

Министерство образования Республики Беларусь

Учреждение образования
«Гомельский государственный технический
университет имени П. О. Сухого»

Кафедра «Информационные технологии»

К. С. Курочка, Д. В. Соболев

ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ РАЗВИТИЕ И КАРЬЕРА В СФЕРЕ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

**УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ПОСОБИЕ
для студентов специальностей
1-40 05 01 «Информационные системы и технологии
(по направлениям)»
и 1-40 80 04 «Информатика и технологии
программирования»
дневной и заочной форм обучения**

Электронный аналог печатного издания

Гомель 2025

УДК 004.032.26(075.8)
ББК 32.818.1я73
К93

*Рекомендовано к изданию научно-методическим советом
факультета автоматизированных и информационных систем
ГГТУ им. П. О. Сухого
(протокол № 3 от 01.11.2021 г.)*

Учебно-методическое пособие выполнено в ходе реализации проекта MaCICT (Modernisation of Master urriculum in Information Computer Technologies) в рамках Erasmus+ Программы Европейского Союза. В этом проекте представлены лучшие практики вузов-партнеров из Евросоюза для модернизации учебного плана и дисциплин с целью внедрения в учебный процесс изучения гибких навыков, позволяющих повысить конкурентоспособность на рынке труда выпускников ИТ-специальностей.

Рецензент: зав. кафедрой вычислительной математики и программирования
ГГУ им. Ф. Скорины канд. физ.-мат. наук, доц. Д. С. Кузьменков

Курочка, К. С.

К93

Профессиональное развитие и карьера в сфере информационных технологий : учеб.-метод. пособие для студентов специальностей 1-40 05 01 «Информационные системы и технологии (по направлениям)» и 1-40 80 04 «Информатика и технологии программирования» днев. и заоч. форм обучения / К. С. Курочка, Д. В. Соболев. – Гомель : ГГТУ им. П. О. Сухого, 2025. – 222 с. – Систем. требования: PC не ниже Intel Celeron 300 МГц ; 32 Mb RAM ; свободное место на HDD 16 Mb ; Windows 98 и выше ; Adobe Acrobat Reader. – Режим доступа: <https://elib.gstu.by>. – Загл. с титул. экрана.

ISBN 978-985-535-555-8.

Содержит методологию и подходы для личностного и профессионального развития в сфере информационных технологий.

Для студентов специальностей 1-40 05 01 «Информационные системы и технологии (по направлениям)» и 1-40 80 04 «Информатика и технологии программирования» дневной и заочной форм обучения.

УДК 004.032.26(075.8)
ББК 32.818.1я73

ISBN 978-985-535-555-8

© Курочка К. С., Соболев Д. В., 2025
© Учреждение образования «Гомельский
государственный технический университет
имени П. О. Сухого», 2025

Оглавление

Предисловие	6
ГЛАВА 1. ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ РАЗВИТИЕ. ОСНОВНЫЕ АСПЕКТЫ	7
1.1. Профессиональное развитие инженера.....	7
1.2. Развитие специалистов в сфере информационных технологий.....	10
1.3. Программист.....	11
1.4. Тестировщик.....	12
1.5. Специалист по автоматизации и интеграции.....	19
1.6. Бизнес-аналитик	26
ГЛАВА 2. УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ	32
2.1. Стратегическое управление человеческими ресурсами.....	32
2.2. Интеграция деловой этики в практику управления человеческими ресурсами	35
2.3. Политика и планы в отношении сотрудников и производственных отношений	38
2.4. Управление переговорами для разрешения конфликтов	42
2.5. Тенденции и правила процедур найма и отбора специалистов	46
2.6. Адаптация к новой должности или позиции	67
ГЛАВА 3. ПРОЦЕДУРЫ И ПРОГРАММЫ В ОБЛАСТИ ОХРАНЫ ЗДОРОВЬЯ И ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЫ В СООТВЕТСТВИИ С ТРЕБОВАНИЯМИ ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВА.....	72
3.1. Организационные процедуры и юридические требования для выявления опасностей, оценки и контроля рисков на рабочем месте	72
ГЛАВА 4. ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ РАЗВИТИЕ	81
4.1. Создание учебной среды на рабочем месте.....	81
4.2. Создание возможности для обучения	83
4.3. Содействие и продвижение в обучении.....	87
4.4. Повышение эффективности обучения	91
ГЛАВА 5. КАДРОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ.....	95
5.1. Оценка требований к персоналу.....	95
5.2. Тестирование и отбор персонала.....	97
5.3. Определение целей и стратегий персонала.....	102
5.4. Поддержки целей планирования кадровых ресурсов	

для сферы информационных технологий.....	113
ГЛАВА 6. РАЗВИТИЕ В КАРЬЕРЕ.....	117
6.1. Поддержка профессионального развития	117
6.2. Поиск и выбор ментора.....	117
6.3. Участие в конференциях и семинарах	122
6.4. Участие в волонтерских движениях.....	124
6.5. Развитие в онлайн-сообществах	125
6.6. Дистанционное обучение.....	125
ГЛАВА 7. ПЛАНИРОВАНИЕ И ПОСТАНОВКА ЦЕЛЕЙ ЛИЧНОСТНОГО РАЗВИТИЯ.....	128
7.1. Преднамеренный профессиональный рост.....	128
7.2. Непреднамеренный профессиональный рост	129
7.3. Создание плана профессионального развития	130
7.4. Развитие сильных и слабых сторон.....	130
7.5. Контроль и управление прогрессом развития	131
ГЛАВА 8. УСЛОВИЯ АКТИВИЗАЦИИ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ.....	132
8.1. Изменения в отрасли или смена занимаемой позиции	132
8.2. Нехватка определенного навыка или квалификации	133
8.3. План профессионального развития	134
8.4. Создание плана профессионального развития в сфере информационных технологий.....	136
8.5. Пересмотр плана профессионального развития	144
ГЛАВА 9. НАВЫКИ, ТРЕБУЮЩИЕСЯ В СФЕРЕ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ	145
9.1. Жесткие навыки.....	145
9.2. Гибкие навыки	149
9.3. Организационные навыки.....	152
9.4. Письмо и общение.....	154
9.5. Активное слушание.....	155
9.6. Креативное мышление	157
9.7. Командная работа.....	160
9.8. Тайм-менеджмент.....	163
ГЛАВА 10. МЕТОДОЛОГИИ КОМАНДНОЙ РАБОТЫ В СФЕРЕ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ.....	168
10.1. Методология водопада (<i>Waterfall model</i>)	169
10.2. Методология <i>Agile</i>	172
10.3. Методология <i>Scrum</i>	174
10.4. Методология <i>Kanban</i>	176

10.5. Методология <i>Scrumban</i>	179
10.6. Методология экстремального программирования (<i>eXtreme Programming</i>).....	179
10.7. Методология <i>Crystal</i>	181
10.8. Методология <i>Lean</i>	182
10.9. Методология <i>Six Sigma</i>	184
10.10. Сочетание подходов <i>Lean</i> и <i>Six Sigma</i>	186
10.11. Спиральная модель.....	187
10.12. Методология быстрой разработки приложений <i>RAD</i>	188
ГЛАВА 11. ОСОБЕННОСТИ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ В СФЕРЕ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ....	190
11.1. Важность профессионального развития в сфере информационных технологий.....	190
11.2. Основные тенденции в профессиональном развитии в сфере информационных технологий.....	193
ГЛАВА 12. КАРЬЕРА.....	199
12.1. Написание резюме.....	199
12.2. Подготовка презентации и доклада.....	203
12.3. Собеседование	209
12.4. Прохождение собеседований.....	212
12.5. Как правильно отвечать на вопросы	216
Литература	219

Предисловие

В учебно-методическом пособии последовательно излагается материал, посвященный личностному и профессиональному развитию в сфере информационных технологий, рассматриваются аспекты трудоустройства и создания карьеры, предлагается методология формирования гибких навыков и повышения своей конкурентоспособности на рынке труда.

Благодаря изложению материала, который изучается в нескольких курсах первой и второй ступени получения высшего образования, такой формат книги позволяет студентам осваивать данные дисциплины последовательно и с пониманием того, как одна дисциплина является логическим продолжением другой, что позволяет в итоге сформировать у студентов целостное понимание требований к специалисту в области информационных технологий, значимости гибких навыков при поиске своего первого рабочего места, а также при развитии своей карьеры в сфере ИТ.

Данное учебно-методическое пособие содержит сведения и основные концепции личностного и профессионального развития специалиста в сфере ИТ, рассматривает современные методологии работы над крупными проектами в компаниях.

Учебно-методическое пособие может быть полезно студентам других технических специальностей, для которых важно личностное и профессиональное развитие.

ГЛАВА 1. ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ РАЗВИТИЕ. ОСНОВНЫЕ АСПЕКТЫ

Профессиональное развитие может помочь продвинуться по карьерной лестнице и может происходить в форме формального и неформального обучения.

Формальное обучение включает в себя лекционные занятия, выполнение лабораторных и курсовых работ, прохождение практик и стажировок и т. д.

Неформальное обучение может включать такие мероприятия, как посещение конференций и семинаров, участие в дискуссиях и обсуждениях с коллегами и т. д.

Профессиональное развитие на рабочем месте включает обучение, наблюдение и наставничество, основная цель которых – повысить квалификацию сотрудников на рабочем месте. Оно может включать учебные занятия или курсы повышения квалификации, проведение диалогов с наставником (ментором) по поводу решения конфликтов или проблем, а также обучение кого-то еще, кто может быть новичком в этой области.

Процесс обучения также происходит, когда сотрудники находятся вне рабочего места. Например, волонтерство в местной организации, работа в совете некоммерческих организаций или участие в школьных комитетах – все это способы профессионального развития сотрудников, даже если они не на работе.

Выбор способа профессионального развития зависит от личных карьерных целей и предпочтительного индивидуального стиля обучения.

Область деятельности, уровень опыта и положение в компании также влияет на профессиональное развитие. Развитие менеджеров или специалистов по обеспечению качества разработки программного обеспечения зачастую будет значительно отличаться от профессионального развития разработчика на *Java* или инженера *DevOps*.

1.1. Профессиональное развитие инженера

Инженер – это специалист, который изобретает, проектирует, анализирует, строит и тестирует машины, системы, конструкции, устройства и материалы с учетом их практичности, безопасности и стои-

мости. Задача инженера состоит в том, чтобы применять научные открытия для удовлетворения потребностей людей и бизнеса.

Технический прогресс произошел благодаря представителям этой профессии. Дороги, мосты, поезда, самолеты, корабли, здания, компьютеры, телефоны – все это работа инженеров.

Деятельность инженеров может быть связана с программированием, биологией, математикой, химией, биоинженерией, а также военным делом, экономикой, экологией и другими областями. Соответственно, существует множество инженерных специальностей: программист, геодезист, проектировщик, сметчик, технолог, электроник, механик, электрик, энергетик, строитель, проектировщик, испытатель и т. д. Для каждой специальности присваивается своя квалификация: инженер-программист, инженер-электроник, инженер-электрик, инженер-теплотехник, инженер-мехатроник, инженер-эколог и т. д.

Инженеры несут ответственность за использование знаний из различных источников для разработки решений сложных проблем и вопросов, за обеспечение надлежащей интеграции технических и нетехнических соображений, а также за управление рисками и вопросами устойчивости. В то время как результаты инженерной деятельности имеют физические формы, работа профессиональных инженеров носит преимущественно интеллектуальный характер.

Результаты деятельности инженера обеспечивают надежное функционирование всех используемых материалов, компонентов, подсистем и технологий; их интеграцию для формирования целостной, устойчивой и самосогласованной системы; все взаимодействия между технической системой и контекстом, в котором она функционирует. Последнее включает в себя понимание требований клиентов, широкого круга заинтересованных сторон и общества в целом; работу по оптимизации социальных, экологических и экономических результатов в течение всего срока службы инженерного продукта.

Инженер должен обладать необходимыми навыками для выполнения основных обязанностей и соблюдения требований техники безопасности и нормативных законов на рабочем месте. Инженер должен уделять пристальное внимание деталям и фиксировать эту информацию для коллег и клиентов, чтобы они могли хорошо выполнять свою работу.

Квалификация инженера включает:

– продвинутые навыки использования программного обеспечения компании;

- доказанную способность хорошо общаться в письменной и устной форме;
- дизайн-мышление для изобретений и усовершенствований продуктов;
- мотивацию и приверженность обеспечению межличностного обслуживания клиентов;
- знание и применение современных отраслевых стандартов и информации;
- гибкие навыки, включая позитивное отношение, гибкость и разрешение конфликтов;
- способность творчески вовремя решать проблемы;
- обладание современными знаниями и техническими навыками.

Среда, с которой взаимодействует инженер, постоянно изменяется и развивается. Постоянно совершаются научные открытия, которые изменяют как материалы, так и технический инструментарий, меняются требования и потребителей инженерной продукции. Поэтому очень важным является соответствие инженера современному состоянию науки и техники, что, в свою очередь, делает очень важным аспектом в профессиональной деятельности инженера его непрерывное образование.

Когда студент заканчивает высшее учебное заведение, то все еще существует значительный разрыв между тем, что он знает, и тем, что ему нужно знать, чтобы практиковать инженерное дело. Нельзя найти практический опыт и получить его больше, чем он есть у специалиста. Поэтому посещение курсов, чтение книг и посещение конференций – отличные способы преодолеть этот разрыв [1].

Инженеры, которые имеют практический опыт, также могут извлечь выгоду из продолжения своего образования. Каждая отрасль находится в состоянии постоянных изменений. Новые технологии появляются как обычное дело. Новое программное обеспечение и инструменты ежедневно выходят на рынок. В каждой дисциплине разрабатываются новые правила, стандарты и лучшие практики. Не прилагая усилий, чтобы оставаться в курсе всего этого, даже опытному инженеру было бы очень легко потерять связь со своей профессией.

Профессиональное развитие – это нескончаемый поиск. Чтобы быть на вершине своей профессии, быть максимально эффективным и результативным и по-настоящему преуспеть в качестве инженера, нельзя относиться к образованию как к отдельному этапу карьеры.

Образованность, уровень знаний и профессиональная квалификация должны продолжать расти вместе по мере развития карьеры.

Большая часть профессионального развития инженера будет сосредоточена на постановке личных профессиональных целей и использовании обучения, проводимого компанией. Узнать больше о целях и задачах компании также может быть частью профессионального развития, особенно если есть желание остаться в той же компании и продвигаться по служебной лестнице.

1.2. Развитие специалистов в сфере информационных технологий

В сфере ИТ много специализаций и направлений. В общем можно разделить на инженерно-технические специальности и специальности связанные с менеджментом.

Как и инженеры, менеджеры также должны ставить личные профессиональные цели и работать над ними, но в дополнение к этому они также должны способствовать развитию сотрудников и искать способы улучшить навыки своей команды. Менеджер хорош настолько, насколько хороши нанятые им сотрудники. Поэтому предоставление сотрудникам возможностей для совершенствования жизненно важно для успеха организации. Еще одним направлением развития менеджеров является приобретение навыков, связанных с управлением, таких как улучшение коммуникативных способностей, совместной работы и управления конфликтами. Может быть также полезно для всей команды посещать мероприятия по оценке личности, так как это позволяет как менеджерам, так и сотрудникам узнать о динамике группы.

При выборе направления следует руководствоваться личностными интересами, так как каждая специализация имеет свои особенности. Например, если нравится прикладной дизайн, то для изучения подойдет робототехника, проектирование и разработка игр или веб-сайтов, а если нравится решение вычислительных задач, то тогда фундаментальная информатика будет оптимальным выбором.

Популярные направления в университетах – это компьютерные науки и программная инженерия.

Информатика – это общая и разноплановая область исследования, которая включает в себя различные разделы (искусственный интеллект, компьютерные системы и сети, безопасность). Набирает обо-

роты также такая специализация, как *Data Science*, которая подразумевает изучение статистики и математики.

1.3. Программист

Программист – это специалист, который непосредственно разрабатывает код для программного обеспечения. Более общий термин – специалист в области информационных технологий (инженер по информационным технологиям). Термин «программист» может использоваться для обозначения разработчика программного обеспечения, инженера-программиста, специалиста по компьютерам, аналитика программного обеспечения и т. д.

В обязанности программиста обычно входят: разработка программного обеспечения и приложений с использованием различных компьютерных языков (таких как *C++*, *C#*, *Java*, *Python*); создание, улучшение или расширение системного программного обеспечения; разработка веб-приложений; обновление и модернизация существующего программного обеспечения; проверка программ на наличие ошибок и их исправление; создание тестов и тестирование кода; разработка баз данных и написания к ним запросов и т. п.

Развитие карьеры программиста проходит следующие этапы:

1) кодер (coder) – это в основном любитель. Он знает синтаксис языка программирования, возможно, даже очень хорошо. Может самостоятельно создавать небольшие проекты, например, видеоигры, приложения и т. д. Работает в одиночку и не получает зарплату за свою работу;

2) младший разработчик (junior developer) – начинающий разработчик, похож на кодера, но теперь он уже входит в сферу ИТ в качестве оплачиваемого сотрудника и работает с командой других профессионалов. Младший разработчик не видит задачи в целом и ясно не представляет, как работает вся система. Как правило, им поручают разработку отдельных мелких фрагментов кода;

3) разработчик (middle, intermediate developer) – компетентный член команды и участник проекта. Разработчики умеют создавать базовые системы и должны обладать следующими навыками:

- понимание базовой архитектуры системы и взаимодействие между элементами;
- умение использовать профессиональные инструменты, в том числе и методологии командной работы;

– базовое понимание паттернов проектирования как архитектурных, так и структурных;

– умение использовать принципы проектирования современного программного обеспечения, такие как *SOLID*, *GRASP*;

4) старший разработчик (senior developer) становится очень опытным и знающим до такой степени, что окружающие смотрят на него как на наставника и помощника в целом. Обычно они обладают некоторыми специальными и продвинутыми знаниями в области программирования и могут создавать более сложные системы, используя передовые методы и шаблоны. Имеют опыт в рефакторинге кода и проектировании систем;

5) ведущий разработчик (lead developer) сосредоточен на предоставлении высокоуровневых рекомендаций своей команде разработчиков. Но что еще более важно, является мостом или связующим звеном между командой разработчиков и другими бизнес-подразделениями организации. Как правило, ведущий разработчик распределяет задания между членами команды и контролирует их выполнение;

6) технический руководитель (tech leader) – это эксперт в какой-то конкретной области (областях), который обычно имеет очень целенаправленный брендинг/позиционирование в отношении того, что он делает хорошо. Это может быть как конкретный стек технологий, так и вообще целое направление. Технический руководитель формирует и координирует команды разработчиков и является «лидером мнений», экспертом в области технологий и очень опытным коммуникатором и наставником [4].

1.4. Тестировщик

Профессия тестировщика – это прекрасный старт для карьеры в сфере информационных технологий. Возможность выбирать между разными направлениями профессионального роста – одна из самых главных. В зависимости от интересов и личных качеств это может быть карьерный рост в рамках команды по тестированию, переход в автоматизированное тестирование, разработку или управленческие позиции.

Во время работы тестировщиком есть возможность получить глубокое понимание всех этапов жизненного цикла разработки программного обеспечения и уже в дальнейшем применять этот опыт на разных должностях.

Quality Assurance engineer (QA) – это специалист по обеспечению качества, деятельность которого направлена на улучшение процесса разработки ПО, предотвращение дефектов и выявление ошибок в работе продукта.

Основная задача *QA* – обеспечение качества. *QA*-инженер фокусирует внимание на процессах разработки ПО, улучшает их, предотвращает появление дефектов и проблем (убеждается, что делает правильные вещи правильным способом).

Процесс обеспечения качества состоит из следующих этапов:

- 1) проверка требований к продукту;
- 2) оценка рисков;
- 3) планирование идей по улучшению качества продукта;
- 4) планирование тестирования;
- 5) анализ результатов тестирования.

Внутри процесса *QA* выделяют процесс *Quality Control* – контроль качества продукта. *QC*-специалисты анализируют результаты тестирования и отвечают за выявление и уничтожение дефектов в продукте (убеждаются, что результаты работы, соответствуют ожиданиям).

Еще более узкая специальность в рамках *QA/QC* – тестировщик ПО, который проверяет готовый продукт на наличие ошибок и несоответствие требованиям, а затем документирует найденные дефекты и пути их воспроизведения.

Тестирование – это один из этапов обеспечения и контроля качества.

Выделяют 4 основные роли:

- 1) *test analyst* занимается статическим тестированием требований: проверяет, насколько они полны, однозначны, непротиворечивы;
- 2) *test designer* создает набор тестов на базе требований, планирует конфигурации, необходимые для тестирования;
- 3) *test executor* выполняет заранее подготовленные тесты, документирует найденные ошибки и шаги их воспроизведения;
- 4) *test manager*, скорее, управленец, чем инженер. Планирует и контролирует работы, связанные с тестированием: оценки сроков, работу над планом-графиком, контроль покрытия требований тестами, постановку задач членам команды, коммуникацию со стейкхолдерами.

QA-инженер должен точно понять, в какой момент за дело возьмется тестировщик, и успеть подготовить к этому времени план тестирования, тестовую документацию, тестовое окружение.

Тестировщик знает, как система работает, где она не работает и где работает не так, как задумано. Он умеет определять, чем вызвана ошибка, или хотя бы знает, где ее искать. Чем тестировщик опытней, тем более тяжелой и интересной ему кажется работа.

Как правило, различия между должностями *QA* и тестировщика незначительны: на практике это одно и то же. Хотя теоретически тестировщик тестирует продукт как результат, а *QA* работает над обеспечением процессов, которые могут повысить качество ПО.

В круг обязанностей *QA*-инженера входят:

- анализ и уточнение требований с заказчиком или бизнес-аналитиками;
- планирование процесса тестирования;
- написание тест-кейсов (сценариев тестирования);
- тестирование функционала;
- идентификация проблемных мест, внесение их в трэкинг-систему;
- обсуждение «фиксов» с разработчиками;
- отслеживание жизненного цикла ошибок;
- ре-тест исправленных дефектов;
- анализ процесса и результатов тестирования;
- контроль за устранением ошибок;
- мониторинг жизненного цикла дефектов;
- оптимизация процесса тестирования;
- анализ процессов работы в команде;
- улучшение процессов;
- ведение тестовой документации.

Как видно, техническими знаниями и навыками профессиональный инструментариум не ограничивается. Для работы в ИТ необходимы развитые коммуникативные навыки, а широкий кругозор, внимание к мелочам и усидчивость станут дополнительным импульсом для карьерного роста.

Базовая задача *QA* – поиск дефектов кода. Их выявление на стадии разработки требований к программному продукту позволит избежать критических ошибок, которые формируют уязвимости для киберпреступников или снижают производительность. Обнаружение ошибок в коде уже после выхода на рынок оборачивается потерей крупных бюджетов. Поэтому показательной тенденцией последних лет является привлечение *QA*-специалистов уже на ранних этапах жизненного цикла программного обеспечения.

Преимущество тестирования – сравнительно низкий порог вхождения в профессию. Это значит, что для начала обучения на курсах не понадобится техническое образование или глубокое понимание ИТ-процессов. Каждый, кто готов посвящать время усердной учебе, сможет закончить курсы и приступить к поиску вакансии *Junior QA Engineer*.

Эта индустрия позволяет работать на проектах для заказчиков по всему миру и с легкостью перейти на удаленную работу. Закончив курсы дистанционно, можно устроиться в компанию из любого города Республики Беларусь.

У профессии также есть и недостатки. От тестировщика ожидается предельная усидчивость и внимание к деталям. Многие называют это рутинностью и монотонностью.

Поиск нетривиальных дефектов требует более глубоких знаний и креативного мышления. Технологии активно развиваются, поэтому от тестировщика ожидается готовность непрерывно осваивать новые инструменты и методы.

Чтобы стать *QA*-менеджером, нужно понимать цикл разработки ПО, изучить теорию и основные инструменты тестирования, иметь хороший уровень английского.

подавляющее большинство вакансий требуют знания английского языка на уровне *B1* или даже *B2*. Часто крупные компании берут кандидатов со знанием английского, отказывая кандидатам с большим опытом, но без знания языка.

Базовые знания теории тестирования – это умение ответить на вопросы: что такое тестирование и для чего оно нужно? какие бывают виды тестирования? что такое баг, и каков его жизненный цикл? какая документация используется при тестировании?

QA-специалист ответственен за улучшение качества процесса разработки, а потому должен обладать некоторыми навыками из других специальностей:

- от разработчика: понимание технических ограничений для реализации того или иного функционала и хотя бы поверхностное понимание кода;
- от бизнес-аналитика: понимание рынка и целевой аудитории;
- от менеджера проектов: понимание целостности всех частей проекта.

Необходимо также обладать умением смотреть на продукт с точки зрения конечного пользователя.

Профессия QA-инженера обязывает понимать все технические аспекты и цели бизнеса, а также уметь правильно общаться с заказчиками/менеджерами/девелоперами.

Если говорить о личностных качествах, то необходимо:

- иметь широкий ИТ-кругозор и тягу к изучению нового;
- уметь общаться – качество коммуникации в команде разработки напрямую влияет на качество создаваемого ПО;
- быть внимательным к деталям, усидчивым, ответственным и настойчивым;
- обладать аналитическими способностями, уметь моделировать и работать с абстракциями;
- иметь критический или даже «деструктивный» склад ума, направленный на нахождение ошибок.

Среди перспектив профессионального развития можно выделить 3 направления:

- 1) изучать новые области и расти как QA: *junior QA, middle QA, senior QA, QA team lead, QA-manager, Head of QA department*;
- 2) освоить автоматизированное тестирование и двигаться уже по этой ветке (требует более глубоких технических знаний);
- 3) переквалифицироваться в бизнес-аналитика или программиста.

Получив достаточное количество опыта, можно дорасти до менеджера проекта и затем развиваться как управленец (*senior project manager*).

Младший специалист по тестированию (junior QA). При наличии достаточно малого опыта или его отсутствии, скорее всего, начинать придется с должности младшего специалиста по тестированию или стажера. В обязанности младших специалистов входит выполнение тестов, написание базовых тестовых сценариев и подготовка отчетов.

Специалист по тестированию (QA tester). Набравшись опыта, тестировщики переходят на средний уровень. Перед ними ставятся более сложные задачи, а их зарплата вырастает.

Старший специалист по тестированию (Senior QA). Как правило, тестировщики со стажем от четырех до пяти лет становятся старшими специалистами. Помимо выполнения тестов, написания тестовых сценариев и подготовки отчетов, в их повседневные задачи входит планирование процессов тестирования и проверка работы младших членов команды. На этом этапе некоторые люди выбирают определенную специализацию в какой-то конкретной области: нагрузочное тестирование, тестирование безопасности и т. д.

Ведущий специалист по тестированию (QA Lead) / Менеджер по тестированию. Если кандидата больше привлекают управленческие должности и за плечами от пяти до десяти лет опыта в тестировании, то ему возможно подойдет роль ведущего специалиста или менеджера по тестированию. В зависимости от размера и структуры компании в отделе по тестированию может быть несколько ведущих специалистов, управляющих различными группами тестировщиков, и менеджер, возглавляющий всю команду. В небольших компаниях обе эти роли могут быть объединены в одной должности. Ведущие специалисты и менеджеры координируют работу команды, управляют процессами по тестированию, оценивают работу сотрудников и общаются с другими командами.

Ниже перечислены различные направления развития карьеры в тестировании.

Специализация. После нескольких лет работы в функциональном тестировании многие останавливаются на выборе какой-то конкретной области. Часто это становится тестирование безопасности, нагрузочное тестирование, *SOA*-тестирование или тестирование продуктов, разработанных какой-то определенной технологией. Спрос на узких специалистов есть всегда. Заработная плата также растет пропорционально навыкам и умениям. Единственный минус такой карьеры – возможные глобальные изменения в ИТ-сфере. Например, какие-то вновь появившиеся технологии кардинально изменят инструментарий и подход в выбранном направлении, и это негативно скажется на востребованности тестировщиков в данной нише.

Автоматизация. Каждый тестировщик обладает базовыми навыками в автоматическом тестировании. Развитие и усиление этих навыков – подходящий вариант для тех, кто чувствует в себе склонности к программированию и разработке. Все начинается с написания небольших скриптов, которые просто помогают экономить время и автоматизировать часть рутинной ручной работы, а заканчивается созданием полноценных программ и приложений для тестирования, инфраструктуры автоматизации и многократно компонентов. Многие тестировщики со временем начинают все больше уходить в автоматизацию – это позволяет достаточно существенно расти в заработной плате и усиливать свою значимость как специалиста. Чаще всего они осваивают один из трех языков: *Java*, *C#*, *JavaScript*. Реже для этих целей выбирают *Python* или *Perl*. В дальнейшем бывает так, что такой специалист перестает решать задачи, связанные непосредственно с тестированием, и переходит в разработчики.

Аналитика. Как правило, все начинается с плотного взаимодействия с заказчиком и командой разработки. Тестировщики, как и аналитики, находятся где-то между ними. Этот вариант отлично подходит тем, кто силен коммуникативными навыками. Чаще всего тестировщику приходится составлять требования для собственного отдела тестирования. Здесь он уже фактически выступает в роли аналитика. Дальше необходимо развивать способности к аудиту и написанию технических заданий и документации. У аналитиков, пришедших из тестирования, есть одно очевидное преимущество – погруженность в технологии и широкий опыт взаимодействия с разработчиками. Возможные профессии – системный и бизнес-аналитик.

Продукт. Этот вариант не настолько популярен, как предыдущие, но в последнее время встречается все чаще. Тестировщики должны отлично разбираться в том, как пользователь взаимодействует с разрабатываемым продуктом. Поиск ошибок и багов в программном обеспечении дает определенную картину того, как все должно работать и функционировать. Это неплохие задатки для продуктолога. Здесь же начинается и сфера *UX/UI*-дизайна. Конечно, без специализированных курсов и обучения не обойтись. Прошедшие по этому пути тестировщики отмечают, что вырасти в этом направлении из тестирования исключительно на предыдущем опыте практически невозможно. Исключением могут быть только специалисты по продуктам для сферы тестирования ПО. Возможные профессии – продуктолог, специалист по юзабилити.

Управление. Самый очевидный путь. В тестировании все начинается с роста до руководителя *QA*-отдела. Перед этим тестировщик проходит ряд промежуточных этапов – старший тестировщик, ведущий тестировщик и так далее. Потом в большинстве случаев идет управление проектами или управление трудовыми ресурсами. Здесь, как и в случае с карьерой разработчика, крайне важен полученный тестировщиком опыт взаимодействия с заказчиками и командой разработки. Помимо коммуникативных навыков, важно развивать организационные и управленческие. Интересно, что, как показывает практика, часто тестировщики просто органически растут вместе с продуктом и компанией, в которой они работают. Особенно это касается технологических стартапов – управленческие кадры в них формируются из внутренних сотрудников. Реже всего тестировщики оказываются на менеджерских позициях непосредственно в отделе разработки. Тут необходим полноценный опыт в программировании,

здесь доминируют разработчики самой высокой квалификации. Исключение составляют те специалисты, которые глубоко ушли в автоматизацию. Для них и эти двери открыты.

Обучение. Для сферы тестирования это, пожалуй, актуальней, чем для любого другого ИТ-направления. Причина проста – потребность в тестировщиках только растет, общее количество таких кадров продолжает стабильно увеличиваться. Более того, многие тестировщики в этой роли часто оказываются «поневоле» – им приходится обучать новых сотрудников в своем отделе. Затем начинается стадия обучения и наставничества внутри всей компании. Чаще всего такую специализацию на образовании редко можно встретить в чистом виде – как правило, специалистам приходится совмещать преподавание и практическую деятельность. Это необходимо, чтобы всегда оставаться в курсе быстро меняющихся технологий.

Профессия тестировщика ПО – не только один из самых доступных способов войти в эту сферу, но и отличная база для построения дальнейшей карьеры в практически любом ИТ-направлении.

Для тестировщика нет правильного или неправильного карьерного пути. На практике во главу угла следует ставить личностные предпочтения. И, конечно, не обязательно принимать решение сразу же и одновременно. В ходе обучения в университете есть время и возможность определиться, какая часть работы радует больше всего, что получается хорошо, а в чем чувствуется слабая сторона. Полезно, однако, с самого начала иметь общее представление о карьерных целях. Это поможет понять, на чем нужно сосредоточиться и какие навыки развивать, чтобы однажды занять желаемую должность.

Для того чтобы достигать определенных высот в своей деятельности, компании готовы привлекать всевозможных специалистов. Основная их масса тесно связана с аналитикой, а также ИТ-технологиями.

1.5. Специалист по автоматизации и интеграции

Специалист по автоматизации технологических процессов сборки, настройки и развертывания программного обеспечения, целью деятельности которого является эффективная организация создания и обновления программных продуктов и услуг, получил название (*DevOps Development & Operations*).

Некоторое время назад популярностью стал пользоваться *DevOps*. Инженеры, занимающиеся в соответствующей области, высоко ценятся. Но не совсем понятно, чем они занимаются.

DevOps – весьма обширная сфера. Она способно объединить нескольких специалистов в единое целое ради выпуска и внедрения максимально выгодного и полезного потребителям продукта.

DevOps-инженер – эксперт, контролирующий процесс создания продукта: от написания кода до реализации:

- занимается автоматизацией процессов разработки и рефакторинга ПО;
- разбирается в принципах работы разработчиков и менеджеров;
- проявляет аналитические навыки.

Такой инженер объединяет всех членов команды при разработке приложений и иных продуктов в единое целое. Иногда соответствующую роль распределяют на нескольких людей.

Подобное понятие впервые возникло в 2009 г. Оно является относительно новым, как и профессия *DevOps*-инженер. И не все сразу понимают, о чем конкретно идет речь.

DevOps как термин происходит от объединения терминов «разработка и эксплуатация», чтобы создать более или менее понятный термин.

DevOps – это стратегия развития, которая устраняет разрыв между разработкой программного обеспечения и ИТ-операциями. Она направлена на развитие гибких взаимоотношений между ними, чтобы организации могли создавать и выпускать регулярные обновления для своих продуктов намного быстрее, чем при использовании более традиционной «водопадной» модели разработки.

Таким образом, инженеры *DevOps* (и команды *DevOps*) находятся между разработкой и развертыванием, следя за тем, чтобы все было направлено на максимально эффективный выпуск обновлений.

DevOps – суперсовременная технология. Это особая методология, которая предусматривает активное взаимодействие разработчиков, а также системных администраторов и ИТ-специалистов. Все это делается ради того, чтобы в конечном итоге выпустить качественный продукт (приложение).

Инженер *DevOps* знакомит с процессами, инструментами и методологиями, чтобы сбалансировать потребности на протяжении всего жизненного цикла разработки программного обеспечения: от кодирования и развертывания до обслуживания и обновлений.

Инженеры *DevOps* упрощают процесс жизненного цикла разработки программного обеспечения, сокращая разрыв между действиями, необходимыми для быстрого изменения приложения, и задачами, поддерживающими его надежность.

Команды разработчиков и группы ИТ-специалистов могут обладать разными навыками и преследовать разные цели в совершенствовании программного продукта. Разработчики хотят ввести в приложение новые функции, в то время как группы ИТ-специалистов хотят сохранить стабильность приложения после его выпуска.

DevOps – это объединение и автоматизация процессов, а инженеры *DevOps* играют важную роль в объединении кода, обслуживании приложений и управлении приложениями. Все эти задачи основаны на понимании не только жизненных циклов разработки, но и культуры *DevOps*, ее философии, практик и инструментов.

Большинство профессионалов, приверженных культуре *DevOps*, сочетают инструменты и практики с многолетним опытом корпоративных ИТ. В гибкой среде разработчики, системные администраторы и программисты могут быть изолированы друг от друга, работая над одним и тем же продуктом, но не обмениваясь информацией, необходимой для обеспечения ценности для пользователя.

Инженеры *DevOps* приобретают новые навыки на основе своего текущего опыта. Такие задачи, как управление данными и обновление библиотек для новых выпусков продуктов, сочетаются с потребностями в лидерстве и сотрудничестве между командами. Для инженеров *DevOps* важно понимать основы разработки и создания приложений.

Направление *DevOps* состоит из нескольких ключевых блоков. Для создания качественного приложения или иного продукта требуется их одновременное взаимодействие и реализация:

- кооперация – это объединение развития и использования (эксплуатации) в единое целое. Чтобы успешно воплотить задумку в жизнь инженеру *DevOps* предстоит проявить навыки управления кадрами. Ему нужно будет уладить конфликты между системными администраторами, разработчиками и программистами одновременно;

- автоматизация – использование специализированных пакетов программ, для создания окружения корпоративной работы и развертывания стека программных средств, используемых различными специалистами команды;

- измерения, в которых потребность возникает не всегда, а лишь в ситуациях, при которых ИТ-системы дают сбой. Тогда компании зо-

вут на помощь системного инженера. Но в *DevOps*, если приложение работает с ошибками, ситуация обстоит иначе. Приборы измерения типа всевозможных сеток устанавливаются сразу. Метрики же стараются внедрить непосредственно в код приложения (как будущего, так и текущего);

– обмен, предполагающий, что все решения относительно программирования, тестирования и так далее будут приниматься открыто. Специфические знания для выбранного проекта находятся в доступе для всей команды. Основная проблема заключается в том, что *DevOps*-инженеру придется уговорить каждого коллегу поделиться личными наработками и представить их остальным.

Главная задача *DevOps*-инженеров – это максимальное ускорение, упрощение и автоматизация создания приложений и иного программного обеспечения на каждом этапе реализации: начиная с написания кода, заканчивая непосредственным релизом.

Непрерывная интеграция и непрерывная доставки (*CI/CD*) – две основополагающие концепции *DevOps* – они отличают реализацию *DevOps* от более традиционных стратегий.

В то время как традиционные методологии разработки работают на линейной временной шкале, при которой один этап следует за другим, компании, использующие *DevOps*, могут выполнять эти этапы одновременно, образуя своего рода бесконечный цикл обратной связи.

Преимущества такого подхода значительны – если все сделано правильно, то приложение можно развертывать хоть по несколько раз в день без необходимости загружать что-либо вручную или предпринимать какие-либо дополнительные действия. Разработчики могут даже не заметить, что что-то изменилось. В сегодняшней быстро меняющейся среде этот тип развития быстро становится необходимостью, а не роскошью

DevOps освоить не так-то просто «с нуля», особенно если не понимать специфику профессии. В *ИТ* есть несколько «смежных» должностей. Чтобы не запутаться, кто есть кто, необходимо в первую очередь рассмотреть особенности каждого направления: системный администратор, *BigData*-администратор, *DevOps*-инженер.

Исторически перечисленные профили появились в совершенно разное время:

- системный администратор – в 80-х гг. XX в.;
- *DevOps*-инженеры – примерно в 2000 г.;
- *BigData*-специалисты – 2010–2011 гг.

Каждый из перечисленных работников берет на себя ответственность в совершенно разных областях деятельности. Может показаться, что они практически одинаковы, но это не так.

