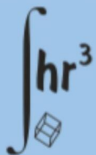


#MR

HR СМОТРИТ
ФИЛЬМЫ

Олеся Филиппова
Оксана Бендюкова
Алима Фурманова
Антонина Камардина



18+

Алима Фурманова
Антонина Камардина
Олеся Филиппова
Оксана Бендюкова
HR смотрит фильмы
Серия «Все о массовом
подборе персонала», книга 9

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=68786139

SelfPub; 2023

Аннотация

Перед вами наша вторая книга серии «HR вокруг нас». В книге мы рассматриваем различные HR процессы, которые сопровождают нас в работе. Книга также будет интересна начинающим специалистам в сфере HR: она поможет рассматривать процесс работы с персоналом разных точек зрения.

Содержание

Введение	4
Ценности в кино	6
«Еще по одной»	12
Терминал	23
Стажер	36
Замершая из Майями	68
Скрытые фигуры	80
Конец ознакомительного фрагмента.	84

Антонина Камардина, Оксана Бендюкова, Олеся Филиппова, Алима Фурманова HR смотрит фильмы

Введение

Это 2-ая книга, из нашей серии «HR вокруг нас». Каждый из нас любит смотреть различные фильмы. У каждого есть свои предпочтения: по жанрам, режиссерам, сюжетам. Но мы HR-ы не можем спокойно их смотреть. При просмотре фильмов на определенные эпизоды у нас возникают свои ассоциации, и в голове всплывают рабочие моменты.

В книге мы с вами рассмотрим различные HR процессы, которые сопровождают нас в работе. Книга также будет интересна начинающим специалистам в сфере HR: она поможет рассматривать процесс работы с персоналом разных точек зрения.

В окружающих нас разнообразных событиях и явлениях, на первый взгляд, мы можем увидеть множество пересече-

ний с нашей профессией. Поиски знакомых процессов позволяют развивать профессиональное видение и более широко анализировать элементы рабочего процесса. Многообразие участников событий, например, художественных персонажей, дает возможность увидеть различные варианты поведения и составить сценарий реакций на них, который будет отвечать потребностям нашей компании. Здесь мы предлагаем сделать первый шаг к такому подходу – это не только увлекает, но и тренирует наши аналитические компетенции.

Ценности в кино

Художественное и документальное кино в принципе нацелено на раскрытие той или иной духовно-нравственной позиции человека по отношению к обществу или природе. Поэтому любой фильм может служить иллюстрацией ценностей человека, и от того, совпадают они с ценностными «привычками» общества, или конфликтуют, развивается сюжет киноповествования.

Человек реализует свои ценностные представления в семейных и дружеских отношениях, в оценке политических и экономических событий, и, конечно, в сфере труда. А, учитывая, что «львиную» долю времени люди в возрасте от 20 до 60 лет проводят на работе, где имеется особенная корпоративная культура и нравственная философия – этика, внимание к личностным ценностям сотрудников переходит для HR в область ежедневных забот.

Рассмотрим несколько кинопримеров проявления ценностей сотрудников и влияния личностного ценностного конструкта на рабочие ситуации.

Фильм «Стажер» (2015) раскрывает позитивную для роста и развития компании симфонию личностных ценностей людей разных возрастов. И это особенно важно на фоне опасения поколенческого конфликта на работе, которое до сих пор имеет место в HR-сообществе.

Герои Роберта Де-Ниро и Энн Хэтэуэй находятся на разных жизненных этапах, их цели и задачи не совпадают. Пенсионер-стажер хочет вернуться в офис и расширить тем самым свой круг общения, амбициозная бизнес-леди надеется преодолеть трудности на пути карьеры и двинуться в бизнесе дальше и выше.

Мы не можем оценить весь ценностный спектр личностей главных героев, но определенно видим ценностный парадокс в их личностном ценностном континууме – одновременное стремление к Достижению (самоутверждение) и Заботе (выход за пределы собственного Я).

Для героини Энн Хэтэуэй ценность Заботы выражается в справедливом отношении к людям (Забота – Универсализм), для стажера Роберта Де Ниро – в стремлении услышать и понять других людей (Забота – Благожелательность). Стажер – пенсионер поддерживает героиню в карьерных устремлениях, но важнее равных возможностей для всех людей (универсализма) для него выступают эмпатичные отношения (благожелательность).

То есть, пожилой стажер демонстрирует ценностный парадокс значимости противоположных ценностей в конфигурации – Достижение – Благожелательность, в отличие от Достижения – Универсализма молодой начальницы.

Обоим героям свойственны ценности Заботы, которые выражаются универсализмом у начальницы и благожелательностью у курьера. Причины предпочтения Универсализ-

ма или Благожелательности могут иметь любую природу – религиозную, возрастную и т.д. Да нам это и не важно. В фильме мы видим двух сотрудников и похожими ценностями, поэтому им удастся эффективный рабочий тандем, хотя и не с первой минуты общения.

Можно сделать вывод, что ожидаемые поколенческие различия в мировоззрении теряют актуальность, когда ценности людей похожи.

Давайте учитывать это в повседневной работе HR.

Действие фильма «Бармен» (2015) происходит не в офисе, однако очень ярко показывает, как изменилась жизнь Вадика – героя Виталия Гогунского, когда тот обрел при помощи волшебного коктейля бармена – героя Ивана Охлобыстина, новую личностную ценностную конфигурацию. Серая и скучная жизнь моментально поменялась, когда ценности Достижения и Рис ка-Новизны приобрели первенствующую значимость в личностном ценностном континууме Вадика. При этом, у Вадика наладились и личные отношения. Это дает повод предположить, что ценности Заботы также имеют место, хотя для полного исследования ценностного континуума героя информации все-таки маловато.

И, хотя, в реальности изменить мировоззрение и ценности человека извне представляется маловероятным, HR должен четко понимать ценностную картину компании, малых групп и ценностных особенностей руководителей среднего звена (как минимум), чтобы более эффективно выстраивать

обучение и ротацию персонала.

Правильно настроенные на ценности участников обучающие мероприятия позволят актуализировать, как бы заострить те личностные ценности сотрудников, которые будут эффективны при выполнении поставленных им задач. Однако, влияние на ценности лучше выстраивать с осторожностью и почаще сверяться с этическими рамками.

Фильм «Офисный беспредел» (2018) показывает, как неосторожное обращение с личностными ценностями может разрушить правильную идею. Он снят Лином Одингом в жанре черной комедии 90-х годов прошлого века. Карикатурным образом в нем показано стремление руководства увеличить эффективность компании за счет влияния на личностный ценностный конструкт сотрудников, а именно повысить до гипертрофированности значимость ценности Достижения в личностном ценностном континууме каждого работника. Для этого сотрудников приглашают на мотивационное собрание и угощают специально разработанным коктейлем. Химия пробуждает потребность добиваться значимых результатов, которые позволят получить деньги, карьеру и признание в обществе. Но Достижение ущемляет противоположные ценности Заботы – Универсализм (справедливость) и Благожелательность (эмпатию), что изображается в фильме как невиданная агрессия сотрудников друг к другу, к начальству, к человечеству в целом.

Легко можно спрогнозировать, что позитивных результа-

тов – эффективности и личной заинтересованности сотрудников в своей работе, добиться при помощи коктейля не удалось. Агрессивные сотрудники разрушили офис и принялись драться и убивать друг друга. К счастью, в реальности такие события представляются невероятными, но HR должны прогнозировать последствия настойчивых попыток влияния на личностный ценностный континуум сотрудников в обучающих программах и тренингах – можно получить результат, противоположный ожидаемому.

Список фильмов можно продолжать довольно долго, ведь за последние годы появилось много художественных лент про офисную жизнь в Китае, Корее, Индии.

Если приучить себя формировать представление о ценностях не только при специальном тестировании сотрудников, и при просмотре художественных фильмов, можно выработать особенные сценарии отношений, основанные на внимании к личностным ценностям коллег.

Ценности лежат в основе мировоззрения человека, они шире поколенческих, национальных, религиозных различий. Они могут как объединять, так и разделять людей, работающих в одной компании.

Выстраивание HR –процессов обучения и развития персонала должно учитывать три уровня ценностей – компанию, малые группы – коллективы отделов, управлений и т.д, личностный, хотя бы на срезе руководителей среднего звена. И тогда знания о ценностях пойдут на улучшение коммуника-

ций и общую пользу компании.

Художественное кино помогает увидеть сложность мировоззрения на житейских примерах, и порой, показывает, что неосторожное обращение с ценностями и попытки решительно на них влиять могут привести к отрицательным результатам. Правильное представление о ценностях сотрудников и коллектива, напротив, поможет сделать работу HR более эффективной.

«Еще по одной»

О чем этот фильм: *«Четверо уставших учителей решают проверить теорию о том, что всем людям от природы недостает в крови спирта. Дни напролет они остаются немного нетрезвыми, и последствия не заставляют себя ждать».*

В этом фильме мы сталкиваемся со следующими HR-процессами:

1. Постановка задач;
2. Делегирование полномочий;
3. Антилидер;
4. Обратная связь;
5. Стил ь управления;
6. Выгорание.

Фильм поразил меня тем, что в нем очень хорошо видно, что происходит с человеком, когда он выгорает. Через какие стадии это происходит, и как он выходит из такого состояния. Показана и другая сторона, а именно, как выгорание влияет на эффективность сотрудника на работе и как оно влияет на личную жизнь.

Постановка задач.

С чего начинается фильм – с постановки задачи. *«Вы должны выпить ящик пива, обегая озеро. На каждой остановке по бутылке на человека. У каждой команды есть арбитр, который следит за ящиком. Арбитру пиво пить нель-*

зья. Если блюет вся команда, то ей снимают минуту. По последней бутылке выпивают на финишной. Победителю все призовое пиво».

Когда ты только включаешь фильм, то сталкиваешься с интересным эпизодом, а ведь в описании фильма написано, что жанр – «драма». А он вызывает улыбку.

А мне как HR-у в данном эпизоде видится «Постановка задачи». И сразу в голове происходит анализ – «Правильность постановки задачи по SMART». Давайте разберем с вами этот эпизод по SMART:

S (конкретная) – была ли задача конкретной? *«Вы должны выпить ящик пива обегая озеро»*. Да задача поставлена вполне конкретно.

M (измеримая) – *«выпить ящик пива»*. Четко сказали, как измеряется выполнение задачи.

A (достижимая) – а была ли задача достижимой? Ведь мы сталкиваемся с тем, что есть условия – *«Если блюет вся команда ей снимают минуту»*. Соответственно я делаю вывод из данной фразы, что она достижима не для всех, иначе этой фразы при постановке задачи не было.

R (реальная) – в России точно реальна, а вот реальна ли она в Дании (в стране где был снят фильм) сказать не могу.

T (ограниченная во времени). Как мы видим, в данном эпизоде задача была не ограничена во времени. Задача была ограничена быстрым результатом одной из команд участников.

Делегирование полномочий.

«Сони сегодня ты ведешь тренировку». Вот так один из главных героев делегировал свои должностные обязанности одному из своих учеников. Конечно, в фильме мы видим, что ученик сразу понял, что необходимо делать на данном уроке, и он стал четко давать указания, что необходимо делать другим ученикам.

