сертификатов или дипломов за проведение мероприятий, связанных с корпоративной культурой

Разработанные сценарии, ранее проводимых мероприятий

Презентации

Skills

Высшее образование

Знание иностранного языка

Знание видов и особенностей всего диапазона event- мероприятий

Понимание особенностей целевых аудиторий

Знание рисков типичного мероприятия (финансы, место проведение, количество участников и т.д.)

Знание закономерностей коммуникативных процессов и моделей поведения.

Умение управлять конфликтами

Organisation-match

Умение распознавать особенности корпоративной культуры организации и понимать соответствие собственных ценностей и моделей поведения этой культуре.

Прогнозировать возможные виды event-мероприятий для данной культуры и понимать готовность или неготовность их реализации (например, банкетные варианты не соответствуют ценностям ряда менеджеров).

Needs

Оценить адекватность своих ожиданий к организации.

Способность к адаптации к новым условиям

Список использованной литературы

1. Архангельский Г. А. Корпоративный тайм-менеджмент. Москва: Альпина Бизнес Букс, 2007.
2. Нельсон Б., Спицер Д. 1001 способ признания и вознаграждения. Полный справочник. Москва: Вильямс, 2008.
3. Деловой Петербург. 2012. №142.
4. Денисов А.Ф. Разрабатываем профиль должности – решаем проблему утраты знаний // Все для кадровика. 2013. №9.
5. Денисов А.Ф. Рекомендации бывшего работодателя. Кому они нужнее? // Все для кадровика. 2012. №11.
6. Денисов А.Ф. Отбор персонала. Учебно-методическое пособие. СПбГУ. 2006.
7. Денисов А.Ф. Приключения иностранцев в России или берем на работу экспата // Все для кадровика. 2011. №3.
8. Кадровик. «Кадровый менеджмент», 2008. №6.
9. Муздыбаев К. Стратегия совладания с жизненными трудностями. Журнал социологии и социальной антропологии. 1998. т.1.
10. Кирьянов О. Российская газета. 2010.
11. Хентце Й., Метцнер Й. Теория управления кадрами в рыночной экономике. Москва: Международные отношения. 1997.

Электронные ресурсы:

12. Все о трудовых правах. Эл. ресурс: <http://www.trudprava.ru>
13. Корпоратив станет историей? HR-Portal. Эл. ресурс: <http://www.hr-portal.ru/article/korporativ-stanet-istoriey>
14. Офис типа «open space» понижает вашу продуктивность. Цукерберг позвонит. Эл. ресурс: <http://www.siliconrus.com/2013/05/ofis-tipa-open-space-ponizhaet-vashu-produktivnost>

Executive summary

Every organization has personnel function whether or not specific and unspecific personnel manager has been so designated. Personnel management is the planning, organizing, directing, and controlling of the procurement, development, compensation, integration, maintenance, and separation of human resources.

The report represents the results of research analyzing the unusual tasks of Human Resource Management. There are a number of tasks that cannot be described by the accepted classification of functional tasks of the specialist in the field of human resources management.

The unusual tasks include:

- the development of profiles positions;
- the concept of work with the recommendations of the candidates;
- the role of corporate events and event management;
- the tasks of enrolment of the foreign specialists;
- the use of open space offices;
- the problems of workaholics;
- the personal problems of employees of the company.

Every HR specialist should be ready to such problems and know how to solve them. Human resources personnel management is concerned with the effective use of the skills of people.

The main expressions:

Unusual tasks, development of profiles positions, recommendations, event management; open space; the problem of workaholics