Системные администраторы работают с программным и аппаратным обеспечением компьютеров. Они также занимаются периферийными устройствами и сетевым оборудованием.

BigData-администраторы разбираются с кластерами типа *Hadoop*, облачными сервисами и виртуальными серверами.

DevOps-администраторы при создании приложения отвечают за конфигурацию рабочих, а также тестовых и продакшн-серверов.

Области взаимодействия у перечисленных специалистов тоже кардинально отличаются друг от друга:

- системные администраторы решают свои вопросы с пользователями и руководителями;

- *BigData*-администраторы сотрудничают с аналитиками, разработчиками программного обеспечения и инженерами *BigData* при создании приложений и поиске оптимальных корпоративных решений;

- *DevOps*-инженеры поддерживают взаимодействия внутри команды разработчиков, включающих программистов, архитекторов, тестировщиков, аналитиков и дизайнеров.

Если компания нанимает *DevOps*-инженеров, они могут иногда замещать перечисленных сотрудников.

На сегодняшний день все перечисленные направления имеют собственные цели и задачи. Каждый сотрудник будет заниматься «чем-то своим».

В настоящее время можно выделить следующие обязанности *DevOps*-инженера:

- развертка проектного релиза;

- конфигурирование, установка и обеспечение исправной работы серверов, используемых в проекте (веб-сервера, докеры);

- стандартизация окружения разработки;

- подготовка среды, обеспечивающей легкий и простой рефакторинг кода;

- создание непрерывной интеграции проекта;

- бесперебойная работа приложений и их доступность;

- масштабирование контента;

- резервное копирование/мониторинг серверов и разнообразных сервисов.

DevOps предусматривает одну очень полезную для предприятия цель – автоматизировать разработку ПО и иных продуктов по макси-

муму с минимальными потерями. Такой сотрудник будет проводить отслеживание жизненного цикла программы, а также при необходимости вносить корректировки.

В современных условиях к *DevOps*-инженеру предъявляются следующие требования:

- знать основы программирования (лучше изучить на базовом уровне несколько языков);
- освоиться в принципах работы операционных систем;
- понимать облачные и гибридные решения;
- разбираться в системах оркестрации;
- освоить принципы работы микросервисов;
- вникнуть в принципы работы с системами конфигурации.

При грамотном использовании познаний в области *DevOps*, можно довольно быстро добиться успеха при продвижении по любой карьерной лестнице.

Младший DevOps-инженер (junior DevOps) умеет работать с *Linux* и попробовать развернуть *Kubernetes*, обладает рядом гибких навыков; связанных с коммуникацией и работой в команде, логическим мышлением; готов учиться; способен самостоятельно находить информацию; рассуждать; задавать вопросы.

Младший DevOps-инженер должен обладать следующими навыками:

- базовые знания инфраструктуры и сетей, разработки ПО, модель *OSI*, что такое *CI/CD*;
- английский язык на уровне чтения технической документации;
- усвоение больших объемов информации (технологии живут 2–3 года, в дальнейшем приходится переучиваться).

На данную позицию в основном идут кандидаты без опыта в *DevOps*, так как рынок «голодный». Обучаться дома сложно – нет мотивации. Самостоятельное чтение и практика по материалам из статей, не приносит новых знаний.

DevOps-инженер (middle DevOps) умеет самостоятельно выполнять детально сформулированные задачи, но полного понимания предметной области еще нет. Работодателей больше интересует понимание основных концепций поддержки жизненного цикла ПО.

DevOps-инженер должен обладать следующими навыками:

- базовое администрирование операционных систем;
- *Docker* и *Kubernetes*;
- траблшутинг;

- понимание и применение практик командной работы, опыт работы с метриками;
- опыт написания плейбуков *Ansible*, задач в *Jenkins*;
- работа с мониторингом задач.

Старший DevOps-инженер (senior DevOps) умеет решать абстрактно сформулированные задачи, принимает решения и берет на себя ответственность за результат. Знает, когда нужно подключить к решению задачи коллег и координировать их работу.

С одной стороны, *senior* обладает более глубокими знаниями, чем *middle*, и умеет все делать руками, с другой – уже начинает понимать верхнеуровневые процессы с точки зрения бизнеса.

Старший *DevOps*-инженер должен обладать следующими навыками:

- знание конкретного направления. Например, для *CI/CD* – знание *hands on* с установкой с нуля, настройкой, направление проекта. Для стека *Microsoft-Visual Studio, cmake* для *C++*, инсталляторы;
- знание трекинговых систем (например, *Jira*) – нужно уметь делегировать задачи и отслеживать результат;
- базовое понимание бюджетирования, умение договариваться с бизнесом (если нужно купить железку, нужно объяснить, в чем будет ее ценность);
- хорошее знание предметной области, большой багаж инструментария: виртуализация, контейнеризация, агрегация логов и метрик;
- понимание верхнеуровневого процесса организации и будущих шагов по развитию практик *DevOps* в компании, внедрения новых практик, системный подход.

Ведущий DevOps-инженер (lead DevOps) – точка контакта *DevOps* с бизнесом. На первом месте управленческие и коммуникационные гибкие навыки, опыт работы в проектах, а технические знания уже не так актуальны.

Ведущий *DevOps*-инженер должен обладать пониманием общей картины, а каких-то конкретных вещей уже может не уметь делать руками (когда-то умел, но навыки устарели). В большинстве случаев ему достаточно верхнеуровневых знаний технической части.

Требования к навыкам и знаниям ведущего *DevOps*-инженера:

- опыт в *AWS, Google Cloud Platform, Terraform, Kubernetes*;
- умения организации проектного менеджмента: *Agile*, работа по *Scrum*;

– умение оценивать эффективность работы команды, работать с метриками: *Mean time to detection (MTTD)*, *Mean time to recovery (MTTR)*;

– решение проблемных задач;

– умение переложить ИТ-язык на язык бизнеса, и наоборот. Навык жестких переговоров.

Варианты карьерного развития в *DevOps*:

– вертикальный рост: *junior – middle – senior – manager/head of DevOps* – архитектор – технический директор. Для этого должно быть глобальное видение процессов и хорошо прокачаны управленческие скиллы;

– горизонтальный рост: повышение своей стоимости на рынке за счет прокачки технических скиллов;

– переход в разработку: когда задачи подразумевают автоматизацию, работу с *API*, это увлекает, и *DevOps*-инженер со временем может уйти в разработку.

1.6. Бизнес-аналитик

Специалист по анализу данных может работать в отраслях, где актуальны принятие решений на основе данных, оцифровка и моделирование бизнес-процессов – практически в любой отрасли. Активнее других этих специалистов ищут ИТ-компании, предприятия финансового сектора и сферы услуг для бизнеса.

Освоить базовые навыки работы с данными может практически любой человек, обладающий минимальными знаниями в области математической статистики и программировании. При этом для новичков появляется все больше средств автоматического машинного обучения и конструирования архитектур, которые можно использовать без специализированных знаний в отрасли. Все, что нужно, – правильно настроить готовую модель для решения конкретной задачи. Она сама будет определять функцию потерь и визуализировать метрики качества, параметры производительности и другие показатели. На выходе получается обученная модель с анализом ее производительности на представленных данных.

Руководство к своду знаний по бизнес-анализу является основой профстандарта «Бизнес-аналитик». В нем не только дано определение деятельности бизнес-аналитика, описаны 30 задач из 6 областей знаний и 50 техник для их решения, но и приведены базовые компетен-

ции, необходимые для этой работы. Чтобы улучшить понимание этих знаний, умений и навыков, дополнительно к руководству международный институт бизнес-анализа выпускает документ под названием *Business Analysis Competency Model*. Впервые модель профессиональных компетенций бизнес-аналитика вышла в 2008 г., а в 2017 г. была выпущена четвертая версия документа, актуальная на сегодняшний день. Эта редакция основана на актуальной еще и сегодня третьей версии и системе сертификации бизнес-аналитиков (*ЕСВА, ССВА, СВАР*) по этому своду знаний. В четвертой версии модели компетенций также введена новая пятибалльная шкала для обозначения профессиональных уровней, по которым описаны знания, умения и навыки специалиста.

Изложенные в *Business Analysis Competency Model* материалы предназначены для следующих категорий пользователей:

- *бизнес-аналитик*, который хочет оценить свой уровень компетенций и понять, куда двигаться дальше, составить план профессионального развития;
- *руководитель команды бизнес-аналитиков и/или направления бизнес-анализа*, которому нужно оценить компетентность коллег и помочь им в плане профессионального роста;
- *HR-менеджер*, который занимается поиском и отбором кандидатов на должность бизнес-аналитика, а также помогает сотрудникам двигаться по карьерной лестнице.

Для этих целей в модели компетенций бизнес-аналитика предусмотрены следующие 5 профессиональных уровней:

- 1) *общая осведомленность (general awareness)*. Сотрудник обладает базовыми знаниями, пониманием основ бизнес-анализа и основными навыками;
- 2) *практические знания (practical knowledge)*. Сотрудник может решать поставленные задачи, но нуждается в правилах и рекомендациях по их выполнению, понимает важность ключевых компетенций;
- 3) *квалифицированный (skilled)*. Сотрудник успешно выполняет простые задачи, самостоятельно определяя необходимые для этого действия и адаптируя к ним руководящие правила;
- 4) *эксперт (expert)*. Сотрудник решает любые проблемы и/или находит новые бизнес-возможности, выявляет способы принести пользу любому, направляет и наставляет коллег, чтобы помочь им достичь лучших результатов, обладает знаниями, необходимыми для решения бизнес-задач, и руководящими компетенциями, имеет широкий профессиональный кругозор и представление о ситуациях из смежных сфер;

5) стратег (*strategist*). Сотрудник генерирует инновационные решения, которые помогают продвинуть бизнес-анализ как дисциплину или профессию, помогает расширить существующие концепции и практики.

Разумеется, каждая следующая ступенька этой лестницы профессиональных компетенций предполагает наличие знаний, умений и навыков, определенных на всех предыдущих уровнях. Например, продвинутый эксперт с новаторским мышлением и лидерскими качествами может стать стратегом и т. д.

Примечательно, что, в отличие от широко распространенной в большинстве компаний линейки грейдов (*junior, middle, senior*), модель компетенций бизнес-аналитика не содержит прямых указаний на количество лет практической работы и конкретные технологии. Однако для каждой из 6 областей знаний, описанных в *Business Analysis Competency Model*, приводятся возможности, которыми обладает специалист отмеченных 5 уровней, и уточняются особенности применения техник, рекомендуемых для решения задач бизнес-анализа. При этом в документе не приводится диапазон оценок по владению базовыми компетенциями для каждого из предлагаемых уровней, поскольку они могут отличаться для каждой компании.

Поэтому для практического применения изложенных в *Business Analysis Competency Model* концепций можно оценить профессиональный уровень отдельного бизнес-аналитика, поставив оценки по каждой из 29 базовых компетенций. Чтобы оценки отражали объективный уровень, необходимо разработать шкалу с учетом специфики компании, например, с привязкой к используемым методологиям, фреймворкам и нотациям бизнес-моделирования.

На практике идеи, изложенные в модели компетенций ПВА, реализованы в более сокращенном виде. В частности в белорусских и международных компаниях чаще всего используется не 5-уровневая линейка грейдов, а 3-уровневая: *junior* (новичок), *middle* (специалист) и *senior* (опытный профессионал).

Для большинства отечественных компаний характерна следующая линейка квалификационных требований к кандидатам на должность бизнес-аналитика:

– *junior* (начинающий) знает основные понятия бизнес-анализа, умеет описывать бизнес-процессы и системы в формальных нотациях моделирования (*BPMN, EPC, UML, IDEF*), может сформулировать

требования к ПО в виде *User Case* или *User Story*, а также оформить их в спецификации и ТЗ. Способен решать четко поставленные задачи под руководством более опытных коллег. Фокусирует внимание на правильном применении инструментария. Из-за отсутствия «насмотренности» в бизнесе и практического опыта пока не видит полной картины, например, каким образом изменение одного бизнес-процесса отразится на других;

– *middle* (специалист) самостоятельно решает задачи, выбирая наиболее подходящие для них методы и средства. Благодаря практическому опыту может предложить несколько вариантов решения бизнес-проблемы и аргументированно обосновать достоинства, недостатки и итоговую ценность каждой альтернативы. Способен эффективно взаимодействовать со стейкхолдерами, видит и понимает процессы, показатели, а также требования к продукту в перспективе бизнес-контекста;

– *senior* (опытный профессионал) умеет не только быстро решать поставленные задачи наиболее эффективным способом, но и самостоятельно ставит задачи коллегам, ищет возможности улучшения и развивает уровень аналитической культуры в компании, выступая в качестве наставника и руководителя проектов по бизнес-анализу. Опыт и знания позволяют говорить с бизнес-стейкхолдерами на одном языке, декомпозируя большую проблему на связанные задачи.

В действительности путь от *junior* до *middle*-специалиста занимает 1–2 года, а расстояние от *middle*- до *senior*-специальности – 2–3 года. В консалтинге с большим потоком разнообразных проектов и интенсивным погружением в работу под руководством опытного наставника это движение по карьерной лестнице может быть чуть быстрее. Но в целом такие цифры характерны для большинства компаний.

По мере продвижения по этой карьерной лестнице у каждого специалиста возникает вопрос о дальнейшем профессиональном развитии. Обычно здесь выделяют два направления движения карьеры: *горизонтальное* и *вертикальное*. *Вертикальный* путь предполагает повышение в корпоративной иерархии, т. е. переход в менеджмент. Например, профессионал (*senior*) становится руководителем команды (*lead*) при желании и наличии лидерских качеств.

Однако менеджерские амбиции есть далеко не у каждого, и совершенно не любой профессионал стремится стать руководителем. Люди, которые не стремятся руководить коллегами, вдохновлять подчиненных и нести ответственность за их результаты, выбирают *горизонтальный* путь профессионального развития – погружаются

в свою специализацию еще глубже и становятся в ней признанными экспертами. Для бизнес-аналитика этот вариант может быть дополнен другими сопутствующими специализациями:

- управленческий консалтинг;
- продуктовая аналитика и аналитика данных;
- системный анализ в ИТ.

Консалтинг. Консультирование предполагает широкий кругозор и разнообразный опыт в различных бизнес-доменах и прикладных кейсах, т. е. так называемую «насмотренность». Выступая в качестве привлеченного консультанта на проекте, бизнес-аналитик плотно работает с менеджментом и очень часто выполняет роль адвоката заранее известного решения, лоббируемого одним или несколькими стейкхолдерами. Подобно тому как клиент приходит к психологу, чтобы тот помог ему оформить уже имеющиеся мысли, бизнес-аналитик консультирует руководителей, подводя их опыт под лучшие практики бизнес-анализа и наоборот. Консалтинг требует от аналитика определенного склада характера, в частности, ярко выраженные коммуникативные навыки (*communication skills*) и способности эффективного взаимодействия с людьми (*interaction skills*). Важно не только говорить с бизнесом на одном языке, но без явных указаний вычислять лиц, принимающих решения, и «серых кардиналов», обладающих реальным влиянием, а не просто топовой позицией в структуре предприятия.

Здесь также необходимы очень высокая скорость обработки новой информации и быстрая переключаемость контекста. Разумеется, эти качества необходимы для каждого бизнес-аналитика, но для консультанта они являются ключевыми.

Со стороны работа консультанта выглядит весьма привлекательно: встречи, переговоры, командировки, новые проекты, места и знакомства. Однако ненормированный рабочий день и очень плотный график бизнес-консультанта могут негативно повлиять на его семейные и дружеские отношения. Поэтому многие консультанты из крупных консалтинговых фирм «Большой четверки» (*Deloitte, Pricewaterhouse Coopers, Ernst & Young* и *KPMG*) и «Большой тройки» (*McKinsey & Company, Bain, BCG*), а также других известных на рынке компаний часто уходят в собственный бизнес или в наемные ТОП-менеджеры после 3–7 лет интенсивной работы «в поле». Кроме работы в крупных компаниях бизнес-аналитик может зарегистрировать ИП, чтобы оказывать консультационные услуги, официально выступая подрядчиком в различных проектах.

Продуктовая аналитика и аналитика данных. Большие данные называют нефтью XXI в. Способность выявить из петабайт информации полезные бизнес-инсайты добавляет ценности «классическому» аналитику, который описывает процессы, формирует требования к информационной системе и решает прочие задачи. Не случайно международный институт бизнес-анализа выпустил *Agile Extension* и *Guide to Product Ownership Analysis*, а также запустил соответствующие сертификации: *AAC* и *CPOA*. Изложенные в них, *Agile*-практики и техники продуктового мышления позволяют расширять парадигму процессов и требований, принятую в классическом бизнес-анализе, дополнив ее метриками юнит-экономики и пользовательского поведения. Они извлекаются из огромных массивов данные с помощью *SQL*-запросов, *Python*-скриптов и *BI*-систем. Ключевые идеи применения технологий *Big Data* к задачам бизнес-анализа изложены в *Guide to Business Data Analytics*, проверить знание которого можно через сертификацию *CBDA*. Поэтому продуктовая аналитика и аналитика данных – это перспективные направления в бизнес-анализе, которые достаточно хорошо укладываются на фундаментальные понятия и функции, изложенные в профстандарте «Бизнес-аналитик».

Продвинутый системный анализ: ИТ- и бизнес-архитектор. Углубившись в ИТ, бизнес-аналитик может перейти в системный анализ, мигрировав из области проблем в область решений. Здесь также возможен рост в ИТ-архитектора и бизнес-архитектора. Последний не просто выстраивает комплексную систему бизнес-процессов и оргструктур, а связывает их с ИТ-сервисами в единой стратегии развития предприятия с учетом специфики доменной области и ситуации на рынке.

Такие специалисты востребованы в крупных корпорациях. Подобно управленческим консультантам, они тоже обладают огромным опытом и широким кругозором, однако их «насмотренность» ограничена текущим доменом и чаще всего привязана к одному предприятию или нескольким компаниям в рамках единого холдинга. Если работа консультанта носит временный характер и направлена на скачкообразное улучшение за короткий период времени, бизнес-архитектор отвечает за непрерывное совершенствование и регулярную оптимизацию процессов, структур и систем предприятия. Поэтому бизнес-архитектор – вершина карьеры *senior*-аналитика в рамках одной компании и траектории профессионального развития.

ГЛАВА 2. УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

2.1. Стратегическое управление человеческими ресурсами

Стратегическое управление человеческими ресурсами (SHRM) – это упреждающее управление людьми для достижения желаемой для них ценности. Оно разработано, чтобы помочь компаниям лучше удовлетворять потребности своих сотрудников, продвигая цели компании.

Привлечение и удержание талантливых и квалифицированных сотрудников – одна из важнейших задач, с которыми сталкиваются организации в современном динамичном деловом мире.

Независимо от того, насколько хорошо разработана, ни одна стратегия не будет работать, если в организации нет нужных людей, с правильными навыками и поведением, на правильных ролях, правильно мотивированных и поддержанных правильными лидерами.

Компания может получить конкурентное преимущество за счет навыков и компетенций своих сотрудников. Итак, чтобы добиться успеха, нужно больше ценить людей.

В настоящее время концепция *SHRM* превратилась в мост между бизнес-стратегией и управлением человеческими ресурсами.

Концепция стратегического управления человеческими ресурсами *SHRM* – это философия управления людьми, основанная на убеждении, что человеческие ресурсы исключительно важны для поддержания успеха в бизнесе. Организация получает конкурентное преимущество, эффективно используя своих сотрудников, опираясь на их опыт и изобретательность для достижения четко определенных целей.

Данная концепция стремится к тому, чтобы культура, стиль и структура организации, а также качество, приверженность и мотивация ее сотрудников в полной мере способствовали достижению бизнес-целей.

Стратегическое управление человеческими ресурсами объединяют все действия по управлению людьми в организованную и интегрированную программу для достижения стратегических целей.

Стратегическое управление человеческими ресурсами означает формулирование и выполнение политики и методов управления персоналом, которые формируют у сотрудников компетенции и поведение, необходимые компании для достижения своих стратегических целей.

Стратегическое управление человеческими ресурсами – это подход к принятию решений в отношении намерений и планов организации, касающихся трудовых отношений и найма, обучения, развития, управления производительностью, а также стратегии, политики и практики организации.

Стратегическое управление человеческими ресурсами определяется как образец запланированного развертывания человеческих ресурсов и действий, направленных на то, чтобы позволить организации достичь своих целей.

Оно фокусируется на действиях, которые отличают фирму от ее конкурентов и используют планирование как последовательный подход к проектированию и управлению персоналом.

Сопоставление действий и политик *HRM* с определенной бизнес-стратегией, структурой и культурой, организационной эффективностью и производительностью, сопоставление ресурсов с будущими требованиями, развитие отличительных способностей, управление знаниями и управление изменениями. Это касается требований к человеческому капиталу и развитию возможностей процессов, то есть способности выполнять работу эффективно. В целом *HRM* имеет дело с любыми основными проблемами персонала, которые влияют или затрагиваются стратегическими планами организации.

Критические проблемы *HRM*, такие как выбор исполнительного руководства и формирование позитивных моделей трудовых отношений, являются стратегическими для любой фирмы.

Учитывая все более значительную роль человеческих ресурсов в организации, управление человеческими ресурсами стало стратегическим. Стратегическое управление человеческими ресурсами касается взаимоотношений между *HRM* и стратегическим менеджментом в организации.

Стратегическое управление человеческими ресурсами – это подход, который относится к решениям о характере трудовых отношений, найма, обучения, развития, управления производительностью, вознаграждения и отношений с сотрудниками.

Это определение подразумевает следующие четыре компонента *SHRM*:

1) фокусируется на человеческих ресурсах (людях) организации как на главном источнике конкурентного преимущества организации;

2) в мероприятиях выделяются программы, политика и методы управления персоналом как средства, с помощью которых сотрудники организации могут быть задействованы для получения конкурентного преимущества;

3) шаблон и план подразумевают соответствие между кадровой стратегией и бизнес-стратегией организации (вертикальное соответствие) и между всеми видами деятельности кадрового отдела (горизонтальное соответствие);

4) все люди, практики и запланированные модели направлены на достижение целей организации.

В целом *SHRM* занимается проблемами людей и их действиями, которые влияют на стратегический план организации.

Критические проблемы, с которыми сталкивается организация в современной среде, – это в основном человеческие проблемы, такие как обеспечение доступности людей, удержание, мотивация и развитие этих ресурсов.

Чтобы опережать своих конкурентов, организация будет постоянно искать способы получить преимущество над другими. Сегодня организация конкурирует за меньшее количество товаров или рынков и больше за людей.

В XXI в. среди мыслителей и практиков в области менеджмента растет признание потенциала человеческих ресурсов в обеспечении конкурентного преимущества.

Две организации, использующие одну и ту же технологию, могут показывать разные уровни производительности.

Что приводит к этой разнице? Качество человеческих ресурсов и их вклад в организацию определяют производительность и, следовательно, успех организации. Организация использует комбинацию нескольких ресурсов – материальных и нематериальных – для достижения своих целей.

Эти ресурсы можно разделить на три основных типа:

1) ресурсы физического капитала (машины, оборудование и финансы);

2) ресурсы организационного капитала (планирование структуры организации, системы управления персоналом, история и организационная культура);

3) ресурсы человеческого капитала (навыки, знания, суждения и интеллект сотрудников организации).

Организация может обладать огромным капиталом и самым передовым оборудованием, но если у нее нет способных, мотивированных и высокопроизводительных сотрудников, она вряд ли продемонстрирует устойчивые уровни высокой производительности.

Поскольку все физические и капитальные ресурсы зависят от людей в плане их эффективного использования, обслуживания и управления, качество персонала организации важно для достижения конкурентного преимущества.

2.2. Интеграция деловой этики в практику управления человеческими ресурсами

Управление человеческими ресурсами, возможно, это та отрасль управления, где этика действительно имеет значение, поскольку она касается человеческих проблем, особенно вопросов компенсации, развития, производственных отношений, а также вопросов здоровья и безопасности.

Деловая этика в широком смысле – это совокупность этических принципов и норм, которыми должна руководствоваться деятельность организаций и их членов в сфере управления и предпринимательства. Она включает явления различных порядков: этическую оценку как внутренней, так и внешней политики организации в целом; моральные принципы членов организации, т. е. профессиональную мораль; моральный климат в организации; нормы делового этикета – ритуализированные внешние нормы поведения.

Употребление различных терминов – «этика» (греч.) и «мораль» (лат.) – не случайно. В русском языке имеется также слово «нравственность», используемое при рассмотрении перечисленных проблем и происходящее от аналогичного славянского корня (нрав, характер). Различие смыслов этих трех терминов имеет в этике (как в науке о морали) и философии свою историю. В литературе, посвященной проблемам деловой этики, если авторы вообще считают необходимым отличать «этику» от «морали», как правило, предполагается, что *этические* аспекты представлены в социальных взаимодействиях, а *моральные* – во внутренних оценках личности.

Многие фирмы создают *корпоративные этические кодексы*, формулируя в письменном виде этические принципы корпорации, правила поведения, ответственность администрации по отношению к своим работникам. Однако издание этического кодекса нередко слу-

жит простой уступкой общественному мнению и является как первым, так и последним шагом в решении этических проблем. Моральный уровень управляющих ниже, чем представителей других профессий.

И все-таки внимание общественности к этическим проблемам вынуждает руководителей организаций производить этический анализ своей деятельности. От сетований на неуловимый и не поддающийся контролю характер морали, что является общим местом исследований по этике, предпринимаются попытки перейти к превращению этических аспектов деятельности организации в планируемый и контролируемый порядок, институционализировать мораль.

Общей основой *профессиональной этики* служит понимание труда как нравственной ценности в противоположность ветхозаветному представлению о труде как наказании, проклятии. Ценности – это представления о должном, «концепция желаемого». Именно эта область сознания человека труднее всего поддается внешней регламентации и зависит от личных предпочтений индивида. Человек вынужден трудиться независимо от того, считает ли он труд ценностью, хотя может избежать подобной участи, как Сократ, который, как известно, важнейшим достоянием человека почитал досуг.

Труд становится моральной ценностью, если воспринимается не только как источник средств существования, но и как способ формирования человеческого достоинства. Профессиональная этика ставит и решает традиционные этические проблемы, основываясь на утверждении моральной ценности и даже святости профессионального труда: проблема морального выбора превращается в проблему выбора профессии, так называемую проблему призвания; проблема смысла жизни становится проблемой смысла профессиональной деятельности; моральный долг рассматривается как долг профессиональный; моральная ответственность преломляется через профессиональную ответственность; профессиональные качества личности получают моральную оценку.

Слово «*профессия*» (от лат. – объявляю своим делом) означает, что для каждого человека труд выступает в виде ограниченной сферы деятельности, требующей определенной подготовки. Из ряда факторов, определяющих выбор профессии (наличие способностей и индивидуальная склонность к определенному виду деятельности, высокая оплата, престиж профессии, семейные традиции, социальная среда), любой может стать решающим, а понятие «*призвание*» является синтетической характеристикой, выражающей степень удовлетворенно-

сти своим делом. М. Вебер определял призвание как строй мышления, при котором труд становится абсолютной самоцелью. Такое отношение к труду не является свойством человеческой природы. Не может оно возникнуть и как непосредственный результат высокой или низкой оплаты труда. Подобная направленность может сложиться лишь в результате длительного процесса воспитания.

Существуют разные школы мысли, которые различаются по своей точке зрения на роль этики в целом или этики в развитии человеческих ресурсов. Одна группа идейных лидеров считает, что, поскольку в бизнесе интересы организации регулируются рынками и эти интересы удовлетворяются через людей, последние подвергаются наибольшему риску. Они считают, что рынки заявляют о прибылях от имени заинтересованных сторон, и, если нет протоколов, стандартов и процедур, они превратятся в демона, монополизирующего рынки и сокращающего человеческий капитал. Этика *HR* стала обязательной.

Есть еще одна группа специалистов по этике, вдохновленных неолиберализмом, которые считают, что деловой этики не существует, кроме получения более высокой прибыли за счет использования человеческих ресурсов. Они утверждают, что оптимальное использование человеческих ресурсов создает большую ценность для акционеров, организации и общества, а поскольку сотрудники являются частью общества или организации, они получают косвенную выгоду.

Обсуждение этических норм в *HRD* происходит от взаимоотношений сотрудников и от возможности существования для них стандарта. Права и обязанности сотрудников, а также свобода и дискриминация на рабочем месте – это вопросы, которые обсуждаются и освещаются в большинстве текстов по данной теме.

Некоторые утверждают, что в трудовых отношениях есть определенные вещи, которые являются постоянными, другие с этим не согласны. Например, право на неприкосновенность частной жизни и право на получение оплаты в соответствии с работой (справедливая компенсация) – вот некоторые области, в отношении которых нельзя допускать компромисса.

Тип рыночной системы влияет на деловую и кадровую этику, последний из которых становится предметом переговоров. В профессиях, где рыночные условия не благоприятствуют наемным работникам, необходимо вмешательство правительства и профсоюзов для контроля над возможной эксплуатацией. В системе свободного рынка сотрудники и работодатель почти в равной степени наделены полномо-

чиями. Переговоры создают беспроигрышные ситуации для обеих сторон. Вмешательство правительства или профсоюзов становится вредным.

Глобализация привела к появлению концепции глобализации рабочей силы, профсоюзы начали приходить в упадок, а роль *HR* в таких вопросах, как политика и практика сотрудников, стала дискуссионной темой. Многие люди считают, что *HR* – это не что иное как рука заинтересованных сторон, через которую обнародуются основные стратегические и политические решения, направленные на получение прибыли.

Существует мысль о том, что не может быть единого мнения об этике в *HR*, которое было бы убедительным. Рынок сам по себе не является ни этическим институтом, ни неэтичным, и никакие политики и процедуры сами по себе не могут управлять рынками и согласовывать их с благосостоянием людей, однако требование такой политики и процедур также нельзя отрицать. Вместо этого *HR*-этика должна заботиться о таких вещах, как дискриминация (по признаку пола, религии, возраста), компенсация, профсоюзное и трудовое законодательство, информация о нарушениях, здоровье и безопасность сотрудников и т. д.

2.3. Политика и планы в отношении сотрудников и производственных отношений

Деятельность по управлению организацией носит название «управленческая деятельность», или «управленческий труд». Управленческий труд присущ любому индивидуальному виду деятельности в организации, поскольку в процессе труда всегда присутствуют:

- физические усилия, связанные с воздействием работника на предметы труда с помощью определенных средств труда;
- умственные усилия, связанные с необходимостью планирования деятельности, ее организации (включая выбор методов работы), регулирования и контроля;
- действия по координированию умственных и физических усилий.

Последние два вида деятельности и есть управленческий труд.

Управленческий труд характеризуется рядом особенностей, которые отличают его от труда производственных рабочих:

- 1) управленческий труд участвует в производстве материальных и иных благ не непосредственно, а опосредованно – через организацию труда, в том числе совместного, лиц, занятых непосредственно

исполнительским трудом (Управление – это искусство делать работу чужими руками);

2) труд работников сферы управления (прежде всего труд руководителей и квалифицированных специалистов) является наиболее производительным. Именно в сфере управления ставятся цели деятельности организации и обеспечиваются условия для их реализации, которые способствуют достижению экономического успеха;

3) это сложный труд, причем его сложность обусловлена рядом факторов:

– множеством видов деятельности, которые приходится выполнять, прежде всего, руководителям организации, их разнообразием;

– сложностью содержания многих из этих работ (как руководящих, так и работ, выполняемых специалистами);

– сложностью связей управленческих звеньев с другими звеньями в организации и с внешней средой;

4) управленческая деятельность – это творческий труд, что определяется как содержанием этого труда, его сложностью, так и необходимостью творческого отношения к труду;

5) в отличие от труда рядовых исполнителей (в том числе производственных рабочих), этот труд тяжело поддается нормированию (как отмечал К. Маркс в «Капитале», затраты управленческого труда столь же гадательны, как и самый результат).

Для работников сферы управления могут устанавливаться нормы труда, однако они носят приближенный характер;

6) труд работников управления – это непрерывная работа с информацией. Информация является как предметом управленческого труда, так и ее промежуточным результатом (например, управленческое решение в виде плана, проекта);

7) управленческая деятельность предполагает использование особых средств труда, которые носят название «техники управления как активной части средств управленческого труда».

Специфика управленческой деятельности обуславливает особенности ее организации, основное назначение которой – наиболее рациональное соединение работников и средств труда в трудовом процессе.

Организация управленческого труда в современной фирме предполагает решение следующих вопросов:

1. Оптимизация разделения и кооперации труда. Основными видами разделения управленческого труда являются:

– *функциональное* (разделение по функциям управления, привод подразделений и работников, т. е. структуры управления);

– *технологическое* (прежде всего, разделение по видам работ – административные, аналитико-расчетные, технические, выполняемые соответственно руководителями, специалистами и техническим персоналом). Технологическое разделение управленческого труда тесно связано с делегированием полномочий;

– *квалификационное* (углубляет технологическое разделение труда в соответствии со спецификой выполняемых работ и требуемых для их выполнения квалификацией работников, что связано с разделением служащих на отдельные категории персонала).

2. Рациональная организация рабочего места служащего, включающая:

– планировку рабочего места и служебных помещений;

– оснащение рабочего места всем необходимым для работы (организационной оснасткой и организационной техникой);

– информационное обеспечение (различного рода нормативная, справочная, плановая, отчетная и другие виды информации; программные средства, составляющие основу информационных систем).

3. Организация обучения кадров (их подготовки, переподготовки и повышения квалификации).

4. Использование современных управленческих технологий и методов труда (в частности методов принятия и реализации управленческих решений, современной техники управления).

5. Применение научно обоснованных норм труда и его регламентация.

Для управленческого труда могут разрабатываться следующие основные виды трудовых норм:

– нормы времени (выработки), используемые в основном для труда технического персонала и некоторых категорий специалистов;

– нормы управляемости, используемые для руководителей различного уровня;

– нормы обслуживания, применяемые для некоторых категорий специалистов (диспетчеров, нормировщиков);

– нормативы численности по функциям управления организацией.

Такие нормативы позволяют оптимизировать численность персонала отдельных управленческих подразделений; они представляют собой зависимости численности от факторов, ее определяющих, с учетом специфики деятельности конкретного подразделения. Ввиду

трудности нормирования управленческого труда, альтернативой выступают методы регламентации управленческой деятельности.

6. Совершенствование форм и методов оценки и стимулирования труда служащих. В общем плане оценка работников управления предполагает оценку его личностных качеств и эффективности (результатов) деятельности.

При оценке личности работника могут использоваться следующие методы:

- производственная характеристика;
- изучение документов о работнике;
- беседа с работником и лицами, знающими его;
- балльная оценка качеств работника (специально подобранной группой экспертов);
- тестирование (психологическое, профессиональное);
- деловые игры;
- так называемые центры оценки и др.

Оценка результатов труда работников управления производится по критериям полноты, своевременности и качества выполнения возложенных функций и других работ. Используются следующие методы:

- по непосредственным показателям деятельности;
- с помощью показателей качества труда;
- на основе вклада работника в конечные результаты деятельности подразделения (в том числе с использованием коэффициента трудового участия).

Оценка деятельности руководителей осуществляется по результатам работы возглавляемых подразделений.

7. Создание необходимых условий труда:

- санитарно-гигиенических (температура, освещенность, влажность, давление, шум);
- психофизиологических (для управленческого персонала это, прежде всего, смена видов деятельности, чередование ритма работы, соблюдение режимов труда и отдыха);
- социально-психологических, эстетических.

Требования к санитарно-гигиеническим и ряду психофизиологических условий устанавливаются в нормативных документах – строительных и санитарных нормах и правилах, стандартах по безопасности труда и др.

Деятельность организации есть взаимосвязанная, переплетающаяся цепь непрерывно действующих процессов. В общем виде про-

цесс – это преобразование входов системы в выходы. В организациях осуществляются управляемые и неуправляемые человеком, искусственные и естественные, производственные и управленческие, деловые и общественные процессы.

Управленческий процесс – это совокупность действий, осуществляемых в установленной последовательности и приводящих к планируемому результату. Естественное развитие социального процесса обычно включает стадии рождения, роста, зрелости (насыщения), спада и умирания. Искусственные процессы создаются целенаправленно и содержат этапы проектирования процесса, внедрения проекта, осуществления процесса, его оздоровления, реформирования, реструктурирования и ликвидации.

2.4. Управление переговорами для разрешения конфликтов

Конфликт – это обычно несогласие или аргумент, основанный на предполагаемом различии, несовместимости или нарушении общего соглашения.

Целесообразно рассматривать конфликт в двух аспектах:

1) как форму открытого противоборства сторон, в рамках которого интересы одной стороны реализуются за счет ущемления интересов;

2) как целенаправленную деятельность государства, осуществляемую в целях предотвращения и пресечения противоправных деяний, а также осуществления мер юридической ответственности в отношении правонарушителей.

В рамках второго аспекта представляется целесообразным рассмотрение конфликтов в контексте правоприменительной деятельности. При этом следует выделить два направления исследования:

1) применение права в ряде случаев связано с государственным принуждением, направленным на ущемление правового статуса субъектов и тем самым обуславливающим конфликты между субъектом, осуществляющим правоприменительную деятельность, и субъектом, в отношении которого осуществляется применение права;

2) применение права выступает в качестве средства преодоления конфликтных ситуаций и разрешения социальных противоречий, обусловивших конфликт.

Типология конфликтов неоднозначна, конфликты изменчивы, не

похожи друг на друга. В этой ситуации трудно указать на единые формы завершения конфликтов или искать какие-то универсальные способы их разрешения.

Прежде всего, необходимо отметить, что завершение конфликта – более широкое понятие, чем его разрешение. Конфликт может завершиться, например, гибелью обеих сторон, и это не означает, что он тем самым был разрешен. Если под завершением конфликта понимается всякое его окончание, прекращение по любым причинам, то под разрешением понимается только то или иное положительное действие (решение) самих участников конфликта либо третьей стороны, прекращающее противоборство мирными или силовыми средствами.

Опыт практической деятельности показывает, что для разрешения конфликта, как правило, приходится прилагать более или менее значительные усилия. Было бы безнадежным делом уповать на «саморазрешимость» конфликта.

Конечно, конфликт можно стараться вообще не замечать, игнорировать, а в лучшем случае объяснять. Но он будет развиваться стихийно, обостряться, агрегироваться с другими конфликтами и может в результате полностью разрушить систему.

Предпосылки благополучного разрешения конфликта определяются в значительной мере возможностями сторон и других участников, их доброй волей. Главная и наиболее действенная предпосылка прекращения конфликта состоит в устранении тех объективных причин, которые породили конфликтную ситуацию.

Поскольку конфликт зависит как от внешних обстоятельств, так и от самих конфликтующих субъектов, то и его разрешение также связано с этими двумя группами факторов.