Из этого эпизода мы понимаем, что данная ситуация происходит не первый раз. Ученик полностью копировал действия своего учителя на уроке, мы это поймем далее при просмотре фильма. Он использовал манеру не только также давать указания, но и также подбадривать учеников короткой фразой:

«Молодцы!». Когда мы как руководители полностью или частично делегируем свои полномочия одному из сотрудников, то необходимо об этом сказать и всем членам команды, чтобы они понимали, что им необходимо слушаться именно этого сотрудника.

Поэтому я бы рекомендовала другую фразу: «Сегодня тренировку будет вести Сони». Вроде бы та же фраза, но звучит она, согласитесь, по-другому.

Другим сотрудникам также важно понимать: почему именно этому сотруднику руководитель делегировал полномочия. Это важный момент в работе команды. Помните о том, что при делегировании полномочий важно, чтобы сотрудник не надел на себя так называемую «корону». Иначе

он будет неправильно и некорректно ставить задачи и спрашивать результаты с членов команды. А это может привести к конфликтной ситуации между сотрудником и коллективом. Поэтому при передаче полномочий также обращаем внимание на передачу исполнительской ответственности: от каждого участника команды зависит результат задачи, его качество.

Антилидер.

В эпизоде, когда один из учителей озвучил новую тему, а ученики стали ему говорить, что сегодня другая тема, учитель продолжил. Тогда один из учеников встал и вышел из класса со словами: «*Чушь какая-то*». При этом учитель в фильме на это никак не отреагировал.

В данном эпизоде мы четко видим, что в классе есть свой антилидер, на которого равняются другие ученики. Давайте с вами разберем, а правильно ли в данной ситуации поступил наш главный герой, который на данную ситуацию никак не среагировал.

По моему мнению учитель сделал все верно, ведь таким образом он не поддался на провокацию, со стороны ученика: он просто продолжил вести урок дальше, согласно своему плану.

Антилидеры особенно в новых коллективах не стремятся выполнять требования руководителя. Обычно это те сотрудники, которые по каким-то причинам не стали руководителями. И они считают, что они лучше знают, как управлять

коллективом.

Конечно, самое простое решение – это вывести антилидера из коллектива путем увольнения. Но я же люблю с ними работать, так как мы можем через него быстрее реализовывать наши решения. Вызовите антилидера к себе и поговорите, он может стать хорошим источником информации. Сделайте так, чтобы решение, которое вы уже приняли, было сформировано с его участием. Тогда, поверьте, он донесет до коллег, что это хорошее решение и сам не будет противостоять ему. Заставьте его работать на вас, тогда у вас всегда в команде будет человек, который поможет вам добиваться лучших результатов. Помощник никогда не бывает лишним.

Обратная связь.

Когда учителя пригласили на собрание с родителями своих учеников, то главный герой получил следующую обратную связь о своей работе:

«– Насколько нам известно, к экзамену по Истории наших детей готовите вы?»

– Да конечно!

– Дело в том, что проходной бал у некоторых университетов очень высок.

– Поэтому не все рады, что именно вы ведете историю.

– Так, а можно чуть поподробней?

– Вы, извините конечно, но у вас все хватают трояки, а этот профильный предмет умножается на два, и вид у вас всегда словно такой, что вам наплевать.

– Нет мне не плевать. Просто нелегко преподавать, когда весь класс сидит упершись в телефонах. Попробуйте! Но я учту ваши замечания, мы что-нибудь придумаем. Может поставим вам другого.

– И еще я хотела добавить. Вы говорили нам про Пасхальный кризис так путанно, правда».

Вот такую обратную связь получил наш главный герой о своей работе. Какие ошибки в данной обратной связи вы видите?

1. Руководитель школы должен был присутствовать при этом. Когда вашему сотруднику хотят дать обратную связь заказчики, которым он подбирает соискателей, вы как руководитель должны обязательно при этом присутствовать. Нельзя допускать, чтобы обратную связь о работе давали без присутствия непосредственного руководителя. Ведь не всегда другие сотрудники могут корректно и правильно это сделать. Сотрудник, получая обратную связь, может близко и болезненно ее принять, и вы потеряете сотрудника.

2. Негативная обратная связь. Нельзя при предоставлении обратной связи говорить только о минусах. Обязательно надо говорить и плюсах. Например: *«Когда мы узнали, что вы будете преподавать нашим детям Историю, то сильно обрадовались. Ведь вы считаетесь одним из хороших учителей. Но ученики постоянно хватают тройки по данному предмету, а он очень важен, так как необходим при поступлении. Вот если бы вы с интересом преподавали, а не скучно,*

то ученики бы большие вовлекались в данный предмет». Обратную связь необходимо давать, как я его называю «методом бутерброда» (+,-,+), таким образом она более конструктивна, и сотрудник понимает, что необходимо сделать, чтобы добиться того результата, который ему поставили вы.

3. **Оправдания.** Конечно, любой человек услышав только негативную обратную связь часто оправдываться. Но вы должны услышав это – выслушать его и присоединиться. А не только как в этом эпизоде опять давать негативную обратную связь. Таким образом оказывается давление на сотрудника. А этого не должно быть. Например: «Я понимаю, что вы столкнулся с трудностями, но если бы ты вовремя обратился ко мне, то вместе бы мы решили, как преодолеть данное препятствие».

Прежде чем давать обратную связь вашему сотруднику обязательно подготовьтесь, ведь вы должны опираться на факты, а не на домыслы и эмоции. Помните, что правильная обратная связь помогает вашим сотрудникам добиваться лучших результатов. Ведь таким образом, вы направляете сотрудников на пошаговое выполнение задачи.

Стиль управления.

Помните, когда в фильме начали обсуждать: как надо управлять учениками? Один из друзей сказал:

«– Хватит с ними нянчиться! Пусть почувствуют силу!

– А как еще?

– Я думаю дело не в этом. Все гораздо серьезней. Твои про-

блемы в классе банальны. Тебе не хватает уверенности в себе, радости. Думаю в этом проблема».

Как вы думаете из данного диалога, какой стиль управления был присущ нашему главному герою? Я определяю, что это стиль управления – либеральный. Либеральный стиль управления опирается на факторы:

1. Сотрудники должны иметь самосознание. То есть они умеют самостоятельно принимать решения.

2. В данном случае мы видим, что этот стиль не подходит главному герою. Ведь ему друзья говорят, что «хватит с ними нянчиться» и предлагают сменить стиль управления на «авторитарный»: *«Пусть почувствуют силу!»*. Но данный стиль управления не смешивается с другими. Поэтому перейти на новый стиль не получится.

3. Самоорганизованность. Этого ученикам тоже не хватает, им нужен лидер, который поддерживает дисциплину.

4. Самообучение. Как мы видим из фильма, ученики не стремятся к самообучению, они ждут, что их научат.

Используя данный стиль можно добиваться хороших результатов, но лидер команды должен быть уверенным в себе, чтобы его сотрудники стремились выполнять все задачи на высоком уровне. Наш же герой был не уверен в себе, соответственно и его команда учеников не стремилась к самоорганизации и самообучению.

Выгорание.

«– Так Мартин, что с тобой?»

– *Ровным счетом ничего. Я совсем один*».

Когда мы слышим похожий диалог, то мы HR видим в этом выгорание сотрудника. Данное явление сейчас встречается все чаще и чаще. Нам, как руководителям очень важно вовремя это заметить. В фильме мы видим, что изменения в поведении сотрудника его руководитель не заметил. Данные изменения заметили его друзья-коллеги.

Одним из признаков выгорания – снижение результативности сотрудника в сравнении с тем, что было раньше. И коллеги данное изменение увидели. Один из коллег дал Марти (главному герою) обратную связь о том, какие результаты он показывал ранее:

«– Марти, когда я пришел в школу ровно 12 лет назад, ты был большой человек. Ты был ученым. Мы все только о тебе говорили. Ты собирался защищать докторскую диссертацию...». Как мы видим из данной фразы, что все учителя равнялись на нашего героя, ведь он для них был идеальным сотрудником. Сейчас же он уже не показывал те результаты, которые были ранее. Он «перегорел».

Какие еще признаки есть у эмоционального выгорания:

1. тревожность;
2. физическая усталость;
3. раздражительность.

В фильме нам была показана одна из стадий эмоционального выгорания, а именно – потребность во вредных привычках. Ведь, когда главный герой начинает выпивать, он за-

мечает, что работать ему становится легче. Но постепенно определенной дозы алкоголя ему становилось мало, и он ее увеличивал, до тех пор, пока эта вредная привычка стала известна всем.

Тогда у его наступила следующая стадия – изменение поведения и депрессивность. К этому еще добавилась агрессивность к своей семье. Когда же он понял, что он все теряет: и работу, и семью, то понял, что необходимо выходить из данного состояния. Помогли ему в этом его друзья и ученики.

«– Ей Марти, что ты ноешь!».

Как же вывести сотрудника из такого состояния? В первую очередь проведите беседу на следующие темы:

1. Надо научиться устанавливать границы между рабочим и личным временем. Ведь именно этого Марти не хватало. Он перестал отдыхать со своей семьей как раньше.

2. Научиться разграничивать свои личные ценности и ценности других и компании. Помните, как он поменял стиль преподавания? Он стал рассказывать им об истории с точки зрения их ценностей на данный момент.

3. Уметь понимать, что возможно сделать, а что нет. Когда он понял, что цель не глубоко изучать историю, как знает он ее, а цель чтобы ученики сдали на отлично данный предмет, то он стал давать ту информацию, которая для этого необходима.

4. Необходимо больше проявлять заботу, о себе, а не ду-

мать только о работе. И когда в конце фильма он это сделал, он снова стал собой, расслабился и стал танцевать, как делал это раньше. И он танцевал для себя, как только он умел.

Терминал

О чем этот фильм? *«Турист из Восточной Европы прилетает в США, но во время перелета из-за революции его страна перестала существовать. Документы гостя недействительны, и улететь обратно он уже не может».*

В этом фильме мы встречаемся со следующими HR-процессами:

1. Лидер команды;
2. Работа в команде;
3. Планирование;
4. Нарушение должностных обязанностей;
5. Поиск работы;
6. Мотивация.

Очень интересный и мотивирующий фильм. Рекомендую его посмотреть. Он вроде бы о грустном, но смотришь его с улыбкой. Ведь в фильме показали, что никогда нельзя опускать руки и всегда можно добиться поставленной перед собой цели. Ведь самое идти к ней: пусть маленькими шагами, но идти.

Лидер команды.

В начале фильма мы видим сцену, где сотрудник охраны аэропорта просматривает камеры и происходит следующий диалог:

«– Внимание охота!»

– Понял.

– Это что за команда в рубашках Мики Мауса?

– Тур-группа из Китая, направляется в Орландо.

– Странное дело, туристы едут в Диснейленд, а у них нет ни одной камеры.

– Поддельные документы на стойках 10 и 11».

Мы видим, что начальник охраны таможенной зоны отлично знает свою работу, и сотрудники уже сразу понимают, что если он работает, то свою работы выполняет на все 100%.