Опубликованные научные доклады

№ 1 (R)–2005	А. В. Бухвалов Д. Л. Волков	Фундаментальная ценность собственного капитала: использование в управлении компанией
№ 2 (R)–2005	В. М. Полтерович О. Ю. Старков	Создание массовой ипотеки в России: проблема трансплантации
# 1 (E)–2006	I. S. Merkuryeva	The Structure and Determinants of Informal Employment in Russia: Evidence From NOBUS Data
№ 2 (R)–2006	Т. Е. Андреева В. А. Чайка	Динамические способности фирмы: что необходимо, чтобы они были динамическими?
№ 3 (R)–2006	Д. Л. Волков И. В. Березинец	Управление ценностью: анализ основанных на бухгалтерских показателях моделей оценки
№ 4 (R)–2006	С. А. Вавилов К. Ю. Ермоленко	Управление инвестиционным портфелем на финансовых рынках в рамках подхода, альтернативного стратегии самофинансирования
№ 5 (R)–2006	Г. В. Широкова	Стратегии российских компаний на разных стадиях жизненного цикла: попытка эмпирического анализа
№ 6 (R)–2006	Д. В. Овсянко В. А. Чайка	Особенности организации процесса непрерывного улучшения качества в российских компаниях и его связь с процессами стратегического поведения
№ 7 (R)–2006	А. Н. Козырев	Экономика интеллектуального капитала
№ 8 (R)–2006	Н. А. Зенкевич, Л. А. Петросян	Проблема временной состоятельности кооперативных решений
№ 9 (R)–2006	Е. А. Дорофеев, О. А. Лапшина	Облигации с переменным купоном: принципы ценообразования
# 10 (E)–2006	Т. Е. Andreeva V. A. Chaika	Dynamic Capabilities: what they need to be dynamic?
№ 11 (E)–2006	G. V. Shirokova	Strategies of Russian Companies at Different Stages of Organizational Life Cycle: an Attempt of Empirical Analysis
№ 12 (R)–2006	А. Е. Лукьянова, Т. Г. Тумарова	Хеджевые фонды как инструменты снижения рисков и роста ценности компании
№ 13 (R)–2006	Л. Н. Богомолова	Применение этнографических методов для изучения процессов принятия потребительских решений

№ 14 (R)–2006	Е. К. Завьялова	Особенности профессионально-личностного потенциала и развития карьеры линейных менеджеров отечественных производственных предприятий
№ 15 (R)–2006	С. В. Кошелева	Удовлетворенность трудом как комплексный диагностический показатель организационных проблем в управлении персоналом
№ 16 (R)–2006	А. А. Румянцев, Ю. В. Федотов	Экономико-статистический анализ результатов инновационной деятельности в промышленности Санкт-Петербурга
№ 17 (R)–2006	Е. К. Завьялова	Взаимосвязь организационной культуры и систем мотивации и стимулирования персонала
№ 18 (R)–2006	А. Д. Чанько	Алгебра и гармония HR-менеджмента. Эффективность обучения персонала и диагностика организационной культуры
№ 19 (E)–2006	T. E. Andreeva	Organizational change in Russian companies: findings from research project
# 20 (E)–2006	N. E. Zenkevich, L. A. Petrosjan	Time-consistency of Cooperative Solutions
№ 21 (R)–2006	Т. Е. Андреева	Организационные изменения в российских компаниях: результаты эмпирического исследования
№ 22 (R)–2006	Д. Л. Волков, Т. А. Гаранина	Оценивание интеллектуального капитала российских компаний
№ 23 (R)–2006	А. В. Бухвалов, Ю. Б. Ильина, О. В. Бандалюк	Электронное корпоративное управление и проблемы раскрытия информации: сравнительное пилотное исследование
№ 24 (R)–2006	С. В. Кошелева	Особенности командно-ролевого взаимодействия менеджеров среднего и высшего звена международной и российских компаний
№ 25 (R)–2006	Ю. В. Федотов, Н. В. Хованов	Методы построения сводных оценок эффективности деятельности сложных производственных систем
# 26 (E)–2006	S. Kouchtch, M. Smirnova, K. Krotov, A. Starkov	Managing Relationships in Russian Companies: Results of an Empirical Study
№ 27 (R)–2006	А. Н. Андреева	Портфельный подход к управлению люксовыми брендами в фэшн-бизнесе: базовые концепции, ретроспектива и возможные сценарии