В отечественной литературе к вероятным исходам конфликта относят:

- прекращение конфликта в результате взаимного примирения сторон;
- прекращение конфликта путем симметричного его разрешения (обе стороны выигрывают или проигрывают);
- прекращение конфликта путем асимметричного решения (выигрывает одна сторона);
- перерастание конфликта в другое противоборство;
- постепенное затухание конфликта.

Нетрудно видеть, что в этой классификации соединены объективные исходы конфликта с субъективными способами его разреше-

ния. Если их разделять, то возникают несколько иные виды. Американский исследователь Р. Даль выделяет три возможные альтернативы завершения: тупик, применение насилия и мирное урегулирование. Иначе комбинируя различные варианты, можно сказать, что конфликт завершается гибелью одной или обеих сторон, приостанавливается «до лучших времен» или получает то или иное конструктивное разрешение.

Приостановление, замедление конфликта на то или иное время полным завершением борьбы назвать нельзя. Но, все же, конфликт как открытое противоборство не продолжается и напряженность ослабевает. Это может быть связано с ослаблением сторон, с необходимостью накопления сил для новой борьбы. Временное затухание конфликта может быть лишь видимым, но не отражающим действительное его развитие: просто «явный» конфликт может на время перейти в «скрытую» форму.

Когда разгорается спор и требуется разрешение конфликта, результат может быть печально предсказуем: конфликт обостряется, и каждая сторона обвиняет другую во все более резких выражениях. Спор может закончиться судебным разбирательством, а отношения могут быть навсегда испорчены.

Для разрешения конфликтов следует использовать переговоры.

Конфликтная или переговорная ситуация означает, что есть конфликт интересов или то, что хочет один, не обязательно то, что хочет другой, и где обе стороны предпочитают искать решения, а не уступать или прерывать контакт. Никому не нравится иметь дело с конфликтами – будь то с начальником, сверстниками, подчиненными, друзьями или незнакомцами. Это особенно верно, когда конфликт становится враждебным и в него вовлечены сильные чувства.

Разрешение конфликта может быть утомительным и эмоционально истощающим. Но важно понимать, что конфликт, требующий разрешения, не является ни хорошим, ни плохим. Могут быть как положительные, так и отрицательные результаты, что может сыграть продуктивную роль для вас лично и для ваших отношений – как личных, так и профессиональных.

Важным моментом является управление конфликтом, а не его подавление: нельзя допускать выход конфликта из-под контроля. Многие ищут пути и способы, чтобы избежать конфликта, когда он возникает, но во многих случаях следует использовать конфликт как критический аспект творчества и мотивации.

Основные причины конфликта – это противоположные интересы (или то, что мы считаем противоположными интересами). В современном комплексе общества, такие ситуации могут возникать много раз в день.

Современная организация производства добавляет целую новую группу возможных причин конфликта:

- конкуренция за ограниченные ресурсы, время;
- неоднозначность ответственности и полномочий;
- различия в восприятии, стилях работы, взглядах, коммуникативных проблемах, индивидуальных различиях;
- растущая взаимозависимость по мере того, как границы между людьми и группами становятся все более размытыми;
- системы вознаграждения: мы работаем в ситуациях со сложными и часто противоречивыми системами стимулирования;
- дифференциация: разделение труда, которое является основой любой организации, заставляет людей и группы видеть ситуации по-разному и имеют разные цели;
- справедливость против равенства: существует постоянное противоречие между справедливостью (убежденность в том, что мы должны быть вознаграждены больше, чем наш коллега).

Существует множество способов реагирования на конфликт, которые разграничиваются по двум важным параметрам:

- 1) насколько важно или неважно удовлетворять собственные потребности;
- 2) насколько важно или неважно удовлетворять потребности другого человека.

Ответ на этот вопрос приводит к следующим пяти способам разрешения конфликта:

- 1) конкуренция: распределительный (беспроеигрышный) торг – удовлетворение собственных потребностей важно; удовлетворение потребностей другого не важно для второй спорящей стороны;
- 2) сотрудничество: интегративное (беспроеигрышное) разрешение удовлетворять как свои потребности, так и потребности других людей очень важно;
- 3) компрометирующий способ – удовлетворение как своих, так и чужих потребностей умеренно важно;
- 4) избегание – безразлично удовлетворение своих потребностей или потребностей другого: маловероятно, что будут предприниматься какие-либо действия;

5) уступка – просто уступить (это не имеет значения для обеих сторон конфликтной ситуации).

В целом, большинство успешных переговорщиков начинают с предположения о сотрудничестве (интегративном) или беспроигрышном.

Большинство хороших переговорщиков будут пытаться найти беспроигрышный вариант или стремиться к ситуации, когда обе стороны чувствуют, что они победили. Переговоры, как правило, идут намного лучше, если обе стороны считают, что они находятся в беспроигрышной ситуации, или обе стороны подходят к переговорам, желая «создать ценность» или удовлетворить как свои собственные потребности, так и потребности других.

2.5. Тенденции и правила процедур найма и отбора специалистов

Как известно, цель набора персонала состоит в создании резерва кандидатов на все рабочие места с учетом будущих организационных и кадровых изменений, увольнений, перемещений, уходов на пенсию, окончаний сроков контрактов, изменений направлений и характера производственной деятельности.

Осуществляя набор, кадровая служба должна исходить из определения оптимальной численности персонала. Не должно быть как недостатка в работниках, последствиями которого могут быть срывы производственных программ, производственный травматизм, конфликтные ситуации в коллективе, так и избытка, который может повлечь увеличение денежных затрат по фонду заработной платы, снижение заинтересованности в качественном и высококвалифицированном труде, отток квалифицированных работников. Задача кадровой службы состоит в осуществлении контроля за соответствием кадрового состава организаций и стоящими перед ней производственным задачам.

Обладая информацией о стратегии организации, ее структуре, основных направлениях деятельности и приемлемой организационной культуре, кадровая служба может начать поиск и отбор необходимых работников. Различают внутренние и внешние источники комплектования организации кадрами.

На процесс набора кандидатов влияют факторы внешней и внутренней среды.

Факторы внешней среды:

- законодательные ограничения;
- ситуация на рынке рабочей силы;
- состав рабочей силы на рынке и месторасположение организации.

Факторы внутренней среды:

– кадровая политика – принципы работы с персоналом, стратегические кадровые программы, например, принцип должностного продвижения работников, уже занятых в производстве, принцип пожизненного найма;

– образ организации – то, насколько она считается привлекательной как место работы (привлекательны более крупные фирмы, фирмы, известные своей продукцией кандидату).

Выбор кандидатом той или иной организации связан с его собственными целями, планами и особенностями, а также с актуальной ситуацией. Для менеджера по персоналу представление о том, как человек ищет работу, может помочь организовать наиболее эффективный процесс привлечения кандидата (табл. 2.1).

Таблица 2.1

Процесс привлечения кандидата

Действия потенциального кандидата	Задачи менеджера по персоналу
<i>Шаг 1.</i> Определение конечной цели служебного продвижения и последовательность рабочих мест на пути к этой цели. Что позволяет рассматривать предлагаемые места в организации с точки зрения варианта окончательного или промежуточного рабочего места	Анализ рынка рабочей силы и выделение возможных сегментов, представители которых, с его точки зрения, могут стремиться к целям, адекватным корпоративной культуре организации и конкретному рабочему месту (на определенном этапе карьеры). Попытка реконструировать те цели, к которым должен стремиться человек, которого ищут на должность
<i>Шаг 2.</i> Определение текущих источников информации о предлагаемых рабочих местах, что позволяет кандидату выбрать как наиболее информативные, пользующиеся доверием СМИ, так определенным образом ориентированные	Анализ способов получения информации, наиболее подходящих для вашего потенциального кандидата. Оценка влиятельности различных средств массовой информации на тот сегмент рынка труда, из которого возможно привлечь кандидата

Действия потенциального кандидата	Задачи менеджера по персоналу
<p><i>Шаг 3.</i> Анализ предлагаемых рабочих места, сравнение их между собой по отраслям промышленности, типам компаний, предложенным функциям, другим основаниям. Сужение спектра предложений до нескольких, которые следует рассмотреть более пристально. Кандидат формирует так называемый конкурентный лист и сравнивает условия, предлагаемые в разных организациях исходя из специфики собственной мотивации: по объему вознаграждения, по возможности дальнейшего роста, профессионального развития</p>	<p>Анализ конкурентных предложений и разработка в случае необходимости способов аргументации за вашу компанию. Предположение дополнительных параметров, которые могут быть важны для вашего потенциального кандидата. Для того чтобы это можно было сделать, необходимо реконструировать специфику мотивации того человека, которого ищет организация – на что он должен быть ориентирован в первую очередь: финансы, рост, развитие, определенные гарантии</p>
<p><i>Шаг 4.</i> Анализ собственных возможностей кандидата. Это позволяет построить наиболее удачную аргументацию при прохождении отборочных процедур</p>	<p>Гибкий подход при переговорах с кандидатом. Возможность изменения функциональных обязанностей, статуса в случае перспективности кандидата. Оценка перспективности кандидата, проектирование карьеры</p>
<p><i>Шаг 5.</i> Постоянное наблюдение в процессе карьерного роста за продвижением с одного рабочего места на другое, отслеживание новых предложений рабочих мест и изменения личных возможностей. Этот шаг не является ситуативным действием – это скорее общая установка, которая может реализоваться в процессе всей трудовой деятельности</p>	

В крупных организациях набор персонала осуществляет отдел по управлению персоналом, в частности сектор по набору на работу (отдел кадров). Запросы на подбор специалистов могут поступать и от линейных менеджеров. Важно, что при проектировании процедур приема и осуществлении самого набора менеджеры по персоналу работают в тесном контакте с линейными менеджерами. Действия менеджеров иллюстрирует табл. 2.2.

Внутренние источники – это люди, работающие в организации. В ряде зарубежных стран, например, в Японии при появлении вакансий в аппарате управления принято вначале объявлять внутренний конкурс на замещение должности из своих сотрудников, в случае отрицательных результатов, приглашать к участию в конкурсе специалистов со стороны. Считается, что это улучшает моральный климат в

коллективе, укрепляет веру сотрудников в свою организацию. При работе с резервом во всех крупных фирмах существуют так называемые матрицы перемещений, в которых находит отражение настоящее положение каждого руководителя, его возможные перемещения и степень готовности к занятию следующей должности (готовы занять немедленно через год, через два года, но для этого необходимо повышение квалификации в определенных областях и т. д.).

Таблица 2.2

Действия менеджеров

Процедуры набора на работу	Действия линейного менеджера	Действия менеджера по персоналу
Постановка задач приема на работу	Постановка задач и консультация у менеджера по персоналу	Консультация линейного менеджера по состоянию рынка рабочей силы
Решение об источниках набора и установление политики компании в отношении набора	Принятие решения о политике набора, консультация у менеджера по персоналу	Консультация линейного менеджера о возможном статусе кандидата на предприятии в случае его приема на работу
Решение о методах набора	Консультация менеджера по персоналу по методам набора	Определение методов набора и консультация у линейного менеджера
Набор претендентов из колледжей	Иногда выпускников колледжей	Набором служащих из колледжей
Изучение эффективности набора	Анализ затрат и выгод набора	Анализ затрат и выгод набора

Методы набора персонала из внутреннего источника разнообразны.

Внутренний конкурс. Служба персонала может разослать во все подразделения информацию об открывшихся вакансиях, известить об этом всех работающих, попросить их порекомендовать на работу своих друзей и знакомых.

Некоторые французские фирмы внутренний источник набора персонала используют в трех случаях:

- 1) при стремлении к формированию минимальной численности персонала (персонал частично высвобождается и перераспределяется, кадровая служба полностью отказывается от внешнего набора кадров);
- 2) при перераспределении персонала;

3) перемещение персонала (например, уход человека, находившегося на определенной ступени пирамиды), компенсируется повышением персонала с низших уровней.

Совмещение профессий. В этих случаях целесообразно использовать и совмещение должностей самими работниками фирмы (если исполнитель требуется на короткое время, для выполнения небольшого объема работы).

Ротация. Весьма эффективным для некоторых организаций (особенно находящихся в стадии интенсивного роста), считается такое использование внутренних источников комплектования управленческих кадров, как перемещение руководителей. Возможны следующие варианты перемещений руководителей:

- повышение (или понижение) в должности с расширением (или уменьшением) круга должностных обязанностей, увеличением (уменьшением) прав и повышением (понижением) уровня деятельности;
- повышение уровня квалификации, сопровождающееся поручением руководителю, более сложных задач, не влекущим за собой повышения в должности, но сопровождающимся повышением зарплаты;
- смена круга задач и обязанностей, не вызванная повышением квалификации, не влекущая за собой повышения в должности и роста зарплаты.

Такого типа ротации, как правило, приводят к расширению кругозора, повышению управленческой квалификации и в конечном счете сопровождаются должностным ростом работников организации.

К *внешним источникам* подбора персонала относится все то неопределенное количество людей, способных работать в организации, но не работающих в ней в настоящий момент. Среди них могут быть как люди, с которыми руководители организации и работники службы персонала раньше встречались по вопросу трудоустройства (из так называемого списка ожидания), так и специалисты, с которыми подобные встречи еще предстоят.

Центры занятости. Многие фирмы и компании используют местные центры занятости в качестве источника для найма людей. Эти службы могут помочь найти не слишком квалифицированный персонал (для простой, рутинной работы, возможно, требующей неполной занятости). Как правило, через службу занятости устраиваются на работу специалисты, которые потеряли работу из-за банкротства своих прежних предприятий и были вынуждены пройти переобучение (переподготовку) для освоения новой специальности.

Агентства по найму (кадровые агентства). Многие менеджеры по персоналу пользуются услугами агентств по найму, чтобы сэкономить время и избежать трудностей при поиске нового персонала. Агентству представляется заявка на специалистов с указанием должности, оклада, содержания деятельности, ориентировочных критериев поиска и отбора. Как правило, хорошо работающее агентство представляет нескольких кандидатов, чтобы работодатель сделал свой выбор самостоятельно. На представленных специалистах может быть дана «гарантия», которая вступает в силу в случае увольнения специалиста по собственному желанию или некомпетентности в течение оговоренного срока. В таком случае агентство обязано бесплатно представить других кандидатов на данную должность.

Самостоятельный поиск через средства массовой информации. Многие серьезные фирмы предпочитают самостоятельно искать и отбирать кандидатов на работу. В этом случае очень важно хорошо представлять себе, к каким средствам массовой информации они обращаются.

Необходимо правильно сформулировать информационное объявление, чтобы привлечь внимание наиболее подходящих кандидатов. Целесообразно в объявлении отметить некоторые особенности интересующего вас персонала (ограничения при наборе), например, образование, особый опыт работы или, наоборот, отсутствие практического опыта.

Некоторые достоинства и недостатки различных источников комплектования организации кадрами иллюстрирует табл. 2.3.

Альтернативы найму. Прежде чем принимать решение о подборе новых сотрудников, целесообразно определить, все ли средства, являющиеся своеобразной альтернативой найму, использованы в организации. К ним относятся:

- сверхурочная работа, повышение интенсивности труда;
- структурная реорганизация или использование новых схем производства;
- временный наем;
- привлечение специализированных фирм для осуществления некоторых видов деятельности.

Источники комплектования организации кадрами

Источники	Преимущества	Недостатки
Внутренние	Примером возможности самореализации внутри организации воспринимается как поощрение успешной работы. Для организации продолжается работа с сотрудниками, которые уже известны, а также сокращаются финансовые затраты на подбор персонала	Возможен риск осложнений личных взаимоотношений между сотрудниками, может возникнуть «семейственность»
Внешние	Возможность выбора из большого числа кандидатов. Новые люди – новые идеи и приемы работы	Адаптация нового сотрудника, возможно ухудшение морально-психологического климата среди давно работающих

Прежде чем осуществлять подбор персонала, в финансовых планах организации следует учесть затраты. Так, если организация использует для подбора сотрудников агентство по найму, то ее затраты будут не менее чем двухнедельная зарплата этого сотрудника, а если интересующий организацию человек является специалистом, то затраты будут приблизительно равны его месячному или полutorамесячному окладу. Пользование услугами таких агентств, с одной стороны, существенно экономит время штатных работников организации, поскольку внешние кадровые консультанты осуществляют большую часть работы по предварительному отбору кандидатов, и только у прошедших через «отборочное сито» (как правило, до пяти человек) будут брать интервью непосредственно менеджером по персоналу или руководителем организации. С другой стороны, у сотрудников агентств не всегда имеется достаточно информации о стратегии организации, ее культуре и особенностях тех руководителей, «под которых» подбирается кандидат. Это может привести к различного рода недоразумениям, вплоть до отвержения всех кандидатов, предлагаемых агентством. Разумеется, в этом случае затраты организации могут быть весьма ощутимыми.

Считается, что одним из наиболее дешевых способов подбора персонала является поиск кандидатов через сотрудников, работающих в организации (их друзей или родственников, нуждающихся в работе). Этот способ не требует особых затрат, поскольку сотрудники

организации в сущности выполняют значительную часть работы по поиску и даже отбору.

По данным ряда исследователей, можно говорить о различиях в экономической эффективности используемых сегодня методов поиска и подбора персонала. В качестве оснований для сравнения этих методов можно остановиться на общих затратах организации, соотнесенных с числом принятых работников (табл. 2.4).

Таблица 2.4

Эффективность методов поиска и подбора персонала

Методы поиска и подбора персонала	Результат от общей суммы всех видов (%)	Коэффициент принятия разосланных предложений	Коэффициент принятия предложений на работу
Лица, письменно обратившиеся в поисках работы	35	6	58
Публикация объявлений	32	1	40
Различные агентства	14	2	32
Прямое распределение в колледжах	8	2	13
Набор внутри компании	7	10	65
Лица, случайно зашедшие в организацию в поисках работы	2	6	57
Справочники-списки ищущих работу	2	8	82

Кроме количественных показателей эффективности работы службы персонала по поиску и подбору новых сотрудников, можно использовать и качественный показатель набранных работников, который рассчитывается по следующей формуле:

$$K_H = \frac{(P_K + \Pi_p + O_p)}{Ч},$$

где P_K – усредненный суммарный рейтинг качества выполненной работы набранными работниками; Π_p – процент новых работников, продвинувшихся по службе в течение одного года; O_p – процент но-

вых работников, оставшихся работать по прошествии одного года; Ч – общее число показателей, учтенных при расчете.

Особо следует отметить возможность использования организацией, находящейся на стадии динамического роста, временного набора персонала. В этом подходе нет ничего нового для тех организаций, которые меняют объемы своей деятельности сезонно, – добирая персонал по мере увеличения объемов деятельности.

Для оптимизации такого процесса временного найма создаются кадровые агентства, которые специализируются в подборе таких сотрудников. Как правило, подобный персонал находится под особым вниманием агентства, которое ориентировано на обеспечение максимальной занятости таких сотрудников. Существуют также формы, когда подобные сотрудники включаются в штат кадровой компании, которая в свою очередь сдает их как бы в аренду конкретному предприятию в сезон увеличения работы. Сложность организации такой работы состоит в том, что кадровая компания должна работать с предприятиями, пики потребности в персонале которых не совпадают, а распределены по времени.

Кроме того, временный набор персонала, кроме своей основной цели – обеспечения организации людьми на определенный период, – может быть прекрасным способом проверки временно нанятых работников с целью возможного продолжения сотрудничества с ними на долговременной основе.

Задача службы персонала, осуществляющей оценку кандидатов при приеме на работу, состоит в том, чтобы отобрать такого работника, который в состоянии достичь ожидаемого организацией результата. Фактически оценка при приеме – это одна из форм предварительного контроля качества человеческих ресурсов организации.

Несмотря на то, что существует большое количество разных подходов к оценке, все они страдают общим недостатком – субъективностью, решение во многом зависит от того, кто использует метод, или от того, кого он привлекает в качестве эксперта.

Проблему объективности оценки можно было бы сформулировать следующим образом: в виде отдельных требований к оценочной технологии. Она должна быть построена так, чтобы персонал был оценен:

– объективно (вне зависимости от какого-либо частного мнения или отдельных суждений);

– надежно (относительно свободно от влияния ситуативных факторов (настроения, погоды, прошлых успехов и неудач, возможно, случайных);

– достоверно в отношении деятельности (оцениваться должен реальный уровень владения навыками, насколько успешно человек справляется со своим делом);

– с возможностью прогноза (оценка должна давать данные о том, к каким видам деятельности и на каком уровне человек способен потенциально);

– комплексно (оценивается не только каждый из членов организации, но и связи и отношения внутри организации, а также возможности организации в целом);

– так, чтобы оценка и критерии были доступны не узкому кругу специалистов, а понятны и оценщикам, и наблюдателям, и самим оцениваемым (т. е. обладать свойством внутренней очевидности);

– так, чтобы оценочные мероприятия встраивались в общую систему кадровой работы в организации таким образом, чтобы реально способствовать ее развитию и совершенствованию.

Как правило, до принятия организацией решения о приеме на работу кандидат должен пройти несколько ступеней отбора:

– предварительную отборочную беседу;

– заполнение бланка заявления;

– беседу по найму (интервью);

– тестирование;

– проверку рекомендаций и послужного списка;

– медицинский осмотр;

– принятие решения.

Ступень 1. Предварительная отборочная беседа. Беседа может проводиться различными способами. Для некоторых видов деятельности предпочтительно, чтобы кандидаты приходили на будущее место работы, тогда ее может проводить линейный менеджер, в других случаях это не важно и ее проводит специалист отдела кадров.

Основная цель беседы – оценка уровня образования претендента, его внешнего вида и определяющих личностных качеств. Для эффективной работы менеджерам и специалистам целесообразно использовать общую систему правил оценки кандидата на этом этапе.

Ступень 2. Заполнение бланка заявления. Претенденты, успешно преодолевшие предварительную беседу, должны заполнить специальный бланк заявления и анкету.

Количество пунктов анкеты должно быть минимальным, и они должны запрашивать информацию, более всего выясняющую производительность будущей работы претендента. Информация может касаться прошлой работы, склада ума, ситуаций, с которыми приходилось сталкиваться, но так, чтобы на их основе можно было бы провести стандартизированную оценку претендента. Вопросы анкеты должны быть нейтральны и предполагать любые возможные ответы, включая возможность отказа от ответа. Пункты должны вытекать один из другого.

Ступень 3. Беседа по найму (интервью). Исследования показали, что более 90 % решений по отбору претендентов фирмами США принимаются на основе итогов беседы.

Существует несколько основных типов беседы по найму:

– по схеме (беседы носят несколько ограниченный характер, получаемая информация не дает широкого представления о заявителе, ход беседы не может быть приспособлен к особенностям кандидата, стесняет его, сужает возможности получения информации);

– слабоформализованная (заранее готовятся только основные вопросы, проводящий имеет возможность включать и другие, незапланированные вопросы, гибко меняя ход беседы). Интервьюер должен быть лучше подготовлен, чтобы иметь возможность видеть и фиксировать реакции кандидатов, выбирать из спектра возможных именно те вопросы, которые в данный момент заслуживают большего внимания);

– не по схеме (заранее готовится лишь список тем, которые должны быть затронуты). Для опытного интервьюера такая беседа – огромный источник информации.

Ступень 4. Тестирование – источник информации, который может дать сведения о профессиональных способностях и умениях кандидата. Описать как потенциальные установки, ориентации человека, так и те конкретные способы деятельности, которыми он уже фактически владеет. Тестирование может позволить сформировать мнение о способности кандидата к профессиональному и должностному росту, специфике мотивации, особенностях индивидуального стиля деятельности.

Ступень 5. Проверка рекомендации и послужного списка. Информация рекомендательных писем или бесед с людьми, которых кандидат назвал в качестве рекомендателей, может позволить уточ-

нить, что конкретно и с каким успехом кандидат делал на предыдущих местах работы, учебы, жительства. Однако нецелесообразно обращаться за рекомендациями в организацию, в которой работает кандидат. Это может способствовать распространению информации, в которой кандидат не заинтересован, и вряд ли даст достоверную информацию для менеджера по персоналу: слишком велик компонент эмоционального отношения к человеку, увольняющемуся из организации. Целесообразно обращаться за рекомендациями на места предыдущей работы, если срок увольнения превышает один год, а также к коллегам из других организаций, профессиональных обществ, с которыми кандидат взаимодействовал по деловым вопросам.

При приеме на работу от претендента требуют *документы*, которые дают определенную информацию о нем. В соответствии с законодательством трудовой распорядок на предприятиях, в учреждениях, организациях определяется правилами внутреннего трудового распорядка, которые утверждаются общим собранием (конференцией) работников предприятия, учреждения, организации по представлению администрации.

Предприятия получили право определять перечень документов, востребуемых при приеме на работу. Возможно, в дальнейшем в целях обеспечения равных прав на труд такой перечень будет установлен. В настоящее время, кроме тех документов, которые традиционно, на основе ранее действующих правил внутреннего трудового распорядка, затребует администрация, предприятиям можно порекомендовать получать *характеристики* с прежнего места работы и образовательного учреждения. Они будут способствовать повышению ответственного отношения к работе и учебе.

Характеристики широко распространены во многих странах. В Германии, например, фирмы обязаны дать работнику рекомендации, которые по существу являются теми же характеристиками. В этом документе организация не имеет право указывать недостатки работника. В то же время в некоторых рекомендациях содержатся как бы между строк определенные косвенные указания на отрицательные черты работника, замеченные кадровыми службами.

Желательно также изменить содержание *листа по учету кадров*. В документ возможно внесение следующих пунктов: список патентов; общественная деятельность; внепрофессиональные навыки, увлечения профессионального уровня; время, когда человек может приступить к работе. На многих предприятиях вместо личного листа

по учету кадров используют *резюме-справку*, характеризующую человека.

Ступень 6. Медицинский осмотр. Проводится, как правило, если работа предъявляет особые требования к здоровью кандидатов.

Ступень 7. Принятие решения. Сравнение кандидатов. Представление результатов на рассмотрение руководству, принимающему решение. Принятие и исполнение решения.

Методы оценки персонала.

1. *Центры оценки персонала.* Используют комплексную технологию, построенную на принципах критериальной оценки. Использование большого количества различных методов и обязательное оценивание одних и тех же критериев в разных ситуациях и разными способами существенно повышает прогностичность и точность оценки. Особенно это эффективно при оценке кандидатов на новую должность (повышение) и при оценке управленческого персонала.

2. *Тесты на профпригодность.* Их цель – оценка психофизиологических качеств человека, умений выполнять определенную деятельность.

3. *Общие тесты способностей.* Оценка общего уровня развития и отдельных особенностей мышления, внимания, памяти и других высших психических функций. Особенно информативны при оценке уровня способности к обучению.

4. *Биографические тесты и изучение биографии.* Основные аспекты анализа: семейные отношения, характер образования, физическое развитие, главные потребности и интересы, особенности интеллекта, общительность.

Используются также данные личного дела – своеобразного досье, куда вносятся анкетные данные и сведения, полученные на основании ежегодных оценок. По данным личного дела прослеживается ход развития работника, на основе чего делаются выводы о его перспективах.

5. *Личностные тесты.* Психодиагностические тесты на оценку уровня развития отдельных личностных качеств или отнесенность человека к определенному типу. Оценивают скорее предрасположенность человека к определенному типу поведения и потенциальные возможности.

6. *Интервью.* Беседа, направленная на сбор информации об опыте, уровне знаний и оценку профессионально важных качеств претендента. Интервью при приеме на работу способно дать глубокую информацию о кандидате, при сопоставлении которой с другими

методами оценки возможно получение точной и прогностичной информации.

7. *Рекомендации.* Важно обратить внимание на то, откуда представляются рекомендации, и на то, как они оформлены. Известные и солидные компании особенно требовательны к оформлению такого рода документов – для получения рекомендации необходима информация от непосредственного руководителя того человека, которому данная рекомендация представляется. Рекомендации оформляются со всеми реквизитами организации и координатами для обратной связи. При получении рекомендации от частного лица следует обратить внимание на статус данного человека. Если рекомендацию профессионалу представляет человек, очень известный в кругах специалистов, то данная рекомендация будет более обоснованной.

8. *Нетрадиционные методы:* 11 % нанимателей используют полиграф (детектор лжи), психологический стрессовый показатель, тесты на честность или отношение к чему-либо, установленному компанией; 18 % нанимателей применяют для кандидатов алкогольный и наркотический тесты. Как правило, эти тесты основываются на анализах мочи и крови, что является частью типового медицинского осмотра при поступлении на работу, ни одна из опрошенных организаций не использует для своих кандидатов тестов на СПИД; 22 % нанимателей пользуются некоторыми видами психоанализа в целях выявления квалификации кандидатов для возможной работы в их организациях.

Анализ затрат и выгод, приносимых мероприятиями по оценке соискателей на вакантную позицию. Правильно подобрать метод отбора, который следует использовать предприятию, позволяет предварительная оценка результатов отбора и понесенных на него затрат.

Каждая ступень может рассматриваться как фильтр, отсеивающий наименее квалифицированных кандидатов. Ступени 1–3 используются практически во всех случаях, а ступени 4–6 не всегда. Так, ступень 5 необязательна для должностей, не требующих особой ответственности.

В среднем на подбор одного кандидата в США затрачивается до 16–18 чел./ч, в Японии – до 48 чел./ч.

Конкурсный набор персонала на работу. Цели и элементы конкурса.

Под конкурсом обычно понимается соревнование между двумя и более кандидатами за занятие вакантной должности. Конкурсные процедуры способствуют:

- поднятию престижа должности;
- привлечению большего количества кандидатов;
- повышению объективности решения о приеме на работу;
- демократизации и открытости сферы управления персоналом;
- внедрению новых технологий кадровой работы;
- интенсификации сбора персональной информации для планирования работы с принятыми на работу кандидатами;
- формированию команд.

Необходимыми элементами конкурсной процедуры являются:

- наличие претендентов, выставляющих свою кандидатуру на конкурс;
- конкурсная комиссия, которой предоставляется право на основе положения о конкурсе выбрать приемы и методы его проведения;
- механизмы оценки достоинств конкурсантов и принятие решений по итогам конкурса;
- механизмы информирования участников и других заинтересованных лиц о ходе и результатах конкурса.

Парадигмы конкурса – подходы к организации и проведению конкурса

Сложилось несколько подходов к организации и проведению конкурса при приеме на работу и на замещение вакантной должности.

Выборы – наиболее простой и традиционный способ, используемый чаще всего при проведении конкурса на замещение вакантной должности руководителя. В рамках этой процедуры учитывается мнение большинства и не проводятся специальные предварительные испытания кандидатов. Их соответствие или несоответствие вакантной должности определяется конкурсной комиссией на основе изучения официальных и неофициальных документов (характеристик от руководства, общественных и профсоюзных организаций), собеседования. Информация о кандидатах доводится до коллектива, перед которым выступают претенденты со своими сообщениями. Предпочтение тому или иному кандидату отдается путем голосования, процедура которого предварительно согласовывается (простое большинство, 2/3 от состава голосующих и т. д.).

Преимущества выборного метода – его быстрота и возможность учета мнения членов коллектива. К недостаткам следует отнести субъективизм и невозможность застраховаться от ошибки, поскольку голосующему большинству приходится доверять информации, полученной из характеристик кандидата или в лучшем случае своему

субъективному мнению, основанному на наблюдении за поведением кандидата, его выступлением и ответами на вопросы, если выступление организовывается.

Подбор подразумевает под собой решение о соответствии кандидата принимается кадровой комиссией, возглавляемой непосредственно вышестоящим руководителем или назначенным им лицом. Метод подбора используется также и для руководящих должностей высокого уровня, где наравне с профессиональной компетентностью большое значение придается умению кандидата налаживать отношения с партнерами разного уровня, быть совместимым с вышестоящим руководством и подчиненными.

При оценке подбираемых кандидатов конкурсная комиссия помимо анализа документов и характеристик проводит собеседования, иногда структурированные интервью и психологическое тестирование кандидатов.

Преимущества метода подбора – индивидуальный подход и возможность получить более достоверную информацию о профессиональных и личностных качествах кандидатов, недостатки – относительная медлительность и высокая степень субъективности, которая имеет эмоционально-психологический характер (например, тенденция принимать решение о кандидате на основе первого впечатления, без учета информации, получаемой в дальнейшем собеседовании). Ошибка часто происходит из-за субъективного стремления оценивать кандидата в сравнении с впечатлением, оставленным предыдущим кандидатом. Влияет на оценку и внешний вид человека, его социальное положение, манеры и т. д.

Структурированное интервью (заранее составленный опросник, охватывающий основные интересующие конкурсную комиссию проблемы) повышает надежность результатов собеседования. Кроме того, использование метода подбора продуктивно в ситуации отсутствия конфликта, когда назначение подобранного кандидата не затрагивает интересы других членов коллектива.

Отбор – это способ, позволяющий в любых условиях провести наиболее демократичную и в значительной степени свободную от субъективизма конкурсную процедуру.

Преимущества метода отбора – всестороннее тщательное и объективное изучение индивидуальных особенностей каждого кандидата и возможное прогнозирование его эффективности, недостатки – длительность и дороговизна используемых процедур.

Технология построения конкурсных процедур может быть различной и в существенной степени определяется профилем организации, сложившимися социально-экономическими, политическими и психологическими условиями, профессионализмом привлеченных специалистов в области оценки профессиональных, деловых и личностных качеств кандидатов.

Конкурс может проходить в несколько этапов. Организация конкурсных процедур предполагает их подготовку, проведение и подведение итогов.

В центре подготовительного этапа – процесс создания конкурса (формирование организационных структур, правил, процедур проведения, профессиональной и материально-технической базы), продолжающийся с момента принятия решения о проведении конкурса до утверждения окончательного списка конкурсантов.

На основном этапе главное внимание уделяется процессу сбора информации о кандидатах (значимой в рамках используемого подхода), он продолжается с момента начала первой процедуры конкурса, включает подэтапы, разделяемые подведением промежуточных итогов и принятием решений о допуске конкурсантов к участию в следующем подэтапе, и заканчивается подведением итогов последнего подэтапа.

На заключительном этапе конкурса центральным является процесс легитимизации его результатов, он начинается с момента подведения итогов и заканчивается утверждением результатов. В зависимости от парадигмы проведения конкурса утверждение результатов производится тем органом, который создал конкурсную комиссию.

Подготовительный этап. Важнейшим условием проведения конкурса является создание *конкурсной (избирательной) комиссии* – органа, ответственного за подготовку и проведение конкурса. В зависимости от парадигмы конкурса можно выделить различные функции конкурсной комиссии.

В случае парадигмы «подбор» конкурсная комиссия создается с целью легитимизации решений, принимаемых руководителем. Возможные ее задачи: нормативное закрепление процедур конкурса, разработанных экспертами, обсуждение и подготовка материалов для принятия решения руководителем, утверждение принятого решения.

В ситуации парадигмы «выборы» конкурсная комиссия (избирательная комиссия) создается с целью подготовки и проведения голосования (или другого варианта волеизъявления) работников трудово-

го коллектива или собрания акционеров по вопросу о будущем руководителе. Ее задачи: организационная подготовка мероприятия, обеспечение соблюдения норм его проведения, подведение итогов и объявление результатов.

В ситуации конкурсного отбора конкурсная комиссия создается с целью обеспечения мероприятий по объективной оценке кандидатов в соответствии с выделенными профессиональными, управленческими и другими параметрами оценки.

Задачи конкурсной комиссии: разработка правил проведения конкурса, его подготовка, обеспечение объективности экспертной оценки кандидатов и соблюдение правил проведения конкурса, конкурсная комиссия правомочна принимать решения об утверждении результатов экспертных оценок.

В подготовке данного мероприятия важно уделить внимание кадровому обеспечению:

– парадигма «подбор» (персональный состав конкурсной комиссии должен включать людей, которым доверяет субъект, объявивший конкурс);

– парадигма «выборы» (конкурсная (избирательная) комиссия должна включать людей, которым доверяет трудовой коллектив);

– парадигма «отбор» (конкурсная комиссия должна включать представителей всех заинтересованных групп, профессионально компетентных в вопросах кадровой работы).

Существует несколько подходов к конструированию программы и выбору методов отбора кандидатов на вакантную должность руководителя.

Аттестационный способ основан на принципе построения делового портрета кандидата с помощью специально разработанного метода *персонал-технологии*. Суть метода заключается в разработке перечня из 80 профессиональных, деловых и личностных качеств применительно к данной конкретной управленческой деятельности. Эти качества описываются в виде *словаря деловых характеристик*. Для каждого аттестуемого назначается группа экспертов из числа вышестоящих руководителей, подчиненных и коллег, которые хорошо знают оцениваемого кандидата. Экспертов просят выбрать из предлагаемого перечня качеств подходящие для данного кандидата. В результате обработки данных на компьютере получается деловой портрет. Качество этого портрета зависит от перечня фраз словаря деловых характеристик, предлагаемых экспертам. Компьютер выдает

на печать готовый документ, содержащий наряду с объективными данными (должность, возраст, образование) однозначно всеми понимаемый текст из 16 фраз-характеристик. Экспертам обеспечивается анонимность.

При необходимости количество оцениваемых качеств можно увеличить с 80 до любого разумного количества, алгоритм обработки данных на компьютере должен быть уже иной.

Аттестационный способ не применяют для отбора в чистом виде. Он, как правило, дополняется собеседованием и другими типами испытаний.

В качестве примера можно рассмотреть менеджерскую концепцию, ориентированную на пять необходимых управленческих блоков:

- составление деловых писем, приказов и распоряжений;
- разработка положений, уставов, инструкций;
- техника общения – умение публично выступать, вести деловое совещание, умение слушать, вести переговоры и деловую беседу;
- техника перехвата и удержания управления – стратегия и тактика конкурентной борьбы, обеспечение лояльности и мотивации кадров;
- организация производства – оценка претендентов на рабочие места и наем на работу, анализ технологий, хронометраж и нормирование, выбор системы стимулирования и оплаты труда, организация производственной деятельности;
- коммерческая деятельность – кредитование и банковское дело, прогнозирование платежеспособности, эмиссия денег и товарное обеспечение, ценообразование и налоговая политика, ценности фирмы и фирменный стиль, маркетинг и формирование товарных ниш, учет и охрана собственности, техника предотвращения хозяйственных и коммерческих злоупотреблений, смешанные формы собственности, организация акционерных обществ, организация выборных кампаний, организация связи с общественностью, техника рекламы, использование консультантов.

Достоинства конкурса на базе персонал-технологии: высокая технологичность и структурированность. Особенно эффективен этот подход при конкурсном отборе молодых специалистов в резерв на руководящие должности. После специального обучения из таких резервистов получают хорошо подготовленные для работы в новых условиях руководители.

Недостаток – жесткая структурированность и потому затруднительность применения этого подхода в нестандартных условиях.

Игротехнический способ – это достаточно сложная и разнообразная процедура. Известны два принципиальных игротехнических подхода. Первый – на основе менеджерской концепции со строго структурированными игровыми имитационными процедурами (персонал-технология), второй – на базе *организационно-деятельностных игр (ОДИ)*.

Конкурс руководителей на базе ОДИ проводится в форме «марафона» (девять и более дней) и базируется на системе мыслительной методологии.