Просматривая фильм мы видим, что многие удивляются, как быстро одним взглядом он может выявить нарушителя. Они с полной ответственностью выполняют все его задачи.

Важно чтобы руководитель был лидером для своих сотрудников, ведь таким образом они учатся как правильно выполнять ту или иную задачу.

Какие характеристики свойственны лидеру:

1. Умение принимать важные решения, они не всегда бывают популярными;
2. Быть уверенным;
3. Открыто говорить со своими сотрудниками;
4. Уметь вдохновлять;
5. Любить инновации;
6. Быть терпеливым;
7. Обождать свою работу;
8. Уметь анализировать.

«– Фрэнк, я тебя рекомендовал на свое место – начальник

службы охраны всего аэропорта. Жду одобрение Вашингтона... Это безумно ответственная работа, необходимо быть лидером».

Непосредственный руководитель рекомендовал Фрэнка на свое место и сделал акцент, что на данной должности обязательно надо быть лидером. Но как мы помним, это место он не получил, когда приехала проверка.

Подвело Фрэнка отсутствие важного качества для лидера, а именно терпимости. Данное личное качество важно лидеру, так как ему необходимо:

1. в любой ситуации сохранять выдержку (в определенный момент он это не смог сделать);
2. демонстрировать самообладание;
3. быть упорным и настойчивым, но при этом не терять самообладанием;
4. в некоторых ситуациях необходимо терпеть.

Работа в команде.

Помните, когда главный герой пытался позвонить и не знал как это сделать, он начал просить окружающих вокруг людей? Но никто ему не помог. Сцена хорошо показана с точки зрения соучастия. Стоит один человек окруженный сотнями людей, а ему никто не хочет помочь.

При выполнении задачи командой, очень важно, чтобы все участники свою работу направили на общий результат. Команда никогда не достигнет общего успеха, если члены команды не будут помогать друг другу.

Помните психологический эксперимент – эффект Рингельмана? Это серия экспериментов, которые проводились в 1927 году. Суть экспериментов заключалась в том, что брали самых обычных людей и предлагали им поднимать различные тяжести. При этом максимальный результат фиксировался для каждого.

Далее людей объединяли в группы (по два, потом по четыре человека, восемь и т.д.). Ведь ожидаемо, что командной работой можно достичь большего результата. Но результаты оказались другими и люди уже не поднимали в сумме «своих индивидуальных тяжестей».

Экспериментаторы пришли к выводу, что когда человек рассчитывает только на себя он принимает большие усилия, чтобы достичь успеха, нежели когда он выполняет задание в группе. Ведь в команде можно экономить силы.

Вот и в фильме показали, что когда Виктор просил о помощи, люди проходили мимо. Возможно, они думали, что кто-нибудь другой ему поможет. А ведь возможно, если бы тогда ему помогли, он быстрее бы выбрался из терминала и решил свою задачу. А не потерял бы столько времени.

Планирование.

Когда герой хотел найти свои билеты, которые случайно уронил, а уборщик их уже выкинул в мусорный бак, мы слышим с вами следующий диалог:

«– Где билеты? Пожалуйста.»

– Эй, извините, стойте, стойте! Вам назначено?»

– Эээ.

– Простите, я не даю рыться в мусоре без предварительной договоренности.

– Там талоны на еду.

– Я могу вас принять во вторник.

– Вторник, понедельник, вторник, среда, вторник.

– Понедельник, во вторник можете подойти ко мне. А сейчас все, пока! Чао!».

Знакомая ситуация? Я имею в виду с точки зрения менеджера по подбору и заказчика? Думаю да! У меня в практике данная ситуация часто встречается. Вот мы нашли подходящего по профилю кандидата, понимаем, что он на 100% подходит. Хотим побыстрее его показать нашему заказчику, так как специалист узкопрофильный, мы его долго искали и у него уже есть job-offer от других компаний. А в ответ мы слышим: «Сейчас я не могу с ним встретиться, плотное расписание, ближайшее окно у меня только на следующей неделе в пятницу». Мы конечно понимаем, что кандидат долго ждать не будет!

И здесь очень важно правильно «продать» вашу вакансию кандидату, чтобы он дождался встречи со своим возможным будущим руководителем. При этом очень важно в работе HR-менеджеров уметь правильно планировать не только свой рабочий день, но и планировать будущие встречи внутреннего заказчика и кандидата. Ведь состыковать их совместно периодически тяжело.

«– Вам назначено?»

– Да, 9.30 утра, вторник.

– Ненавижу вторники!»

Кроме этого очень правильно уметь не только состыковать эти встречи устно, но и внести их в календарь, как внутреннего заказчика, так и кандидата. Чтобы не получилась ситуация, описанная в вышеуказанном эпизоде.

У меня был случай в практике, когда мне необходимо было показать финансовому директору холдинга кандидата на должность его заместителя. И вот когда пришел час X, мне звонит кандидат и говорит, что охранник сказал, что финансового директора холдинга нет на месте, и сегодня его точно не будет. Произошла данная ситуация из-за того, что заказчик просто забыл о встрече, а календарь на его смартфоне не был настроен, поэтому он вовремя не получил напоминание о назначенной встрече. Поэтому обязательно накануне встречи уточните и у заказчика и у кандидата в силе ли собеседование, чтобы в дальнейшем не краснеть.

Основными правилами планирования являются:

1. Оно должно быть реалистичным;
2. Оно должно быть системным;
3. Оно должно быть последовательным;
4. Оно должно быть регулярным;
5. Оно должно быть согласованным с другими задействованными лицами;
6. Оно должно быть ограничено во времени;

7. Его необходимо регулярно проверять.

Если вы будете правильно планировать свой рабочий день, то запланировать другие встречи вам не составит труда. Работая HR-сфере – это важный навык в работе, который приведет вас к успеху и быстрому закрытию вакансий.

Нарушение должностных обязанностей.

У всех сотрудников компании в обязательном порядке должны быть прописаны должностные инструкции. В фильме мы встречаем следующий эпизод:

«– Аэропорт – забавное место мистер Наварски. Скажу вам одну вещь, только никому об этом не рассказывайте. Хорошо? Это секрет.

– Секрет?

– Да, секретно. В 12 часов дня охрана у тех дверей покинет свой пост. А их сменщики опоздают ровно на 5 минут.

– На пять минут опоздают.

– Да на 5 минут опоздают в 12 часов, но только сегодня выход останется без присмотра. И никто вас не заметит.

– Америка не закрыта?

– Нет, Америка на 5 минут откроется. Счастливого пути, мистер Наварски».

В данном эпизоде мы видим нарушение начальником охраны своих прямых должностных инструкций. Ведь его основная обязанность – это «Обеспечение пересечения границы США гражданами других стран, имеющими на это разрешающие документы, оформленные в установленном по-

рядке законом США форме?». А как мы помним, у главного героя фильма был паспорт несуществующей на тот момент страны. Скорее всего, согласно своей должностной инструкции начальник охраны должен был передать Наварски в вышестоящие органы. Но этого он не сделал, решив: пусть Наварски потихоньку уйдет.

В данном эпизоде мы также видим, что он вступил в сговор и подговорил своих сотрудников на нарушение своих должностных инструкций. Какие необходимо провести действия, когда мы выявляем нарушение должностных инструкций сотрудниками:

1. Зафиксировать данный факт путем составления акта;
2. Запросить объяснение у нарушителя;
3. Издать приказ о применении дисциплинарного взыскания:

– замечание;

– выговор;

– увольнение по определенным основаниям.

Поиск работы.

«– Что случилось?»

– Наварски научился зарабатывать».

Все мы время от времени сталкиваемся с поиском работы. Ищем мы ту работу, которая будет соответствовать основным нашим мотиваторам:

1. Нужны деньги;
2. Карьерный рост;

3. Стабильность;

4. Близость к дому;

5. Интересная работа и т.д.

Когда мы собеседуем соискателя, мы также всегда выясняем его основные мотиваторы. У нашего главного героя основной мотивацией была «Необходимость денег».

«– На сегодняшний день я учредил новую должность в нашем аэропорту – управляющий средствами перемещения багажа.

– Да сэр и что он будет делать?».

Но дальше в фильме мы видим, что начальнику охраны не понравилось, что наш главный герой проявил смекалку и нашел способ зарабатывать и ввел в аэропорту новую должность. Данный новый сотрудник стал официально собирать тележки и ему за это платили оклад, а не как у нашего героя сдельная оплата.

«– Нет тележек, нет денег, нет денег, нет еды». Мы помним, что основная мотивация Новарски к работе – «Необходимость денег», чтобы удовлетворить свои первичные потребности, согласно пирамиде Маслоу, а именно – еда, ведь свои талоны на еду он потерял. Когда же его «уволители» с данной работы он уже не мог удовлетворить свою первоначальную потребность и вышел на рынок труда снова и начал искать другую работу.

В фильме этот момент – «поиск работы» очень хорошо показан. Он ходил во все магазины и предлагал свою канди-

датуру на вакантное место. Он был готов работать и самое главное он хотел работать, чтобы заработать денег, а много денег он не хотел. Ему было необходимо заработать столько, чтобы хватало на еду.

«— *К сожалению, место занято*». Но, к сожалению, он все время получал один и тот же ответ. Я великолепно знаю, что HR-менеджеры не любят отказывать неподходящим соискателям после собеседования, говоря фразу: «Мы вам перезвоним». Это не совсем правильно. Я всегда говорю, что даже в массовом подборе персонала необходимо давать обратную связь кандидатам, ведь это играет на:

1. Ваш внешний HR-бренд;
2. Соискатель, которому вы отказали, может в дальнейшем стать:

- клиентом вашей компании;
- амбассадором вашего HR-бренда;
- рекомендателем ваших вакансий.

Помните, в фильме как главный герой сидел возле телефона и даже не отходил в туалет, он сидел и ждал обратную связь после очередного собеседования, в надежде, что его возьмут на работу. Поэтому очень важно давать обратную связь даже негативную. Если у вас нет возможности это делать устно, сделайте это письменно.

«— *Ты взгляни на карниз...*

– *Классно сделано!...*

– *Я уже ухожу.*

– Уходишь, куда?

– Выход 67.

– Мы там думали начать только через полгода. Его точно Гари взял. Если он не твой и не мой.

– Гари хочет меня подсидеть. Возьмем этого чудака к себе. Как тебя зовут?

– Виктор Наварски.

– Боби переведи его ко мне. Начинаешь в понедельник, в 6.30.

– Вы давать мне работу? В 6.30 босс».

Когда наш герой отчаялся найти работу, чтобы прокормить себя, он пошел и занялся своим любимым делом – ремонтом. А ведь в этом он был мастер. И в эпизоде мы видим, что его работу по достоинству оценили. Руководители увидели, что перед ними уникальный узкопрофильный специалист, за которого стоит бороться. И чтобы данного специалиста не увели, они тут же сделали ему предложение о работе.

Наш главный герой был очень рад этому, ведь теперь он мог заниматься любимым делом и зарабатывать деньги, чтобы прокормить себя. Когда к нам приходят кандидаты на собеседование очень важно правильно оценить его внутреннюю мотивацию на данную работу и именно в вашей компании. Ведь от этого будет зависеть, насколько успешен будет новый сотрудник в вашей компании на данной должности.