- | | | |
|---------------|--------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| № 28 (R)–2006 | Н. В. Хованов,
Ю. В. Федотов | Модели учета неопределенности при построении сводных показателей эффективности деятельности сложных производственных систем |
| № 29 (R)–2006 | Е. В. Соколова,
Ю. В. Федотов,
Н. В. Хованов. | Построение сводной оценки эффективности комплексов мероприятий по повышению надежности функционирования объектов электроэнергетики |
| # 30 (E)–2006 | M. Smirnova | Managing Buyer-Seller Relationships in Industrial Markets: A Value Creation Perspective |
| № 31 (R)–2006 | С. П. Куш,
М. М. Смирнова | Управление взаимоотношениями в российских компаниях: разработка концептуальной модели исследования |
| № 32 (R)–2006 | М. О. Латуха,
В. А. Чайка,
А. И. Шаталов | Влияние «жестких» и «мягких» факторов на успешность внедрения системы менеджмента качества: опыт российских компаний |
| № 33 (R)–2006 | А. К. Казанцев,
Л. С. Серова,
Е. Г. Серова,
Е. А. Руденко | Индикаторы мониторинга информационно-технологических ресурсов регионов России |
| № 34 (R)–2006 | Т. Е. Андреева,
Е. Е. Юртайкин,
Т. А. Солтицкая | Практики развития персонала как инструмент привлечения, мотивации и удержания интеллектуальных работников |
| # 35 (E)–2006 | T. Andreeva,
E. Yurtaikin,
T. Soltitskaya | Human resources development practices as a key tool to attract, motivate and retain knowledge workers |
| № 36 (R)–2006 | А. В. Бухвалов,
В. Л. Окулов. | Классические модели ценообразования на капитальные активы и российский финансовый рынок. Часть 1. Эмпирическая проверка модели CAPM. Часть 2. Возможность применения вариантов модели CAPM |
| № 37 (R)–2006 | Е. Л. Шекова | Развитие корпоративной социальной ответственности в России: позиция бизнеса (на примере благотворительной деятельности компаний Северо-Западного региона) |
| № 38 (R)–2006 | Н. А. Зенкевич,
Л. А. Петросян | Дифференциальные игры в менеджменте |

№ 39 (R)–2006	В. Г. Беляков, О. Р. Верховская, В. К. Дерманов, М. Н. Румянцева	Глобальный мониторинг предпринимательской активности Россия: итоги 2006 года
№ 40 (R)–2006	В. А. Чайка, А. В. Куликов	Динамические способности компании: введение в проблему
№ 41 (R)–2006	Ю. Е. Благов	Институционализация менеджмента заинтересованных сторон в российских компаниях: проблемы и перспективы использования модели «Арктурус»
№ 42 (R)–2006	И. С. Меркурьева, Е. Н. Парамонова, Ю. М. Битина, В. Л. Гильченко	Экономический анализ на основе связанных данных по занятым и работодателям: методология сбора и использования данных
# 43 (E)–2006	I. Merkuryeva, E. Paramonova, J. Bitina, V. Gilchenok	Economic Analysis Based on Matched Employer-Employee Data: Methodology of Data Collection and Research
№ 44 (R)–2006	Н. П. Дроздова	Российская «артельность» — мифологема или реальность' (Артельные формы хозяйства в России в XIX — начале XX в.: историко-институциональный анализ)
№ 1 (R)–2007	Е. В. Соколова	Бенчмаркинг в инфраструктурных отраслях: анализ методологии и практики применения (на примере электроэнергетики)
№ 2 (R)–2007	С. П. Куш, М. М. Смирнова	Управление поставками в российских компаниях: стратегия или тактика
№ 3 (R)–2007	Т. М. Скляр	Проблема ленивой монополии в российском здравоохранении
№ 4 (R)–2007	Т. Е. Андреева	Индивидуальные предпочтения работников к созданию и обмену знаниями: первые результаты исследования
№ 5 (R)–2007	А. А. Голубева	Оценка порталов органов государственного управления на основе концепции общественной ценности
№ 6 (R)–2007	С. П. Куш, М. М. Смирнова	Механизм координации процессов управления взаимоотношениями компании с партнерами
# 7 (E)–2007	D. Volkov, I. Berezinets	Accounting-based valuations and market prices of equity: case of Russian market