Работа с будущим, проектирование и программирование будущей деятельности воплощаются в форме организационно-деятельностных игр. База ОДИ предполагает также обязательное включение части трудового коллектива в разработку программ развития предприятия и их взаимодействие с кандидатами.

В соответствии с процедурами ОДИ разбивается на четыре фазы.

На первой фазе игровой коллектив осуществляет системный анализ ситуации, стараясь выйти на схему предприятия в его многообразных функциональных отношениях с внешними системами. На второй и третьей фазах игры обсуждаются наиболее важные для предприятия аспекты ситуации, на четвертой фазе – тема, связанная с хозяйственной и экономической политикой будущего руководителя предприятия.

Организационно участники ОДИ разбиваются на три группы: группа претендентов (которые в свою очередь разбиваются на подгруппы), группа экспертов и рабочая группа с функцией экспертной оценки.

На каждой фазе по 2–3 часа отводится на работу в подгруппах, затем проводится общее заседание, на котором каждая подгруппа делает 5–10-минутный доклад. По каждому докладу разворачивается дискуссия. Обязательная процедура (1 час) – рефлексивный анализ ситуации, т. е. разбор того, что происходит на игре, анализ выступления группы и действий каждого игрока, программирование работ на следующую фазу.

После завершения ОДИ начинается «предвыборная кампания», в процессе которой претенденты-финалисты выступают со своими программами в различных службах и подразделениях предприятия. Этот этап завершается окончательным выбором кандидата на вакантную должность.

Достоинство ОДИ – решение задач с учетом реальных проблем предприятия:

- формирование стратегии развития предприятия (без новой собственной стратегии становится бессмысленной смена руководства);
- выявление основных производственных проблем предприятия;
- формирование консолидированных групп и коллективов внутри организационно-управленческой структуры, которые будут реализовывать новые стратегии развития предприятия.

Недостатки ОДИ – психологическая жесткость процедуры конкурса, когда «за бортом» нередко остаются претенденты, не выдерживающие чрезмерно напряженной умственной работы и требующие специальной психологической помощи и поддержки. Кроме того, ОДИ построены на принципе расшатывания старой организационной структуры через намеренное провоцирование конфликта. В условиях социальной нестабильности этот прием может сработать против организаторов конкурса.

Способ ситуационного моделирования – это технология, ориентированная на решение конкурсных задач в условиях социально-экономической, политической и социально-психологической нестабильности. Преимущество способа ситуационного моделирования заключается в возможности решать задачи конкурсного отбора в экстремальных социально-политических и социально-психологических условиях. Недостаток – длительность и высокая стоимость.

Процедуры конкурса конструируются применительно к задаче отбора.

Решение задачи по выбору процедур основывается на избранной парадигме конкурса. В зависимости от сочетания управленческих форм и их удельного веса в организационной культуре предприятия вырабатываются рекомендации разработчикам конкурса по использованию тех или иных процедур. Один из возможных методов определения удельного веса управленческих форм – экспертная оценка организационной культуры предприятия. Результат этой оценки может выражаться в процентах наличия той или иной управленческой формы и представляться в виде диаграммы – круга с долями. В зависимости от их сочетания возможно включение процедур, используемых в других парадигмах конкурса, проводимых при доминировании этих управленческих форм.

Заключительный этап. Конкурсная комиссия принимает решение о дальнейших мероприятиях конкурса (либо о допуске кандидатов к следующим испытаниям, либо о принятии кандидатов на должность).

2.6. Адаптация к новой должности или позиции

Адаптация – процесс изменения знакомства сотрудника с деятельностью и организацией и изменение собственного поведения в соответствии с требованиями среды.

Процедуры адаптации персонала призваны облегчить вхождение новых сотрудников в жизнь организации. Практика показывает, что 90 % людей, уволившихся с работы в течение первого года, приняли это решение уже в первый день своего пребывания в новой организации.

Как правило, новичок в организации сталкивается с большим количеством трудностей, основная масса которых порождается именно отсутствием информации о порядке работы, месте расположения, особенностях коллег, т. е. специальная процедура введения нового сотрудника в организацию может способствовать снятию большего количества проблем, возникающих в начале работы.

Кроме того, способы включения новых сотрудников в жизнь организации могут существенно активизировать творческий потенциал уже работающих сотрудников и усилить их включенность в корпоративную культуру организации.

Для руководителя же информация о том, как организован в его подразделении процесс адаптации новых работников, может многое сказать о степени развития коллектива, уровне его сплоченности и внутренней интеграции.

Условно *процесс адаптации* можно разделить на четыре этапа.

Этап 1. Оценка уровня подготовленности новичка необходима для разработки наиболее эффективной программы адаптации. Если сотрудник имеет не только специальную подготовку, но и опыт работы в аналогичных подразделениях других компаний, период его адаптации будет минимальным. Однако следует помнить, что даже в этих случаях в организации возможны непривычные для него варианты решения уже известных ему задач. Поскольку организационная структура зависит от ряда параметров, таких как технология деятельности, внешняя инфраструктура и персонал, новичок неизбежно попадает в какой-то степени в незнакомую ему ситуацию. Адаптация должна предполагать как знакомство с производственными особенностями организации, так и включение в коммуникативные сети, знакомство с персоналом, корпоративными особенностями коммуникации, правилами поведения, т. д.

Этап 2. Ориентация – практическое знакомство нового работника со своими обязанностями и требованиями, которые к нему предъявляются со стороны организации. Значительное внимание, например, в компаниях США, уделяется адаптации новичка к условиям организации. К этой работе привлекаются как непосредственные руководители новичков, так и сотрудники служб по управлению персоналом. Обычно обязанности между ними распределяются следующим образом.

Обычно *программа ориентации* включает ряд небольших лекций, экскурсий, практикумы (работа на отдельных рабочих местах или с определенным оборудованием).

Часто в ходе проведения программы ориентации затрагиваются следующие вопросы:

- 1) общее представление о компании:
 - цели, приоритеты, проблемы;
 - традиции, нормы, стандарты;
 - продукция и ее потребители, стадии доведения продукции до потребителя;
 - разнообразие видов деятельности;
 - организация, структура, связи компании;
 - информация о руководителях;
- 2) политика организации:
 - принципы кадровой политики;
 - принципы подбора персонала;
 - направления профессиональной подготовки и повышения квалификации;
 - содействие работникам в случае привлечения их к судебной ответственности;
 - правила пользования телефоном внутри предприятия;
 - правила использования различных режимов рабочего времени;
 - правила охраны коммерческой тайны и технической документации;
- 3) оплата труда:
 - нормы и формы оплаты труда и ранжирование работников;
 - оплата выходных, сверхурочных;
- 4) дополнительные льготы:
 - страхование, учет стажа работы;
 - пособия по временной нетрудоспособности, выходные пособия, пособия по болезням в семье, в случае тяжелых утрат, пособия по материнству;

- поддержка в случае увольнения или ухода на пенсию;
 - возможности обучения на работе;
 - наличие столовой, буфетов;
 - другие услуги организации для своих сотрудников;
- 5) охрана труда и соблюдение техники безопасности:
- места оказания первой медицинской помощи;
 - меры предосторожности;
 - предупреждение о возможных опасностях на производстве;
 - правила противопожарной безопасности;
 - правила поведения при несчастных случаях и порядок оповещения о них.

б) работник и его отношения с профсоюзом:

- сроки и условия найма;
- назначения, перемещения, продвижения;
- испытательный срок;
- руководство работой;
- информирование о неудачах на работе и опозданиях на работу;
- права и обязанности работника;
- права непосредственного руководителя;
- организации рабочих;
- постановления профсоюзов и политика компании;
- руководство и оценка исполнения работы;
- дисциплина и взыскания, оформление жалоб;
- коммуникация: каналы коммуникации, почтовые материалы, распространение новых идей.

7) служба быта:

- организация питания;
- наличие служебных входов;
- условия для парковки личных автомобилей;

8) экономические факторы:

- стоимость рабочей силы;
- стоимость оборудования;
- ущерб от прогулов, опозданий, несчастных случаев.

После прохождения общей программы ориентации может быть проведена *специальная программа*, осуществляемая как в формах специальных бесед с сотрудниками того подразделения, в которое пришел новичок, так и собеседований с руководителем (непосредственным и вышестоящим). Обычно в специальной программе затрагиваются следующие вопросы:

- 1) функции подразделения:
 - цели и приоритеты, организация и структура;
 - направления деятельности;
 - взаимоотношения с другими подразделениями;
 - взаимоотношения внутри подразделения.
- 2) рабочие обязанности и ответственность:
 - детальное описание текущей работы и ожидаемых результатов;
 - разъяснение важности данной работы, как она соотносится с другими в подразделении и на предприятии в целом;
 - нормативы качества выполнения работы и основы оценки исполнения;
 - длительность рабочего дня и расписание;
 - дополнительные ожидания (например, замена отсутствующего работника);
- 3) требуемая отчетность:
 - виды помощи, которая может быть оказана, когда и как просить о ней;
 - отношения с местными и общегосударственными инспекциями;
- 4) процедуры, правила, предписания:
 - правила, характерные только для данного вида работы или данного подразделения;
 - поведение в случае аварий, правила техники безопасности;
 - информирование о несчастных случаях и опасности;
 - гигиенические стандарты;
 - охрана и проблемы, связанные с воровством;
 - отношения с работниками, не принадлежащими к данному подразделению;
 - правила поведения на рабочем месте;
 - вынос вещей из подразделения;
 - контроль за нарушениями;
 - перерывы (перекуры, обед);
 - телефонные переговоры личного характера в рабочее время;
 - использование оборудования;
 - контроль и оценка исполнения.

5) представление сотрудников подразделения

Этап 3. Действенная адаптация состоит в приспособлении новичка к своему статусу и значительной степени обуславливается его включением в межличностные отношения с коллегами. В рамках данного этапа необходимо дать новичку возможность активно действо-

вать в различных сферах, проверяя на себе и апробируя полученные знания об организации. Важно в рамках этого этапа оказывать максимальную поддержку новому сотруднику, регулярно вместе с ним проводить оценку эффективности деятельности и особенностей взаимодействия с коллегами.

Этап 4. Функционирование, которое завершает процесс адаптации, он характеризуется постепенным преодолением производственных и межличностных проблем и переходом к стабильной работе. Как правило, при спонтанном развитии процесса адаптации этот этап наступает после 1–1,5 лет работы. Если же процесс адаптации регулировать, то этап эффективного функционирования может наступить уже через несколько месяцев. Такое сокращение адаптационного периода способно принести весомую финансовую выгоду, особенно если в организации привлекается большое количество персонала.

ГЛАВА 3. ПРОЦЕДУРЫ И ПРОГРАММЫ В ОБЛАСТИ ОХРАНЫ ЗДОРОВЬЯ И ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЫ В СООТВЕТСТВИИ С ТРЕБОВАНИЯМИ ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВА

3.1. Организационные процедуры и юридические требования для выявления опасностей, оценки и контроля рисков на рабочем месте

Традиционно мероприятия по охране и укреплению здоровья на рабочем месте осуществляются независимо друг от друга. Охрана здоровья обычно рассматривается как охватывающая деятельность по защите рабочих от профессиональных травм и заболеваний, начиная от базового обучения технике безопасности и заканчивая использованием защитного снаряжения, организацией труда и модификациями, повышающими безопасность. Укрепление здоровья, напротив, обычно рассматривается как охватывающая деятельность, которая поддерживает или улучшает личное здоровье сотрудников – от оценки риска для здоровья до инициатив по оздоровлению и иммунизации.

С установкой границ вокруг этих действий (создания «разрозненных» рабочих мест) их общая эффективность была ограничена. Новая концепция «Охрана и укрепление здоровья на рабочем месте» направлена на устранение этого ограничения путем систематической интеграции этих двух ранее независимых функций. Нв сегодняшний день наилучшие данные показывают, что цели как мер по охране, так и по укреплению здоровья лучше всего достигаются, когда они работают согласованно.

Охрана и укрепление здоровья на рабочем месте повышает общее благосостояние рабочей силы за счет более тесной интеграции мероприятий по укреплению здоровья и охране здоровья на протяжении всего континуума. В этой модели меры по укреплению здоровья динамично способствуют повышению личной безопасности в дополнение к укреплению личного здоровья, в то время как меры по охране труда динамично способствуют улучшению личного здоровья в дополнение к повышению личной безопасности.

Два фактора (личное здоровье и личная безопасность), каждый из которых имеет важное значение для продуктивного работника и

продуктивного рабочего места, эффективно сочетаются симбиотическим образом, что усиливает их влияние на общее состояние здоровья и продуктивность. Целое становится больше, чем сумма его частей. Как только программы защиты и укрепления здоровья переплетаются и используются стратегически для улучшения друг друга, более здоровые кадры становятся более безопасными, и наоборот.

Человек не ценит, что имеет, пока не потеряет это. Большинство знает, что это значит, но многие часто забывают, что это касается здоровья каждого.

Программисты являются самыми востребованными специалистами, за которыми «охотятся» работодатели. Им предлагают такие комфортабельные условия работы, о которых специалисты других отраслей могут только мечтать. У них самые высокие доходы и, соответственно, достойный уровень жизни. Вследствие этого большинство выпускников школ мечтает стать программистами и рисуют в своем воображении красивые картинки о беззаботной жизни и безоблачном будущем.

Хотя программирование не считается опасным занятием, удивительное количество разработчиков страдают от проблем со здоровьем. Сидение за столом не убьет, но исследования показали, что это не так здорово, как многие представляют и думают.

Оказывается, что комфортная «непыльная» работа за компьютером может быть опасна для здоровья. Однако такого негативного воздействия можно избежать, выявив и устранив причины. Сохранить здоровье при работе за компьютером можно и нужно. Главное – правильно оценить угрозы, разобраться в причинах и вовремя их предотвратить.

Длительная работа за монитором. По роду своей деятельности программист должен не менее 8 часов в сутки смотреть на монитор. Зрительный анализатор напряженно работает на всех уровнях: сенсорном (сетчатка глаза), мышечном (глазные мышцы), центральном (головной мозг). Вследствие этого появляется тенденция к развитию близорукости, снижается зрение, развивается синдром «сухого глаза» (изменения, происходящие на поверхности роговицы и конъюнктивы по причине отсутствия или низкого качества слезной жидкости). С напряженной работой зрительной системы также связано появление головных болей, расстройство сна, повышенная утомляемость, нарастание стресса. Врачи даже выделяют такое понятие, как «компьютерный зрительный синдром».

Монотонные однообразные мелкие движения руками. Рабо-

тая за компьютером, программист активно трудится мышкой и пальцами на клавиатуре. При этом предплечья всегда расположены в одной плоскости, а плечи фиксированы, скованны. К подобной монотонной длительной работе организм человека не приспособлен, поэтому через какое-то время у программиста развивается плечелопаточный остеоартроз и «туннельный» синдром (состояние сдавливания в карпальном (запястном) канале срединного нерва). Больше всего страдает рука, которой программист орудует мышкой. У правой это правая рука, а у левой, соответственно, левая. Если вовремя не принять меры, то заболевание будет прогрессировать и может привести к полной потере трудоспособности – инвалидизации.

Длительное пребывание в вынужденном сидячем положении. Какой бы удобный стул ни был у программиста, но усидеть в одной позе, пусть и правильной, в течение всего рабочего дня невозможно, поэтому программист сутулится, поднимает плечи, изгибается. Мышцы спины и шеи долгое время находятся в статическом напряжении. Другие же мышцы туловища остаются недогруженными, ослабевают. В итоге мышечный корсет не может удержать корпус тела в нормальном положении. Все это приводит к развитию искривлений позвоночника, остеохондрозу. Усугубляет ситуацию неправильно расположенный монитор, так как к нему постоянно нужно наклоняться, выгибая шею и спину в еще более неестественную позу.

Отсутствие достаточной физической нагрузки и малоподвижный образ жизни. Сидя целыми днями за компьютером, программист мало двигается. Но организм человека не рассчитан на сидячий образ жизни. Это сложная инженерная конструкция природы предназначена для активного движения.

Программист очень быстро привыкает к малоподвижному образу жизни. Ведь чем меньше он двигается, тем меньше ему хочется перемещаться. Появляется усталость, вялость, абсолютное нежелание напрягаться, вселенская лень. Порограммист передвигается из дома на работу и обратно на машине, не ходит за покупками, отовариваясь в интернет-магазинах с доставкой, не посещает мероприятия, предпочитая общаться с друзьями по *Skype* или *Zoom*.

От недостаточной нагрузки организм программиста дряхлеет, мышцы слабеют, кровеносные сосуды теряют свою эластичность, нарушаются обменные процессы. К тканям организма не поступает достаточное количество кислорода из-за ухудшившегося кровоснабжения. Кислородное голодание органов и тканей приводит к развитию различных хронических заболеваний, в первую очередь, заболеваний

сердечно-сосудистой системы. Появляется атеросклероз, артериальная гипертензия, ишемическая болезнь сердца, варикозное расширение подкожных вен ног, ожирение. Значительно возрастает риск развития инфаркта миокарда и мозгового инсульта.

Курение. Очень многие программисты курят. Ввиду того, что никотин, содержащийся в табаке, вызывает сужение кровеносных сосудов, давление в кровеносном русле возрастает, что ведет к усилению кровоснабжения головного мозга. От этого в голове сразу «светлеет». Но сужение кровеносных сосудов неизбежно вызывает повышение уровня артериального давления. Медиками доказано, что после одной выкуренной сигареты артериальное давление курильщика повышается на 10–30 мм рт. ст.

Самое опасное для программиста – курение во время работы за компьютером. Ведь при этом человек не замечает количества выкуренных сигарет. Доходит до того, что не успеет погаснуть выкуренная сигарета, как курильщик зажигает следующую. В комнате, где работает хотя бы один курящий программист дым стоит столбом. Это вредно не только для самого курильщика, но и для окружающих его людей, особенно детей.

Отсутствие режима дня. Как бы банально это не звучало, но режим дня имеет значение. Со времен обучения в школе нам известно, что нужно соблюдать режим дня, но большинство упорно игнорируют его выполнение. Жизнь человека во многом построена на условно-рефлекторных реакциях. Если человек принимает пищу в одно и то же время, то к этому времени у него появляется чувство голода, вырабатывается слюна и пищеварительные соки. Аналогично и со сном.

Поэтому несоблюдение режима дня ведет к расстройствам пищеварения, плохому засыпанию и бессоннице, нарастанию усталости, низкой стрессоустойчивости.

Овертаймы и напряжение. Если программист является посредственным специалистом, то он отсиживает рабочие часы в небольшой конторе и уходит домой вовремя, совершенно не обремененный рабочими проблемами. Ведь он мало что умеет и засиживаться после работы у него нет причин. Если же программист является хорошим специалистом, то он старается сделать свою работу максимально качественно и в срок, стремится завершить все дела, найти оптимальные пути решения проблем. Мозг программиста постоянно нагружен. Он думает над кодом даже тогда, когда не сидит за компьютером. Такой специалист становится востребованным всесто-

ронне, что неминуемо приводит к привлечению к непрофильной для него деятельности и перегрузкам. Нарастает усталость. Она приобретает хронический характер. Программист засыпает усталым и просыпается тоже усталым.

Недосыпание. Программист любит засидеться за компьютером допоздна, ведь поздним вечером так хорошо работается: все спят, никто не звонит, не отвлекает разговорами. А утром нужно на работу. Даже при свободном графике посещений, который существует в многих ИТ-компаниях, на работе нужно пробыть восемь часов. Появляется недосып. Поначалу он не заметен. Но со временем он накапливается, как снежный ком. Когда же человек начинает регулярно спать менее 5 часов в сутки, у него значительно возрастает риск возникновения хронических заболеваний, особенно гипертонии.

Неправильное питание. Очень часто программисты подвержены пристрастию фаст-фуду с доставкой на дом. Это ведь очень калорийная и жирная пища. Она приятная на вкус, ароматная и готова к непосредственному употреблению, но она же еще и очень вредная.

Чрезмерное употребление жирной пищи ведет к повышению уровня холестерина в крови, появлению на стенках кровеносных сосудов жировых бляшек и развитию атеросклероза. При этом сосуды становятся менее эластичными. Атеросклеротические бляшки сужают просвет сосудов. Кровь по таким сосудам течет с большим трудом. Все эти процессы приводят к повышению уровня артериального давления.

С другой стороны, питание программиста еще и не рационально. Ведь он никогда не ест каши, очень редко употребляет супы. Овощи тоже не частые гости на его столе. Зачастую он не завтракает, довольствуясь чашкой кофе, и любит наесться на ночь. Все это неизбежно ведет к перееданию, излишнему весу, заболеваниям желудочно-кишечного тракта.

Отсутствие полноценного общения. Программист огромную часть своего времени проводит в компании с компьютером, глубоко погружаясь в виртуальную реальность. Вследствие этого человек отрывается от общественной жизни и развивается его десоциализация. Собственная личность начинает интересовать программиста все меньше и меньше. Ведь он поглощен своими компьютерными кодами и проектами. Появляется деперсонализация программиста. Неудачи при написании программ, провалы проектов, выявление крупных багов необходимость переделок могут привести к развитию у программиста депрессии.

Инфекции. Программист много времени проводит в офисе, где работает несколько компьютеров. Окна в помещении открываются редко. Ведь всегда находится кто-то, кто боится сквозняков. Регулярные проветривания помещения с выходом сотрудников тоже никто не устраивает. Зимой включают центральное отопление, и воздух в помещении становится крайне сухой. Если в такой микроклимат попадает человек с респираторной инфекцией, то она моментально распространяется на всех сотрудников. А если в офисе работает кондиционер, то никто из сотрудников не застрахован от болезни легионеров.

Пыль. Программист редко вытирает пыль на своем рабочем столе и на системном блоке. Пыль на аппаратуре накапливается даже в чистых, хорошо вентилируемых помещениях. Что уже говорить о плохо проветриваемых офисах айтишников. Залежи пыли способствуют возникновению аллергического насморка. У людей с уже имеющимися аллергическими заболеваниями вызывают обострения этих болезней.

К счастью, внести некоторые изменения с минимальными усилиями на удивление легко.

Упражнения – это то, что многие разработчики забывают или игнорируют. Выполнение некоторых видов упражнений имеет ряд преимуществ, которые помогут сохранить здоровье, форму и сосредоточенность.

Простейший способ укрепить здоровье для программиста – это добираться на работу на велосипеде или пешком. Регулярные занятия спортом имеют широкий спектр преимуществ, которые принесут дивиденды в долгосрочной перспективе. Они поддерживают общий тонус тела, улучшают здоровье, а также делают индивида психологически более устойчивым. Последнее особенно важно, если работа вызывает стресс или утомляет психологическое состояние. Физические упражнения могут снизить риск повреждения от повторяющихся деформаций.

Повреждения от повторяющихся деформаций (RSI) – распространенная проблема среди программистов. Упражнения могут помочь предотвратить RSI или уменьшить симптомы. Есть много методов, которые можно использовать для предотвращения RSI, и упражнения, безусловно, являются самыми простыми и дешевыми.

Сон. Ночная работа – это то, что не убьет, но если не быть осторожным, испортит здоровье. Чем старше становится программист, тем дольше он восстанавливается после бессонных ночей.

Иногда могут возникнуть форс-мажорные обстоятельства и придется «кодить» всю ночь. Но это не должно стать привычкой – работать следует только в дневные часы.

Сон – это то, что нужно телу, чтобы восстановиться после предыдущего дня и оставаться в форме. Организм использует это время бездействия, чтобы перезагрузить мозг и исправить любой ущерб, нанесенный в течение дня. Исследования показали, что достаточное количество сна значительно повышает концентрацию внимания в течение дня, укрепляет иммунную систему и даже улучшает память.

Исследования также показали, что нет возможности наверстать упущенное. Если спать только четыре часа в понедельник, то десять часов во вторник будет не очень полезно. Недосыпание не имеет преимуществ. Иногда это может быть необходимо, но стоит иметь в виду, что, если не быть осторожным, это будет иметь последствия.

Осанка. Плохая осанка – обычная проблема в наши дни. Даже если офис оборудован удобными, эргономичными стульями и столами, важно следить за своей осанкой. Когда сотруднику за двадцать, это может показаться несущественным, но количество молодых людей, страдающих от хронических травм, вызванных плохой осанкой, вызывает тревогу, и со временем это только усугубляется.

Исследования показали, что долгое сидение за столом вредно для здоровья по разным причинам. Некоторые программисты решают эту проблему, используя регулируемый стол для работы стоя.

Если есть желание опробовать такой стол, стоит принять во внимание, что телу потребуется время, чтобы приспособиться к новым условиям. Рекомендуются постепенно увеличивать время, которое проводится за рабочим столом.

Некоторые люди идут еще дальше и используют стол для ходьбы или стол с беговой дорожкой. Главное преимущество перед столом для работы стоя – это количество калорий, которое сжигается в течение дня. Стоит обратить внимание, что скорость беговой дорожки очень низкая, около двух километров в час. Это важно для безопасности и во избежание травм. Идея беговой дорожки – это не марафон во время работы. Цель состоит в том, чтобы поддерживать уровень метаболизма немного выше основного.

Кофеин. Существует очень мало программистов, которые не используют или правильно используют кофеин в течение дня. Некоторые предпочитают кофе или чай, а другие предпочитают энергетические напитки. Хотя в кофеине нет ничего плохого (он даже полезен

для здоровья), при неправильном использовании он может серьезно нарушить метаболизм и биоритм.

Распространенное заблуждение состоит в том, что кофеин является «топливом» для тела. Несмотря на то, что большинство энергетических напитков высококалорийны, кофеин сам по себе не содержит калорий. Кофеин – это молекула, которая напрямую взаимодействует с центральной нервной системой.

За прошедшие годы исследователи обнаружили ряд интересных открытий о кофеине и его влиянии на работоспособность людей. Например, людям, которые регулярно потребляют кофеин, он необходим для правильного функционирования. Это то, что большинство людей знает, но недооценивает. Если употреблять кофеин в течение нескольких недель или месяцев, нужна доза кофеина, чтобы оставаться на одном уровне с кем-то, кто не зависит от него.

Если кофемашина на работе сломана, значит, впереди ждет тяжелый день, в зависимости от того, к какому количеству кофеина привыкло тело. Для большинства людей исключить кофеин из своего рациона непросто, особенно если работать в стрессовой среде. Первые несколько дней могут быть очень тяжелыми.

Кофеин вызывает привыкание, и слишком легко снова начать пить кофе, когда нужно немного дополнительной энергии. Самым важным преимуществом отказа от кофеина является то, что человек будет спать намного лучше. Еще одно важное преимущество заключается в том, что функционирование больше не зависит от кофеина. Когда нужна дополнительная энергия, можно пойти на пробежку.

Баланс. Найти баланс в жизни не всегда легко. Если есть ответственная работа с множеством обязанностей, может быть сложно отключиться от сети на долгое время. Независимо от того, чем человек зарабатывает себе на жизнь, важно найти баланс между работой и жизнью. Каждому нужно время, чтобы расслабиться. Четкое различие между работой и жизнью действительно может помочь зарядиться энергией. Можно проводить время с семьей, не отвлекаясь на работу. Отложить телефон и не проверять электронную почту, когда проводите время с друзьями и семьей. Это действительно помогает восстановиться после дня и подготовиться к следующему.

Диета. Правильное питание – это краеугольный камень здорового образа жизни. Это не означает, что нельзя перекусить или нужно исключить из рациона все, что вредно для здоровья. Обязательно стоит находить время поесть утром и сделать небольшой перерыв во

время обеда. Для хорошего сна важно не переедать вечером и не есть слишком поздно. Здоровый образ жизни – это не ракетостроение.

Отдых. Мощь и возможности современных смартфонов и умных часов поражают. Они позволяют нам быть на связи с друзьями и семьей, куда бы мы ни пошли, однако бывают случаи, когда нужно отстраниться, отложить компьютер в сторону, выключить телефон и отключиться от Интернета. Это прекрасное чувство – оставить свои умные устройства дома и отправиться на прогулку в лес или в парк. Разум будет благодарен за это.

Стоит наслаждаться своим окружением и, что более важно, чувством, что никто не позвонит или не напишет. Некоторые настолько привязаны к интернет-миру, что чувствуют беспокойство, если их смартфон находится вне досягаемости руки. Если так, то это может быть ранним предупреждением о том, что пора прерваться, даже если это займет всего десять или пятнадцать минут.

ГЛАВА 4. ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ РАЗВИТИЕ

4.1. Создание учебной среды на рабочем месте

Мотивация сотрудников к обучению, росту и работе во многом зависит от их окружения. Создание благоприятной рабочей среды помогает сотрудникам в их обучении и дает наилучшие результаты как для отдельных лиц, так и для организации. В век динамичных рабочих мест для организаций становится все более важным вкладывать свое время и ресурсы в создание такой среды. Если люди не будут тратить свое время на изучение новых навыков и пополнение своих знаний, они скоро станут ненужными в этой быстро и постоянно меняющейся среде, что в конечном итоге приведет к выходу компании из бизнеса.

Существуют многочисленные исследования, которые показали, что организации, достигшие успеха в развитии культуры обучения, добились повышения производительности, инноваций, улучшенного и удовлетворенного мышления сотрудников, а также способности своих сотрудников адаптироваться к изменениям. Существует ряд проверенных методов, которые обязательно помогут создать благоприятную учебную среду на рабочем месте.

Организационное поведение исходит от высшего руководства. Чтобы развить культуру обучения на рабочем месте, необходимо заручиться поддержкой руководителей организации. Когда высшее руководство и лидеры ведут беседу и моделируют поведение, которое говорит другим в организации, что мотивация, постоянное обучение и критическое мышление необходимы для профессионального и личного роста, это оказывает положительное влияние на умы других сотрудников. Они начинают подражать тому, что делают лидеры, и в процессе внедряют постоянное обучение в свою повседневную жизнь.

Воспитание установки на рост в масштабах всей организации поможет сотрудникам активно искать знания и информацию, будь то обучение новым навыкам путем прохождения курса, обращение за помощью к коллегам или чтение последних новостей об интересующей отрасли в Интернете, сотрудники начнут ассоциировать обучение с ростом и почувствуют мотивацию внести свой вклад в установку на рост в организации. Новые сотрудники тоже впитают тот же образ мышления, когда увидят, что все вокруг делают то же самое.

Установка на рост обеспечивает более высокую производительность, потому что люди учатся на своих ошибках и активно ищут проблемы.

Как известно, сотрудничество – один из лучших методов обучения. Стоит подумать об этом, так как можно постоянно учиться на ежедневном взаимодействии с окружающими людьми. То же самое и на рабочем месте: сотрудники, которые общаются, обсуждают и обсуждают идеи, всегда готовы помочь своим коллегам. Они свободно делятся своими знаниями с коллегами. Совместная работа стимулирует творческий подход и дух товарищества в команде, что в свою очередь побуждает людей больше вкладываться в свою работу и своих коллег.

Хороший способ заставить сотрудников/команду чувствовать себя ответственными, подотчетными и позитивными по отношению к собственному развитию и вкладу в организацию – это *быть* открытыми для любых новых идей, которые они придумывают. Не следует отвергать концепцию или идею, потому что она кажется сложной. Когда идет вовлечение людей в создание учебной среды, они чувствуют, что их ценят, и становятся более вовлеченными в процесс. Они чувствуют мотивацию придумывать новые идеи и делиться ими с другими. Если идея хорошая, она может превратиться в новый проект или продукт. Если идея терпит неудачу, они опираются на свою ошибку. В любом случае, им и организации есть чему поучиться.

Установка на рост, среда обучения – все это можно развивать в организации только тогда, когда идет вознаграждение того, что ценится руководством. Если хочется, чтобы люди приобрели привычку к непрерывному обучению, необходимо узнавать тех из сотрудников, которые это делают, публично ценить их перед коллегами и вознаграждать за это. Признание и оценка – это основная природа человека. Когда это делается для сотрудников, которые искренне проявляют интерес к обучению и стремятся к нему, идет мотивация их усилия. Выражение искренней благодарности своей команде – самый быстрый способ закрепить позитивное поведение. Одна из самых больших жалоб сотрудников заключается в том, что они не чувствуют, что их ценят. Когда работодатель ценит своих сотрудников за то, чего от них ожидает, это дает представление о том, что их тяжелый труд признается и ценится и побуждает других сотрудников стремиться к такому же признанию. Они понимают, что у них хорошо получается, и делают больше.

После того как сформирована в своей организации установка на рост, необходимо предоставить им инструменты для обучения. Дайте

своей команде инструменты, необходимые для обучения, роста, развития и бросать вызов самим себе. Продолжайте обсуждение, когда речь идет о потребностях, возможностях, задачах, препятствиях, проектах, о том, что работает, а что не работает. Это абсолютно необходимо для развития и поддержания позитивной учебной среды. Регулярное обучение и развитие – один из таких инструментов. Составьте формальный план обучения для своих сотрудников, основанный на их потребностях в развитии. Чтобы привить культуру обучения, сделайте регулярные программы обучения обязательными для всех сотрудников организации.

Создание культуры обучения на рабочем месте требует времени. Невозможно сделать это в одночасье. Можно только сделать маленькие шаги по одному и делать это регулярно. В конце концов, для поддержания культуры обучения требуются постоянство и ежедневная осведомленность.

4.2. Создание возможности для обучения

Обучение персонала – один из важнейших бизнес-процессов любой современной компании. Достижение успеха и стратегических целей напрямую зависит от грамотно обученных специалистов. Суть **обучения сотрудников в компании** – целенаправленная и систематическая подготовка квалифицированных специалистов. Эта система включает в себя не только передачу знаний и навыков работникам, но и регулярную проверку этих знаний.

Регулярная аттестация персонала помогает понять, насколько правильно сотрудник понимает, в какой компании он работает, в чем цель деятельности этой компании, какой продукт или услугу она производит, какую проблему и для кого решает. Очень важно, чтобы сотрудник ясно понимал свои должностные обязанности, какой результат он должен производить на рабочем месте, какой вклад он делает в общий результат компании. Контроль знаний после прохождения обучения – это необходимый атрибут любой профессиональной подготовки.

Обучение сотрудников в современной компании должно иметь непрерывный характер. Это обусловлено:

– развитием новых технологий и ускорением их внедрения в реальный бизнес;

– высокой конкуренцией на рынке, в которой побеждают те, кто больше знает и умеет;

– непрерывной потребностью получать высокую отдачу от персонала и увеличивать эффективность работы.

Применяя навыки и знания, полученные в процессе обучения, каждый работник улучшает свои показатели, что в совокупности повышает конкурентоспособность всей компании. После проведения обучения сотрудников каждый из них становится более вовлеченным в технологический процесс, т. е. работает осознанно, с пониманием своей роли и вклада в общее дело.

По месту проведения различают: внутреннее и внешнее обучение.

Внутреннее обучение сотрудников в компании предполагает прохождение программ, составленных самой организацией. *Внешнее обучение* осуществляется другими компаниями и проходит вне фирмы.

По формату проведения: *онлайн*, или *дистанционный*; *оффлайн*, или *очные (традиционные)*.

Дистанционные формы могут включать в себя те же методики, что и традиционные. Разница в формате получения знаний. При традиционной форме обучение проходит очно, в аудиториях, а при дистанционной с помощью различных гаджетов (ноутбук, планшет, смартфон).

Внешние учебные центры, выдающие аттестаты государственного образца, традиционно различают несколько видов обучения.

Первичная подготовка. Этот вид подразумевает под собой начальное обучение специалистов в той или иной сфере, располагающих всеми необходимыми знаниями и навыками для осуществления профессиональной деятельности.

Повышение квалификации. Обучение с целью повышения уровня знаний и навыков, в связи со сменой должности или для желающих улучшить свои профессиональные навыки.

Переподготовка. Обучение, которое предполагает приобретение новых навыков и знаний для дополнительного профессионального образования. Переподготовка рассчитана на тех, у кого уже есть высшее, либо среднее профессиональное образование.

Внутреннее же обучение в компании, как правило, начинается с первичной адаптации на рабочем месте и погружения в общий контекст бизнеса. После чего происходит последовательное введение непосредственно в занимаемую должность, передаются полноценные знания о продуктах и услугах компании, производится обучение не-

обходимым в работе навыкам. В том числе производится и техническое обучение персонала.

В каком формате будет обучаться сотрудник (на рабочем месте или с отрывом от работы) зависит также и от выбранных методик обучения.

Обучение без отрыва от производства осуществляется на рабочем месте: сотруднику предоставляются актуальные рабочие инструменты, с которыми он будет взаимодействовать после прохождения обучения.

Обучение сотрудников компании с отрывом от производства проводится вне рабочей обстановки. Сотрудник получает знания не на рабочем месте, а в специальном учебном заведении или центре, обычно с использованием упрощенного оборудования и инструментов.

Сегодня существует множество действенных методик обучения персонала. Конкретный выбор зависит от целей и задач обучения. В современных условиях наиболее популярны нижеперечисленные методики.

Самообучение. Работник обучается самостоятельно в то время и в том месте, где это удобно. Данный метод потребует от сотрудника высокой самодисциплины.

Лекции. Преимуществом данной методики является возможность донести значительный объем информации сразу до большой аудитории. Минусом является отсутствие индивидуальной обратной связи в обучении для каждого участника.

Семинары. У участников есть возможность задавать интересные вопросы и получать на них ответ. Минусом является ограничение по количеству участников.

Видеоуроки и вебинары. Это средство обучения сотрудников пришло на смену традиционным лекциям, набирает все большую популярность. Доступность получения знаний в любое время и в любом месте стало ключевым преимуществом данной методики.

Деловые игры. Обучение сотрудников компании в игровой форме. Данный метод позволяет смоделировать поведение сотрудников в различных производственных ситуациях, а также научить работать в команде. С его помощью можно передать сотрудникам необходимые навыки. Эта техника является особенно полезна для отработки навыков коммуникации внутри команды.

Тренинги. Это регулярный подход к обучению в формате практических заданий, помогающих участникам научиться лучше решать

рабочие проблемы. Он хорош в случаях, когда необходимо отработать на практике нужные навыки. Минусы заключаются в том, что сотрудника отрывают от работы, как правило, на продолжительный период времени.

Временная ротация. Эта методика обучения предполагает обмен рабочей деятельностью между сотрудниками, что эффективно для расширения точки зрения внутри компании, позволяя сотруднику посмотреть на решение задач с другой стороны. Например, посмотреть на результат своего труда глазами того сотрудника, который непосредственно этот результат получает.

Наставничество. Методика предполагает назначение обучающемуся сотруднику куратора. Это позволяет быстро давать обратную связь и корректировать неверные действия сотрудника в реальном времени и обучать новым знаниям. Минус заключается в том, что наставник в этот момент прекращает выполнять свою основную работу.

Бизнес-коучинг. Это средство обучения персонала, которое предполагает помощь привлеченных внешних экспертов, специализирующиеся на конкретной узкой теме. Это может быть какая-то профессиональная область, например, продажи, или область мотивации и вовлеченности сотрудников в рабочий процесс.