Конечно, можно в анкете кандидата ввести графу «Ранжи-

рование основных мотиваторов к работе», чтобы соискатель проставил основные мотиваторы сам. Но лучше этот момент выявить уточняющими вопросами, такими как:

1. Что его стимулирует к эффективной работе?
2. Что ему нравится именно в этой работе?
3. Почему выбрал именно эту профессию?
4. Какая причина повлияет на его возможное увольнение?
5. На какие моменты он обращает внимание при выборе работы?

Вопросов можно задать много и различных, но самое главное провести полноценную оценку и анализ основных мотиваторов. Не забывайте задавать вопросы и по прежним местам работы, выясняя причины увольнения.

Мотивация.

«– Сколько получает Виктор Наварски?»

– 19 долларов в час.

– Он получает больше меня!».

Выше мы уже писали, что основным мотиватором нашего главного героя являлись – деньги. И как мы видим и у начальника охраны данный мотиватор также имеется. Ведь в этом эпизоде он был в недоумении, что Наварски, работая обычным строителем, получал больше него.

Не всегда сотрудникам компании понятна мотивация друг друга, и бывают случаи, когда они приходят к HR менеджеру и задают данные вопросы. Мы не имеем права разглашать уровень заработной платы других сотрудников, но разъяс-

нить почему, можем. Ведь в первую очередь различия могут быть в квалификации того или иного сотрудника, в объеме выполняемой работы и, самое главное, в ключевой позиции для компании, которую сотрудник занимает.

Денежная мотивация или другими словами денежное стимулирование – это премии, бонусы, проценты от продаж и т.д. Когда мы прописываем мотивацию, то мы стремимся:

1. удержать сотрудников;
2. снизить текучесть персонала;
3. ориентировать сотрудников на достижение необходимых результатов;
4. заслужено наградить лучших;
5. привлечь в компанию лучших.

Принципами системы мотивации являются:

1. Доступность;
2. Постепенность;
3. Ощутимость;
4. Своевременность;
5. Комплексность.

Стажер

О чем данный фильм? *«История про пожилого мужчину, который работает стажером на известном сайте моды».*

В данном фильме мы сталкиваемся со следующими HR-процессами:

1. Возрастные кандидаты;
2. Объявление о работе;
3. Резюме соискателя;
4. Первое впечатление: одежда;
5. Собеседование;
6. «Продажа» кандидата;
7. Первый рабочий день;
8. Корпоративные традиции;
9. Планирование;
10. Дресс-код;
11. Нарушение трудовой дисциплины;
12. Обратная связь;
13. Обучение сотрудников;
14. Командная работа;
15. Личные качества руководителя.

Возрастные кандидаты.

«Как писал Фрейд: «Любовь и работа, работа и любовь. Вот основа счастья». Что ж я вышел на пенсию, моя жена умерла. В связи с этим у меня появилось много свободно-

го времени. Это произошло 3,5 года назад. Мне ее безумно не хватает, выход на пенсию оказался испытанием для моих творческих способностей. Поначалу я радовался новизне, такое чувство будто школу прогуливаешь. Я израсходовал накопленные мили, объездил весь свет, но беда в том, что где бы я не бывал, я понимал, что никто меня там не ждет. Я пришел к выводу, что самое главное нужно двигаться, выходить из дома и куда-нибудь идти, не важно куда. В любую погоду в 7.15 прихожу в Starbucks и здесь я чувствую себя в гуще событий. Чем я занимаюсь в оставшееся время? Гольф, фильмы, преферанс, йога, кулинария, садоводство. Начал учить китайский, ...перевожу. Чем я только не занимался. И самое главное я бываю на похоронах чаще, чем хотелось. В последнее время я путешествую в Сан-Диего навещать сына и его семью. Они чудесные, я в них души не чаю, но, если честно, мне кажется я уже немного злоупотребляю их вниманием. Только не подумайте, что я несчастен, все наоборот. Просто в моей жизни образовалась дыра и мне нужно заполнить ее поскорее. Вот почему сегодня, бродя по рынку, я обратил внимание на ваше объявление».

С этой цитаты начинается фильм. Я не стала ее сокращать, ведь в ней главный герой фильма хорошо описывает свою мотивацию на работу в пенсионном возрасте. А именно:

1. «Нужно двигаться»;
2. Нет выхода творческим способностям;
3. Нужны различные события;

4. В жизни «образовалась дыра», и ее нужно заполнить.

К сожалению, людям пенсионного возраста найти работу непросто. Также рынок труда с каждым годом «чувствует голод» в сотрудниках молодого поколения. И по прогнозам экспертов данный «голод» будет с каждым годом расти.

Представители поколения X, имеют свои преимущества:

1. Они ответственные. Им можно доверить важные участки работы, и они вас никогда не подведут.

2. Они трудолюбивы. Они, как и наш главный герой, любят работать. Труд для них является приоритетным.

3. Они стабильны. Не любят менять работу часто и считают это плохим тоном.

Если вы работаете в массовом подборе персонала, определите: на каких позициях данные сотрудники будут продуктивны. Помните, в фильме основательница компании не хотела брать нашего героя на работу из-за возраста, но в конце фильма она была рада, что обрела такого надежного сотрудника, как Бен. Поэтому не отказывайтесь от рассмотрения данных соискателей.

Если же у вас работа физически трудная на объектах (магазина, рестораны и т.п.), то спокойно объясните соискателю в возрасте почему вы не можете предложить ему данную работу. Помните, что данные соискатели являются лучшими амбассадорами вашего внешнего HR-бренда!

Когда я ищу узкоспециализированного специалиста и долго не могу его найти, то через социальные сети нахожу

старшее поколение и прошу их помочь найти такого сотрудника. И поверьте, они мне отлично помогают. Это конечно мало касается новых должностей, которые появились на рынке труда (IT, маркетинг сферы), но найти отличного руководителя стройки, завода или типографии они помогают на эффективно.

Объявление о работе.

Важный момент в работе отдела подбора персонала – это правильно составленное объявление о поиске кандидатов. Оно должно быть:

1. Направлено на нужную аудиторию;
2. Содержать лаконичную информацию о сути предстоящей работы;
3. Быть «продажным».

Обратим внимание на объявление о вакансии, которое мы встретили в фильме:

«Пенсионеры, приходите стажироваться. Соискатель должен быть не моложе 65 лет. Быть хорошим организатором и интересоваться онлайн-коммерцией, чтобы это не значило и готов трудиться не покладая рук. Компания называется «Ателье Остин». С нетерпением ждем знакомства».

Вот такое объявление встретил наш герой. Давайте разберем: составлено ли данное объявление по правилам?

1. Направлено на нужную аудиторию: *«Пенсионеры.., не моложе 65 лет, быть организатором, интересоваться он-*

лайн коммерцией, готовность трудиться». Да, объявление полностью направленно на релевантную аудиторию. Хотя по законодательству РФ мы не имеем права ограничивать соискателей по возрасту. Здесь, я бы сказала, они расширили границы с точки зрения возраста. Хотя немногие пенсионеры уже хотят трудиться, подход к тому, что компания готова предоставить работу им, очень привлекателен.

2. Содержание описания должностных обязанностей. Как мы видим в данном объявлении нет описания должностных обязанностей. А под названием должности «Стажер» можно подразумевать многое. Для того чтобы на ваше объявление было больше релевантных откликов соискателей, необходимо кратко и четко описывать должностные обязанности, которые предстоит выполнять будущим сотрудникам. Не надо подробно описывать все обязанности, но основные – важно.

3. Содержать элементы продажи. В данном объявлении мы видим, что элемент продажи присутствует: *«С нетерпением ждем знакомства».* Меня лично данная фраза подкупала. И даже если мне не подходит данная работа, я бы пришла «познакомиться» с данной компанией. Ведь они с нетерпением этого ждут.

А как бы вы составили данное объявление?

Резюме соискателя.

«Обычное резюме устарело. Расскажите о себе посредством видео. Загрузите на YouTube или.. в формате...». Фильм 2015 года, но уже тогда озвучивали, что обычное ре-

зюме устарело и данная тенденция развивается быстро. Мы не берем во внимание подбор сотрудников на массовые позиции, сейчас там идет тенденция отклика на вакансию без резюме. В подборе же специалистов высшего уровня потребность в резюме соискателей сильно изменилась.

Если раньше считалось хорошим тоном, иметь резюме в формате сайта hh, то сейчас данный формат не всегда копируется. Появилось множество сайтов, которые помогают привести резюме в новый «модный» формат. При этом резюме должно помещаться на одну страницу и описание должностных обязанностей на предыдущих местах работы на данный момент не приводятся.

Форма резюме сильно изменилась за последние годы, и теперь оценка кандидата по резюме почти не возможна, так как не все моменты в нем указываются, как раньше. Также модными тенденциями являются видео-резюме соискателя, где он может в виде презентации рассказать о себе и о своем опыте работы. Также появилась тенденция видео-вакансии. Конечно, рекрутеру легче и быстрее оценить кандидата по его видео-презентации, но личное собеседование все равно более эффективно, т.к. сопровождается импровизациями, а не заученной и отрепетированной речью.

По видео-резюме мы можем оценить следующие моменты:

1. Умеет ли соискатель презентовать себя;
2. Умеет ли он расставлять приоритеты;

3. Насколько его речь грамотна;
4. Насколько соискатель стрессоустойчив.

Первое впечатление: одежда.

Помните, как наш главный герой подготовился к собеседованию. Он выбрал строгий классический костюм серого цвета. А на первом рабочем дне ему сказали: «*Серый сейчас в тренде*». Давайте с точки зрения внешнего вида разберем: что же означает данный тип одежды и цвет.

Наш главный герой пришел в классическом костюме, что говорит о том, что ему присущи такие личные качества, как традиционность, практичность и закрытость.

Серый цвет – это нейтральный цвет, цвет баланса. Его предпочитают люди, которые не торопятся заявить о себе. Серый цвет элегантен. Он транслирует готовность работать в команде и прислушиваться ко мнению коллег, при этом иногда ассоциируется с изоляцией (плохой погодой, мрачным небом).

Психологи утверждают, что постоянные любители серого стараются быть незаметными, не особо стремятся к лидирующим позициям.

Кто же перед вами? Перечислим качества:

1. Правильный;
2. Спокойный;
3. Зрелый;
4. Рассудительный;
5. Недоверчивый;

6. Развито логическое мышление;
7. Профессиональный;
8. Спокойный;
9. Последовательный;
10. Командный игрок;
11. Логичный;
12. Консервативный;
13. Практичный.

Частое ношение чистого серого цвета не всегда уместно, при этом для делового дресс-кода, он идеален. Обычно его выбирают секретари, менеджеры по персоналу, помощники руководителей.

Беседуя с соискателем, предпочитающим преимущественно серый цвет в одежде, обращайтесь внимание на детали выполнения задачи, наличие творческой составляющей.

Подходит наш герой под данное описание? Мне кажется – на 100%.

Собеседование.

1 этап.

«– У вас будет несколько собеседований. Надо же убедиться, что мы созданы друг для друга. Традиционный подход к собеседованию не про нас. Так что надеюсь, вам будет весело. Мы впервые нанимаем стажеров пенсионного возраста. Так что часть вопросов в анкете может быть не уместна. Это вас не удивляет?»