№ 8 (R)–2007	М. Н. Барышников	Баланс интересов в структуре собственности и управления российской фирмы в XIX – начале XX века
# 9 (E)–2007	D. Volkov, T. Garanina	Intellectual capital valuation: case of Russian companies
№ 10 (R)–2007	К. В. Кротов	Управление цепями поставок: изучение концепции в контексте теории стратегического управления и маркетинга.
№ 11 (R)–2007	Г. В. Широкова, А. И. Шаталов	Характеристики компаний на ранних стадиях жизненного цикла: анализ факторов, влияющих на показатели результативности их деятельности
№ 12 (R)–2007	А. Е. Иванов	Размещение государственного заказа как задача разработки и принятия управленческого решения
№ 13 (R)-2007	О. М. Удовиченко	Понятие, классификация, измерение и оценка нематериальных активов (объектов) компании: подходы к проблеме
№ 14 (R)–2007	Г. В. Широкова, Д. М. Кнатько	Влияние основателя на развитие организации: сравнительный анализ компаний управляемых основателями и наемными менеджерами
# 15 (E)–2007	G. Shirokova, A. Shatalov	Characteristics of companies at the early stages of the lifecycle: analysis of factors influencing new venture performance in Russia
# 16 (E)–2007	N. Drozdova	Russian “Artel’nost” — Myth or Reality? Artel’ as an Organizational Form in the XIX — Early XX Century Russian Economy: Comparative and Historical Institutional Analysis
# 1 (E)–2008	S. Commander, J. Svejnar, K. Tinn	Explaining the Performance of Firms and Countries: What Does the Business Environment Play'
№ 1 (R)–2008	Г. В. Широкова, В. А. Сарычева, Е. Ю. Благоев, А. В. Куликов	Внутрифирменное предпринимательство: подходы к изучению вопроса
№ 1A(R)–2008	Г. В. Широкова, А. И. Шаталов, Д. М. Кнатько	Факторы, влияющие на принятие решения основателем компании о передаче полномочий профессиональному менеджеру: опыт стран СНГ и Центральной и Восточной Европы

№ 2 (R)–2008	Г. В. Широкова, А. И. Шаталов	Факторы роста российских предпринимательских фирм: результаты эмпирического анализа
№ 1 (R)–2009	Н. А. Зенкевич	Моделирование устойчивого совместного предприятия
№ 2 (R)–2009	Г. В. Широкова, И. В. Березинец, А. И. Шаталов	Влияние организационных изменений на рост фирмы
№ 3 (R)–2009	Г. В. Широкова, М. Ю. Молодцова, М. А. Арепьева	Влияние социальных сетей на разных этапах развития предпринимательской фирмы: результаты анализа данных Глобального мониторинга предпринимательства в России
# 4 (E)–2009	N. Drozdova	Russian Artel Revisited through the Lens of the New Institutional Economics
№ 5 (R)–2009	Л. Е. Шепелёв	Проблемы организации нефтяного производства в дореволюционной России
№ 6 (R)–2009	Е. В. Соколова	Влияние государственной политики на инновационность рынков: постановка проблемы
№ 7 (R)–2009	А. А. Голубева, Е. В. Соколова	Инновации в общественном секторе: введение в проблему
# 8 (E)–2009	A. Damodaran	Climate Financing Approaches and Systems: An Emerging Country Perspective
№ 1 (R)–2010	И. Н. Баранов	Конкуренция в сфере здравоохранения
№ 2 (R)–2010	Т. А. Пустовалова	Построение модели оценки кредитного риска кредитного портфеля коммерческого банка (на основе методологии VAR)
№ 3 (R)–2010	Ю. В. Лаптев	Влияние кризиса на стратегии развития российских МНК
№ 4 (R)–2010	А. В. Куликов, Г. В. Широкова	Внутрифирменные ориентации и их влияние на рост: опыт российских малых и средних предприятий
# 5 (E)–2010	M. Storchevoy	A General Theory of the Firm: From Knight to Relationship Marketing
№ 6 (R)–2010	А. А. Семенов	Появление систем научного менеджмента в России
# 7 (E)–2010	D. Ivanov	An optimal-control based integrated model of supply chain scheduling
№ 8 (R)–2010	Н. П. Дроздова, И. Г. Кормилицына	Экономическая политика государства и формирование инвестиционного климата: опыт России конца XIX — начала XX вв.