Дистанционное обучение. Самый современный способ получения концентрированной информации по необходимой теме, который сегодня активно развивается и постепенно поглощает все вышеперечисленные форматы.

Для выявления потребности в обучении сотрудников со стороны компании в первую очередь необходимо определиться с текущими целями, что интересует владельцев бизнеса в ближайшем будущем и на отдаленной перспективе. Каждую такую цель можно разложить на конкретные и измеримые показатели, а далее уже понять, как должно измениться поведение сотрудников, чтобы компания достигла этих целей. Дельта между текущим и будущим поведением сотрудников должна быть описана в виде конкретных знаний и навыков, которые и лягут в основу текущей потребности компании в обучении сотрудников.

Очень важна и потребность в обучении самих сотрудников. Основные виды мотивации для них можно разделить на внутреннюю и внешнюю.

Внутренняя мотивация – это профессиональный рост и увеличение способности справляться с более сложными производственными задачами.

Внешняя мотивация – карьерный рост, повышение заработной платы и увеличение стабильности. Если хотя бы одна из перечисленных перспектив просматривается, работник проявит заинтересованность в обучении и его не придется заставлять обучаться через силу.

4.3. Содействие и продвижение в обучении

Целью организации внутреннего обучения в компаниях является своевременное обучение и развитие сотрудников в соответствии с задачами, которые собирается решать компания.

Персонал – это единственный ресурс компании, который обладает поведением и сознанием. На основании этого сотрудников следует мотивировать, в том числе и обучением (развитием). Своевременное совершенствование персонала компании предполагает различные формы обучения и развития, которые можно разделить на две основные группы: внешнее и внутреннее обучение.

Внешнее обучение – это академическое обучение (обучение, повышение квалификации или переподготовка сотрудника) и краткосрочные курсы (лекции, семинары, тренинги), которые предлагает менеджер по персоналу для обучения сотрудников подразделений компании.

Внутреннее обучение представляет собой лекции, семинары, тренинги, которые проводят специалисты компании.

К основным критериям результативности бизнес-обучения для компании необходимо отнести:

- оценку на уровне реакции (все участники хотят продолжения);
- оценку на уровне усвоения (передача материала окружающим);
- оценку на уровне поведения (использование в работе более 30 % инструментов, знаний, приобретенного опыта, навыков);
- оценку на уровне результата (увеличение объемов продаж).

Внутреннее обучение эффективно тем, что после проведения мероприятий внешнего обучения (тренингов, семинаров) часто слышится следующее: «Очень, интересно, но они (тренеры) не знают специфики...». Именно поэтому компании из числа своих сотрудников готовят своих «внутренних преподавателей», которые в последст-

вии будут обучать весь остальной персонал. Для преподавания выбираются лучшие специалисты компании, которые заслуживают уважения своих коллег, умеют передавать собственный опыт и получаемые знания. Основными критериями выбора «внутренних преподавателей» (наставников) являются профессионализм, умение четко выражать свои мысли, умение передавать свои знания окружающим и мотивация на обучение.

Во время подготовки наставники совершенствуют свои знания, умения, навыки, готовят материалы для слушателей (для самостоятельного обучения и для работы в группах), тесты для проверки знаний сотрудников компании, а также нарабатывают материалы по заказу руководства. Внутреннее обучение можно рассматривать как механизм передачи информации о новинках, нововведениях, новых технологиях персоналу, доведения достоверной информации в компании, а также как инструмент управления персоналом. Менеджеру по персоналу, ответственному за организацию обучения, ставятся задачи, которые он решает с помощью внутреннего обучения персонала, анализирует настоящую деятельность и прогнозирует результаты будущей деятельности сотрудников. К целям внутреннего обучения, которые преследуют компании, относятся:

- изучение «новинок», новых технологий по любому из направлений деятельности компании. На внешнее обучение посылают одного-двух сотрудников, которые по окончании курса проводят «круглые столы», отчитываясь о полученном материале для заинтересованных подразделений, что помогает лучшему пониманию предлагаемой технологии, ее адаптации и внедрению в компании;

- систематическое углубление знаний в профессиональной области (повышение квалификации для достижения более высоких результатов деятельности компании);

- изменение поведенческих аспектов сотрудника (учебные курсы по партнерскому и деловому общению);

- появление общих интересов между слушателями программы в период обучения (деловые связи, взаимопомощь в решении профессиональных вопросов).

При подготовке и (или) выборе программ обучения учитываются следующие вопросы:

- способы мотивации персонала (каждый сотрудник ценен для компании и должен понимать свои перспективы в ней);

- соответствие предлагаемой программы обучения принципам деятельности компании, ее философии и традициям;

- повышение эффективности в профессиональной деятельности сотрудников;
- развитие способностей сотрудников для достижения более высоких результатов;
- дальнейшее развитие карьеры сотрудника.

По окончании программы обучения ее участники могут применять полученные навыки, приемы, речевые модули в повседневной практике, таким способом закрепляя умения и активизируя своих коллег, еще не прошедших обучение.

Эффективность разработанной программы оценивается по следующим критериям:

- степень соответствия содержания курса потребностям компании или потребностям отдельных участников на данном этапе или в перспективе;
- своевременность проведения программы для достижения максимальных результатов сотрудниками компании;
- определение возможности проведения программы за счет внутренних ресурсов (возможности совмещать основной вид деятельности и внутреннее обучение плюс умение обучать персонал).

Внедрение и адаптация каждой новой программы подразумевает несколько этапов. Каждый этап – это проведение обучения нескольких групп с сотрудниками компании в течение квартала (определенного периода). После прохождения каждого этапа собирается «круглый стол» для наставников, ведущих занятия, где они делятся своими впечатлениями, наработками, получают ответы на возникающие вопросы у специалистов различных областей (юриста, маркетолога и других), предлагают новые тематики, материалы и упражнения для проведения занятий. Именно им делегированы полномочия и ответственность за доработку, корректировку, обновление собственных программ, нахождение «узких» мест в деятельности обучаемых сотрудников.

Анализ проведения внутреннего обучения показывает, что не только проходящие обучение, но и ведущие сотрудники (наставники) постоянно повышают свой профессиональный уровень, выискивая «новинки», определяя, что еще может потребоваться им и их коллегам для повышения эффективности деятельности, проведения той или иной акции.

Оценка выбранных и проведенных программ обучения осуществляется в соответствии с листом оценки обучения, который заполняют все участники программ. Результатом активного проведения внутренних занятий становится значительный рост доверия и взаимо-

понимания между наставниками и персоналом. Учебные программы способствуют развитию персонала, формированию высококвалифицированной рабочей силы, обладающей более высокими способностями и сильной мотивацией к выполнению задач, стоящих перед компанией. Естественно это приводит к росту производительности, а следовательно, к увеличению ценности человеческих ресурсов компании. Одновременно нарабатываются методические материалы (учебные тетради, видеофильмы) для обучения последующих групп. Каждая последующая группа получает не только материалы (знания, умения, навыки), содержащиеся в данной программе, но и опыт всех предыдущих групп. Практически в каждой группе обучения есть свои собственные «находки».

Руководство компании понимает, что обучение, повышение квалификации и переподготовка (переквалификация) сотрудников является одним из важнейших способов достижения конкурентных преимуществ и обеспечивает:

- положительный имидж компании на рынке;
- удовлетворение запросов клиентов и поставщиков, развитие с ними долговременных и взаимовыгодных отношений;
- возможность для каждого сотрудника выполнять свою работу наиболее рационально (качественно и быстро);
- освоение передовых методов менеджмента.

Для выполнения данных задач в компании на год разрабатывается и утверждается перспективный план обучения сотрудников, который:

- является обязательным для выполнения сотрудниками и руководителями всех уровней;
- устанавливает необходимое количество формальных и неформальных мероприятий по обучению;
- обеспечивает необходимое обучение для улучшения всех процессов как внутри, так и вне компании;
- является инструментом контроля своевременности подготовки сотрудников в соответствии с потребностями компании; контроля и оценки результатов обучения и их соответствия целям и задачам компании; контроля качества выбора обучения, повышения квалификации, переподготовки сотрудников;
- определяет необходимые ресурсы для обучения сотрудников (материальные, временные, человеческие).

Перспективный план обучения сотрудников может корректироваться в соответствии с реальной необходимостью компании, пред-

ложениями по улучшению процессов, действующих в компании, изменениями стандартов деятельности компании, появлением новых сотрудников. План обучения предполагает возможность ежемесячной коррекции со стороны руководителей подразделений. Подытоживая сказанное, нужно отметить, что детальная разработка такого направления деятельности *HR*-службы как обучение и развитие персонала, является необходимым условием оперативного реагирования компании на изменения и запросы рынка. Оценка персональной деятельности сотрудников может проводиться как после каждого этапа обучения, так и с периодичностью, принятой в компании.

Итак, в результате организации и внедрения внутреннего обучения компания получает:

- группу специалистов, готовую обучать коллег;
- базу данных по требуемым материалам;
- тесты для подбора, оценки персональной деятельности сотрудников;
- возможность построения программ обучения по заказу руководства.

4.4. Повышение эффективности обучения

Современное производство предъявляет жесткие требования к уровню профессиональной подготовки технических специалистов, так как только они на всех этапах производственного процесса могут решить первостепенную задачу по обеспечению эффективности производства, от которой зависит выживаемость предприятий в рыночных условиях. Поэтому работодатели заинтересованы в специалистах, которые в состоянии выполнять рациональные и эффективные действия (эффективный – приводящий к наилучшему результату).

Эффективность специалиста зависит от его профессионального уровня, характеризуемого набором профессиональных и личностных качеств.

В процессе обучения очень важно обеспечить максимальную эффективность данному процессу. Таким образом, необходимо поработать над качеством процесса образования. Объем полученных знаний зависит не от того, сколько времени будет потрачено на обучение, а от того, как именно будет организовано обучение. Важно не то, какое количество информации будет пересмотрено за единицу времени, а то, что можно за это время освоить. Собственно, в этом и заключается успех в обучении.

В первую очередь эффективность обучения зависит от самой образовательной системы и от того, как она именно составлена.

Чтобы повысить эффективность обучения нужно:

- определить и поддерживать интерес к обучению;
- установить, чем поможет обучение в будущем;
- постоянно учиться, тогда и появляется желание узнавать что-то новое, получать новые знания;
- стремиться к успехам, они подпитывают новой волной оптимизма;
- воплощать теорию в практику; чаще всего именно практика помогает понять, для чего нужна теория, да и навыки пригодятся;
- отдыхать, когда перестаете что-либо понимать, переходить к другому предмету, потом возвращаться в случае необходимости;
- повторять пройденный материал, до полного его освоения;
- найти себе цель и стремиться к ней, чтобы точно знать, что это все не зря, так как не стоит учиться только для того, чтобы учиться.

Существуют *ключевые правила*, которых есть смысл придерживаться, обучаясь во взрослом возрасте или обучая взрослых людей.

Правило 1. Минимум теории. Факт, что для большей части взрослых (в силу специфики восприятия и переработки информации) совершенно не важны принципы работы автоматов, механизмов, скриптов или гаджетов. Взрослым необходима практика и выработка навыков.

Правило 2. Больше активности, нет смысла пассивно читать или слушать информацию. А, тем более заучивать ее. Лучше всего запомнятся практические задания, исследования, активное действие. Взрослым важно иметь возможность, пусть методом проб и ошибок, самим прийти к правильному решению.

Правило 3. Нужно действовать согласно циклу обучения взрослых, состоящему из следующих этапов:

- 1) некоторый опыт возможно ошибочный или негативный;
- 2) анализ, обдумывание и поиск ошибки;
- 3) формирование новой модели поведения;
- 4) новое действие для проверки созданной модели.

Правило 4. Необходимо активизировать для обучения правое «творческое» и «эмоциональное» полушарие мозга, которое согласно современным психологическим исследованиям дает наилучшие результаты в обучении взрослых. Хорошие тренеры всегда стараются создавать в сознании участников обучения конкретные образы (исто-

рии, сравнения, метафоры), которые воспринимаются легче и запоминаются лучше.

Правило 5. Контроль промежуточных результатов. Необходимо сравнивать количество и качество первоначальных умений и навыков с текущим.

Правило 6. Важно, чтобы обучение проходило на позитиве, в окружении одобрения, взаимопомощи, радости и доверия. Такой настрой позволяет организму вырабатывать химические элементы, которые ускоряют формирование новых нейронных связей и укрепляют память.

Если заглянуть в словари и уточнить, что подразумевается под эффективностью обучения, то становится ясно, что это не просто передача и усвоение знаний, умений, навыков. Только то обучение эффективно, при котором достигнутые результаты совпадают с поставленными целями.

Поэтому важным этапом является подготовка к обучению. Его многие пропускают, но именно ошибки при подготовке к обучению становятся той причиной, по которой многие бросают начатое на полпути. Стоит относиться к этому серьезно.

Традиционный подход, основанный на знаниях, направлен на запоминание определенной суммы знаний, зачастую не имеющих никакого отношения к производству, для подготовки современного специалиста уже не пригоден, так как для эффективного решения производственных задач нужна не сумма знаний, а сумма профессиональных и личностных качеств.

Для формирования, развития и совершенствования этих качеств необходимы инновационные педагогические технологии, обеспечивающие и востребованность выпускника на рынке труда, и быструю его адаптацию к реальным производственным условиям, и, естественно, его высокий профессиональный уровень.

Одной из таких технологий является модульная технология, базирующаяся на компетентностном подходе. При соответствующей организации и методике обучения она может обеспечить подготовку высококвалифицированных специалистов, обладающих профессиональным опытом. Апробация модульной программы, основанной на компетенциях, подтвердила реальное повышение эффективности обучения.

Другой способ повышения эффективности обучения – разработка логических структурных схем. Логически структурные схемы – эффективное средство для достижения различных целей практически в любой сфере жизнедеятельности человека.

Важный фактор повышения эффективности обучения – отношение к процессу обучения. Очень важно, как обучающийся подходит к процессу обучения. К сожалению, многие рассматривают учебу как необходимость, а не занятие, которое доставляет удовольствие и расширяет кругозор. Необходимо относиться к нему, как к одной из главных радостей в жизни, и тогда эффективность буквально «взлетит».

Немалую роль играет и отношение к своим возможностям и способностям. Это часть той системы, которая позволяет быстро и целенаправленно продвинуться к результату обучения.

ГЛАВА 5. КАДРОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

5.1. Оценка требований к персоналу

Оценка персонала – это систематический подход к сбору информации о людях. Эта информация используется для принятия решений о приеме на работу или карьере в отношении кандидатов и сотрудников. Оценка проводится с определенной целью. Например, работодатель может проводить оценку персонала для отбора сотрудников на работу. Консультанты могут проводить оценку персонала, чтобы предоставить клиентам рекомендации по развитию карьеры.

Любой тест или процедура, используемые для измерения квалификации и интересов человека, связанных с работой или карьерой, могут рассматриваться как инструмент оценки персонала. Существует много видов инструментов оценки персонала. К ним относятся тесты традиционных знаний и способностей, инвентаризация и субъективные процедуры. В этом отчете термин «тест» будет использоваться как общий термин для обозначения любой процедуры, которая определяет поведение или производительность.

Инструменты оценки персонала различаются по:

- цели (например, отбор, трудоустройство, продвижение по службе, консультации по вопросам карьеры или обучение);
- квалификации (например, способности, навыки, стиль работы, рабочие ценности или профессиональные интересы);
- предназначению (например, эффективность работы, управленческий потенциал, успех в карьере, удовлетворенность работой или срок пребывания в должности);
- формам (например, бумага и карандаш, рабочий образец или компьютерное моделирование);
- уровню стандартизации, объективности и количественной оценки (например, существуют субъективные оценки резюме, высоко структурированные тесты достижений, интервью с различной степенью структуры и личностные обзоры без конкретных правильных или неправильных ответов).

Все инструменты оценки, используемые для принятия решений о приеме на работу, независимо от их формата, уровня стандартизации или объективности, подчиняются профессиональным и юридическим стандартам. Например, как оценка резюме, так и использование

стандартизированного теста достижений должны соответствовать применимым законам. Инструменты оценки, используемые исключительно для исследования карьеры или консультирования, обычно не соответствуют одним и тем же юридическим стандартам.

Персональный тест или процедура дают только часть картины о человеке. С другой стороны, процесс оценки персонала объединяет и оценивает всю информацию, собранную о человеке, для принятия решений, связанных с карьерой или трудоустройством.

Сотрудники и кандидаты сильно различаются по своим знаниям, навыкам, способностям, интересам, стилям работы и другим характеристикам. Эти различия систематически влияют на то, как люди выполняют или ведут себя на работе.

Эти различия в характеристиках не обязательно очевидны при простом наблюдении за сотрудником или соискателем работы. Тесты при приеме на работу могут использоваться для сбора точной информации о характеристиках, связанных с работой. Эта информация помогает оценить соответствие или несоответствие между людьми и должностями. Например, оценка претендента на механическом тесте отражает его или ее механические способности, измеренные в тесте. Этот балл можно использовать для прогнозирования того, насколько хорошо кандидат, вероятно, будет выполнять работу, требующую механических способностей, что продемонстрировано с помощью профессионально проведенного анализа работы. Таким образом, можно использовать тесты для выявления потенциально хороших сотрудников.

Некоторые тесты могут использоваться для прогнозирования эффективности работы сотрудников и соискателей. В терминах тестирования все, что тест предназначен для предсказания, называется критерием. Критерием может быть любой показатель рабочего поведения или любой результат, который можно использовать в качестве стандарта для успешного выполнения работы. Некоторыми часто используемыми критериями являются производительность, контрольные оценки эффективности работы, успехи в обучении, срок пребывания в должности и прогулы. Например, при измерении производительности труда рейтинг руководителей может быть критерием, предсказываемым тестом на механические способности. Один из показателей полезности теста – то насколько хорошо текст предсказывает критерий.

Работодатели используют инструменты и процедуры оценки, чтобы помочь им выполнять следующие кадровые функции:

– выбор. Организации хотят иметь возможность находить и нанимать лучших людей для работы и организации справедливым и эффективным образом. Правильно разработанный инструмент оценки может дать возможность выбрать успешных продавцов, заинтересованных представителей по обслуживанию клиентов и эффективных сотрудников во многих других профессиях;

– размещение. Организации также хотят иметь возможность назначать людей на соответствующий уровень работы. Например, в организации может быть несколько управленческих должностей, каждая из которых имеет разный уровень ответственности. Оценка может предоставить информацию, которая помогает организациям достичь наилучшего соответствия между сотрудниками и должностями;

– обучение и развитие. С помощью тестов можно узнать, усвоили ли сотрудники учебные материалы. Они могут помочь выявить тех кандидатов и сотрудников, которым может быть полезно пройти коррекционное или повышенное обучение. Информация, полученная в результате тестирования, может быть использована для разработки или изменения программ обучения.

5.2. Тестирование и отбор персонала

Тестирование, которое может использоваться работодателями для оценки соискателей и сотрудников, включает тесты на умственные и физические способности, а также тесты достижений. Важны также тесты на личностные характеристики, меры честности и добросовестности, медицинские осмотры, а также тесты на наркотики и алкоголь.

Тесты на умственные и физические способности. При правильном применении тесты способностей являются одними из самых полезных и действенных инструментов, доступных для прогнозирования успеха в работе и обучения в самых разных профессиях. Тесты способностей чаще всего используются для работы на начальном уровне и для соискателей без профессиональной подготовки или учебных степеней. Тесты обычно используются для выявления способности учиться и выполнять определенные должностные обязанности.

Примерами некоторых таких возможностей являются вербальные, количественные и пространственные. Тесты физических способностей обычно включают такие способности, как сила, выносливость и гибкость.

Общие тесты способностей обычно измеряют одну или несколько широких умственных способностей, таких как вербальные, математические и логические навыки. Эти навыки имеют основополагающее значение для успеха в самых разных сферах деятельности, особенно там, где задействована когнитивная деятельность, такая, как чтение, вычисление, анализ или общение.

Специальные тесты способностей включают измерения различных физических и умственных способностей, таких как время реакции, письменное понимание, математические рассуждения и механические способности, которые важны для многих работ и занятий. Например, хорошие механические способности могут быть важны для успеха в работе автомеханика и инженера; физическая выносливость может иметь решающее значение при тушении пожаров.

Хотя тесты умственных способностей являются надежными предикторами производительности на многих рабочих местах, использование их для принятия решений о приеме на работу часто приводит к неблагоприятным последствиям. Например, исследования показывают, что тесты на умственные способности отрицательно сказываются на некоторых группах расовых меньшинств, и, если скорость также является компонентом теста, это может отрицательно сказаться на пожилых работниках. Аналогичным образом, использование тестов на физические способности часто оказывает неблагоприятное воздействие на женщин и пожилых людей.

Оценка персональных достижений. Квалификационные тесты часто используются для измерения текущих знаний или навыков человека, которые важны для конкретной работы. Эти тесты обычно делятся на один из следующих форматов:

– тесты знаний обычно включают конкретные вопросы, чтобы определить, хорошо ли человек знает о конкретных рабочих задачах и обязанностях. Традиционно они осуществлялись в формате бумаги и карандаша, но компьютерное администрирование становится более распространенным. Лицензионные экзамены для бухгалтеров и психологов являются примерами проверки знаний. Тесты на знания обычно имеют относительно высокую валидность;

– образцы работы или тесты требуют демонстрации, чтобы человек фактически показал или выполнил одну или несколько рабочих задач. Эти тесты по своему составу обычно показывают высокую степень зависимости от работы. Например, кандидата на должность мастера по ремонту офисных машин могут попросить диагностировать

проблему с неисправной машиной. Тестируемые обычно считают эти тесты более справедливыми, чем тесты других типов. Использование этих тестов часто приводит к меньшим неблагоприятным последствиям, чем психологические.

Инвентаризация биографических данных – это стандартизированные опросники, в которых собираются биографические данные, относящиеся к работе, такие как количество и тип обучения, опыт работы и хобби. Обычно они используются для прогнозирования эффективности работы и обучения, срока пребывания в должности и текучести кадров. Они используют хорошо зарекомендовавшее себя представление о том, что прошлое поведение является хорошим предиктором будущего поведения. Некоторые люди могут предоставлять неточную информацию об инвентаризации биоданных, чтобы представить себя более квалифицированными или опытными, чем они есть на самом деле. Проверка внутренней непротиворечивости может использоваться для выявления расхождений в сообщаемой информации. Кроме того, для проверки информации можно использовать справочные проверки и резюме.

Собеседование при приеме на работу, вероятно, является наиболее часто используемым инструментом оценки. Интервью может быть как полностью незапланированным (т. е. неструктурированным), так и заранее тщательно спланированным (т. е. полностью структурированным).

Наиболее структурированные интервью имеют такие характеристики, как стандартизированные вопросы, обученные интервьюеры, конкретный порядок вопросов, контролируемая продолжительность и стандартизированный формат оценки ответов.

С другой стороны, полностью неструктурированное интервью, вероятно, будет проводиться «на манер», с неподготовленными интервьюерами, случайными вопросами и без учета времени.

Структурированное собеседование, основанное на анализе рассматриваемой работы, обычно является более надежным показателем эффективности работы, чем неструктурированное собеседование. Стоит иметь в виду, что интервью могут содержать как структурированные, так и неструктурированные характеристики.

Независимо от того, насколько структурировано или неструктурировано интервью, навыки интервьюера могут повлиять на качество собираемой информации. Опытный и обученный интервьюер сможет задать дополнительные вопросы, относящиеся к работе, чтобы прояснить и изучить проблемы, поднятые во время собеседования.

Незаконно задавать вопросы о состоянии здоровья и инвалидности перед условным предложением о работе. Даже если кандидат на работу добровольно предоставит такую информацию, интервьюеру не разрешается проводить запросы о характере состояния здоровья или инвалидности. Вместо этого интервьюер должен переориентировать свое внимание так, чтобы акцент был сделан на способности соискателя выполнять работу. В некоторых ограниченных обстоятельствах интервьюер может спросить о необходимости разумного приспособления.

Личностные характеристики человека. Успех в работе зависит не только от способностей, знаний и навыков, но и от личных характеристик человека. Инвентаризация личности, разработанная для применения в контексте занятости, используется для оценки таких применений, как мотивация, добросовестность, уверенность в себе или насколько хорошо сотрудник может ладить с коллегами по работе. Исследования показали, что в определенных ситуациях использование личностных тестов с другими инструментами оценки может дать полезные прогнозы.

Некоторые личностные обзоры были разработаны для определения психологических характеристик человека в диагностических и терапевтических целях. Эти клинические инструменты не предназначены для измерения параметров личности, связанных с работой. Эти тесты используются только в очень ограниченных ситуациях при приеме на работу, в первую очередь на тех должностях, где критически важно иметь некоторое представление о душевном состоянии заявителя, например, при отборе сотрудников правоохранительных органов или работников атомных электростанций. Это различие между клиническим и ориентированным на занятость личностным инвентарем может сбивать с толку. Кандидаты, которых попросили пройти личностные тесты, могут обеспокоиться, даже если будут проводиться только личностные исследования, ориентированные на трудоустройство.

Если личностная инвентаризация или другой инструмент оценки предоставляет информацию, которая может привести к выявлению психического расстройства или нарушения, этот инструмент считается медицинским обследованием в соответствии с *Attestato Dante Alighieri* (ADA). Оно разрешает медицинские осмотры соискателей и сотрудников только в ограниченных случаях. Есть несколько дополнительных опасений по поводу личностных тестов. Поскольку обычно нет правильных или неправильных ответов на вопросы теста, ис-

пытуемые могут дать социально желательные ответы. Однако сложные личностные реестры часто имеют встроенную «шкалу лжи», которая позволяет обнаруживать такие паттерны реакции. Существует также общее мнение, что эти тесты задают личные вопросы, которые лишь косвенно имеют отношение к производительности труда. Это может вызвать опасения у тестируемых, что такие тесты являются вторжением в частную жизнь. Некоторые из этих опасений можно уменьшить, включив личностные тесты только как часть более широкой программы оценки.

Меры честности и добросовестности. Тесты на честность – это особый тип личностного теста. Популярность мер честности и неподкупности возросла после того, как Закон о защите сотрудников запретил использование тестов на полиграфе большинством частных работодателей.

Открытые тесты на добросовестность позволяют оценить причастность и отношение к воровству и правонарушению сотрудников. В тестовых заданиях обычно спрашивают мнение о частоте и масштабах краж сотрудников, снисходительности или серьезности отношения к кражам, а также о причинах краж. Они также включают прямые вопросы о признании вины или увольнении за кражу или другую незаконную деятельность.

Личностные критерии обычно содержат вопросы с замаскированной целью для оценки ряда личностных качеств. Эти черты обычно связаны с широким спектром непродуктивного поведения сотрудников, например, неподчинением, чрезмерным отсутствием на работе, дисциплинарными проблемами и злоупотреблением психоактивными веществами.

Здесь действуют все законные опасения и предостережения, связанные с тестированием личности. Например, участники тестирования могут выразить озабоченность по поводу конфиденциальности или усомниться в значимости этих показателей для производительности труда.

Если работодатель решает использовать тест на честность для отбора людей на конкретную работу, необходимость такого теста для бизнеса должна быть задокументирована. Это потребует подробного анализа работы, включая оценку последствий найма нечестного человека. Работодатель должен убедиться, что персонал имеет надлежащую подготовку и квалификацию для проведения и интерпретации тестов на честность.

Обычно рекомендуется использовать эти тесты только для проверки перед приемом на работу. Использование теста с присутствующими сотрудниками может создать серьезные моральные проблемы. Использование низких оценок нынешних сотрудников для принятия решений о приеме на работу может иметь юридические последствия, если они не подкреплены фактическим контрпродуктивным поведением.

Все меры честности и порядочности имеют заметные ошибки в прогнозировании. Чтобы свести к минимуму ошибки прогнозирования, тщательно отслеживайте людей с низкими показателями с помощью повторного тестирования, собеседований или проверок рекомендаций. В целом, меры по добросовестности не должны использоваться в качестве единственного источника информации для принятия решений о приеме на работу в отношении отдельных лиц.

5.3. Определение целей и стратегий персонала

В западных компаниях кадровая политика всегда являлась одним из управленческих приоритетов. Численность специалистов кадровых служб в финансово устойчивых компаниях составляет от 1 до 1,2 % от общего числа сотрудников предприятия. Постепенно такое отношение к управлению персоналом нашло приверженцев и в отечественных организациях, долгое время страдавших от пережитков авторитарного подхода советской эпохи и стереотипов жестко формализованного управления в кадровых службах.

Персонал организации – самый сложный объект управления. В отличие от материальных активов, люди способны самостоятельно принимать решения и оценивать предъявляемые к ним требования. Кроме того, персонал – это коллектив, каждый член которого имеет свои интересы и весьма чувствителен к управленческим воздействиям, причем реакцию на них нередко сложно предугадать.

Современные концепции управления персоналом основаны на признании возрастающей значимости личности сотрудника, на изучении его мотиваций, умении правильно формировать их и корректировать в соответствии со стратегическими задачами, стоящими перед компанией.

Несмотря на то что с точки зрения руководства основной целью бизнеса является получение прибыли, современная теория и практика управления персоналом немалое внимание уделяет необходимости

удовлетворения не только материальных, но и социальных потребностей сотрудников.

Управление персоналом базируется на нескольких важных принципах:

- принцип подбора персонала по деловым и личным качествам;
- принцип преемственности: сочетание в коллективе опытных и молодых сотрудников;
- принцип должностного и профессионального продвижения работников на основе использования обоснованных критериев оценки их деятельности и обеспечения условий для постоянного карьерного роста;
- принцип открытого соревнования: компания, которая заинтересована в создании кадрового потенциала, должна поощрять соревнование между сотрудниками, претендующими на руководящие должности;
- принцип сочетания доверия к работникам и проверки исполнения распоряжений;
- принцип соответствия (порученная работа должна соответствовать возможностям и способностям исполнителя);
- принцип автоматического замещения отсутствующего сотрудника с учетом служебных должностных инструкций;
- принцип повышения квалификации;
- принцип правовой защищенности (все кадровые управленческие решения должны приниматься только на основе действующих правовых актов).

Управление персоналом должно иметь системный характер, т. е. необходим скоординированный подход ко всем направлениям формирования и регулирования кадрового состава компании: к набору персонала, расстановке руководящих кадров, подготовке и повышению квалификации, отбору и трудоустройству.

Кадровая политика предусматривает в первую очередь, формирование стратегии управления персоналом организации, которая учитывает стратегию деятельности организации в целом.

Стратегическое управление персоналом организации – это управление формированием конкурентоспособного трудового потенциала организации с учетом происходящих и предстоящих изменений в ее внешней и внутренней среде, позволяющее организации выживать, развиваться и достигать своих целей в долгосрочной перспективе.

Стратегия управления персоналом – это разработанное руководством организации приоритетное, качественно определенное направление действий, необходимых для достижения долгосрочных целей по созданию высокопрофессионального, ответственного и сплоченного коллектива и учитывающих стратегические задачи организации и ее ресурсные возможности.

Стратегия управления персоналом предполагает:

- определение целей управления персоналом. При принятии решений в сфере управления персоналом должны быть учтены экономические аспекты организации и потребности и интересы работников (достойная оплата труда, удовлетворительные условия труда, возможности развития и реализации способностей работников);

- формирование идеологии и принципов кадровой работы. Идеология кадровой работы оформляется в виде документа (как набора этических норм, не подлежащих нарушению в работе с кадрами) и реализуется повседневно руководителями структурных подразделений организации;

- определение условий для обеспечения баланса между экономической и социальной эффективностью использования трудовых ресурсов в организации.

Цели стратегического управления персоналом:

- обеспечение потребности организации в персонале на перспективу;

- регулирование уровня оплаты труда, достаточного для подбора, удержания и мотивации персонала на всех организационных уровнях;

- высокий приоритет развития лидерства на ключевых должностях;

- обеспечение эффективных программ обучения и развития для повышения квалификации всего персонала и формирование высокой внутренней динамики персонала;

- развитие эффективных систем коммуникации между управленческим звеном и другими сотрудниками, между департаментами и отделами;

- создание механизмов борьбы с последствиями психологического восприятия перемен.

Составляющими частями стратегии управления персоналом являются:

- условия и охрана труда, техника безопасности персонала;

- формы и методы регулирования трудовых отношений;

- методы разрешения производственных и социальных конфликтов;
- установление норм и принципов этических взаимоотношений в коллективе, разработка кодекса деловой этики;
- политика занятости в организации, включающая анализ рынка труда, систему найма и использования персонала, установление режима работы и отдыха;
- профориентация и адаптация персонала;
- совершенствование методов прогнозирования и планирования потребности в персонале на основе изучения новых требований к работникам и рабочим местам;
- разработка новых профессионально-квалификационных требований к персоналу на основе систематического анализа и проектирования работ, выполняемых на различных должностях и рабочих местах;
- новые методы и формы отбора, деловой оценки и аттестации персонала;
- совершенствование механизма управления трудовой мотивацией персонала;
- разработка новых систем и форм оплаты труда, материального и нематериального стимулирования работников;
- совершенствование информационного обеспечения всей кадровой работы в рамках выбранной стратегии и др.

Существует большое количество подходов к *дифференциации стратегий*. Различают стратегии инновационных предприятий, стратегии диверсификации, стратегии, ориентированные на получение максимальной прибыли, стратегии, ориентированные на потребителей, стратегии организационного развития и т. д.

Предпринимательская стратегия. Принимают проекты с высокой степенью финансового риска, минимальным количеством действий. Ресурсное удовлетворение всех требований заказчика. В центре внимания – быстрое осуществление ближайших мер, даже без соответствующей проработки. Поиск и привлечение работников-новаторов, инициативных, контактных, с долговременной ориентацией, готовых рисковать, не боящихся ответственности, способных идти на риск и доводить дело до конца. Важно, чтобы ведущие сотрудники не менялись, а также важен подбор рабочего места, соответствующего интересам работника.

Стратегия динамического роста. Степень риска в данном случае меньшая. Постоянное сопоставление текущих целей и создание

фундамента для будущего. Политика организации и процедуры фиксируются письменно, поскольку они здесь необходимы для более строгого контроля в качестве основы дальнейшего развития организации. Сотрудники должны быть организационно закреплены, обладать гибкостью в изменяющихся условиях, быть проблемно-ориентированными и работать в тесном сотрудничестве с другими. Оценка результатов основывается на четко оговоренных критериях. В плане развития личности акцент делается на качественном росте уровня и области деятельности.

Стратегия прибыльности. В центре внимания находится сохранение существующего уровня прибыли. Усилия, требующие финансовых затрат, скромные, при этом возможно даже прекращение найма. Управленческая система хорошо развита, действует обширная система различного рода процедурных правил. Ориентируется на критерии количества и эффективности в области персонала; сроки кратковременные; результаты – при относительно низком уровне риска и минимальном уровне организационной закрепленности сотрудников.

Вознаграждения основываются на заслугах, старшинстве и внутриорганизационных представлениях о справедливости. Оценка узкая, ориентированная на результат, тщательно продуманная. Развитие личности – акцент на компетентность в области поставленных задач; эксперты в узкой области.

Ликвидационная стратегия. Предлагает продажу активов, устранение возможностей убытков, в будущем – сокращение персонала. Почти или вовсе не уделяется внимание попытке спасти предприятие, поскольку ожидается дальнейшее падение прибыли. Ориентирована на потребность в работниках на короткое время, узкой ориентации, без большой приверженности организации. Набор маловероятен из-за сокращения персонала. Оплата основана на заслугах, медленно растущая, без дополнительных стимулов; оценка строгая, формальная, основано на управленческих критериях; развитие личности ограничено, основаны на служебной необходимости. Продвижения добиваются те, кто имеет требуемые навыки.

Стратегия круговорота (циклическая). Основная задача – спасти организацию. Меры по сокращению затрат и персонала осуществляются с целью выжить в ближайшее время и обрести стабильность на длительную перспективу; угнетенное моральное состояние персонала. Работники должны быть гибкими в условиях изменений,

ориентироваться на большие цели и дальние перспективы. Требуются разносторонне развитые работники. Оплата – система стимулов и проверка заслуг; оценка формируется по результату; обучение представляет большие возможности, но требует тщательный отбор претендентов.

Требования к персоналу со стороны работодателя формируются в процессе определения потребности организации в кадровых ресурсах. В свою очередь, определение потребности в персонале должно начинаться с последовательной разработки ряда документов. Они позволяют выразить потребность в таких качественных категориях, как: состав профессий, специальностей, должностей и рабочих мест в их структурной взаимосвязи, а также содержание труда на каждом рабочем месте.

Требования к персоналу – это характеристики, которыми должен обладать «идеальный» сотрудник на определенном рабочем месте или в определенной должности. Требования к персоналу включаются в должностные инструкции, квалификационные карты, карты компетенции и в другие документы.

Качественные характеристики персонала – совокупность профессиональных, нравственных и личностных свойств, являющихся конкретным выражением соответствия персонала тем требованиям, которые предъявляются к должности или рабочему месту. Различают три основные группы качественных характеристик: способности, мотивации и свойства персонала. *Способности персонала* – группа качественных характеристик персонала и требований, предъявляемых к должности или рабочему месту. Эта группа характеристик включает:

- уровень образования и объем полученных знаний;
- профессиональные навыки и опыт работы;
- навыки сотрудничества и взаимопомощи и т.п.

Мотивации персонала включают:

- сферу профессиональных и личных интересов;
- стремление сделать карьеру;
- стремление к власти;

– готовность к дополнительной ответственности и дополнительным нагрузкам и т. д.

Свойства персонала включают:

- способность воспринимать определенный уровень физических и интеллектуальных нагрузок;
- способность концентрации внимания, памяти;
- другие личностные свойства.

Квалификационный состав персонала – показатель качественно-го уровня персонала организации, определяемый наличием и удельным весом в общей численности персонала должностей служащих и профессий рабочих с конкретными характеристиками.

Личностные качества персонала – индивидуальные особенности сотрудников, включающие их деловые качества и свойства личности, не имеющие непосредственного отношения к выполняемой профессиональной деятельности.

Лояльность персонала – характеристика персонала, определяющая его приверженность организации, одобрение ее целей, средств и способов их достижения, открытость своих трудовых мотивов для организации.

Мобильность персонала – способность персонала к изменению своего положения в системе занятости внутри организации.

Сертификация персонала – установление соответствия качественных характеристик персонала требованиям отечественных и (или) международных стандартов.

Трудовое поведение – совокупность поступков и действий, отражающих внутреннее отношение персонала организации к условиям, содержанию и результатам деятельности.

Трудовой потенциал работника – совокупность качеств человека, определяющих возможность и границы его участия в трудовой деятельности:

- возраст;
- физическое и психическое здоровье;
- личностные характеристики;
- общеобразовательная и профессиональная подготовка;
- способность профессионального роста;
- отношение к труду;
- стаж работы по специальности;
- семейное положение.