– Спрашивайте.

– Готовы? Хорошо поехали. Где вы учились?

– В северо-западном.

– Да? А у меня там брат учился.

– Вряд ли мы там пересекались.

– Да, вряд ли. Он выпустился в 2009.

– А я в 65.

– Ого. А по какой специальности? Вы еще помните?»

2 этап.

«– И после университета вы устроились на работу..

– Я устроился в Даутсан.

– А что они производили?

– Телефонные справочники. Я работал в отделе контроля качества печати больше 20 лет. А до этого я был зам. директора по рекламе.

– И они до сих пор производят? Я в смысле сейчас же можно погуглить.

– Ну, тогда google еще не было, номера искали.

– Ой, нет, нет, я поняла».

3 этап.

«– Сорок лет в компании телефонных справочников. Это здорово! Ладно Бенджамин сейчас я задам контрольный вопрос, который мы задаем всем стажерам. Так что хорошенько подумайте. Не спешите отвечать. Кем вы видите себя через 10 лет?

– Мне будет 80.

– Да, точно, типа того... Погодите я не учел, что вам

уже 70. Этот вопрос вам не подходит. Давайте пропустим его и перейдем к следующему.

– Как скажите, Джастин.

– Вычеркиваю его. Вы отлично выглядите, между прочим, и у вас достаточно опыта для этой работы. Вы производите на нас впечатление, отлично прошли собеседование. Видео у вас отличное. Я вас поздравляю Бен! Вы наш стажер!».

В фильме мы столкнулись с трехэтапным собеседованием, к сожалению немного не понятно, почему три этапа и кто по должности данные сотрудники. Поэтому предлагаю разобрать эти этапы, как единое собеседование, но в цитатах из фильма я сделала акцент, что было три этапа и что это не один и тот же сотрудник проводил одно собеседование.

Давайте для начала разберем саму структуру собеседования. На первом этапе нашего главного героя предупредили, что отбор кандидатов будет осуществляться через несколько этапов собеседования.

В фильме не показано: были ли эти собеседования в один день, или в разные дни. Но если все три собеседования были в один день, то лучше бы все интервьюеры сразу бы присутствовали на данном собеседовании, так как вопросы наверняка совпадали.

Какие минусы мы видим в проведении данных собеседований:

1. Не подготовились к собеседованию: «часть вопросов в

анкете может быть не уместна», «этот вопрос вам не подходит». Прежде чем проводить собеседование к нему необходимо тщательно подготовиться. Если вы конечно работаете в массовом подборе, то готовиться к каждому собеседованию нет необходимости, так как у вас всегда идут стандартные вопросы. Если же вы работаете в точечном подборе, то к собеседованию необходимо подготовиться: составить план собеседования и список вопросов к кандидату.

2. Неуместные вопросы: «А по какой специальности? Вы еще помните?», «Кем вы видите себя через 10 лет?». В фильме видно, что это не стресс-интервью, поэтому данные вопросы были неуместны и когда интервьюеры понимали, что зря их задали, то сами начинали смущаться от этого.

Это две основных ошибки, которые я увидела в данном эпизоде, когда проводили собеседование.

По своей структуре – это структурированное собеседование. Если все три этапа собеседования соединить в одно, то мы видим, что вопросы, задавались последовательно друг за другом согласно опыту соискателя. Каких основных правил необходимо придерживаться при проведении структурированного собеседования:

1. Вопросы к собеседованию необходимо подготовить заранее;
2. Вопросы разбиваются на несколько тематических блоков (формальный, профессиональный и личный);
3. Вопросы должны задаваться в четкой последовательно-

сти. Нельзя перепрыгивать с одного блока на другой;

4. Весь перечень вопросов задаются всем кандидатам, претендующим на одну и ту же должность. В дальнейшем ответы соискателей сравниваются по каждому вопросу;

5. Все вопросы открытые. Закрытые вопросы не рекомендуется задавать, так как соискатель должен развернуто ответить на каждый вопрос;

6. Обязательно необходимо фиксировать ответы кандидатов сразу во время собеседования. Мы не можем помнить всего.

К плюсам проведения структурированного собеседования относится:

1. Каждому кандидату задается одинаковый объем вопросов;

2. Если у HR-менеджера маленький опыт, то данный вид поможет ему грамотно провести собеседование;

3. Оценка кандидата не поверхностная, а основывается на его ответах.

К основным минусам данного типа собеседования я отношу следующие моменты:

1. Записывание ответов. Это не всегда удобно и теряется зрительный контакт с соискателем;

2. Встречаются формальные вопросы, ответы на которые можно увидеть в резюме.

Самое главное при проведении собеседования – это настроить кандидата на открытый диалог. В эпизоде фильма

мы видим, что в компании нетрадиционный подход, и кандидату должно быть весело. Не всегда дается настроить кандидата на откровенный диалог, так как:

1. Может возникнуть внутренняя напряженность (все мы люди, и нам может, например, не понравиться запах духов, или цвет одежды и т.п.);

2. Кандидат может осознанно врать, чтобы получить данное место работы;

3. Соискателям не всегда комфортно отвечать на формальные вопросы HR-менеджера.

Все эти моменты нам необходимо уметь нейтрализовать.

«Продажа» кандидата.

Работая в отделе подбора персонала, мы постоянно сталкиваемся с «продажей» (представлением) кандидата заказчику. И даже если кандидат на 100% соответствует профилю должности, то заказчик может найти «минусы», если не захочет по какой-то причине брать кандидата. И эта причина не всегда озвучивается HR-менеджеру. Поэтому нам необходимо включать свое внутреннее обаяние и «продавать» кандидата.

«– Тебе кого: мужчину или женщину? Есть импозантная дама 72 лет.

– У нет, одного возраста с моей мамой, это ужасно.

– Не вопрос, есть мужчина, которого все обожают. Мы смотрели его видео отделом. Многие плакали...

– *Завтра он выходит*».

Вот с такой продажей кандидата мы столкнулись в фильме. Какие элементы продажи использовались:

1. Пол кандидата. Рекрутер великолепно знал об отношении заказчика с мамой. Поэтому он вначале предложил женщину, зная, что данного кандидата точно не возьмут.

2. «Все обожают». Сделан акцент, что второй кандидат всем нравится. При этом я увидела подтекст данной разы следующий – «Не возьмете, его с удовольствием заберут другие».

3. Поставили перед фактом: «Завтра он выходит». Мой любимый прием при продаже кандидата. Иногда заказчик сомневается: не говорит при этом ни отказ, ни согласие. В таких случаях рекрутер должен поставить точку в выборе. Я обычно рекомендую следующую фразу: «Когда кандидат может выйти на работу? Завтра?». И она работает.

Первый рабочий день.

«– Добро пожаловать в ателье Остин! Мы все работаем в одном помещении, потому что очень ценим общение и командный дух. Ни у кого нет отдельного кабинета, даже у нашей основательницы Джус Остин, которая кстати вот! Легка на помине. Она часто ездит по офису на велике, не хочет терять ни минуты, плюс физические нагрузки.

– Это очаровательно!

– Да».

В адаптации персонала очень важно правильно организо-

вать первый рабочий день новичка. В фильме мы видим достойную организацию первого рабочего дня. Давайте разберем.

В эпизоде, описанном выше, мы видим, что наших стажеров встретили и стали проводить экскурсию по офису, параллельно рассказывая о компании. Таким образом социальная адаптация проводилась в фильме.

Кроме этого наставник рассказал о главной ценности компании: «Мы ценим общение и командный дух». Согласитесь, не во всех компаниях рассказывают сотрудникам о ценностях компании. Здесь мы видим, что новичкам, как бы говорится: не бойтесь задавать вопросы, мы вам с радостью поможем, мы ведь команда.

Очень важно донести новым сотрудникам вашей компании не только правила, но и ценности компании и других сотрудников, а также обязательно рассказывайте о миссии компании. Не забывайте также рассказывать и об истории компании. Все эти моменты для новичков являются нематериальной мотивацией и служат для них еще и как стимул для работы в компании, особенно если их ценности совпали.

«— Теперь пару слов о Джус. Она создала ателье 1,5 года назад. Проект набросала дома на кухонном столе здесь в Бруклине. Она пробовала сама, что выставлялось на продажу и как видите, получилось. Через 4 месяца она открыла интернет-магазин. Поначалу у нее было 25 сотрудников, а сейчас уже 216, а с вами 220».

Посмотрите, сколько в данном эпизоде присутствует мотивирующих, «продажных» элементов! Отличное представление компании! Услышав такое, многие новые сотрудники захотят работать именно у вас. В данном эпизоде вкратце рассказали не только историю компании, но и рассказали, как собственник компании принял участие в становлении компании.

Мне очень откликается фраза, которая прозвучала в конце этого эпизода: «Поначалу у нее было 25 сотрудников, а сейчас уже 216, а с вами 220». Таким образом наставник, как бы говорит: теперь вы с нами, ведь мы вас уже «посчитали». Когда мы рассказываем новичкам об истории компании это важно делать! Обязательно не просто перескажите ее, как учебники об истории, а добавьте в этот рассказ мотивирующие моменты и элементы продаж. Не делайте рассказ о компании слишком длинным и большим, достаточно кратко рассказать об основных важных периодах компании и ее становлении.

Возьмите за правило, что об истории компании вы новым сотрудникам рассказываете не более 10-15 минут. Тогда ваш новичок запомнит яркие моменты развития компании. Слишком длинные рассказы о компании быстро надоедают и кажутся скучными для новичка. И самое главное – улыбайтесь, когда говорите!

«– Итак, ваши рабочие места – за столами новичков. Сразу проверьте почту. Вас могут представить к конкрет-

ному сотруднику или целому отделу, вы можете быть на подхвате. Везде свои прелести. Давайте сфоткаемся. Исторический момент. Серый сегодня в тренде. По местам».

Далее в фильме мы видим, как куратор провожает новых сотрудников на их рабочие места. Мы видим, что к моменту выхода новичков их рабочие места были полностью оборудованы. В адаптации новых сотрудников это важный момент. Поверьте, очень негативный осадок остается у новичков, когда они приходят на новую работу, а их рабочие места не готовы. Поэтому когда вы выводите на работу нового сотрудника обязательно проверьте все ли готово к его выходу:

1. Имеется ли компьютер, стол и офисное кресло;
2. Настроена ли у него корпоративная почта;
3. Имеются ли необходимые канцелярские принадлежности;
4. Предоставлен ли в случае необходимости доступ к внутренним локальным папкам.

Если по каким-то непредвиденным случаям рабочее место новичка не готово, либо подготовка задерживается, то либо перенесите дату его выхода, либо спланируете на этот день ознакомительные задачи, при которых рабочее место не понадобится.

И опять в этом эпизоде мы видим, что наставник показывает новичкам, что они уже причастны к компании и к ее традициям: «Давайте сфоткаемся. Исторический момент». Видно, что данных новых сотрудников ждали в компании

и этот момент они хотели зафиксировать. Конечно, не всем может это понравиться, но как инструмент адаптации интересен.