№ 9 (R)–2010	Д. В. Овсянко	Направления применения компонентов менеджмента качества в стратегическом управлении компаниями
# 10 (E)–2010	V. Cherenkov	Toward the General Theory of Marketing: The State of the Art and One More Approach
№ 11 (R)–2010	В. Н. Тишков	Экономические реформы и деловая среда: опыт Китая
№ 12 (R)–2010	Т. Н. Клёмина	Исследовательские школы в организационной теории: факторы формирования и развития
№ 13 (R)–2010	И. Я. Чуракова	Направления использования методик выявления аномальных наблюдений при решении задач операционного менеджмента
№ 14 (R)–2010	К. В. Кротов	Направления развития концепции управления цепями поставок
№ 15 (R)–2010	А. Г. Медведев	Стратегические роли дочерних предприятий многонациональных корпораций в России
№ 16 (R)–2010	А. Н. Андреева	Влияние печатной рекламы на восприятие бренда Shalimar (1925 – 2010)
№ 17 (R)–2010	В. Л. Окулов	Ценность хеджирования для корпорации и рыночные ожидания
№ 1 (R)–2011	А. А. Муравьев	О российской экономической науке сквозь призму публикаций российских ученых в отечественных и зарубежных журналах за 2000–2009 гг.
№ 2 (R)–2011	С. И. Кирюков	Становление и развитие теории управления маркетинговыми каналами
№ 3 (R)–2011	Д. И. Баркан	Общая теория продаж в контексте дихотомии «развитие – рост»
# 4 (E)–2011	К. V. Krotov, R. N. Germain	A Contingency Perspective on Centralization of Supply Chain Decision-making and its Role in the Transformation of Process R&D into Financial Performance
№ 5 (R)–2011	А. В. Зятчин	Сильные равновесия в теоретико-игровых моделях и их приложения
№ 6 (R)–2011	В. А. Ребязина	Формирование портфеля взаимоотношений компании с партнерами на промышленных рынках
№ 1 (R)–2012	А. Л. Замулин	Лидерство в эпоху знаний

# 2 (E)–2012	I. N. Baranov	Quality of Secondary Education in Russia: Between Soviet Legacy and Challenges of Global Competitiveness
№ 3 (R)–2012	Л. С. Серова	Микро-предприятия в экономике России: состояние и тенденции развития
# 4 (E)–2012	G. V. Shirokova, D. M. Knatko, G. Vega	Separation of Management and Control in SMEs from Emerging Markets: The Role of Institutions
№ 5 (R)–2012	Г. В. Широкова, М. А. Сторчевой	Влияние социальных сетей на выход на зарубежные рынки: из опыта трех российских предпринимательских фирм
№ 6 (R)–2012	А. К. Казанцев	Инновационное развитие университетов: аналитический обзор ведущих российских вузов
№ 7 (R)–2012	Д. В. Муравский, М. М. Смирнова, О. Н. Алканова	Капитал бренда в современной теории маркетинга
# 8 (E)–2012	E. B. Samuylova, D. V. Muravskii, M. M. Smirnova, O. N. Alkanova	The role of brand characteristics in brand alliance engagement with different types of partners: an exploratory study
№ 9 (R)–2012	Е. Ю. Благов	Факторы ценообразования многосторонних платформ: современное состояние и перспективы исследований
# 10 (E)–2012	E. K. Zavyalova, S. V. Kosheleva	Assessing the efficiency of HRD technologies in knowledge-intensive firms
# 11 (E)–2012	E. K. Zavyalova, S. V. Kosheleva	Human potential as a factor of developing national competitiveness of Brazil, Russia, India and China
# 12 (E)–2012	D. M. Muravskii, S. A. Yablonsky	Determining disruptive innovation potential of multi-sided platforms: case of digital books
№ 13 (R)–2012	В. Ю. Аршавский, В. Л. Окулов	Контролируемый эксперимент по принятию решений в условиях неопределенности и риска
№ 14 (R)–2012	А. А. Муравьев	К вопросу о классификации российских журналов по экономике и смежным дисциплинам
№ 1 (E)–2013	G. V. Shirokova, L. S. Sokolova	Exploring the Antecedents of Entrepreneurial Orientation in Russian SMEs: The Role of Institutional Environment