Инновационный потенциал кадров организации – способность кадров к позитивно-критическому восприятию новой информации; приращению общих и профессиональных знаний; выдвижению новых конкурентоспособных идей; нахождению решений нестандартных задач и новых методов решения традиционных задач; использованию знаний для практической реализации новшеств.

Профессиональный долг – определенное самоограничение, имеющее целью достижение профессионального успеха и реализации личности.

Этикет – установленный порядок поведения в организации: на производстве и между работниками.

Описание содержания труда является основой для окончательного формирования состава требований к персоналу. Принимая сотрудника на работу, работодатель хочет быть уверенным, что его труд будет иметь определенный результат. Непосредственное измерение результата деятельности сотрудника выражается, как правило, в качестве и своевременности выполнения им своих должностных обязанностей.

Параметрами качества в данном случае могут выступать пригодность результатов труда к использованию смежными звеньями, тщательность выполнения заданий, аккуратность, рациональность и надежность выполнения целостного организационно-технологического процесса и его отдельных элементов. Понятно, что при приеме на работу работодатель вряд ли сможет достоверно оценить указанные параметры. В процессе отбора персонала организация оценивает такую группу параметров, как способности кандидата. Они могут рассматриваться в качестве условий, способствующих достижению определенных результатов труда. К таким условиям можно отнести, например, уровень образования, объем основных и дополнительных знаний, практические навыки и опыт работы в определенной сфере деятельности. В качестве дополнительных условий обеспечения результативности труда можно рассматривать личностные свойства сотрудника и его мотивационные установки (например, стремление к самореализации, заинтересованность в работе в конкретной организации).

Современные условия, в которых происходит любой производственный или управленческий процесс, предъявляют повышенные требования к профессиональной роли, выполняемой каждым сотрудником вне зависимости от той должности, которую он занимает. Сотрудник организации находится в условиях достаточно жесткой производственной социализации, при которой значительное влияние на общую эффективность трудового процесса оказывают взаимосвязи любого звена организационной структуры. В силу этого работодатель предъявляет повышенные требования к профессиональному поведению сотрудников. Оно может выражаться, например, в личной инициативе или готовности работника к выполнению возложенных на него задач.

Уровень соответствия потенциального сотрудника отдельным требованиям работодателя затруднительно оценить на этапах отбора персонала, поскольку характер выполнения этих требований может

достоверно раскрыться лишь в процессе непосредственной профессиональной деятельности. Выводы об уровне соответствия таким требованиям могут быть сделаны в ходе периодической деловой оценки штатного персонала или его аттестации. Отчасти помочь в решении этой проблемы может испытательный срок при приеме на работу, но его нормативные временные рамки могут оказаться недостаточными для достоверной оценки.

Ряд требований, которые работодатель предъявляет к кандидатам на должность, достоверно оценить в процессе отбора персонала затруднительно. К ним можно отнести личностные качества сотрудника, необходимые для выполнения определенной деятельности, способность к обучению, качество выполнения должностных обязанностей, выполнение заданий в срок, личную инициативу и т. д.

Маркетинговый персонал работает на удовлетворение требований обеих сторон трудовых отношений, что означает необходимость изучения тех требований, которые потенциальные сотрудники предъявляют к работодателю. Учет этих требований при проведении кадровой политики организации позволит ей сформировать и поддерживать на должном уровне собственный имидж, причем как на внешнем, так и на внутреннем рынке труда. В результате позитивный имидж работодателя обеспечит эффективный процесс найма персонала, а также снижение текучести и повышение уровня удовлетворенности трудом у собственных кадров организации. Отсюда возникает необходимость разработки достаточно полного перечня потенциальных запросов к организациям-работодателям, из которых круг возможных соискателей может формировать состав и содержание своих ожиданий и предпочтений.

В системе управления трудовой мотивацией действует два больших класса побудительных подсистем: монетарная и немонетарная. Соответственно, можно сказать, что любой сотрудник ждет от своего работодателя обеспечения выполнения как монетарной, так и немонетарной побудительной функции труда. Относительно обособленной от вышеназванных стоит функция самореализации в труде, которая включает в себя такие существенные мотиваторы, как карьерные шансы сотрудника, динамика его профессионального развития, разумная свобода реализации собственных идей и т. д.

Немаловажная роль трудовых отношений для отдельного индивида заключается в том, что он получает дополнительную возможность (по сравнению с повседневной внепроизводственной жизнью)

войти в определенный социум, общаться в нем, реализовать потребность в определенном социальном статусе. Другими словами, труд по отношению к его участникам выполняет социальную функцию. И наконец, при поиске работы человек предполагает, что со стороны работодателя будет обеспечена его потребность в правовой, социальной и психологической безопасности.

Организация-работодатель должна проработать вопрос о том, каким образом она сможет выявлять запросы потенциальных и штатных сотрудников. Причем следует рассматривать эти запросы с двух позиций: как существенные относительно конкретной организации и как преобладающие в целом на рынке труда. Практический опыт некоторых фирм подсказывает, что существует несколько способов, с помощью которых возможно выявление запросов потенциальных и штатных сотрудников.

Формируется система требований, которые организация-работодатель предъявляет персоналу, претендующему на определенные вакансии. Они выражаются, как правило, в группах параметров:

- 1) способности:
 - уровень полученного образования;
 - необходимые знания (основные и дополнительные);
 - практические навыки в определенной сфере профессиональной деятельности;
 - опыт работы в определенных должностях;
 - навыки сотрудничества и взаимопомощи;
- 2) личностные качества, необходимые для определенного вида деятельности;
- 3) способность к восприятию профессиональных нагрузок;
- 4) способность к концентрации памяти, внимания, усилий;
- 5) сфера профессиональных интересов;
- 6) стремление к самовыражению и самореализации;
- 7) способность к обучаемости;
- 8) заинтересованность в работе по определенной должности, определенность профессиональных перспектив.

Указанные качественные параметры определяются характером труда в той или иной должности или на том или ином рабочем месте. В свою очередь, характер труда определяет те требования, которые предъявляются к рабочему месту. Изучение требований к рабочим местам должно отражать состояние на настоящее время и на будущее (прогноз требований).

Предметом анализа и прогнозирования, помимо требований к рабочему месту, является связанная с ним квалификация сотрудника, выраженная через параметры требований к персоналу. На взаимодействии аналитической информации о требованиях к рабочему месту и фактической квалификации персонала базируются мероприятия по его развитию.

Изучение требований к должностям и рабочим местам должно основываться на регламентирующих документах, таких как:

- классификатор профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов;

- тарифно-квалификационные характеристики общеотраслевых должностей служащих и общеотраслевых профессий рабочих.

Свое конкретное выражение требования к должности должны находить во внутриорганизационных регламентирующих документах:

- описание работы или должности (должностная инструкция), включающее в себя организационный статус должности, профессиональные обязанности, права, взаимосвязи должности или рабочего места;

- спецификация работы, отражающая личностные характеристики, необходимые для работы;

- квалификационная карта, включающая сведения об общем и специальном образовании, навыках работы;

- карта компетенции («профиль» идеального сотрудника), описывающая личностные характеристики, способности к выполнению тех или иных функций, типы поведения и социальных ролей и т. д.

Несомненно, управление трудовыми ресурсами является одним из важнейших аспектов теории и практики управления. Без людей нет организации. Без нужных людей ни одна организация не может достичь нужных целей и выжить. Исходный этап в процессе управления персоналом – набор и отбор кадров. От того, как произведен отбор и какие люди отобраны для работы организации, зависит вся последующая деятельность в процессе управления человеческими ресурсами. Поэтому, чтобы не создавать дополнительных трудностей, следует очень серьезно отнестись к этому этапу.

При отборе персонала работодатели имеют дело с людьми, которые стремятся реализовать свои цели, выбирая ту или иную организацию. Точно так же менеджеры стремятся реализовать свои цели, выбирая кандидата. К тому же надо иметь в виду, что люди ищут не просто какую-либо работу, а именно ту, которая их устраивает. Неправильный выбор работы может иметь невосполнимые последствия как для работника, менеджера, так и для организации в целом.

Прием на работу – это ряд действий, предпринимаемых организацией, для привлечения кандидатов, обладающими качествами, необходимыми для достижения целей, поставленных организацией.

5.4. Поддержки целей планирования кадровых ресурсов для сферы информационных технологий

Кадровое планирование – это научно обоснованная деятельность организации, цель которой является предоставление рабочих мест в нужный момент времени и в необходимом количестве в соответствии со способностями, склонностями работников и предъявляемыми требованиями.

Кадровое планирование компании требует постоянной корректировки, поскольку цели организации нестабильны, а среда ее деятельности неопределенна. Кроме того, само по себе кадровое планирование представляет комплексную задачу, включающую большое число независимых переменных – новые изобретения, изменения населения, сопротивление изменениям, потребительский спрос, вмешательства государства в бизнес, иностранная конкуренция и, прежде всего, конкуренция на национальном рынке.

Важнейшим первым шагом кадрового планирования компании является *формулировка задач* компании в области *ассортимента продукции*, методов производства, рынков сбыта, откуда вытекает необходимость человеческих ресурсов, которая соотносится с существующей на рынке труда конъюнктурой, чтобы на основе этого разработать план человеческих ресурсов.

На основании планов руководство компании должно рассмотреть план человеческих ресурсов в отношении необходимости корректировки задач компании, например, если окажется невозможным увеличение объема производства в назначенные сроки из-за того, что запланированные для этого человеческие ресурсы либо не могут быть обучены в заданные сроки, либо не существует в нужном объеме.

С помощью кадрового планирования можно определить:

- сколько работников, какой квалификации, когда и где будут необходимы;
- какие требования предъявляются к тем или иным категориям работников;
- каким образом привлечь нужный и сократить ненужный персонал;
- как использовать персонал в соответствии с его потенциалом;

- как обеспечить развитие этого потенциала, повысить квалификацию людей;
- как обеспечить справедливую оплату труда, мотивацию персонала и решить его социальные проблемы;
- каких затрат потребуют проводимые мероприятия.

Основными принципами кадрового планирования являются:

- участие работников организации в процессе планирования;
- непрерывность и гибкость планирования;
- согласование планов по персоналу;
- экономичность.

Как и в обычном планировании, в планировании персонала используется три группы методов – балансовые, нормативные и математико-статистические.

Одним из наиболее используемых является нормативный метод планирования. Он состоит в том, что в основу плановых заданий на определенный период кладутся нормы затрат человеческого (трудового) ресурса на единицу продукции. К нормам труда относятся нормы выработки, времени, обслуживания, численности. Они устанавливаются для работников в соответствии с достигнутым уровнем развития техники, технологии, организации производства и труда. В условиях коллективных форм организации и оплаты труда могут применяться укрупненные комплексные нормы.

По мере аттестации, рационализации рабочих мест, внедрения новой техники, технологии, осуществления организационно-технических мероприятий, обеспечивающих рост производительности труда, нормы подлежат обязательной замене новыми.

Планирование персонала нередко представляют как четырехэтапный процесс:

- 1) оценка имеющихся человеческих ресурсов;
- 2) планирование будущих потребностей в кадрах;
- 3) оценка будущих потребностей в кадрах;
- 4) разработка проекта удовлетворения будущих потребностей в кадрах.

Эффективное кадровое планирование положительно влияет на результаты организации благодаря:

- оптимизации использования персонала. Детальное планирование позволяет выявить и продуктивно применить невостребованный потенциал сотрудников путем расширения должностных обязанностей, перевода работников на другие рабочие места, реорганизацию производственных процессов;

– совершенствованию процесса приема на работу. Планирование является источником информации о потребностях организации в персонале, что дает возможность обеспечить поиск и отбор кандидатов на планомерной основе, снизить издержки и избежать кризисных ситуаций, связанных с нехваткой рабочей силы;

– организации профессионального обучения. План по персоналу является основой для планирования и проведения профессионального обучения в организации. Тщательная разработка этого плана позволяет обеспечить нужную квалификацию работников и добиться реализации бизнес-планов с минимальными издержками;

– созданию основы для развития других программ управления персоналом. Знание тенденций в динамике численности, изменении квалификационной структуры персонала позволяет кадровой службе разрабатывать долгосрочные программы в области компенсации, профессионального развития;

– сокращению общих издержек на рабочую силу за счет продуманной, последовательной и активной политики на рынке труда.

Знание собственных потребностей на длительную перспективу дает организации возможность эффективно противостоять своим конкурентам и взаимодействовать с контрагентами на рынке труда и извлекать выгоду из меняющейся ситуации.

Чтобы определить потребности организации в человеческих ресурсах, необходимо понимать, под влиянием каких факторов они формируются. Поскольку организации являются открытыми социальными системами, их потребности в рабочей силе возникают под воздействием как внутренних (внутриорганизационных), так и внешних факторов.

Потребности организации в рабочей силе зависят прежде всего от стоящих перед ней целей, для реализации которых необходимы человеческие ресурсы. У организаций со стабильной долгосрочной стратегией потребности в рабочей силе не претерпевают серьезных изменений из года в год, и планирование человеческих ресурсов не представляет особой сложности. И наоборот, если организация меняет стратегию, потребности как в численности, так и в квалификации рабочей силы могут существенно измениться.

Еще один источник изменений потребностей организации в рабочей силе – внутриорганизационная динамика рабочей силы – увольнения по собственному желанию, выходы на пенсию, декретные отпуска и т. д. Кадровая служба должна отслеживать эту динамику и заблаговременно предсказывать изменения.

Среди множества внешних для организации факторов существует несколько наиболее важных, оказывающих непосредственное влияние на состояние рынка труда – источника рабочей силы для большинства современных организаций.

Макроэкономические параметры – темпы экономического роста, уровень инфляции и безработицы, структурные изменения – оказывают сильное воздействие как на стратегию организации, так и на ситуацию на рынке труда. Развитие техники и технологии может самым кардинальным образом изменить потребности организации в рабочей силе. Политические изменения могут влиять на потребности в человеческих ресурсах и положение на рынке труда через изменение законодательства, регулирование макроэкономических параметров, создание определенного политического климата в стране. Конкуренция и состояние рынка сбыта, изменяющиеся под воздействием множества факторов, оказывают самое прямое влияние на потребности организации в человеческих ресурсах.

ГЛАВА 6. РАЗВИТИЕ В КАРЬЕРЕ

6.1. Поддержка профессионального развития

Некоторые компании предоставляют возможности для профессионального развития как способ удержания сотрудников, и использование этих программ может помочь сотруднику продолжить профессиональный рост, сэкономить время и деньги.

В идеале отделы кадров должны выполнять функцию, аналогичную функциям кафедры университета, которая помогает студентам в поиске своего первого рабочего места. Таким образом, отделы кадров могли бы помочь сотрудникам найти подходящую должность и позицию в компании. Независимо от того, означает ли это помощь сотрудникам в поиске подходящей формы внутри компании или за ее пределами, достижение этой цели отвечает наилучшим интересам компании. Специалисты в области управления персоналом должны помогать подбирать сотрудников с наставниками и предоставлять наставникам обучение и ресурсы, чтобы внести значительный вклад от имени своих подопечных. Конечно, финансирование тоже необходимо: компании должны выделять деньги на то, чтобы сотрудники могли проходить курсы или специализированное обучение и посещать профессиональные мероприятия.

Если компания не финансирует возможности профессионального развития и у сотрудника есть желание обсудить этот вопрос со своим начальником, обязательно заранее необходимо провести небольшое исследование, чтобы была возможность предоставить необходимую информацию о том, какую пользу это принесет компании, какие возможности доступны и сколько они могут стоить.

6.2. Поиск и выбор ментора

Не все компании видят выгоду от инвестирования в возможности профессионального развития сотрудников, но это не значит, что следующие не может сделать это самостоятельно. Если компания не поддерживает профессиональное развитие, сотрудники могут заниматься этим в свободное время. Можно попытаться найти недорогие или бесплатные способы узнать что-то новое, например, пройти бесплатные онлайн-курсы или найти наставника в компании, если нет официальной программы наставничества.

Стоит подумать об успешном человеке, возможно, о знакомом, либо о том, кто вызывает восхищение, у которого хотелось бы учиться. Это не обязательно должен быть кто-то из компании, но это, безусловно, облегчает задачу. Стоит выяснить, захочет ли этот человек, чтобы будущий потенциальный ученик следил за ними в течение нескольких часов в неделю, чтобы извлечь уроки из его опыта.

Необходимо иметь в виду, что не нужно следовать официальной программе наставничества, поскольку наличие опытного коллеги, к которому можно обратиться со своими идеями или вопросами, а также который готов дать честную обратную связь, может быть очень полезным для карьерного роста.

В сети можно отыскать тысячи курсов, видео и интерактивных сайтов, с которыми можно освоить программирование.

Ежедневно появляется свежая информация: обновления, инструменты, подходы, оптимизированные под тот или иной процесс, новые книги, видеоуроки и прочие, более актуальные материалы. Для самостоятельной проработки и обучения уйдет огромное количество времени, начиная с поиска качественных источников информации. При этом велика вероятность ошибиться в выборе.

Даже если обучающийся считается вундеркиндом и схватывает на лету, нет гарантий, что не случится ситуация, когда человек возьмется за что-то в корне неверное. При этом оптимальным вариантом считается, когда есть человек, который подскажет, в правильном ли направлении идет движение.

Таким человеком выступает *ментор* – опытный наставник и старший профессионал. Он уже прошел этот путь и сможет сыграть роль интеллектуального спарринг-партнера, который видит действия со стороны. Оценка работы, наводящие вопросы, правильные идеи – вот лишь неполный перечень того, что даст хороший ментор.

Он вдохновляет, помогает развиваться в личной и профессиональной жизни своему подопечному – менти.

В английском языке наставника называют ментором (*mentor*), подопечного – менти (*mentee*), а процесс наставничества – менторингом (*mentoring*, или *mentorship*).

Менторинг – это инструмент карьерного роста и саморазвития. Делясь своим опытом, ментор может помочь выйти на новый уровень в карьере или запуске своего бизнес-проекта.

Быть ментором – это значит верить в кого-то и заботиться настолько, чтобы делиться своими знаниями. Наставники не всегда имеют ответы на все вопросы, но они могут делиться мудростью и опытом.

Ментором может стать любой, у кого есть личный опыт и желание помогать другим. Многие менторы не берут денег за работу. Они помогают подопечным получить новый опыт, развивать свои компетенции, делиться экспертизой. Менторы приобретают репутацию и уважение коллег за успешные кейсы менти. При этом подопечные могут отдать ментору долю в новой компании или нанять его на одну из консультационных позиций.

Ментор строит долгосрочные отношения для поддержки развития подопечного и помогает решать текущие проблемы. Он сосредоточен на общем развитии человека. Ментор применяет инструменты *коуча, тренера и фасилитатора*.

Коуч. Помогает подопечному достигнуть конкретных профессиональных или жизненных целей, о которых договариваются вначале. Коуч советует, организует процесс и делится опытом. Коуч работает с текущей моделью поведения, привычками, знаниями и навыками.

Тренер. Развивает конкретные навыки с понятным результатом. Тренер работает по заранее подготовленной программе тренинга, которая отвечает на запрос аудитории.

Задача *фасилитатора* – привести участников к решению проблемы, отталкиваясь от их личностей и стиля работы. Фасилитатор ведет аудиторию по процессу, подбирает подходящие инструменты во время сессии. Он не знает, каким будет результат или решение. Фасилитатор погружает аудиторию в проблему и направляет ее до выработки решения.

Стремительно растущая популярность менторинга имеет и определенные негативные последствия. С одной стороны, рост спроса на услуги менторов – дело, безусловно, хорошее. Но с другой стороны, когда нечто скрытое, эксклюзивное становится всеобщим достоянием или объектом широкого интереса, происходит как неизбежная трансформация понятия, так и его обесценивание.

Под словом «менторинг» сегодня подразумевается стандартный инструмент решения прикладных задач бизнеса – от знакомства рядовых сотрудников с их должностными обязанностями до планирования преемственности для CEO.

Понятие «ментор» воспринимается как почетное звание, которое присваивают всем толковым руководителям – тем, кто помогает коллегам и проявляет заботу о своих подчиненных, создавая им условия для роста. Однако настоящий успех – по-прежнему штучный то-

вар. Чтобы найти такого человека, искать его надо, руководствуясь следующими критериями.

Первый и самый очевидный критерий – превосходство. Ментор должен превосходить ученика. Как минимум, в той сфере, в которой ученик хочет продвинуться. В идеале – во всем. Чем больше разрыв в ресурсах и возможностях между ментором и учеником, тем больше первый может дать второму.

Однако существуют нюансы. Во-первых, важно, чтобы эта разница носила принципиальный, качественный характер. Ментор нужен для того, чтобы помочь совершить именно качественный скачок, – не просто подняться, а перейти на следующий уровень. Для этого он должен сам находиться на этом уровне, а еще лучше – на несколько уровней выше.

Во-вторых, ментор – это не паровоз, который тащит вагоны от станции к станции по однажды проложенному пути. Ментор – это ступень ракеты. Его задача – поднять подопечного на новую высоту, вывести за границу атмосферы. Дать концентрированный импульс в нужном направлении. После чего «ступень отстреливается», и дальше ракету должна нести следующая ступень.

Иными словами, потенциал отношений ментор–ученик всегда ограничен во времени. Рано или поздно произойдет одно из двух: или ученик догонит ментора, или траектории их движения разойдутся настолько, что ментор уже не сможет выдавать импульсы в том направлении, в котором движется его подопечный.

И то и другое нормально. Ученик должен стремиться достичь уровня своего учителя. Иначе он вообще ничего не добьется. Ученик должен искать собственный путь. Нельзя прийти к своей цели, если идешь по чужому следу.

Именно поэтому необходима большая разница в уровне. Тогда, даже находясь на одной траектории, ментор дольше сможет выдавать ускоряющий импульс. И успеет выйти на новый уровень, чтобы сохранить эту дистанцию.

Не менее важно, чтобы ментор превосходил вас по как можно большему числу направлений. В этом случае он сможет предложить широкий выбор траекторий для дальнейшего продвижения, даже если в итоге он и его подопечный окажутся на разных орбитах.

Разница в уровне часто проявляется и разницей в возрасте. Обычно она составляет около 20 лет, но может быть и больше. Однако в сфере ИТ-технологий обычно эта разница намного меньше.

Второй критерий, на который необходимо обратить внимание, рассматривая кого-либо в качестве потенциального ментора, – это **близость** и основанное на ней доверие. Без доверия нет успеха. Без доверия невозможны продуктивные отношения. Чем больше стоит на кону, тем больше доверия должно быть.

Менторинг – особый случай, где доверие необходимо. Но еще важнее то, из чего возникает доверие. Доверие между ментором и учеником должно основываться на чувстве взаимной близости. Есть вещи, которыми нельзя поделиться с друзьями. Бывает так, что и супругам лучше чего-то не знать друг о друге. Однако с доктором или адвокатом приходится быть полностью откровенным. Иначе они не помогут решить вашу проблему.

Врачи, адвокаты и все, чей бизнес подпадает под определение «консультант», всегда держат дистанцию. Их интерес должен оставаться сугубо деловым. Их участие в судьбе клиента – услуга, за которую они получают деньги. Происходит обмен одной ценности на другую. Иными словами, это формальная сделка, основанная на взаимной выгоде. Если доверие – необходимое условие для ее заключения, то близость в таких отношениях только вредит.

Однако настоящий менторинг без близости не работает вообще, потому что это не сделка. Как не является сделкой любовь или дружба – другие виды отношений, для которых необходима близость. Хотя в этих отношениях также есть взаимный интерес и взаимная выгода, разница в том, что стороны в них не обмениваются, а делятся ценностями. Если между сторонами в таких отношениях есть взаимный интерес, но нет близости, неизбежно возникает ситуация, когда одна из сторон начинает злоупотреблять доверием и эксплуатирует другую.

Это всегда заканчивается плохо. Друзья не просто расстаются – они становятся врагами. Любовь сменяется ненавистью. А отношения наставник–ученик превращаются в другой архетипический сюжет – «ученик чародея».

Пострадавшей стороной при этом, как правило, оказывается именно ученик – у наставника по умолчанию больше возможностей использовать своего подопечного.

Ни взаимное доверие, ни взаимная выгода не уберегут отношения от краха, если в них нет близости. Близость скрепляет любые отношения. Она снижает издержки, сглаживает углы и притупляет противоречия, которые неизбежно возникают, когда сталкиваются две яркие, активные и амбициозные личности. Это готовность идти на

определенные уступки и даже жертвы, готовность делиться, отдавать, не требуя немедленного возмещения, готовность делать больше, чем нужно, и действовать прежде, чем тебя об этом попросят. А когда отношения подходят к концу – умение расстаться, оставаясь в плюсе.

Личность – это определено то, что нужно учитывать при выборе наставника. Если обучающийся – интроверт, а будущий наставник – наоборот, им будет трудно.

Кроме вышеизложенных качеств стоит обратить внимание на наличие и таких, как:

- сочувствие;
- честность и высокие навыки общения;
- латеральное мышление.

6.3. Участие в конференциях и семинарах

Посещение конференций или практических семинаров даст возможность узнать о последних достижениях в интересующейся области и поддерживать свои навыки и знания в актуальном состоянии. Это также может быть отличным способом встретиться и обменяться идеями с другими профессионалами в той же отрасли.

Конференциями можно считать мероприятия, которые в большинстве случаев посещают 100–500 участников, сосредоточенных на четкой технической области. Хорошие примеры в нашей области – *IEEE Radio & Wireless Week (RWW)*, *the IEEE Compound Semiconductor Integrated Circuits Symposium (CSICS)*, *the ARFTG Symposium u the Conference on Electrical Performance of Electronic Packaging and Systems (EPEPS)*.

Подобного рода мероприятия дают авторам возможность представить и издать их последние работы. Семинары, приглашенные сессии и заседания фокусируются на определенных темах, представляющих интерес и обычно также включаются в эти конференции.

Существует также довольно много больших мероприятий, например, *IEEE Microwave Theory and Techniques Society's International Microwave Symposium (IMS)*, *European Microwave Week (EuMW)*, *International Solid-State Circuits Symposium (ISSCC)* и *Design Automation Conference (DAC)*.

Основное содержание больших конференций весьма напоминает содержание скромных мероприятий. Технические области могут быть более широкими, а диапазон мероприятий может быть более обширным, включая выставки, демонстрационные сессии и краткие курсы.

Часто мероприятие делается с упором на промышленность как в плане статей, так и участников.

Вернемся к молодым профессионалам. Им не нужны публикации статей и поиск работы, но они нуждаются в обучении и развитии идей. Большая ценность конференций состоит в том, что на них представляется много последних исследований. Молодые специалисты, вероятно, не услышат, что делают их конкуренты, но они будут в состоянии изучить новые идеи, прежде чем их реализуют конкуренты. Это не только вопрос слушания докладов. Трудно участвовать в конференции и не быть вдохновленным тем, что вы услышали и имеете некоторые идеи, которые вы хотите реализовать. Участие в конференциях вдохновляет, а также дает возможность поделиться идеями, которые хотелось бы реализовать.

Конференция – это не форма получения образования, скорее это способ ознакомления общественности со своими теориями, а также первичная апробация своих идей на практике. Но хорошему специалисту просто необходимо участвовать в разного рода конференциях.

Во-первых, это дает возможность быть в курсе актуальных научных и практических проблем, не занимаясь при этом непосредственно наукой или узкой практикой.

Во-вторых, это способ самому попробовать «обкатать» свою идею, обсудить ее с профессионалами, увидеть «слабые» моменты, которые нужно еще доработать.

В-третьих, участие в конференциях дает толчок личностному росту, развивает лидерские качества, умение выступать на публике и вести дискуссию.

В-четвертых, это наработка связей в профессиональной среде. Список преимуществ можно еще продолжать. Одно несомненно: специалист, который ведет активную «внешнюю» профессиональную деятельность и которого знают по неоднократным выступлениям на конференциях и семинарах, обычно высоко ценится работодателем.

Помимо уже перечисленных прямых целей, участвуя в конференции, можно:

– установить прямой контакт с потенциальными клиентами или работодателями (обычно эти мероприятия посещают руководители организаций);

– воспользоваться прямым и эффективным способом продвижения своих услуг (например, юридических) – затраты на участие в конференции значительно меньше, чем на размещение рекламы в СМИ;

- посетить и активно участвовать в дополнительных деловых мероприятиях, которые проводятся параллельно конференции или после нее;
- установить новые и поддержать уже имеющиеся деловые контакты и партнерские отношения;
- изучить новые предложения и методы работы конкурентов;
- встретиться с государственными чиновниками, официальными представителями отрасли (их мнение по проблемным вопросам всегда важно знать);
- укрепить свои личные позиции в профессиональном сообществе, способствовать формированию своего личного «успешного бренда».

Конференции и семинары являются одним из наиболее эффективных средств установления и поддержания связей среди специалистов.

Если нет уверенности касательно того, на какие семинары или конференции стоит обратить внимание, нужно поговорить со своими руководителями и коллегами или взглянуть на некоторые из прошлых обзоров эффективности, чтобы узнать, есть ли какие-то конкретные области, в которых хотелось бы улучшить познания.

Даже если работодатели не желают или не в состоянии покрыть расходы на посещение таких мероприятий, можно попробовать убедить их в том, что стоит посещать их в рабочее время, продемонстрировав, то как участие в этой конференции поможет развить свои навыки и добиться результатов.

6.4. Участие в волонтерских движениях

Хотя волонтерство вне работы потребует значительных затрат времени, это может быть отличным способом овладеть навыками, которые не было возможности применить на своей текущей работе. Это может быть особенно полезно, если задумываться о смене карьеры и желании получить некоторый практический опыт в новой области.

Помимо того что можно бесплатно развивать новые навыки, еще одним большим преимуществом волонтерства являются возможности для общения, которые оно открывает. Успех зависит не только от того, что можно знать, но и от того, кого знать, а волонтерство дает возможность расширить профессиональную сеть и получить ценные рекомендации, которые укрепят резюме соискателя.

6.5. Развитие в онлайн-сообществах

Благодаря технологиям создание сетей стало проще, чем когда-либо прежде, а онлайн-сообщества и платформы стали важными инструментами профессионального развития.

Например, присоединение к определенной группе в *LinkedIn* или подписка на очные онлайн-форумы позволит обмениваться идеями с единомышленниками и участвовать в соответствующих обсуждениях, а различные мессенджеры могут помочь связаться с ключевыми людьми в нужной отрасли и отслеживать соответствующие хэштеги, чтобы увидеть, что в тренде.

6.6. Дистанционное обучение

Бывает, трудно найти время для прохождения формальной программы обучения, когда человек уже работает полный рабочий день. Онлайн-курсы, как правило, более гибкие, что делает их удобным вариантом для работающих профессионалов.

Одной из важнейших проблем использования ИТ на белорусских предприятиях и в компаниях является недостаток квалифицированных специалистов, способных оптимизировать бизнес-процессы и «настроить» ИТ-систему на оптимальное управление с учетом специфики бизнеса.

Дистанционное обучение решает сразу несколько проблем, возникающих у современного человека, который решил прокачать свои навыки в какой-либо области. Самые острые из них – нехватка времени и необходимость обучения без отрыва от основной деятельности.

Сегодня многие стремятся попасть в ИТ-сферу, однако будучи неуверенными в своих силах, не хотят терять работу ради перспектив, которые кажутся весьма туманными. Дистанционные занятия помогают решить эту проблему. В большинстве случаев можно изучать сложные ИТ-направления онлайн с той же эффективностью, что и в очном формате.

Более того, у дистанционного обучения есть *ряд очевидных преимуществ*:

Возможность получать образование вне зависимости от географии. Можно находиться в своей квартире с чашкой чая под уютным пледом и одновременно становиться квалифицированным ИТ-специалистом. «Посещать» онлайн-занятия можно с компьютера, с ноутбука и даже со своего смартфона. Главное – наличие Интернета, а также внимание и концентрация со стороны обучающегося.

Экономия денег и времени. Не нужно тратить деньги на проезд в общественном транспорте или время на то, чтобы добраться до учебного класса или аудитории. Лучше потратить его на саморазвитие: почитать полезную литературу или применить полученные знания на практике.

Возможность совмещения обучения с основной деятельностью. Сфера информационных технологий – та сфера, в которую люди приходят из абсолютно разных областей. Существуют примеры того, как музыкант превращался во *frontend*-разработчика, а бухгалтер – в уверенного тестировщика ПО. Если у вас есть интерес и желание попробовать себя в чем-то новом, не нужно увольняться с работы или бросать учебу в университете. Стоит отыскать и пройти какой-либо профориентационный тест, который поможет выбрать верное направление. Можно начать с базового курса, который позволит обнаружить способности в программировании.

Высокая скорость обучения. Все участники онлайн-обучения постоянно общаются между собой в чатах и мессенджерах. В результате формируется профессиональное сообщество, коммуникация в котором продолжается даже после окончания обучения. Все это позволяет постоянно «быть в теме», обмениваться опытом, кейсами, новостями и т. д.

Высокое качество учебных материалов. В период обучения, как правило, открывается доступ ко всем электронным учебным материалам, которые можно сохранять, пересматривать и использовать для повышения своего уровня знаний.

Широкий выбор программ обучения. Сегодня в онлайн-формате можно освоить практически любое направление. Например, можно пройти полный путь от новичка до профессионала в онлайн-формате. Для начала можно освоить подготовительные курсы, на которых можно получить необходимый минимум знаний для дальнейшего изучения программирования. Дальше открывается широкий выбор базовых курсов, например, «Программирование на C#» или «Комплексный интернет-маркетинг». На этом уровне можно получить базовые знания, без которых невозможно стать настоящим профессионалом. Путь же к трудоустройству открывают профессиональные курсы.

Повышение интеллектуального и творческого потенциала. Важное преимущество онлайн-формата. Развивая свои гибкие навыки, которые не менее важны, чем жесткие навыки, в ходе обучения повышается уровень самоорганизации, тайм-менеджмента, умения

взаимодействовать с людьми и самостоятельно принимать ответственные решения.

Онлайн-курсы. Это покажет потенциальным работодателям ваше стремление к обучению и желание получить больше знаний и новых навыков. Получив сертификат после онлайн-обучения, соискатель становится лучшим кандидатом для продвижения по службе, а его резюме будет выглядеть намного выигрышнее при подаче заявки на новую должность или вакансию.

Идеальный формат для интровертов. Если присутствует стеснение отвечать перед группой или классом, то дистанция поможет раскрепоститься.

Безопасность для здоровья. Особенно важным это преимущество стало сейчас, во время различных пандемий и вирусов. В это время лучше оставаться дома вместе с родными и близкими.

Необходимо искать курсы, которые имеют отношение к непосредственной работе и помогут при этом развить существующие навыки или более эффективно выполнять свою работу. В качестве альтернативы можно захотеть расширяться и узнать что-то совершенно новое, чтобы продемонстрировать свою универсальность как сотрудника.

Помните, что весь смысл профессионального развития состоит в том, чтобы продолжать учиться и расти, поэтому это должно быть вашей основной целью независимо от того, что вы выберете для изучения.

ГЛАВА 7. ПЛАНИРОВАНИЕ И ПОСТАНОВКА ЦЕЛЕЙ ЛИЧНОСТНОГО РАЗВИТИЯ

После того как принято решение, что профессиональное развитие подходит, необходимо составить план и приступить к постановке некоторых целей.

Существует два типа профессионального роста: преднамеренный и непреднамеренный. Для преднамеренного роста требуется план, в то время как непреднамеренный рост просто происходит на протяжении всей карьеры. Практическое планирование карьеры должно включать и то, и другое.

7.1. Преднамеренный профессиональный рост

Преднамеренный профессиональный рост следует начинать с четкого определения желаемого направления карьеры. Это похоже на планирование поездки – стоит начать планировать, имея в виду конечную цель.

Необходимо подумать, какие профессиональные роли и должности, должностные обязанности, уровень дохода и другие факторы определяют предполагаемые желаемые результаты. Для этого следует пообщаться с профессионалами, которые в настоящее время занимают те должности, которые интересны.

Можно развить свой профессиональный профиль в сети Интернет; обратиться к людям, которые уже занимают ваши целевые роли и должности. Попытаться найти информационное интервью, чтобы узнать о положительных и отрицательных сторонах роли и о пути, который привел к этой роли или должности.

Кроме этого можно изучить профессиональные организации, связанные со сферами профессиональных интересов. Например, в *LinkedIn* можно найти несколько миллионов групп, форумов, участники которых делятся советами и готовы поговорить с кем-то, кто серьезно относится к профессиональному росту. Стоит попробовать связаться с ними и запросить информационное интервью.

Следует **установить график и определить шаги, которые нужно будет предпринять**. После того как были определены направления карьеры, нужно установить разумные сроки для достижения

вех на этом пути, и рассмотреть советы, которые можно получить во время информационных собеседований.

Стоит сравнить уровень знаний на данном языке с тем, что хотелось бы получить в результате. Для этого следует ответить на следующие вопросы: какие конкретные навыки необходимо приобрести для достижения поставленных целей и как их приобретать и развивать? какие из природных талантов и способностей нужно будет развивать и применять? кто может помочь как учитель, наставник или ответственный партнер? какие новые отношения нужно будет сформировать, и какие текущие отношения нужно развивать более глубоко? какой конкретный опыт необходим, чтобы развить мудрость и знания?

Выполнив эти шаги, сотрудник будет готов создать стратегический план карьеры, в котором будут устанавливаться ежемесячные цели и задачи.

Это должен быть живой план – он будет постоянно совершенствоваться. Его нужно зафиксировать на бумаге, а затем следовать ему.

7.2. Непреднамеренный профессиональный рост

Непреднамеренный профессиональный рост предполагает постоянную готовность использовать возможности и опыт по мере их появления.

Возможности могут быть предоставлены в виде образования, предлагаемого работодателем, профессиональной или общественной организацией, или в форме участия в волонтерских организациях. И то, и другое – отличные способы расширить профессиональную сеть.

По возможности следует задаться вопросом, как сильно развитие навыков приближает итоговые цели профессионального роста. Если ответ не очевиден, следует подумать о том, чтобы не участвовать.

Важно найти правильный баланс между преднамеренным и непреднамеренным ростом. Если уделять слишком много внимания преднамеренному росту, можно перестать замечать внешние возможности, которые могут ускорить профессиональное развитие.

С другой стороны, если непреднамеренное стремление к росту слишком велико, можно обнаружить, что идет трата времени и энергии на приятные занятия, но те, которые могут не дать достаточного прогресса в достижении поставленных целей, чтобы оправдать вло-

жения. Ключ в том, чтобы оставаться гибким, но при этом не упускать из виду цель.

7.3. Создание плана профессионального развития

Для создания плана своего профессионального развития необходимо сформулировать конкретные результаты и конечные цели, описать шаги и сроки их достижения. Без действенного плана по достижению целей цель останется только мечтой.

Необходимо сформировать критерии оценивания своего развития. Внешняя оценка производительности может быть отличным источником обратной связи и совета при создании плана профессионального развития, поскольку руководитель или менеджер по персоналу будет оценивать вашу производительность и поведение в течение длительного периода времени и может помочь определить как сильные, так и слабые стороны.