«— О пришло...

«Добро пожаловать Бен! Вы будете стажером у нашей основательницы Джус Остин».

Далее наши стажеры занимают свои рабочие места, включают компьютер и получают свое первое рабочее письмо на новом месте. И очень правильно, что новые сотрудники получают такие письма, которые еще раз подтверждают их причастность к компании. В приветственном письме важно:

1. Искренне поприветствовать нового сотрудника;
2. Прописать в каком отделе будет работать сотрудник;
3. Обозначить, кто является его непосредственным руководителем;
4. Обозначить, кто будет наставником и к кому можно обращаться с возникающими вопросами (не всегда наставник и руководитель одно и то же лицо);
5. В конце письма пожелать удачи.

Приветственное письмо является также важным моментом в адаптации нового сотрудника.

Обязательно сделайте рассылку по компании и представьте новичка коллегам не только с точки зрения нового сотрудника, но и с точки зрения его личных увлечений. Это помогает быстрее адаптироваться.

Конечно, в фильме показан идеальный первый рабочий

день нового сотрудника. Если таким образом вы будете встречать своих новичков, то, поверьте, текучесть персонала в первые дни и месяцы работы существенно снизится. Всем важно в первые дни почувствовать поддержку и увидеть, что их ждали.

Корпоративные традиции.

Когда наши стажеры пришли на свой первый рабочий день, то они увидели традицию, которая была принята в компании – оповещать о важных событиях звонков в рынду и сообщать: *«Внимание! Только что мы набрали впервые более 2500 лайков»*.

Вот с такой традицией столкнулись наши новички на новом месте работы. У каждой компании имеются свои традиции. И даже если сотрудники утверждают, что их нет, то приглядитесь, походите по отделам, и вы наверняка увидите, что традиции в компании имеются. Иногда сотрудники настолько привыкают к ритуалу, что принимают это как само собой разумеющееся, а не как традицию. Как только вы выявите такую традицию, сделайте из нее важный элемент вашей корпоративной культуры. Традиции компании зарождаются при становлении компании и постепенно передаются новым сотрудникам.

А когда Бен убрал бардак, то Джус настолько обрадовалась и сказала, что это лучшее событие недели. И снова звонок в рынду! Новым сотрудникам тоже важно быть причастным к традициям компании. Они тоже этого ждут. Поэтому

собственник компании правильно сделала, что тоже стукнула в рынду.

Сотрудникам важно, чтобы их компания отличалась от других. Помните, что из традиций складывается и корпоративная культура всей компании. Я, приходя в отдел и в новый коллектив, ввожу свои традиции, если их ранее не было, либо поддерживаю уже устоявшие. Ведь они помогают успеху.

Планирование.

«— Привет, Бен! Ваша первая встреча с Джус Остин состоится сегодня в 3.55. Пожалуйста не опаздывайте, так как в 4.00 у нее совещание». Как вам такое планирование? Какие ошибки вы увидели в данном эпизоде?

Для того чтобы планирование было составлено правильно необходимо придерживаться одного основного правила: «Правило 60/40». 60% времени своего рабочего дня мы должны планировать, а 40% оставлять свободными, ведь мы не можем спрогнозировать все вопросы, которые могут возникнуть во время работы. Особенно это касается планирования рабочего дня руководителя. Иногда совещания задерживаются по времени, либо появляются срочные задачи, которые необходимо решить.

«— Ты на все совещания опаздываешь на час». Планирование руководителя, как мы видим было составлено не верно, ведь ее помощница расписывала ее расписание на ежeminутной основе. В связи с этим все расписание сдвигалось,

и поэтому Джус опаздывала на все совещания. Это основная ошибка, которую допускал личный помощник Джус при планировании ее рабочего дня.

Когда вы планируете какие-либо встречи, вы обязательно должны между ними планировать, как минимум 15 минутный перерыв. Если таким образом планировать свой рабочий день, то ваш график работы всегда будет согласно плану. Если же вы будете планировать, как указано в эпизоде выше, то время встреч в дальнейшем будет сдвигаться, и в конце рабочего дня вы поймете, что не все выполнили согласно плану.

Дресс-код.

«– Вам необязательно приходить в костюме. У нас нет дресс-кода.

– Мне так комфортней, если не возражаете.

– Нет нисколько, классика.

– Именно, именно этим вы выделяетесь.

– Вы же только костюмом выделяетесь».

В данном фильме очень хорошо показано, как работают люди в компании, если нет дресс-кода. Джус даже сделала замечание нашему главному герою по этому поводу, так как он придерживался строго дресс-кода. Помните, как были одеты стажеры, когда они только пришли в компанию и как они начали одеваться в конце фильма? Я тоже не приверженка строго дресс-кода, но все равно считаю, что необходимо придерживаться определенного внешнего вида, согласно

нормам общества.

Классический вид – это лучший вариант офисного дресс-кода, но он сковывает творческие начинания сотрудников. Поэтому лучше прописать в локальных документах компании: какой стиль приемлем на работе. Например, в вашу компанию часто приходят ваши клиенты, и им хочется увидеть сотрудников компании в костюмах, а им на встречу идет ИТ-ник в шортах и футболке. Им, согласитесь, не всегда будет приятно это видеть. Поэтому прописать правила стоит. Чтобы сотрудники также понимали, что они находятся на работе, а не на пляже. Также при прописании документа учитывайте специфику работы каждого отдела в компании. Не одевайте на ИТ-специалиста строгий деловой костюм, но и секретарь компании не должен встречать посетителей в куртке. Стиль casual сейчас плотно вошел в нашу офисную жизнь.

Нарушение трудовой дисциплины.

Помните, как Бен увидел, что личный водитель Джус выпивает?

«– Я здесь случайно увидел, что ты что-то выпиваешь из бумажного пакета.

– Я не знаю о чем ты.

– Скажи ей сам, или мне придется».

В этом эпизоде нам встречается опасное нарушение трудовой дисциплины, а именно – «распитие спиртных напитков» на рабочем месте. А учитывая должность сотрудника –

это может привести к серьезным последствиям.

Сейчас во многих компаниях, занимающихся продажами, появились много водителей-курьеров, за всеми конечно не уследишь. Но придерживаться правила «выпил за руль не садись» необходимо. Обязательно перед тем, как водитель вышел на смену проверять его, иначе последствия могут быть намного серьезнее, чем вы вовремя не привезете товар вашему клиенту.

Что делать в случае, если вы выявили, что ваш сотрудник находится в алкогольном опьянении? Во-первых, это является грубым нарушением трудовых обязанностей и является основанием для увольнения сотрудника. Ваши действия:

1. Необходимо отстранить сотрудника от работы;
2. Данное состояние необходимо подтвердить медицинским заключением;
3. Затребовать у работника письменные объяснения;
4. Ознакомить сотрудника с приказом о применении дисциплинарных взысканий.

Работодатели редко применяют данную процедуру, обычно они просят работника написать заявление об увольнении по собственному желанию.

Обратная связь.

«– Я про это знала, но забыла. Я ее похвалю.

– Было бы замечательно».

Джус редко давала обратную связь своим сотрудникам, а точнее она просто забывала это делать. По этому поводу ее

личный помощник сильно переживала, и в одном из фрагментов фильма режиссер показал, что она расплакалась.

Сотрудникам важно получать обратную связь, ведь благодаря этому они понимают, правильно ли они выполняют задачи, как улучшить свою личную результативность. Обратная связь – это реакция на какое-либо действие вашего сотрудника. Целью обратной связи является коррекция действий сотрудника для улучшения результата. Если вы не даете сотруднику обратную связь, то вы:

1. Теряете время. Сотрудник возможно выполняет задачу не совсем корректно, что в дальнейшем скажется на сроках выполнения задачи.

2. Теряете мотивацию сотрудника. Предоставляя обратную связь, вы мотивируете его.

3. Теряете открытость общения с вашими сотрудниками. Когда вы даете сотруднику обратную связь, то открыто обсуждаете задачи и действия, делитесь минусами и плюсами, которые заметили.

Обратная связь – это обязательный инструмент успешного руководителя. Помните, что обратная связь развивает вас и вашего сотрудника. Поэтому очень важно уметь правильно формулировать ее, не поддаваясь эмоциям. Если вы не будете давать обратную связь, то вы также можете потерять сотрудника, так как для некоторых это очень важный момент в работе, особенно если сотрудник недавно в компании.

Обучение сотрудников.

Является важным моментом во всех компаниях. В фильме мы видим, что запрос на обучение навыка «упаковки товара» пришел от запроса. Как правильно понять, чему необходимо учить своих сотрудников?

«— А моя посылка еще не пришла?»

— На столе...

— Меня заинтриговала эта мятая упаковка».

В данном эпизоде мы видим, что Джус решила ощутить себя в качестве клиента компании, чтобы понять, как клиенты видят ее товар. Когда она получила свою посылку, первое, что бросилось ей в глаза, так это мятая упаковка. Именно из роли клиента она поняла, что сотрудников необходимо научить работе с упаковочным материалом, так как все остальное было сделано качественно.

Прежде чем чему-то обучать сотрудников необходимо понять, что им не хватает для достижения поставленных задач. Это можно сделать следующими методами:

1. Запрос от непосредственного руководителя на определенное обучение. Тогда вы обучаете сотрудников тому, чего не хватает по их мнению сотрудникам;

2. Опрос сотрудников с целью выявления проблем, которые мешают им выполнять задачи на 100% с точки зрения знаний и навыков;

3. Провести оценку работы сотрудников и выявить: каких знаний и навыков им не хватает для качественной работы.

В фильме мы видим, что использовался третий метод, со-

гласно которому было выявлено, что сотрудникам не хватает навыка работы с упаковочным материалом и данный навык необходимо развивать.

А помните, как Джус подробно показывала и рассказывала, как необходимо упаковывать одежду? Когда мы обучаем навыкам сотрудников важно не на словах их этому обучать, а показать в работе и на деле, как это необходимо делать. Это мы видим и в фильме. Для того чтобы обучить навыку необходимо:

1. Разбить навык на небольшие элементы;
2. Последовательно изучить каждый элемент;
3. Регулярно тренировать каждый навык;
4. Объединить все элементы;
5. Изучить весь навык целиком;
6. Регулярно тренировать весь навык.

Одной из моделей приобретения навыка является «Пятиступенчатая модель умственной деятельности, задействованной в целенаправленном приобретении навыков» братьев Стюарда и Хьюборта Дрейфус. Согласно данной модели обучение любого навыка делится на следующие этапы:

1. Новичок. Сотрудник все выполняет строго по правилам, не нарушая их;
2. Продолжающий. Сотруднику разрешается выполнить задачи в зависимости от ситуации. То есть при одной ситуации он все выполняет согласно правилам, а при другой он может немного отступить от правил;

3. Компетентный. Сотрудник полагается уже на собственный опыт;
4. Специалист. Сотрудник больше полагается на свою интуицию;
5. Эксперт. Сотрудник еще больше интуитивно действует, чем на предыдущем уровне, при этом не может (ему затруднительно) объяснить, почему он принял данное решение;
6. Мастер. Сотрудник делает уже все в своем собственном стиле не похожим на других.

Все эти этапы занимают ни один год.

Постановка задачи.

«—Привет ребята! Спасибо, что пришли. Я знаю, что зум сломан. Не хочу вас отвлекать от ремонта, но мне нужна помощь. Я нечаянно отправила письмо не тому человеку. Она сейчас на работе и проверит почту, когда вернется на работу в полшестого вечера. До этого времени необходимо данное письмо уничтожить, иначе если эта женщина его прочтет, случится катастрофа ужасная, и к тому же у нее проблема с сердцем. И, вполне возможно, что ей станет плохо. Я очень рассчитываю на ваше сострадание и мозги. И умоляю спасти меня».

В данном эпизоде мы встречаем задачу, которую поставила Джус. Давайте разберем постановку задачи по методу CLEAR. Данную методику разработал канадец Адам Крик. Данная методика позволяет ставить задачу более глубоко, чем по SMART.

Итак, давайте разберем критерии:

С (командная). Мотивировала ли эта задача объединиться сотрудников на ее выполнение? «...но мне нужна помощь. Я рассчитываю на ваше сострадание и мозги. И умоляю спасти меня». Больше похоже на крик о помощи. Но сотрудники объединились и решили выполнять эту задачу командой. Конечно, не совсем правильно умолять своих сотрудников, но здесь задача была больше личного характера, чем рабочая и они были бы вправе от нее отказаться.

L (ограничена по времени). Да, конечно в эпизоде четко видно, что задача ограничена по времени «...в полшестого вечера. До этого времени необходимо...».

E (эмоциональная). Конечно же, задача была эмоциональная. Джус эмоционально одной фразой это сделала, надавив на сострадание: «...и к тому же у нее проблема с сердцем. И вполне возможно, что ей станет плохо...». Она грамотно направила на сотрудников. Ведь, согласитесь, у каждого из них есть мама, и они ее тоже оберегают от плохих новостей, чтобы ей не стало плохо.

A (достижимая). Видим ли мы в этом эпизоде, что задачу можно разбить на подзадачи, чтобы выполнить ее в срок и правильно? Я лично не увидела. А вы? Джус не сказала, как можно разбить выполнение задачи. Если бы она, например, сказала, что маму необходимо отвлекать, пока мы ищем компьютер, чтобы в дальнейшем с него удалить письмо, то в данном случае мы бы увидели три подзадачи: отвлекать маму,

найти компьютер и удалить письмо.

R (гибкая). Может ли измениться задача в момент ее исполнения? Да в эпизоде видно, что задача может измениться в ходе ее выполнения: «...она сейчас на работе и вернется...». А если мама вернется раньше с работы? А может мамы нет на работе? А может она уже увидела это письмо? Вариации множество. И далее мы поймем, что в ходе выполнения задача изменилась.

Согласитесь, метод похож на SMART, но он больше нацелен на командную работу и более гибкую постановку задачи. Метод хорошо использовать, когда вам важно, чтобы вся команда была включена в ее решение при этом не только действием, но и эмоционально.

При постановке задач тем или иным методом важно уметь анализировать при каком методе задача быстрее и лучше будет выполнена, устоявшаяся ли у вас команда и какой стиль управления вы, как руководитель используете.

Командная работа.

«– Так Клуни ты за рулем. Двигатель не глуши. Смотри в оба. Бен и Брат Африка вы за мной.

– Хорошо, начинаем.

– Не забудьте ключ под цветочным горшком».

Вот такую командную работу нам показали режиссеры фильма. В любой командной работе очень важна слаженность всех действий членов команды, чтобы они как «винтики» от часов двигались к достижению единой цели. Также в

любой команде должен быть лидер, который четко будет ставить подзадачи каждому. При этом лидер также будет помогать выполнять какую-то маленькую задачку, чтобы в дальнейшем выполнить задачу целиком. Ведь важно помогать своим членам команды для достижения общей цели.

«– *Льюлис налево, Девис направо*». И в этом эпизоде мы видим, что Бен взял на себя роль лидера и помогал членам команды, давая им четкие указания и направляя их в нужное русло. Основными принципами командной работы являются:

1. Коммуникации. Члены команды должны открыто общаться друг с другом.
2. Координация. Каждый понимает свою задачу и необходимость ее выполнить.
3. Соотношение вкладов. Каждый член команды должен максимально выложиться на выполнение задачи.
4. Поддержка. Как «винтик» в едином механизме, каждый должен помогать друг другу.
5. Усилия. Приоритет должен отдаваться выполнению задачи.
6. Сплоченность. Несплоченная команда не достигнет успеха.

Личные качества руководителя.

«– *Я слышала она требовательная.*

– *Нет, нет, она бескомпромиссная*».

В фильме Джус Остин охарактеризовали двумя личными

качествами. Давайте с вами разберем, что они означают.

Требовательность является обязательным качеством руководителя. Требовательность – это высокий уровень требований, предъявляемых к окружающим и к их поведению. Требовательность эффективна, когда:

1. Руководитель выполняет все, что требует от своих подчиненных;
2. Когда руководитель понимает, что ситуацию действительно можно изменить;
3. Руководитель понимает, что его подчиненные соответствуют данным требованиям;
4. Осознает, в каких случаях данное качество необходимо включать.

А что означает личное качество «бескомпромиссная»? Это качество, которое характеризуется чрезмерной категоричностью взглядов, оценок и принципов. Часто это личное качество используется как утверждение своей значимости. Отличительными чертами этого личного качества являются:

1. Неуступчивость в решениях;
2. Отсутствие гибкости при достижении цели;
3. Не умение слышать и слушать;
4. Пойти на уступки не рассматривается ни при каких конфликтных ситуациях;
5. Неспособность сделать шаг на встречу.

Похоже описание данных личных качеств на Джус? Да, если их рассмотреть глубже, то мы видим в них ее описание.

Данные личные качества часто встречаются у руководителей компании, но больше они присущи собственникам компании. Какие по вашему мнению их плюсы?

Замершая из Майями

О чем данный фильм? *«героиня отправляется из Майями в заснеженную Миннесоту дабы улучшить показатели обанкротившегося завода. Она готова сразу уволить половину сотрудников, но общение с местными жителями остудит ее пыл».*

В этом фильме мы встречаемся со следующими HR-процессами:

1. Подбор руководителя в устоявшийся коллектив;
2. Знакомство с командой;
3. Первый день на новом месте;
4. Увольнение;
5. Конфликтная ситуация;
6. Банк идей;
7. Соглашение о конфиденциальности.

Рекомендую посмотреть фильм не только с точки зрения вышеуказанных HR-процессов, но и с точки зрения, как меняются личные ценности главной героини.

Подбор руководителя в устоявшийся коллектив.

«– Я опоздала, потому что мне позвонили из офиса фирмы Маг из Майями.

– Что им нужно?

– Снять дом для нового менеджера для местного завода.

– Опять?

– Именно.

– Мы еще не забыли, как прежний менеджер стремглав из города улепетывал.

– Толстяк, который подавился сарделькой на конкурсе обжор.

– А еще был менеджер, который чуть не оглох от Опер Шпин...

– И не забудь про беднягу менеджера, которого заперли в холодильнике на весь викенд.

– И как он умудрился выжить.

– Непостижимо.

– Помилуй господи нового менеджера, кем бы он был.

– Аминь.

– Аминь».

Вот с таким диалогом мы столкнулись в фильме. Когда мы подбираем руководителя в устоявшийся коллектив, то сталкиваемся с различными трудностями. Ведь нам необходимо подобрать не только руководителя как профессионала, но и подобрать его так, чтобы коллектив принял нового руководителя.

Мне нравится этот момент в фильме, так как из данного диалога мы видим, как трудно это сделать. На завод уже выходили несколько руководителей и, как мы видим, ни один из них не остался, так как коллектив их не принимал. Конечно, мы HR при подборе руководителя в первую очередь оцениваем его, как профессионала и, к сожалению, не всегда

оцениваем его личные качества.

В городе, где происходят основные события фильма, проживают люди, которые работают на заводе, и у них с детства были заложены ценности, которые характерны для этого города. Руководители же, которых подбирали, не были из данного региона, они были, скорее всего, все из крупных городов, где в обществе приняты другие ценности. В связи с этим у руководителя и коллектива возникала конфликтная ситуация, которая возникала на стыке неприятия ценностей друг друга.

Помните, как наша главная героиня, когда только начала знакомиться с людьми, не приняла всерьез слова про Иисуса, а наоборот, рассмеялась над ними. А для людей, работающих на заводе, ценность веры в бога являлась приоритетной.

В дальнейшем ценности нашей главной героини начали меняться, и она стала принимать ценности людей, которые работали на заводе. Как только она приняла ценности коллектива, то и коллектив принял ее, как руководителя, а до этого у ней с коллективом постоянно возникали конфликтные ситуации.

Поэтому когда вы ищите руководителя в устоявшийся коллектив обязательно оценивайте его личные качества и ценности. Данные личные ценности необходимо сравнивать в анализе с ценностями самого коллектива. Есть ценности, которые могут не совпадать, и это не будет мешать работе, а есть те, которые важны для обеих сторон.

Знакомство с командой.

«– Приветствую Новый Уом. Все мы вступаем в новую фазу. Это редкая возможность. Моя цель производство белковых батончиков. Все вместе мы создадим новые бренды. Увеличим прибыль и привлечем потребителей.

– А если без лишних слов. Плевать нам с высокой колокольни на то, что производить. Скажите, сколько народу уволите?

– Менеджмент компании в Майями поручил мне произвести механизацию и модернизацию завода.

– А в Майями горазды болтать. Но если вас сюда занесло, то кого-то уволят.

– Мне интересней создать рабочие места. Если вы против, то, пожалуйста. Но я жду исполнения производственного плана точно в срок. Ясно?».

Вот таким образом наша главная героиня познакомилась со своей командой. В этом знакомстве мы явно наблюдаем начало конфликта. Какую ошибку совершила наша героиня фильма? Как вы думаете?

Наша главная героиня придя на работу в новую команду сразу же пошла знакомиться с коллективом. При этом она заранее не познакомилась с руководителями подразделений и ключевыми специалистами производства. В связи с чем совершила основную ошибку, так как они бы при личном с ней знакомстве могли бы задать интересующие их вопросы, а она бы в более спокойной обстановке смогла бы на них ответить.

Соответственно, наверняка, не было бы неудобных вопросов при всем коллективе завода. А как мы видим из данного эпизода всех больше всего волновало, будут ли увольнения сотрудников.

Когда выходит новый руководитель на работу очень важно правильно провести его знакомство с коллективом, так как от этого будет зависеть, как коллектив будет воспринимать нового руководителя.

Вы как HR-менеджер должны сами провести руководителя и познакомить его с руководителями подразделений и ключевыми специалистами компании. А потом представить его всем сотрудникам компании. Здесь же мы видим вторую совершенную ошибку: руководитель сам себя представил и самостоятельно знакомится с коллективом.

В связи с этими двумя основными ошибками, которые были совершены при знакомстве руководителя с коллективом, коллектив не воспринял его, как нового руководителя, а воспринял его как очередного временно присланного человека из головного офиса.

Первый день на новом месте.

«– Как прошел первый день?»