Нужно попросить своего руководителя провести с вами последующие обсуждения, которые помогут заменить неэффективное поведение более эффективным. Стоит обратить внимание на навыки, таланты, опыт и области знаний, которые появляются как в оценке, так и в стратегическом плане карьеры, поскольку овладение этими областями принесет пользу работодателю и приблизит к итоговым целям профессионального развития.

Очень важно планировать время каждый месяц для обзора прогресса, выявления любых областей плана, которые могут потребовать корректировки, обновления с учетом любых новых возможностей, которые могут возникнуть.

7.4. Развитие сильных и слабых сторон

Планирование и постановка целей, безусловно, необходимы, если есть желание, чтобы профессиональное развитие окупилось, но начало работы – самый важный и трудный этап. Всегда будут причины не начинать (от нехватки времени до ощущения дезорганизации), но даже если план не идеален, всегда есть по крайней мере одна вещь, которую можно сделать прямо сейчас, будь то присоединение к онлайн-форуму или определение соответствующих онлайн-курсов. Нужно сосредоточиться не только на своих слабых, но и на сильных сторонах

Большая часть профессионального развития, вероятно, будет сосредоточена на укреплении существующих слабых сторон, независимо от того, нужно ли будет стать более организованным или научиться более эффективно общаться с определенными членами команды. Развитие навыков или талантов, которые уже есть, может сделать процесс более увлекательным.

7.5. Контроль и управление прогрессом развития

Тщательное отслеживание прогресса поможет определить, реалистичны ли краткосрочные и долгосрочные цели, которые были поставлены, или нужно внести коррективы. Помимо этого, наличие четкого обзора всего, что было достигнуто, и того, в каких областях уже произошли улучшения, может быть очень мотивирующим.

Не нужно бояться пересматривать свой прогресс. Если при просмотре обнаружится, что дела идут медленнее, чем того ожидалось, или если некоторые части плана не совпадают, как планировалось. Первоначальный план профессионального развития никогда не будет окончательным, и это нормально. Необходимо как можно точнее следовать плану и не бояться пересматривать или обновлять его по ходу дела – все это часть процесса обучения.

ГЛАВА 8. УСЛОВИЯ АКТИВИЗАЦИИ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ

Профессиональное развитие для карьеры имеет такое же значение, как и техническое обслуживание автомобиля. Даже если с автомобилем все в порядке, нужно проводить его для регулярных проверок, менять масло и менять шины, если есть желание, чтобы он продолжал работать без сбоев и избегал серьезных проблем в будущем.

Однако, в отличие от автомобиля, легко упустить из виду необходимость профессионального развития, когда есть ощущение комфорта с текущей работой и карьерной траекторией. Итак, стоит рассмотреть важных признаков инвестирования в карьеру.

8.1. Изменения в отрасли или смена занимаемой позиции

Отрасли и методы ведения бизнеса меняются быстрее, чем когда-либо, а это означает, что некоторые вещи, которые, возможно, были усвоены в школе пять или десять лет назад, могут быть неактуальными на данный момент.

Даже если это не является требованием компании, нужно следить за тем, что происходит в выбранной сфере, читая профессиональные журналы и исследовательские статьи, посещая отраслевые мероприятия, конференции и семинары или участвуя в онлайн-форумах и обсуждениях в социальных сетях и мессенджерах. Этот тип самостоятельного обучения поможет поддерживать свои знания в актуальном состоянии и даже может повысить уверенность в себе на работе.

Легко застрять в колее, если работа проходила в одной компании много лет. Даже если есть удовлетворение нынешней работой, нет необходимости останавливаться на достигнутом. Стоит оглянуться. Коллеги продвигаются по службе и продвигаются по служебной лестнице, в то время как у вас, например, продолжается выполнение тех же задач, для которых изначально были наняты? Если это так, то велика вероятность, чтобы слишком привыкли к своему распорядку и нужно немного встряхнуть его.

Курсы профессионального развития и общение с другими профессионалами не только могут вдохновить на новые начинания и дать возможность работать, но и могут показать начальнику или менеджерам по персоналу готовность проявить инициативу.

Стоит подумать о том, чтобы назначить встречу со своим непосредственным руководителем, чтобы обсудить работу и в частности любые области, в которые можно внести улучшения.

Легко пренебречь своим резюме, когда не ведется активный поиск работы. Чем дольше работать в компании, тем сложнее будет запоминать ключевую информацию о различных ролях, которые выполнялись на протяжении многих лет.

Обновление резюме по мере продвижения по карьерной лестнице поможет отслеживать свои профессиональные достижения и быть готовым к любой возможности, которая может представиться.

Возьмите свое резюме и прочтите его как можно критически. Точно ли он отражает текущий набор навыков и опыта? Убедит ли это нового работодателя в том, что вы сможете преуспеть в своей работе? Если резюме не добавлялась информация и не обновлялось более года, вероятно, пора начать инвестировать в свое профессиональное развитие.

8.2. Нехватка определенного навыка или квалификации

Иногда создается впечатление, что в каждой вакансии, на которую есть желание претендовать, перечислены определенные навыки или квалификация, которых в настоящее время нет у соискателя. Вместо того чтобы отказаться от желания занять вакантную позицию и искать другую работу, следует подумать о том, как нужно работать, чтобы соответствовать этим требованиям.

Иногда не хватает времени пройти курс или тренинг до подачи заявления на работу по выбору. Зачисление на соответствующую программу обучения или посещение семинаров и практикумов, посвященных тем областям, в которых кандидату не хватает опыта, отправят работодателям сообщение о том, что потенциальный сотрудник готов получить необходимые навыки и серьезно относится к этой возможности.

Без представления того, как может выглядеть карьера через пять лет, нужно сосредоточиться на профессиональном развитии. Это то, что это дает возможность подумать о своих карьерных целях. Курсы

повышения квалификации, волонтерство или поиск наставника могут помочь понять свои карьерные цели и сформировать план действий.

Первым шагом будет определение конкретных навыков или опыта, которых не хватает, но которые будут иметь отношение к текущей сфере деятельности и дадут преимущество перед другими кандидатами. Как только появится понимание того, к чему необходимо стремиться, можно решить, какими должны быть следующие шаги.

8.3. План профессионального развития

Каким бы квалифицированным работником ни был человек, без плана развития профессиональных навыков ему не обойтись. Годы работы на любой должности – это огромный опыт и, что более опасно, привычка. Наступает момент, когда обязанности выполняются без интереса к ним, в каком-то смысле автоматически. Ощутимо снижаются как мотивация, так и эффективность. При таком отношении к делу отдельных людей страдает и бизнес в целом.

План профессионального развития – это опция, полезная как для работодателя, так и для сотрудников. План позволяет подготовить специалистов к выполнению более сложных, ответственных задач, прогнозировать кадровый рост компании, планировать повышения.

Чтобы составить грамотный план, необходима тщательная предварительная подготовка: установка целей работника и компании, оценка сотрудника. Именно этим мероприятиям необходимо уделить наибольшее внимание.

Вопрос развития персонала актуален для компаний, испытывающих кадровый голод (а таких большинство) и понимающих ценность сотрудников. С целью найти и удержать профессионалов своего дела работодатели задумываются о воспитании кадрового резерва, повышении квалификации, т. е. пытаются планировать карьерный рост подчиненных.

План профессионального развития (PDP) – это список действенных шагов для достижения карьерных целей. План профессионального развития поможет получить конкретное представление о том, как можно достичь своих карьерных устремлений, таких как получение нового сертификата или поиск наставника, который может дать совет. Составление плана профессионального развития особенно полезно при поиске работы. Определяя свои цели в *PDP*, можно получить истинное представление о том, как ориентироваться в процессе поиска и собеседования.

Можно использовать множество различных форматов для создания *PDP*. Это может быть простой типизированный документ или структурированная таблица со строками и столбцами. Необходимо использовать формат, который поможет методично подумать о своем профессиональном будущем и целях, необходимых для достижения этого видения.

План профессионального развития должен быть постоянным или пробным справочником, который необходимо обновлять каждый раз, когда достигаются важные этапы. Регулярное обновление *PDP* позволяет ставить новые цели, помогающие расти как профессионально, так и как личность. Потратив время на документирование своих карьерных целей и шагов, которые предпринимают для их достижения, есть возможность получить множество преимуществ как для сотрудника, так и для компании в целом.

Для потенциальных сотрудников составление плана даст *преимущества*, перечисленные ниже.

Повышенная прозрачность. Составление этого плана потребует от сотрудников честного обсуждения того, чего они хотят достичь и что их компания может предоставить им. Это приводит к более четкой видимости и гораздо более открытым линиям общения, чем когда-либо (особенно когда 78 % сотрудников, по сообщениям, чувствуют себя некомфортно, говоря о развитии карьеры и заработной плате).

Лучшая поддержка. Работники не могут ожидать, что их работодатели будут читать мысли. Задokumentированный план позволяет членам команды и их руководству отметить на одной странице их желания и приводит к гораздо более эффективной поддержке компании в реализации этих карьерных целей.

Усиление целеустремленности. Наблюдение за призом (в данном случае всеобъемлющей карьерной целью) может возродить чувство мотивации и целеустремленности в работе. Кроме того, документирование целей – эффективный способ их реализации. Одно исследование показало, что запись целей увеличивает вероятность их достижения на 42 %.

Для работодателей составление плана профессионального развития важно по следующим причинам:

– **увеличение набора и удержания.** Сегодняшние таланты действительно заботятся о росте и развитии. В отчете *Gallup* 59 % респондентов из поколения миллениума заявили, что возможности учиться и расти чрезвычайно важны для них при приеме на работу.

Отдельное исследование кадровой компании *Addison Group* показало, что 76 % сотрудников будут искать другие возможности трудоустройства, если их не продвигают по службе. Создание планов профессионального развития с сотрудниками показывает, что вы привержены их продвижению, что является важным аргументом в пользу нынешних и потенциальных талантов;

– **повышенная мотивация.** Только около половины сотрудников полностью согласны с тем, что они знают, чего от них ждут на работе. Итак, как можно ожидать, что сотрудники будут готовы и с энтузиазмом выполнять свои обязательства, если они даже не имеют четкого представления о своих обязанностях и целях? В связи с повышенной прозрачностью, о которой упоминалось выше, работодатели, которые поддерживают развитие своей команды с помощью формального плана, могут ожидать значительного повышения мотивации просто потому, что люди чувствуют себя уполномоченными информацией об их ожиданиях;

– **повышение вовлеченности.** Один из верных способов повысить уровень счастья сотрудников и, как следствие, повысить уровень вовлеченности – это доказать, что вы действительно заботитесь о них. Нет лучшего способа сделать это, чем оказаться в их углу, подталкивая их к целям, которых они действительно хотят достичь.

8.4. Создание плана профессионального развития в сфере информационных технологий

Индивидуальный план профессионального развития – это не разовый проект. Скорее, это постоянно меняющийся документ, который обновляется по мере изменения целей индивидуума, окружения и приоритетов.

Основная часть плана профессионального развития будет сосредоточена на том, в какую сторону есть желание двигаться в своей карьере. Но прежде чем вникнуть в это, сначала нужно понять, с чего начать.

Вот почему нужно заложить основу, проведя честную самооценку относительно текущего уровня навыков, любых очевидных пробелов, которые были замечены, и того, какие карьерные цели вырисовывались.

Жизненный цикл плана представлен на рис. 8.1.

Самооценка – это основа любого *PDP* и важный шаг, к которому необходимо серьезно относиться при обновлении *PDP* в будущем. На этом этапе можно оценить свои личные и профессиональные интересы, надежды, планы и мечты о карьере, а также текущие знания и навыки.

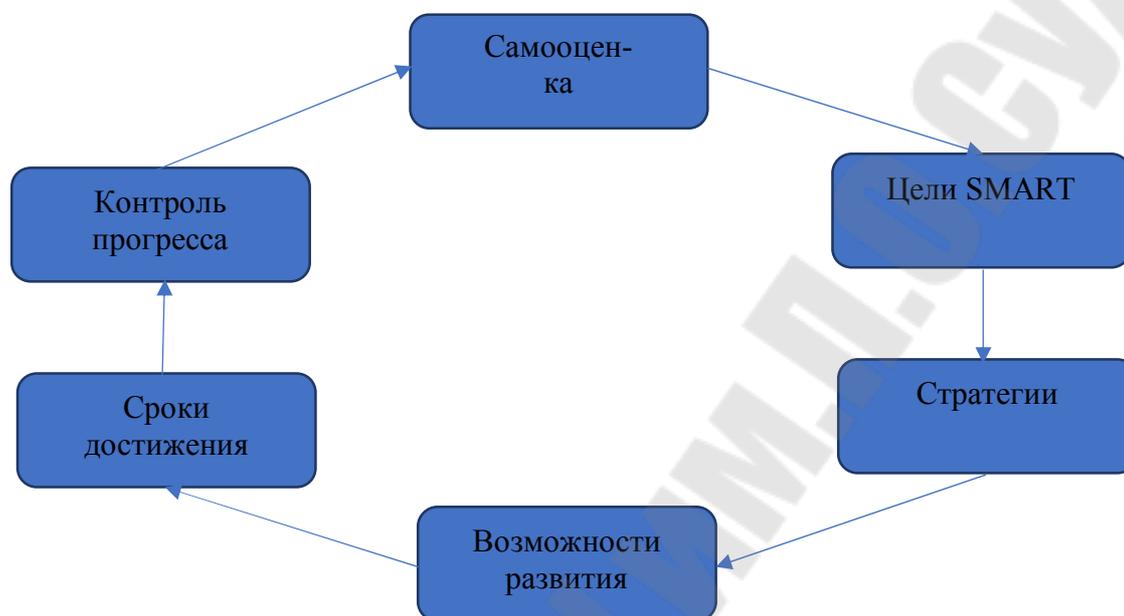


Рис. 8.1. Жизненный цикл плана персонального развития

Сначала необходимо определить, на каком уровне находится человек с учетом текущих навыков и знаний по актуальным темам, чтобы понять, что необходимо улучшить или изменить для продвижения по карьерной лестнице.

Оценить себя не всегда легко. Чтобы ускорить этот процесс, можно попробовать использовать инструмент оценки или личностный тест. Вот несколько популярных из них: большая Пятерка; индикатор типа Майерс-Бриггс.

Эти тесты могут помочь лучше понять, кем является человек и чего хочет от жизни и карьеры.

Возможно, будет полезно определить и гибкие навыки. Гибкие навыки – это рыночные личные активы, которые многие работодатели ищут в кандидатах, такие как хорошее общение, командная работа или лидерство.

Стоит перечислить, с какими программными приложениями или компьютерными программами хорошо работает человек. Поскольку рабочие места становятся все более зависимыми от компьютерных программ, наличие технологических навыков ценно в любой отрасли.

В целом можно предложить на первом этапе ответить на следующие вопросы: что действительно хорошо получается на нынешней должности? в каких областях или проектах происходит разочарование? какие задачи и проекты заставляют чувствовать себя действительно выполненным и довольным? благодаря каким навыкам выяснилось, над чем нужно работать в прошлых обзорах эффективности? как видится карьера через пять лет?

По мере того как будут появляться ответы на эти вопросы, начнут раскрываться некоторые темы и области, в которых будет много возможностей для улучшения.

К сожалению, не все, что будет обнаружено во время самооценки, будет полезно. Конечно, возможно, есть варианты улучшить навыки анализа данных, но если это не то, что интересно или что поможет в карьере, тогда действительно нет смысла сосредотачивать энергию и внимание на этой цели.

Следующий шаг – выяснить, какое выбрать направление, чтобы была возможность создать индивидуальный план развития, полностью поддерживающий конечную цель.

Возможно, выяснится, что есть желание занять руководящую позицию, которая предполагает управление другими или, может быть, улучшить свои навыки публичных выступлений.

Не следует останавливаться только на одной цели. План профессионального развития может охватывать многое, и будет разумным определить некоторые краткосрочные, средние и долгосрочные цели, над достижением которых можно работать.

Когда произведена оценка нынешнего положения и навыков, пришло время поставить цели. Чтобы разбить свои основные цели, нужно установить долгосрочные, среднесрочные и краткосрочные цели.

Цели, которые ставятся в своем плане профессионального развития, должны быть *SMART* (*Specific, Measurable, Achievable, Relevant and Timely* – конкретными, измеримыми, достижимыми, актуальными и своевременными). Использование целей *SMART* сделает их отслеживаемыми, что облегчит обновление *PDP* по завершении важных этапов.

Структурируйте цели таким образом, чтобы их было легко достичь, выполняя небольшие шаги. Полезно перечислить цели в порядке приоритета, чтобы была возможность быстро их определить. Это также может помочь разделить цели на *краткосрочные, среднесрочные* или *долгосрочные*, чтобы можно было разработать более подробные шаги для достижения каждой из них:

- краткосрочные – в ближайшее время (от нескольких недель до нескольких месяцев);
- среднесрочная перспектива – в течение следующего года;
- долгосрочные – в течение ближайших лет (от года до трех-пяти лет).

Таким образом, необходимо стремиться установить одну долгосрочную цель, а затем разбивать среднесрочные и краткосрочные цели на управляемые части. Количество поставленных краткосрочных и среднесрочных целей зависит от того, как далеко планируется будущее

и сколько шагов нужно выполнить, чтобы достичь финишной черты.

Ставить более одной долгосрочной цели имеет смысл только в том случае, если они идут разными путями. Например, можно установить одну долгосрочную цель для своей карьеры, другую – для своей физической формы и последнюю – для своих финансов. Хотя цели, которых стоит добиваться в каждом из этих аспектов жизни, могут влиять друг на друга, они имеют различный характер, и позволяют требовать уникальных среднесрочных и краткосрочных целей.

Если ставить более одной долгосрочной цели, необходимо принять во внимание умственное, эмоциональное и физическое напряжение, которое может вызвать процесс достижения нескольких целей, и соответствующим образом следует скорректировать расписание, чтобы не испытать эмоциональное выгорание.

Для достижения поставленных целей нужен план действий. Чтобы создать его, стоит спросить, как можно повысить свои компетенции, получить новые навыки или получить продвижение по службе, на которое идет расчет.

Оценив свой текущий набор навыков, а также своих целей, стоит записать, что необходимо сделать, чтобы их достичь. Можно обратиться на конференцию, чтобы расширить свои знания, найти наставника, который поможет наладить значимые связи внутри организации, или записаться на семинар, чтобы отточить свои навыки – в любом случае, стоит записать свой план действий, чтобы знать, какие шаги предпринять, чтобы достичь своих целей.

Все это отличные способы сделать шаги к целям, и они должны быть задокументированы в плане профессионального развития, чтобы была возможность точно отслеживать свой прогресс в этой деятельности.

После этого можно перейти к формированию своих персональных стратегий развития.

Стратегии плана профессионального развития определяют, как достигать поставленные цели. Следует перечислить различные подходы, включая экспериментальное обучение (обучение через действие), воздействие (обучение у других), образование и размышления.

Как правило, большинство стратегий должны основываться на опыте. Например, человек, который хочет стать ветеринаром, может стать волонтером в приюте для животных в качестве экспериментальной стратегии для получения дополнительных знаний о работе с животными.

При разработке своей стратегии необходимо учитывать следующее:

- если цель связана с изменением карьеры, стоит подумать, какое образование или сертификаты необходимы и сколько времени потребуется для их получения. Необходимо изучить возможные образовательные и сертификационные курсы, которые можно пройти для достижения этой цели;

- если нужен совет, необходимо подумать о том, чтобы обратиться к профессиональному партнеру и установить отношения наставника и подопечного. Наставником может быть опытный коллега, предыдущий работодатель, профессор или преподаватель;

- если нужно развить свой набор навыков, могут появиться некоторые возможности на текущей работе. Можно попросить своего работодателя о дополнительных обязанностях, которые помогут приобрести необходимые навыки.

На следующем этапе стоит изучить имеющиеся возможности развития и ресурсы. Стоит иметь в виду, что не все карьерные цели будут разумными. Если ожидать, что работодатель поддержит сотрудника в этих начинаниях, вероятно, ему придется работать с ограниченными ресурсами.

Необходимо выяснить, что доступно и реально в нынешней компании. Какой бюджет (если таковой имеется) есть возможность выделить на развитие карьеры сотрудников? есть ли в компании какие-либо существующие программы или ресурсы, которые могут помочь сотруднику? что делалось для других сотрудников?

Нужно поговорить с руководителем, с подчиненными или отделом кадров и даже с другими коллегами, которые изучили возможности развития, чтобы лучше понять, что может быть достаточно доступным. Например, компания не может отправить сотрудника обратно в университет для получения другой специальности на пер-

вой ступени, однако может отправить его получать новую или смежную специальность в магистратуре или может оплатить онлайн-курс по определенному навыку.

Чем больше информации получится достать, тем лучше можно подготовиться к построению плана развития, который будет мотивировать, а не обескураживать.

Ресурсы – это места, где можно найти профессиональный рост. Они могут предоставить семинары или возможности для установления контактов и значительно улучшить карьерный путь.

Некоторые *профессиональные ресурсы* включают:

– **учреждения высшего образования.** Эти учебные заведения предлагают программы, конференции и курсы, которые помогут узнать больше информации по конкретным темам. Многие курсы повышения квалификации, которые можно пройти, приведут к получению сертификата или ученой степени, которые подтвердят, что сотрудник обладает знаниями в какой-либо области или может выполнять какой-либо процесс. Например, менеджеры проектов могут получить сертификат *Project Management Professional*, который подтверждает, что они могут успешно выполнять план, используя различные методы. Можно посещать онлайн-курсы или посещать занятия в местном колледже или школе;

– **профессиональные ассоциации.** Можно найти как местные, так и национальные ассоциации, предлагающие членство. Членство в ассоциации помогает общаться с единомышленниками и строить профессиональные связи. Если расширять свою профессиональную сеть, есть возможность расширить свои возможности для карьерного роста.

– **платформы социальных сетей**, такие как *LinkedIn*, где можно общаться со своей виртуальной командой вне работы;

– **вебинары.** Некоторые профессионалы и компании проводят вебинары, на которых демонстрируют презентации на определенную тему, например, для оценки тенденций в отрасли или обучения определенному навыку программист может предложить веб-семинар по основам интерфейсной разработки. Поскольку вебинары проводятся в Интернете, можно посещать их из любого места. Есть возможность найти множество вебинаров на основе любого *PDP*.

Стоит быть конкретными при разработке раздела ресурсов своего *PDP*. Эти ресурсы могут включать в себя обучение, плату или временные требования. Важно иметь полное представление о том, что может быть доступно.

Важно перечислить все ресурсы, которые можно придумать, а затем сузить их до тех, которые лучше всего соответствуют стратегиям и целям. Если есть возможность тесно сотрудничать с работодателем, чтобы воплотить в жизнь план профессионального развития, необходимо иметь твердое представление о том, какие ресурсы от него потребуются.

Таким образом, когда сотрудник и его менеджер представляют свой план вышестоящему руководству в организации, у него будет подробная документация о том, что ему предстоит выполнить для повышения своего уровня. Это намного эффективнее, чем обращаться к ним с открытой просьбой: «это то, чего я хочу. Какая есть возможность помочь это осуществить?»

Итак, будь то дополнительный бюджет, знакомство с кем-то или разрешение на присоединение к программе или руководство проектом, необходимо записать, к чему понадобится доступ, чтобы предпринять описанные шаги.

Стоит задокументировать свою вспомогательную деятельность. Теперь, когда есть лучшее представление о некоторых вещах, которые можно получить в свои руки, пришло время определить реальные шаги и практические действия, которые помогут работать над достижением более широких целей, которые были перед собой поставлены.

Допустим, была определена цель занять руководящую позицию. Какие действия нужно предпринять, чтобы это произошло? В этом случае есть возможность:

- принять участие в ежегодной программе компании о лидерских ценностях;
- возглавить кросс-функциональный проект;
- посетить семинар по лидерству и т. д.

Долгосрочные цели не должны быть растянуты на долго. Если действительно есть желание расставить приоритеты в своем развитии, нужно иметь в виду конкретные сроки достижения этапов развития.

План профессионального развития всегда должен быть в стадии разработки. Он должен расти и меняться с течением времени и отражать текущее положение в профессиональной жизни.

Хорошие моменты для обновления плана профессионального развития – это достижение вех, обновление стратегии или изменение целей.

Создание графика и крайних сроков для целей может быть чрезвычайно полезным для их соблюдения. Это также буква «Т» любой SMART-цели, т. е. с ограничением по времени.

В зависимости от типа целей, которые ставятся перед собой, можно думать еженедельно, ежемесячно или ежеквартально. Необходимо найти удачный баланс между тем, чтобы дать себе достаточно времени для достижения своих целей, и бросить вызов самому себе.

Если основная цель привязана к определенной дате (например, новая должность, которую желаете получить к началу следующего года), временная шкала будет требовать от сотрудника ответственности за его краткосрочные и среднесрочные цели, поэтому нельзя упустить возможность карьерного роста.

После того как определены действия, которые будут способствовать достижению цели, стоит пройти и назначить целевую дату окончания для каждого из них.

В жизни может произойти всякое, и определенно можно оставить себе немного места для маневра, чтобы скорректировать установленные сроки, если возникнут препятствия. Но составление примерного графика для этих этапов поможет держать себя в руках и убедиться в том, что работа над достижением поставленных целей действительно идет.

План профессионального развития не принесет никакой пользы, если его просто создать – нужно выполнить все шаги, которые в нем были намечены. А для этого надо обязательно контролировать свой прогресс.

Имея под рукой график и определенные цели *SMART*, можно легко отслеживать свой прогресс, оценивать, на какой стадии находится выполнение плана. Это возвращает к началу, потому что *PDP* – это не линейный план, это жизненный цикл.

Разумно добавить раздел в свой план разработки, где есть возможность регистрировать любые заметки о ходе работы или обновления, чтобы была вся необходимая информация в одном удобном для использования месте.

Не забывайте поддерживать свой *PDP*, обновляя и настраивая его по ходу работы. Это единственный способ помочь постоянно совершенствоваться и расти в карьере. Необходимо также добавить свои цели в программу для постановки целей, которая позволит отслеживать текущий прогресс и общаться с другими.

8.5. Пересмотр плана профессионального развития

Как часто нужно проверять ход выполнения плана развития – спорный вопрос. Если делать это слишком часто, сотрудники будут чувствовать, что они постоянно находятся под контролем. Если делать это слишком редко, велика вероятность того, что сотрудники в своих действиях слишком далеко отойдут от первоначального плана. Рекомендуется подводить промежуточные итоги ежемесячно в течение первых трех месяцев, а затем – один раз в квартал. Для тех сотрудников, кто давно работает с планами профессионального развития, итоги можно подводить как минимум два раза в год.

Кроме этого рекомендуется задавать конкретные цели с четкими сроками выполнения. Подведение промежуточных итогов в таком случае можно проводить раз в три месяца во время личной встречи с руководителем. Более долгосрочные цели можно разбить на несколько краткосрочных, по которым и будет проверяться прогресс выполнения задачи. Например, задача развить творческое мышление может включать в себя участие в конференции и подготовку небольшого обзора самых популярных продуктов, которые там были представлены, с описанием их преимуществ.

Если сотрудникам не удастся достигать поставленных перед ними целей, возможно пришло время их пересмотреть. Очень важно, чтобы сотрудники чувствовали, что они руководят процессом. Стоит предложить им самостоятельно оценить свой прогресс в достижении целей и поделиться своим мнением о том, что нужно изменить, чтобы их профессиональное развитие было эффективнее.

В некоторых компаниях план развития сотрудника превращается в формальный документ, который не поддерживается в актуальном состоянии и не отражает реальной ситуации с уровнем развития сотрудника. Индивидуальный план развития будет эффективным только в том случае, если он внутренне принимается сотрудником, поддерживается его окружением и корпоративной культурой компании.

ГЛАВА 9. НАВЫКИ, ТРЕБУЮЩИЕСЯ В СФЕРЕ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

9.1. Жесткие навыки

Для продвижения по карьерной лестнице может потребоваться развитие, оттачивание или обновление некоторых отраслевых навыков. Идея непрерывного обучения действительно принимается традиционными образовательными учреждениями, растущим числом онлайн-институтов и ведущими компаниями – заказчиками кадров.

В зависимости от отрасли, в которой работает человек, обычно относительно легко найти постоянное образование – будь то через отраслевую ассоциацию, местное или онлайн-учебное заведение. В некоторых случаях можно поступить в какой-нибудь университет и получить сертификат, затем превратить его в диплом или степень младшего специалиста. Многие места также предлагают сертификаты об окончании учебы, чтобы помочь быстро приобрести новые навыки. Во всяком случае, сейчас слишком много вариантов. При этом созданы все условия постоянно учиться и совершенствоваться.

Жесткие навыки – это навыки, которым можно специально обучиться. Эти навыки часто являются качественными характеристиками уровня знаний, над которыми велась активная работа в процессе обучения в университете. Жесткие навыки иногда могут зависеть от конкретной работы, в зависимости от роли или уровня, на котором находится человек.

Жесткие навыки, которые развиваются, будут зависеть от роли, стажа и работы. Обычно можно найти их в качестве требуемых навыков, перечисленных в описании должности. Существует неограниченное количество сложных навыков.

Жесткие навыки в дизайне:

- творческий брифинг;
- написание и редактирование;
- графический дизайн;
- поисковая оптимизация (SEO).

Жесткие навыки для инженера-программиста:

- языки программирования (*Javascript*, *Java*, *C++*, *HTML*, *Python*);

- облачные вычисления и распределенные системы;
- создание и управление базами данных.

Жесткие навыки для бизнес-аналитика:

- машинное обучение;
- анализ данных;
- визуализация данных;
- наука о данных;
- анализ риска.

Жесткие навыки в менеджменте программных продуктов:

- стратегия выхода на рынок (*GTM*);
- исследование рынка;
- исследование пользователей;
- *UX*-дизайн.

Навыки для инженера по информационных технологиям:

- управление информацией;
- сетевая безопасность;
- соглашения об уровне обслуживания (*SLA*).

Общие трудные навыки:

- владение более чем одним языком;
- управление проектом.

Поскольку информационные технологии – это обширная область со множеством специализированных направлений, навыки будут использоваться в карьере, будут зависеть от конкретного характера должности.

Навыки специалистов в области ИТ включают в себя сочетание технических знаний, математических знаний с мягкими навыками, необходимыми для совместной работы в командах и творческого достижения целей.

Кодирование, разработка программного обеспечения и написание технических вопросов – это лишь некоторые из сложных навыков для специалистов в области ИТ, в то время как общение и командная работа – это два примера важных гибких навыков, которые необходимы в современном мире компьютерных технологий для эффективной работы.

Технические навыки, на которые специалисты в ИТ полагаются в своей работе, включают широкий спектр жестких навыков, которые позволяют профессионалам выполнять проекты, связанные с разработкой программного обеспечения, аппаратной инженерией, техническим письмом и компьютерным программированием. В дополнение к

сильному набору технических навыков, специалисты также полагаются на математику при выполнении различных проектов. Некоторые области математики, которые обычно используются в ИТ, включают линейную алгебру, дискретную математику, вычислительную математику и математическое моделирование, теорию вероятности и математическую статистику.

Основные технические навыки в области информационных технологий можно разбить на *несколько больших групп*.

Языки программирования – это фундаментальный навык для студентов, изучающих информационные технологии. Независимо от того, есть ли желание заняться разработкой веб-сайтов, машинным обучением или любой другой областью, необходимо понимать и реализовывать базовые концепции программирования. Между тем владеть всеми языками программирования необязательно, но можно выбрать изучение языков в зависимости от предметной области и области специализации. Существуют различные популярные языки программирования, такие как *Python, Java, Ruby, C, C++*, которые можно изучать в соответствии со своими карьерными перспективами.

Наука о данных (*Data Science*) – это новый и очень востребованный навык в современном мире. Наука о данных – это междисциплинарная область, которая занимается извлечением знаний или идей из больших объемов данных в сочетании с искусственным интеллектом, машинным обучением и другими технологиями. Эти идеи помогают организациям принимать важные стратегии и решения на основе данных. Необходимо изучить и понять концепции машинного обучения, статистики, разработки программного обеспечения, чтобы владеть навыками *Data Science*. Кроме того, поскольку данные являются самым большим активом для любой организации и многие известные компании в основном полагаются на данные, которые они хранят, упоминание этого навыка в резюме определенно даст преимущество.

Цифровой маркетинг – один из самых востребованных навыков для работодателей. Поскольку число интернет-пользователей быстро растет, для компаний становится все более важным погрузиться в море цифрового маркетинга, чтобы повысить узнаваемость своего бренда и обеспечить соответствующие продажи и прибыль. Это очень широкая область, которая занимается различными отдельными процессами, такими как поисковая оптимизация (*SEO*), написание контента, маркетинг в социальных сетях, маркетинг по электронной почте и т. д. Можно изучить навыки цифрового маркетинга на различных

онлайн-платформах (видеоролики *YouTube*, учебные блоги), а также получить несколько онлайн-сертификатов. Кроме того, наличие значительных навыков цифрового маркетинга не только поможет получить работу, но и позволит выбрать различные другие возможности, такие как создание блога, предложение услуг фриланса или создание собственного агентства и т. д.

Кибербезопасность – это актуальный и востребованный навык в ИТ-индустрии. По статистике, в ближайшие 3–4 года мировой рынок кибербезопасности составит около 248 млрд долларов. Эта область касается защиты системы и данных от несанкционированного доступа или любой другой злонамеренной активности, а также предлагает другие функции, такие как повышение производительности, снижение вероятности сбоя сети и т. д. Необходимо понимать базовые концепции программирования, знать операционные системы (*Linux*, *Windows* и другие), брандмауэры, чтобы изучить и улучшить навыки кибербезопасности. Между тем можно получить различные сертификаты, такие как Сертифицированный этический хакер (*CEH*), Сертифицированный специалист по безопасности информационных систем (*CISSP*), чтобы получить больше информации. Кроме того, наличие навыков кибербезопасности, упомянутых в резюме, может помочь получить несколько более высоких зарплат от ТНК различных.

Управление проектом – связано с управлением задачами и эффективным завершением проекта в рамках заданного бюджета и времени. Как менеджер проекта, сотрудник отвечает за различные задачи, такие как планирование проекта от начальной до конечной фазы, распределение задач, управление бюджетом, устранение неполадок и многие другие. Наряду с необходимыми техническими навыками, относящимися к проекту, необходимо обладать некоторыми важными мягкими навыками, такими как лидерство, управление временем, управление рисками, а также знаниями для развития навыков управления проектом. Между тем нет никакого ярлыка для совершенствования навыков управления проектами, но можно управлять им, работая над различными проектами и получая значительный опыт.

Разработка программного обеспечения всегда была одним из самых востребованных и требовательных навыков. Чтобы быть опытным разработчиком программного обеспечения, нужно понимать различные области, такие как структуры данных и алгоритмы, базы данных, *IDE* (интегрированная среда разработки), языки программирования и т. д. Можно начать изучать основы разработки программ-

ного обеспечения из различных ресурсов, таких как обучение в классе, видеолекции, книги и можно инициировать разработку базового программного обеспечения, такого как игры, текстовый редактор, а затем перейти к сложному программному обеспечению. Между тем в качестве навыка разработки программного обеспечения, упомянутого в резюме, есть возможности не только получить работу в различных ИТ-гигантах, но также можно создать свой собственный продукт и запустить его в качестве стартапа.

Техническое письмо – это очень требовательный навык в организациях в настоящее время. Это касается документации технических задач или процесса, которые включают отчеты, краткие сводки, краткое изложение проекта, предложения и т. д. Хотя ответственность технического писателя не ограничивается простым написанием, необходимо понять весь сценарий проекта с самого начала до финального этапа. Можно стать опытным техническим писателем, работая над различными аспектами, такими как исследования, накопление глубоких знаний о проекте, хорошие коммуникативные навыки, навыки эффективной презентации и т. д. Для опытного технического писателя цель должна заключаться в том, чтобы читатель понимал всю документация даже при беглом изучении. Между тем добавление технических навыков письма в резюме может повысить шансы на работу в компании мечты.

Итак, все вышеперечисленные навыки будут полезны для всех студентов, изучающих информатику. При этом они очень востребованы, поэтому обязательно должны быть в резюме. Кроме того, необходимо иметь в виду, что какие бы навыки не были упомянуты в резюме, они должны иметь отношение к профилю, для которого проводится собеседование, и быть полезным для компаний.

9.2. Гибкие навыки

Гибкие навыки (soft skills) – это нетехнические навыки, которые связаны с тем, как работает сотрудник: как он взаимодействует с коллегами, как решает проблемы и как управляет своей работой [15–17].

Помимо технических навыков, необходимых в каждой отрасли, также важно развивать несколько менее осязаемые атрибуты, такие как навыки межличностного общения, гибкость или решение проблем. Овладение этими навыками может продвинуть сотрудника на шаг вперед, потому что, хотя большинство коллег или других соиска-

телей будут иметь такую же квалификацию, меньшее количество из них потратит время на развитие навыков, которые не являются абсолютным требованием.

Работодатели часто ищут то, что обычно называют гибкими навыками: они отлично справляются с проверкой необходимых технических навыков, однако по-прежнему испытывают трудности с определением гибких навыков, таких как устойчивость, упорство или эффективные коммуникативные навыки.

Чтобы выявить и развить эти важнейшие межличностные навыки, необходимо сосредоточиться на тех навыках, которые уже есть.

Опрос более 2000 менеджеров по найму, проведенный организацией *Career Builder*, показал, что 77 % считают, что гибкие навыки так же важны, как и жесткие навыки, необходимые для выполнения определенных должностных функций, а 16 % даже заявили, что считают гибкие навыки более важными, чем жесткие.

Они отметили, что при приеме на работу они обращают внимание на следующие наиболее важные навыки межличностного общения:

- сильная трудовая этика;
- надежность;
- позитивный настрой;
- умение хорошо работать в команде;
- организационные навыки;
- умение хорошо работать под давлением;
- навыки коммуникации;
- гибкость;
- уверенность.

Конечно, недостаточно просто перечислить эти навыки в своем резюме, необходимо быть в состоянии привести конкретные примеры того, когда и как были проявлены эти навыки в работе. Для этого нужно будет смоделировать себя в ситуацию, когда будет возможность попрактиковаться в этих навыках.

Сначала следует выяснить, есть ли какие-либо важные гибкие навыки, которые необходимо развить. Как только специалист поймет над чем нужно работать, можно искать возможности для усовершенствования этих навыков.

Менеджеры по найму обычно ищут кандидатов на работу с гибкими навыками, потому что именно они делают специалиста более успешным на рабочем месте. Сотрудник может отлично владеть тех-

ническими навыками, специфичными для работы, но если он не может управлять своим временем или работать в команде, он не сможет стать успешными на рабочем месте.

Гибкие навыки также важны для успеха большинства работодателей. В конце концов, почти каждая работа требует, чтобы сотрудники каким-то образом взаимодействовали с другими.