– Это был очень продуктивный день. Я поговорила с рабочими и бригадиром. Все они вовлечены в процесс. Я наметила стратегию действий и начала диалог с местным профсоюзом. Я уверена, что налажу здесь рабочие отношения.

– Отлично! Но штат сократится на 50%. И тебе пора

уже составлять черный список.

– Я уже начала».

Первый рабочий день важен для любого нового сотрудника, так как он является ключевым в первоначальной адаптации. Наша героиня дала вот такую обратную связь своему руководителю о своем первом рабочем дне. При этом в диалоге мы замечаем, что руководитель интересовался только профессиональной адаптацией, но социальной адаптацией – нет. А ведь сотрудник переехал в новый город, с новыми для нее климатом, с новыми традициями и ценностями. Да героиня говорит, что день прошел продуктивно, но если смотреть фильм внимательно, то я бы поставила 2 по 5-бальной шкале данному первому рабочему дню, так как он прошел в некомфортной обстановке, так как были конфликтные моменты.

Очень важно в первый рабочий день не перегружать сотрудника потоком информации, а выдавать ее дозированно, постепенно. Я бы советовала в первый рабочий день больше делать акцент на социальную адаптацию нового сотрудника:

1. Знакомство с самим местом работы (внутренние помещения). Общая экскурсия по зданию. На самом деле бригадир хотел показать производство, но героиня от этого отказалась. Даже если сотрудник этого не хочет, обязательно покажите ему внутренние помещения.

2. Знакомство с коллегами. Проведите нового сотрудника, лично представьте и познакомьте с сотрудниками. Как мы

видим в фильме, этого сделано не было.

3. Представьте сотруднику наставника, который поможет быстрее вникнуть в работу и поможет с ответами, которые будут возникать при первоначальной адаптации у новичка.

4. Познакомьте нового сотрудника с традициями, корпоративной культурой и жизнью, которая принята у коллектива.

Помните, что первый рабочий день очень важен для нового сотрудника. Вспомните себя сами, когда вы выходите на новое место работы, и что вам иногда не хватает для более быстрой адаптации на новом месте работы. Сделайте у себя на работе план мероприятий для новичков в первые дни их работы.

Увольнение.

«— Кто на этот раз позвал босса?

— Ты мерзкий сукин сын. Озеро, да? Что дня крота было мало? Ты еще не знаешь, с кем связался, Стю Конерхен. Ты уволен!

— Вот черт».

Вот с таким увольнением мы столкнулись в фильме. Оно содержит множество ошибок:

1. Произошло при подчиненных, увольняемого сотрудника;
2. Имело место не профессиональное увольнение, а эмоциональное;
3. Содержит ненормативную лексику;

4. Не основывается на фактах.

Данное увольнение в дальнейшем для работодателя может нести свои последствия. Для того чтобы сотрудника правильно и без последствий уволить необходимо придерживаться следующих правил:

1. Встреча должна проходить без посторонних;
2. Разговаривайте в спокойной тоне;
3. В двух предложениях отметьте успехи увольняемого сотрудника;
4. Кратко сообщите об увольнении;
5. Дайте возможность сотруднику высказаться;
6. Выдержите паузу после высказывания увольняемого;
7. Обсудите возможные выплаты;
8. Подбодрите сотрудника в новом поиске работы.

Если придерживаться данных правил, то беседа не должна превышать более 20 минут. Любое увольнение должно происходить доброжелательно и корректно, не поддавайтесь своим эмоциям. Обязательно подготовьтесь к увольнению: подготовьте факты, почему это произошло, так как сотрудник может на встрече начать оспаривать данное решение, а вы должны его грамотно обосновать.

Конфликтная ситуация.

«– И я должна поверить, что все оборудование взяло и сломалось?». Мы не стали вам описывать всю конфликтную ситуацию. А оставили только этот эпизод, где уже видно, что конфликтная ситуация между руководителем и коллективом

достигла своего пика и взорвалась. Давайте разберем, как можно данную конфликтную ситуацию остудить.

Мы столкнулись с конфликтом «личности и коллектива». Это противостояние одного сотрудника всему коллективу. В этом виде конфликта надо очень тонко действовать. Разрешению данного конфликта помогает командообразование, задачи на сплочение и т.п. Поставьте сотрудникам общую важную задачу, так чтобы они начали ее решать совместно. Это и произошло в конце фильма, когда все начали работать над общей задачей, конфликтная ситуация начала потихоньку угасать и пропала.

Основными правилами решения конфликтных ситуаций являются следующие:

1. Никогда не откладывайте решение конфликта, иначе он у вас перерастет в скрытое, и далее открытое противостояние, а это плохо сказывается на результатах работы всех заинтересованных сотрудников.

2. Тщательно разберите мнения сторон конфликта. Не принимайте ничью сторону, вы должны разобраться во всех причинах, которые способствуют данному конфликту.

3. Удерживайте за собой инициативу. Вы не должны передавать инициативу разрешения конфликта одной из сторон, либо наблюдателям, иначе конфликт затянется.

Любую конфликтную ситуацию можно разрешить, самое главное во время ее заметить, пока она не стала межличностной.

Банк идей.

«– Не уходите. Пожалуйста. Вы мне нужны.

– Ярлычки клеить, и разве пару месяцев что-то изменит?

– Я на это надеюсь. И поговорим о Тапиоке».

Когда наша героиня сидела дома и кушала Тапиоку, ей неожиданно пришла идея о том, что данный продукт, который не имеет аналогов, выпустить на рынок. И эта идея, как мы помним, помогла спасти завод и вывести его на безубыточный уровень, а позже на уровень, приносящий хорошую прибыль. Мы помним, что Тапиоку придумала секретарь фирмы, чтобы кормить своего мужа, но данный продукт нравился всем жителям города. Возможно, этот продукт внедрили на заводе раньше, если бы у них был так называемый банк идей.

Обязательно заведите у себя и внедрите в компании банк идей. Очень часто сотрудники предлагают отличные идеи, которые помогают компаниям достигать больших высот. Как пример, приведу вам историю торговой марки Tabasco, которая появилась на рынке 1868 году. В истории данной марки наступил момент, когда продажи стали падать. Глава компании сделал объявление, что готов обсудить с любым человеком идеи для повышения продаж. К нему в кабинет вошел человек в рабочей униформе, который работал наладчиком станков на заводе. Он предложил следующую идею: «Соус вытекает через дырку на крышке, правильно? И если мы немного увеличим диаметр этой дырочки, то каждый раз

на тарелку выльется чуть больше соуса, чем сейчас. То есть бутылка начнет быстрее заканчиваться и покупатели быстрее придут в магазин за новыми соусами». Идея обошлась в 5 долларов, а продажи увеличились на 4%. Поэтому собирайте у своих сотрудников идеи, они бывают полезными.

Соглашение о конфиденциальности.

«– И я клянусь никогда, не разглашать рецепт Тапиоки нашим конкурентам, а также Труди Ван Труден.

– Клянусь».

Приходя в компанию, мы периодически прописываем с вами соглашение о конфиденциальности. В фильме данное соглашение, как мы видим в данном эпизоде, давалось устно, как клятва.

Это юридический документ, который заключается между двумя сторонами с целью предотвращения утечки любой конфиденциальной информации: от коммерческой тайны до персональных данных. В фильме конфиденциальной информацией является рецепт Тапиоки, так как благодаря ему завод начал производить новый продукт, которому не было аналогов на рынке сбыта.

Целью данного соглашения являются:

1. Обязать работника не раскрывать полученные в ходе работы конфиденциальные сведения;
2. Привлечь в случае нарушения виновных к ответственности и заставить компенсировать убытки, возникшие из-за разглашения.

В документе о неразглашении должны содержаться следующие моменты:

1. Конфиденциальные сведения, которые нельзя разглашать;
2. Реквизиты сторон;
3. Сведения, которые не являются конфиденциальными;
4. Права и обязанности сторон;
5. Ситуации, которые будут признаны нарушением соглашения;
6. Меры ответственности;
7. Срок действия соглашения;
8. Предусмотрена ли административная ответственность.

Скрытые фигуры

О чем данный фильм? *«История трех афроамериканок-математиков, стоявших за важнейшей миссией NASA. Эти гениальные женщины готовили расчеты для полета на орбиту первого американского астронавта, но их имена были забыты».*

В данном фильме мы встречаем следующие HR-процессы:

1. Подбор кандидата из внутреннего резерва;
2. Повышение в должности;
3. Внесение кандидатов во внутренний резерв;
4. Дресс-код;
5. Постановка задачи (информация);
6. Обратная связь;
7. Увольнение (сокращение).

Подбор кандидата из внутреннего резерва.

«– Миссис Мигетс.

– Сегодня цейтнот, девочки. Эти расчеты нужны нам до обеда. В группу необходим математик, это очень важно. Кто-то, кто разбирается в аналитической геометрии. В восточной группе никого нет.

– Это временно?

– Все временно, Доротти. Кандидаты есть?

– Да, мэ. Возьмите Кэтрин, она с цифрами на «ты».

– Я проверю ее. Не думала, что придется дойти до этого».

Что мы видим с точки зрения HR в данном эпизоде?

Хорошо, когда в компании есть сформированный кадровый резерв, но когда его нет, на важные для компании специальности – плохо. В данном эпизоде я вижу, что западную группу использовали, как кадровый резерв и к ее помощи прибегали только тогда, когда в восточной группе не находили подходящих специалистов. Но при этом они не знали, кто и с какими способностями работает в данной группе. Об этом знал только действующий руководитель.

О формировании кадрового резерва мы с вами поговорим чуть позже. Сейчас же давайте рассмотрим, как же в дальнейшем работать с кадровым резервом. Если в компании есть открытые вакансии, то необходимо:

1. Рассмотреть на данные вакансии кандидатов из кадрового резерва;
2. Провести необходимые мероприятия для введения резервистов в новую должность.

Если же в компании на данный момент отсутствуют подходящие вакансии, то необходимо оценить риски и прописать меры на их удержание. Какие методы удержания имеются:

1. Расширение обязанностей;
2. Поручение нового проекта;
3. Надбавка к заработной плате;

4. Назначение наставником;

5. Обучение и развитие.

Для того чтобы в вашей компании не было такой же ситуации, как в вышеуказанном эпизоде, необходимо автоматизировать систему кадрового резерва. И тогда вы в любой момент можете благодаря этому:

1. Управлять кадровым резервом;

2. Быстро выявлять высокоэффективных сотрудников;

3. Прогнозировать преемственность.

Основными мотиваторами для сотрудников, находящихся в кадровом резерве являются:

1. Стремление к профессиональному развитию;

2. Возможность самореализации;

3. Возможность решения сложных задач;

4. Стремление к самостоятельности.

Кадровый резерв является хорошим условием для реализации стратегических планов компании.

Повышение в должности.

«– Мисс Мичтес.

– Одну минутку.

– Мое заявление на должность руководителя. Мою кандидатуру все еще рассматривают на это место?

– Да, официальный ответ – нет. Они не назначают руководителя цветной группы.

– А почему?

– Я не знаю, я не выясняла это.

– Нам нужен руководитель, мэм. У нас его нет... Она уже болеет целый месяц.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.