Еще одна причина, по которой менеджеры по найму и работодатели ищут кандидатов с гибкими навыками, заключается в том, что гибкие навыки – это передаваемые навыки, которые можно использовать независимо от работы человека. Это делает кандидатов на вакансию с навыками межличностного общения очень адаптируемыми сотрудниками.

Гибкие навыки особенно важны при работе с клиентами. Чтобы выслушать клиента и предоставить ему полезное и вежливое обслуживание, требуется несколько навыков межличностного общения.

В отличие от усвоенных жестких навыков, гибкие навыки похожи на эмоции или идеи, которые позволяют людям «читать» других. Их гораздо труднее выучить, по крайней мере, в традиционном классе. Их также намного сложнее измерить и оценить.

Тем не менее некоторые программы профессиональных навыков действительно охватывают межличностные навыки. Они могут обсудить межличностные навыки, чтобы соискатели знали, что они собой представляют и как важно выделить их в своем резюме.

Если человек какое-то время работает, скорее всего, у него уже есть навыки межличностного общения. Например, если при создании сотрудник создавал *web*-приложение вместе со своими коллегами, где кто-то отвечал за создание фронтенда, другие отвечали за создание бэкенда, а третьи занимались работой с базами данных, то это считается работой в команде. Если вы помогли недовольным клиентам найти решение, то можно считать, что использовали навыки разрешения конфликтов и решения проблем.

Являясь новичком в работе, стоит подумать о других занятиях, которыми занимались в школе или на волонтерской основе. Скорее всего, приходилось общаться, адаптироваться к изменениям и решать проблемы.

Можно поразмышлять над мягкими навыками, которые необходимо развивать. Например, вместо того, чтобы просто обсуждать проблемы с руководителем, следует предложить решение этих проблем.

Работодатели обычно не спрашивают напрямую, есть ли у кандидата навыки межличностного общения. Вместо этого они представляют ситуации и спрашивают, как бы он поступил в этом случае.

При подаче заявки на новую работу стоит выделить навыки межличностного общения, а также навыки, связанные с работой. Во-первых, нужно составить список навыков межличностного общения, которые имеют отношение к желаемой работе. После этого надо сравнить свой список гибких навыков со списком вакансий. Стоит также включить некоторые из этих навыков в свое резюме. Можно также упомянуть их в сопроводительном письме. Выберите один или два навыка межличностного общения, которые кажутся наиболее важными для работы, которую планируете получить. В сопроводительном письме представьте доказательства, подтверждающие, что обладаете именно этими навыками.

Наконец, можно выделить эти навыки в своих интервью. Можно продемонстрировать свои навыки межличностного общения во время собеседования, проявив дружелюбие и доступность. Если внимательно следить за тем, как интервьюер говорит, можно продемонстрировать свои навыки слушания.

9.3. Организационные навыки

Когда работодатели нанимают сотрудников, одним из главных навыков, которые они ищут в кандидатах, является организация. *Организационные навыки* – одни из самых важных и передаваемых профессиональных навыков, которые может приобрести сотрудник. Они включают в себя набор возможностей, которые помогают человеку планировать, расставлять приоритеты и достигать своих целей, что в свою очередь может сэкономить время и деньги компании.

Организационные навыки необходимы для многозадачности и поддержания бесперебойной и успешной работы бизнеса. Работодатели стремятся нанимать кандидатов, которые могут работать для стабильного достижения результатов, даже когда возникают непредвиденные задержки или проблемы.

Организационные навыки связаны с созданием структуры и порядка, повышением производительности и расстановкой приоритетов для задач, которые должны быть выполнены немедленно, по сравнению с теми, которые можно отложить, делегировать другому человеку или полностью исключить.

Поддержание сильных организационных навыков может снизить вероятность развития плохих рабочих привычек, таких как откладывание на потом, беспорядок, недопонимание и неэффективность.

Работодатели ищут сотрудников, которые могут не только поддерживать порядок в своей работе и своем рабочем столе, но и тех, кто также может быстро адаптироваться к организационной структуре компании.

Организационные навыки подразделяются на *навыки внутренней организации* и *навыки внешней организации*.

Навыки внутренней организации. Организационные навыки включают в себя нечто большее, чем просто содержание рабочего стола без беспорядка и организованного компьютера. Хотя свободное пространство для работы важно, аккуратность это лишь один из нескольких ключевых организационных навыков. Сотрудники с отличными организаторскими способностями также могут сохранять спокойствие и подготовленность за счет систематического планирования и составления расписания.

Навыки внешней организации. Рабочие проекты обычно сосредоточены вокруг жесткого графика, и разделение работы на более мелкие проекты и цели может быть эффективным способом их выполнения. Работодатели ищут сотрудников, которые могут планировать и делегировать эти более мелкие задачи себе и другим сотрудникам, чтобы не отставать от сроков, сохраняя при этом здоровый баланс между работой и личной жизнью.

Кроме того, организационные навыки могут подразделяться на физические и социальные.

Физическая организация включает в себя не только аккуратный стол, но и расположение комнат, этажей и целых зданий, и это выходит далеко за рамки поддержания аккуратного внешнего вида. Плохо организованное пространство приводит к физическому дискомфорту, потере времени, потерянным предметам и даже людям. Пространство, в котором работают люди, во многом зависит от того, насколько хорошо они работают. Кто-то должен спроектировать эти пространства, а все остальные должны поддерживать порядок.

К *физическим организационным навыкам* можно отнести:

- административный;
- внимание к деталям;
- краткость;
- координация;

- креативное мышление;
- документирование;
- выявление проблем;
- определение ресурсов
- приоритезация;
- продуктивность;
- ситуационная оценка;
- анализ и оценка задачи;
- решение задачи;
- анализ и управление рабочим процессом.

К *социальным организационным навыкам* можно отнести:

- планирование и прогнозирование;
- дизайн;
- решение проблем;
- управление встречами;
- командная работа;
- внимательное слушание;
- сотрудничество;
- коммуникация;
- уверенность;
- делегирование полномочий;
- групповое лидерство;
- руководство по обучению;
- переговоры;
- устное общение;
- тимбилдинг.

9.4. Письмо и общение

Профессиональное развитие – это инвестиция в будущее, которая требует времени. Результаты не будут видны в одночасье, однако долгосрочная отдача окупится. Это гарантирует, что человек никогда не застрянет в колее, укрепит его слабые стороны, одновременно развивая сильные. Самое главное – профессиональное развитие ставит человека на место «водителя» и позволяет ему руководить своей карьерой с уверенностью, которая исходит от знания, куда он желает отправиться и как туда добраться.

Следует помнить, что для начала не обязательно иметь идеальный план; основное – это сделать первые шаги. По мере продвижения

можно развивать и пересматривать свой план, и постепенно все станет проясняться.

Как сказал Платон, «Начало – самая важная часть работы». Необходимо сделать эти важнейшие первые шаги сегодня, будь то визуализация того, где планируется быть через год, или создание списка навыков, которые нужно укреплять.

Письменное выражение – способность передавать информацию и идеи так, чтобы другие их поняли.

Активное слушание – способность уделять все внимание тому, что говорят другие, понимать поднятые вопросы и задавать вопросы, когда это необходимо.

Английский язык – знание структуры и содержания языка, включая значение и написание слов, правила композиции и грамматику.

Понимание прочитанного – способность понимать письменные предложения и абзацы в рабочих документах.

Коммуникации и средства массовой информации – знание методов и методов производства, коммуникации и распространения информации, включая альтернативные способы информирования и развлечения посредством письменных, устных и визуальных средств массовой информации.

Управление временем – возможность распоряжаться своим временем и временем других.

9.5. Активное слушание

Активное слушание – это очень ценный гибкий навык, которым пользуются все работодатели. В конце концов, люди с этой способностью с большей вероятностью поймут задачи и проекты, построят прочные отношения с коллегами, а также смогут решать проблемы и разрешать конфликты.

Поскольку это востребованный навык, работодатели будут искать консультантов, чтобы продемонстрировать свою способность слушать во время собеседований. Можно узнать, почему хорошие навыки слушания жизненно важны на рабочем месте, а также как выработать хорошие навыки слушания, избегая при этом плохих.

Слушание в рабочем контексте – это процесс, с помощью которого получают понимание потребностей, требований и предпочтений ваших заинтересованных сторон посредством прямого взаимодействия. Заинтересованным лицом может быть кто угодно из начальни-

ков, клиентов, коллег, подчиненных, высшего руководства, членов совета директоров, интервьюеров или кандидатов на работу.

Активное слушание на рабочем месте состоит из двух компонентов: внимание и размышление.

Внимание включает в себя зрительный контакт, кивание, правильную осанку и копирование языка тела говорящего, чтобы показать искренний интерес.

Помимо этих невербальных сигналов, также необходимо позволить говорящему полностью закончить свою мысль.

Это все признаки того, что слушающий сосредоточен на том, что говорит собеседник.

Рефлексия (отражение и ответ) – это повторение и перефразирование того, что сказал говорящий, чтобы показать, что действительно понятно то, о чем говорят.

Хорошие слушатели всегда стремятся полностью понять, что хотят сказать другие, особенно когда в заявлении отсутствует ясность. Слушание требует попытки расшифровать и интерпретировать вербальные сообщения и невербальные сигналы, такие как тон голоса, выражения лица и физическая поза.

Активные слушатели также проявляют любопытство, задавая вопросы. Сделав это, можно произвести приятное впечатление.

Один из способов продемонстрировать активное слушание – дать интервьюеру возможность ответить на каждый вопрос и утверждение. Не стоит перебивать, нужно убедиться в искренних ответах на вопросы.

Совершенно нормально выделить несколько минут, чтобы сформировать правильный ответ. Это показывает, что человек полностью усвоил слова говорящего и достаточно внимателен, чтобы сформулировать лучший ответ.

Плохие слушатели постоянно прерывают говорящего, что говорит о недостаточном развитии навыков слушателей. Точно так же, если не ответить на вопрос, это плохо отразится на собеседовании.

Если нет уверенности в вопросе, лучше уточнить, что спрашивает интервьюер.

Слишком много разговоров также является проблемой, поскольку правильные разговоры должны быть хорошо сбалансированными, и каждая вовлеченная сторона должна иметь равное время для выступления. Монополизация разговора не позволяет слушать, а собеседник не может полностью выразить то, что он хочет сказать. В конце концов, это приведет к тому, что будет произведено плохое впечатление.

Отвлеченный взгляд – одно из качеств плохого слушателя. Это может быть что угодно: от избегания зрительного контакта до проверки телефона или часов, пока кто-то разговаривает.

Можно привести следующие примеры активного слушания:

- кандидат на работу делится своим пониманием неясного вопроса во время собеседования и спрашивает, правильно ли он его понял;
- интервьюер замечает, что кандидат не смотрит ему в глаза, когда заявляет о своей *ключевой силе*;
- сотрудник службы поддержки клиентов повторяет проблему или жалобу клиента, чтобы завериться в том, что тот был услышан;
- консультант кивает и говорит: «Я слушаю вас», чтобы побудить клиента продолжить рассказ;
- фасилитатор встречи побуждает сдержанного члена группы поделиться своим мнением о предложении;
- интервьюер задает дополнительный вопрос, чтобы получить дополнительные разъяснения о том, как кандидат применил критический навык на прошлой работе;
- менеджер резюмирует то, что его команда сказала во время собрания, и спрашивает, правильно ли он все расслышал;
- в конце проверки эффективности сотрудник повторяет конкретные области, в которых его руководитель просит его усовершенствовать знания;
- на встрече с клиентом продавец задает открытый вопрос: «Что я могу сделать, чтобы лучше обслуживать вас?»;
- медсестра сообщает пациенту, что она знает, насколько она напугана его предстоящей операцией, и говорит, что она готова помочь;
- сотрудник внимательно следит за спикером на тренинге и задает уточняющие вопросы по полученной информации.

9.6. Креативное мышление

Креативное мышление – это способность рассматривать что-то по-новому. Это может быть новый подход к проблеме, разрешение конфликта между сотрудниками или новый результат на основе набора данных. Работодателям во всех отраслях нужны сотрудники, которые могут творчески мыслить и открывать новые перспективы на рабочем месте.

Креативное мышление означает нестандартное мышление. Часто творчество предполагает нестандартное мышление, т. е. способность воспринимать неочевидные закономерности.

Креативное мышление может означать разработку новых способов выполнения задач и решения проблем. Это означает привносить свежий, а иногда и неординарный взгляд в работу. Такой образ мышления может помочь отделам и организациям работать более продуктивно.

Креативное мышление не ограничивается художественными типами. Креативное мышление – это навык, который каждый может развить.

Возможности для творческой мысли на рабочем месте варьируются: от очевидных художественных позиций до высокотехнологичных.

Можно выделить следующие направления креативного мышления.

Художественное творчество. Не нужно быть художником, чтобы работа имела художественный элемент. Художественно-творческие задачи могут включать в себя разработку логотипов, написание рекламной копии, создание упаковки для продукта или написание сценария телефонного разговора для сбора средств.

Креативное решение проблем выделяется как новаторское.

Креативный подход к решению проблемы позволяет найти новые пути их урегулирования. Можно провести мозговой штурм по новым способам снижения энергопотребления, найти новые способы сокращения расходов во время бюджетного кризиса или разработать уникальную судебную стратегию для защиты клиента.

Творчество в STEM (Science, Technology, Engineering, Math). Некоторые люди думают о науке и технике как о противоположности искусства и творчества. Это не правда. Области науки, техники, инженерии и математики очень креативны. Создание более эффективного робота на конвейере, написание новой инновационной компьютерной программы или разработка проверяемой гипотезы – все это в высшей степени творческий процесс.

История науки и техники наполнена проектами, которые не сработали не из-за ошибок в технике или методологии, а из-за того, что люди застряли в своих предположениях и старых привычках. Для процветания и развития области STEM нуждаются в творчестве.

Можно выделить ряд типов креативного мышления.

Аналитическое. Прежде чем думать о чем-то творчески, нужно сначала это понять. Для этого требуется способность внимательно изучать вещи, чтобы понимать, что они означают. Независимо от того, что находится перед глазами, текст или набор данных, план урока или уравнение, необходимо сначала проанализировать его.

Непредубежденное. Думать творчески, отбросить любые предположения или предубеждения и взглянуть на вещи совершенно по-

новому. Открытый подход к проблеме дает возможность мыслить творчески.

Конструктивное. Работодателям нужны творческие сотрудники, которые помогут им в решении рабочих вопросов. Столкнувшись с проблемой, необходимо подумать, как ее решить, прежде чем обращаться за помощью.

Организационное. Это может показаться нелогичным: разве творческие люди не известны своей неорганизованностью? На самом деле организация – неотъемлемая часть творчества. Хотя, возможно, придется немного запутаться, пробуя новую идею. Нужно организовать свои идеи так, чтобы другие поняли и реализовали это видение.

Коммуникационное. Люди оценят творческую идею или решение только в том случае, если дать им эффективную информацию. Необходимо иметь сильные письменные и устные коммуникативные навыки. Необходимо также быть в состоянии полностью понять ситуацию, прежде чем думать о ней творчески. Это означает, что нужно быть хорошим слушателем. Можно придумать уникальное решение, задав правильные вопросы и выслушав ответы.

Работодателям нужны творческие мыслители, потому что это приносит им прибыль. Компании, которые поощряют творческий подход, могут увидеть большой рост доходов.

При подаче заявления о приеме на работу стоит подумать о том, как творчество помогло в прошлом и как оно могло быть полезно для работы, на которую претендуете сейчас. Стоит подумать о том, как добавить в резюме и сопроводительное письмо ключевые слова, демонстрирующие творческий подход в решении задач.

В сопроводительном письме необходимо указать один или два конкретных примера того, как творческое мышление приносило пользу работодателю. Возможно, был придуман творческий способ сэкономить деньги своего отдела или, может быть, разработана новая файловая система, которая повысила эффективность.

Нужно приходить на собеседование с примерами, демонстрирующими творческие способности. Это особенно важно, если в описании должности в качестве требования указывается творческий подход или творческое мышление.

Если искать творческие возможности как средство самореализации, можно найти удовлетворение в удивительных местах. Любая инициатива, которая позволяет внести свой вклад в работу, в конечном итоге будет творческой.

9.7. Командная работа

В хорошо организованной команде у каждого члена своя роль, и задачи распределяются соответственно. Создание организационной структуры команды – это умелое достижение, но также предоставление и принятие соответствующих делегаций, следование указаниям и четкое общение с нужными людьми. Хорошо организованные люди понимают и поддерживают структуру команд, частью которых они являются.

Обычно работодатели подразумевают умение дружно работать с коллегами в любых ситуациях и проявлять сочувствие. По сути командная работа требует не только навыков людей, но и чувства зрелости, которое позволяет человеку думать над возникающими мелкими недоразумениями.

Работа в команде предполагает помощь другим членам команды в быстром и эффективном достижении общей цели.

Навыки работы в команде имеют важное значение для успеха на работе, независимо от того, в какой сфере работать или какой должности находиться. Хорошая работа с клиентами, коллегами, менеджерами и другими людьми на рабочем месте может помочь эффективно выполнять задачи, создавая при этом приятную атмосферу как для самого сотрудника, так и для других. Организация, которая делает упор на хорошие навыки работы в команде, обычно является здоровым, хорошо функционирующим рабочим местом.

Навыки работы в команде – это качества и способности, которые позволяют плодотворно сотрудничать с коллективом. Умение работать в команде зависит от способности хорошо общаться, активно слушать, а также быть ответственным и честным.

Навыки командной работы имеют двойное преимущество: гармоничная офисная среда плюс более эффективная работа. Успешные команды с гораздо большей вероятностью произведут впечатление на клиентов, завершат проекты и заключат сделки. Репутация компании часто зависит от того, насколько компетентными считаются ее команды.

Командные игроки должны уметь общаться устно и использовать язык тела как на эмоциональном, так и на интеллектуальном и профессиональном уровнях.

Умение работать в команде очень важно, когда речь идет о крупном деле. Хотя некоторые люди являются прирожденными командными игроками, для других работа в команде может быть полез-

ным опытом. При правильных знаниях и подходе абсолютно каждый сможет быть хорошим командным игроком.

Навыки работы в команде состоят из взаимосвязанных способностей, которые позволят эффективно работать в организованной группе. Навыки командной работы жизненно важны для работодателей, поскольку команды являются основной организационной единицей во многих компаниях. Работа в команде происходит, когда люди сотрудничают и используют свои индивидуальные навыки для достижения общих целей.

Командная работа включает в себя нижеперечисленные навыки.

Коммуникация – основа эффективной командной работы. Работаете ли вы с одноклассниками над презентацией или возглавляете новый проект на работе, важно открыто и честно поговорить с членами группы об ожиданиях, сроках и обязанностях. Установление открытых линий общения способствует укреплению доверия и создает позитивную командную среду. Хотя могут возникать разногласия, искреннее и уважительное общение с другими членами команды поможет быстро решить проблемы.

Способность общаться четко и эффективно – важный навык командной работы. При работе с другими важно делиться соответствующими мыслями, идеями и ключевой информацией. Есть много разных типов коммуникативных навыков, включая вербальные и невербальные.

Ответственность. В динамике командной работы важно, чтобы вовлеченные стороны понимали ту работу, за которую они несут ответственность, и прилагали усилия для выполнения указанных задач вовремя и в соответствии с ожидаемыми стандартами. Когда вся команда функционирует должным образом, взяв на себя ответственность за свою работу, сотрудники могут работать вместе для достижения общей цели.

Решение проблем. Сама идея организации команды – решить проблему. Вот почему навыки решения проблем имеют фундаментальное значение для каждого члена команды. Способность взглянуть на проблему с разных сторон и использовать навыки тайм-менеджмента на основе навыков отдельного члена команды способствует производительности и успеху всей команды.

Сотрудничество. Работа в команде временами может быть сложной задачей, но чаще всего это прекрасная возможность раскрыть творческие идеи, поделиться различными точками зрения и

опытом, а также улучшить свои собственные навыки. Если всегда относиться к каждому групповому проекту как к опыту обучения, можно создать более продуктивную командную среду. Желание учиться и готовность исследовать новые подходы сделают сотрудника лучшим помощником, менеджером или лидером.

Практика честности и прозрачности на работе может означать преодоление разногласий, объяснение того, что не получилось выполнить определенную задачу вовремя или публикацию сложных обновлений. Без прозрачности команде может быть трудно завоевать доверие и, следовательно, работать вместе эффективно.

Активное слушание и обратная связь. Чтобы обеспечить надлежащую обратную связь в различных ситуациях, с которыми приходится сталкиваться с коллегами, важно внимательно слушать. Разъяснение того, что имеют в виду другие члены команды, и интерес к их проблемам демонстрирует заботу о тех, кто трудится рядом. Разумеется, обратная связь также может быть доставлена по электронной почте; некоторые вещи лучше изложить в письменной форме. Со временем и с учетом различных сценариев можно понять, какой механизм обратной связи, вероятно, будет работать лучше всего.

Как и в случае с общением, навыки активного слушания могут помочь команде понять друг друга и доверять друг другу. Активное слушание – это попытка сосредоточиться на одном человеке, когда он делится своими идеями, мыслями или чувствами. Можно также задать дополнительные вопросы, чтобы глубже понять, о чем идет разговор.

Взаимопонимание. Работая в команде, можно найти множество подходов, идей, мнений и предпочтений. Разнообразие мнений – ключевая сила команды. Ключевым аспектом уважительного отношения – внимательно слушать. Необходимо должным образом учитывать мнение других. Важно уважительно комментировать мнения. Это позволит участвовать в принятии групповых решений.

Уважение к товарищам по команде поможет лучше понять их мотивы и чувства. Выделив время, чтобы выслушать и понять, как другие думают и работают, можно правильно общаться с ними.

Осведомленность. В командной работе важно оттачивать свою способность всегда осознавать динамику команды. Например, если один человек доминирует в разговоре или не позволяет другим обмениваться идеями, важно восстановить баланс, чтобы каждый товарищ по команде мог вносить равный вклад. В качестве альтернативы, если один человек более застенчив или не решается делиться идеями, важ-

но создать пространство, чтобы все товарищи по команде чувствовали себя комфортно.

9.8. Тайм-менеджмент

Тайм-менеджмент – это метод более эффективного использования времени. Организуйте свои профессиональные и личные задачи в зависимости от того, насколько они срочны и важны. Сначала стоит заняться самыми важными задачами, а затем уже делами, которые не являются срочными. Расставив приоритеты в своей рабочей нагрузке, вы сможете сосредоточить свое время и энергию там, где они наиболее важны.

Хороший тайм-менеджмент требует осознанного планирования и вдумчивого принятия решений. Это также означает, что важно оставаться сосредоточенными и придерживаться приоритетных задач, и не обращать внимание на неважные отвлекающие факторы.

Если есть желание узнать, поручается ли управлять временем или нет, для начала нужно задать себе следующие вопросы: известно ли, как правильно расставить приоритеты для задач на основе важности и срочности? известно ли, сколько времени тратится на каждую из задач? нужно ли брать работу домой, чтобы ее выполнить?

После оценки своих текущих навыков нужно составить план по их совершенствованию. Это непросто, но как и в случае с другими навыками, над которыми идет работа, можно научиться лучше управлять своим временем. Успешные люди используют различные навыки управления временем, чтобы повысить продуктивность и эффективность в своей личной и профессиональной жизни.

У всех одни и те же 24 часа в сутки, все из которых не стоит тратить на работу. Поскольку человек может работать только определенное количество часов в день, один из лучших способов сделать больше и уложиться в установленные сроки – максимизировать то, что можно сделать в то время, которое у было отведено на работу. Это не означает, что нужно просто нагромождать работу, здесь на помощь приходит тайм-менеджмент. Развитие навыков тайм-менеджмента означает поиск способов оптимизировать свой стиль работы. Это может быть всего несколько минут за раз, но в конце рабочего дня они действительно складываются. Вот почему навыки тайм-менеджмента так желательны для сотрудника.

Тайм-менеджмент состоит из ряда базовых навыков, освоение которых позволит более рационально использовать свое время.

Сведение к минимуму отвлекающих факторов. Мы живем в шумном мире. От электронной почты и оповещений до вашего гудящего телефона – на все это очень легко отвлечься и потерять ход мыслей. Отключить оповещения очень просто, но что делать, если просто нет возможности найти тихое место, чтобы поговорить по телефону? Громкая обстановка может снизить способность концентрироваться, вызвать недопонимание и полностью испортить общение с коллегами.

Постановка целей SMART. Фрейм *SMART* очень полезен для постановки целей, которых действительно можно достичь.

Цели *SMART*:

- конкретные (чего именно нужно добиться?);
- измеримые (как узнать, насколько хорошо была достигнута цель?);
- достижимые (достижима ли обозначенная цель?);
- реалистичные (можно ли реально достичь своей цели?);
- закрепленные в рамках (когда установлен срок достижения поставленной цели?).

Фрейм *SMART* помогает довести цель до конца и дает инструменты для ее достижения.

Делегирование задач. Иногда просто нельзя со всем справиться. Делегирование – важная часть командной работы, и правильное делегирование необходимо для сохранения и поддержания производительности, особенно при работе с большими командами.

Делегирование – это не просто передача другим. Чтобы правильно делегировать, сначала нужно создать список задач, которые могут выполнять другие люди. Определить, кто эти люди и как их оценивать. Стоит выдавать им задания с четкими сроками и наградами.

Правило 20 минут. Чувство, когда ощущается сосредоточенность, и чувство, что работа идет лучше, чем когда-либо – обычно называется «попаданием в зону». Людям трудно добиться успеха, но когда они «попадают в зону», их продуктивность сразу повышается.

Но как можно «попасть в зону» в любое время?

Вот в чем суть правила 20 минут: вы начинаете с моральной подготовки; вы устанавливаете будильник на 20 минут и как только таймер запускается, уделяете задаче все свое внимание. Когда рабо-

тает будильник, вы сделаете перерыв. Затем вы повторяете этот цикл, пока ваша работа не будет завершена.

Приоритезация. Расстановка приоритетов – один из важнейших навыков, которым нужно овладеть, чтобы правильно распоряжаться своим временем. Чтобы расставить приоритеты, необходимо перечислить действия и задать себе следующие вопросы: зачем это делать? как эта задача поможет достичь целей? насколько важны эти задачи для целей?

Ответы на эти вопросы помогут в управлении задачами, поскольку уже будет известно, что нужно сделать в первую очередь и почему.

Проверка времени. Периодически нужно отступать и пересматривать, как проводится время: сколько времени тратится на разные задачи? какие задачи перекладываются? какие задачи можно поручить?

Аудит времени может дать очень реалистичное представление о том, как им распоряжаться, и даст понимание, как его необходимо улучшить. Можно составить график недели и проверить, как на самом деле проводится время. Затем можно выбрать, какие инструменты повышения производительности нужны, и найти лучшие способы составить график.

Умение сказать «нет». Иногда нужно научиться управлять своим временем, чтобы научиться говорить «нет». Ваше время принадлежит только вам, и его трата повлияет только на вас.

Нужно быть морально готовым, знать, какие задачи нельзя выполнить, и отказаться от них.

Проведение MIT по утрам. У большинства людей утром много энергии.

Можно потратить это время на выполнение самых важных задач (MIT). Так, появится возможность освободить остаток дня.

Отслеживание своего времени. Отслеживание времени может помочь выяснить, сколько времени тратится на каждую задачу, и может дать вам ценные сведения. Чтобы начать отслеживать время, можно использовать простую электронную таблицу или счетчик времени. Так можно найти возможные способы для улучшения своего распорядка дня.

Организация дня накануне вечером. Если упорядочить свой день накануне вечером, это поможет поставить перед собой цели и крепче спать. Записывая то, что нужно сделать на следующий день,

в приложении со списком дел или в блокноте, можно лечь спать уже со знанием того, как будут решаться задачи. После сна уже есть представление о том, с чего начать.

Здоровое питание и упражнения. Делать упражнения и употреблять в пищу фрукты и овощи – отличное решение не только для того, чтобы оставаться в форме, но и помочь избавиться от мозгового тумана и даже предотвратить снижение умственного развития. Чистый ум – продуктивный ум, поэтому полезно начинать утро с зарядки и фруктов.

Объединение сходных задач в группы. Чтобы выполнять разные задачи, нужно иметь другое мышление. Вот почему иногда может казаться, что делается что-то одно, а не другое. Если заставить себя выполнить одну за другой разные задачи, концентрация может пострадать.

Вместо этого можно начать с группировки похожих задач. Если нужно отредактировать несколько видеороликов, написать несколько статей и попробовать новые продукты, удобнее всего сгруппировать задачи, которые больше похожи друг на друга, чтобы выполнять их последовательно. Таким образом, не придется постоянно менять свой подход.

Избегание совершенства. Стремление к совершенству может помочь в вашей работе, однако сохранение этого желания может заставить чрезмерно анализировать и растягивать время, которое тратится на задачу.

Вместо этого старайтесь изо всех сил стараться изо всех сил, но помните о важности того, что делаете. Можно сделать это, завершив работу, сделав перерыв, а затем сделав быстрый обзор, помня о наиболее важных областях задач или просто доверившись своему чутью.

Избегание многозадачности. Многозадачность может быть соблазнительной. Если есть несколько задач, почему бы не попробовать выполнить их вместе? Однако многочисленные исследования снова и снова показывают, что многозадачность просто не работает. В итоге работа будет выполняться дольше, а результат получится плохим.

Регулярные перерывы. Как и в случае с многозадачностью, работа без остановки может показаться лучшим способом выполнить наибольший объем работы за наименьшее количество времени. Однако правда в том, что никто не может поддерживать надлежащую энергию и концентрацию часами. Делать перерывы – не означает тратить время зря. Вместо этого можно рассматривать перерывы как за-

правку машины: нужно остановиться и заправить топливо, чтобы машина поехала дальше. Нужно установить будильник, чтобы напоминать о том, что нужно делать перерывы, и сопровождать их чем-нибудь для поддержания духа, например, вдохновляющими цитатами. Если нужно сделать перерывы на новом уровне, можно использовать их для таких занятий, как осознанность и медитация.

ГЛАВА 10. МЕТОДОЛОГИИ КОМАНДНОЙ РАБОТЫ В СФЕРЕ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

Важность командной работы на рабочем месте демонстрируется чувством единства, сотрудничества и мотивации. Эффективная команда работает как единое целое, используя навыки и таланты каждого для поддержки и достижения общей цели.

Проще говоря, командная работа – это когда люди комбинируют индивидуальные наборы навыков для достижения наилучших результатов.

Навык командной работы (*teamwork skill*) – один из наиболее ценных для работодателя навыков, так как в современных условиях невозможно представить выполнение какой-либо работы в одиночку, без взаимодействия с группой коллег. Большинство значимых результатов и достижений добиваются команды специалистов.

На эффективную работу команды в первую очередь влияют прочные рабочие отношения, взаимопонимание и взаимопомощь отдельных членов команды для достижения общего результата.

Для организации эффективной работы в команде было предложено множество методологий.

Большая часть современных методологий изначально разрабатывалась для командной разработки программного обеспечения, однако теперь они активно используются и в других отраслях человеческой деятельности. Технические, производственные отделы, специалисты по поддержке и маркетингу используют в своей деятельности основные принципы этих методологий, чтобы выполнять свою работу быстрее и более качественно. Многие организации используют разные методологии для разных типов работ.

На базовом уровне методологии помогают структурировать работу. На практике зачастую используется единый подход, чтобы все сотрудники знали, чего ожидать от планирования новых проектов и выполнения задач. Когда на предприятии придерживаются единого набора практик и методологий, это дает возможность сосредоточиться на решении технических проблем, а не тратить ресурсы на управление хаосом рабочего процесса.

В зависимости от роли каждый сотрудник должен иметь возможность влиять на ключевые фазы в рамках выбранной методологии, такие как фазы тестирования, развертывания или обслуживания.

Правильная методология управления проектами может улучшить проект и помочь руководителю максимально эффективно использовать каждую команду и каждого сотрудника в отдельности.

Независимо от того, какие методологии управления ИТ-проектами используются на предприятии (гибкие или более традиционные методы), для каждой команды найдется своя.

При этом, какая бы методология не была выбрана, должен быть реализован гибкий и простой в использовании инструмент управления проектами для совместной работы, который обеспечит поддержку команды от ее начала до полного завершения.

Важным моментом является выбор программного обеспечения для управления командой, которое поддерживает несколько методологий, т. е. не ограничивается одной методологией или способом ее использования. Например, командная работа предполагает, что каждая команда на предприятии должна иметь возможность свободно работать так, как ей подходит, не жертвуя функциями, сложностью или количеством человек.

Командная работа не должна зависеть от того, как привыкли работать ее отдельные члены, но при этом каждый из них должен обеспечивать необходимое качество выполнения работ, активно взаимодействовать со своими коллегами и постоянно улучшать рабочие процессы.

10.1. Методология водопада (*Waterfall model*)

Методология водопада (Waterfall model) – традиционный подход к управлению проектами. В нем задачи и фазы выполняются линейно, последовательно, и каждый этап проекта должен быть завершен до начала следующего (рис. 10.1).

Долгое время этот подход был основным подходом к разработке. Он имеет жесткие, четко определенные процессы, которые можно разделить на 6 этапов:

- 1) требования;
- 2) анализ;
- 3) дизайн;
- 4) строительство;
- 5) тестирование;
- 6) развертывание и обслуживание.

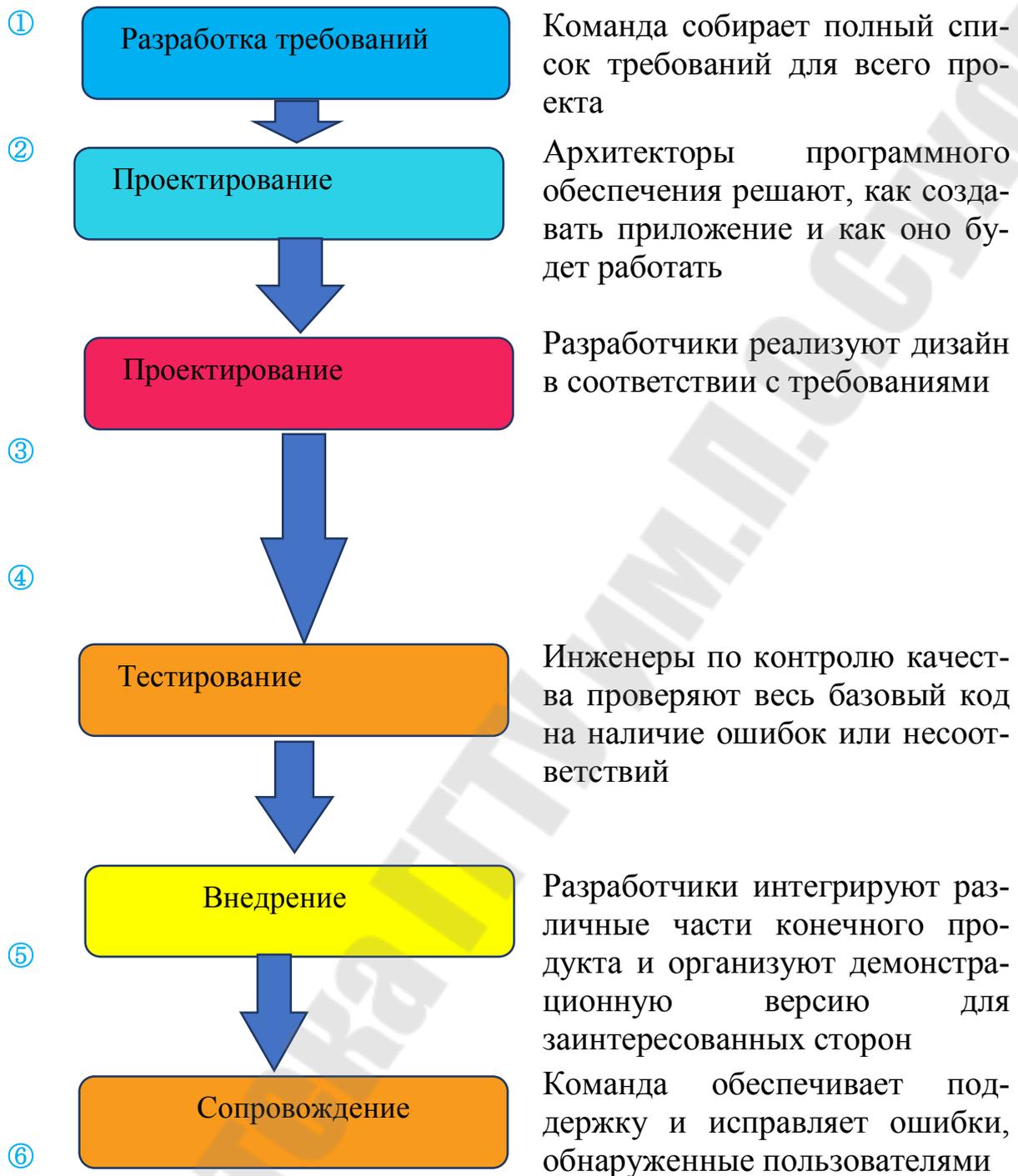


Рис. 10.1. Методология «Waterfall»

Прогресс течет в одном направлении, как настоящий водопад. На каждом этапе разработки есть свой набор результатов и критериев проверки. Команда продвигается шаг за шагом, чтобы убедиться, что их работа завершена, прежде чем перейти к следующему этапу. Этот процесс предсказуем и позволяет точно составлять бюджет

и график. Это делает *Waterfall* идеальным решением для проектов с фиксированной ценой. Более того, после тщательного предварительного планирования и длительной фазы открытия клиенту не нужно тратить много времени на участие в процессе разработки.

Некоторые руководители проектов считают *Waterfall* одной из лучших методологий разработки программного обеспечения для распределенных команд и работы из дома.

Однако, как и настоящий водопад, *Waterfall* скрывает в себе определенные риски в связи с изменчивостью внешней ситуации. Например, COVID-19 оказал значительное влияние как на саму разработку программных продуктов (удаленная работа), так и на пользователей информационных систем, что повлекло за собой изменение требований к программным продуктам.

Waterfall плохо справляется с подобными внешними воздействиями, так как требуется внести оперативные изменения в ранее утвержденный план работ. Менеджер проекта должен получить одобрение всех заинтересованных сторон и просмотреть массу документов, чтобы обнаружить часто неожиданные последствия предлагаемых изменений для всей системы.

Waterfall применяется, если:

- конечная цель проекта четко определена и не изменится;
- заинтересованные стороны точно знают, чего они хотят (и это не изменится);
- проект согласован и предсказуем (т. е. не изменится);
- проект относится к системе с четким планированием, где требуется тщательное отслеживание проектов или документации;
- требуется расширять штат исполнителей проекта и быстро вводить их в «курс дела».

Эта методология управления проектами, как правило, не используется если:

- проект развивается динамически и в процессе может значительно изменяться;
- заказчик сам еще не знает, что он хочет в конечном итоге получить;
- необходимо проводить непрерывное тестирование проекта;
- заказчик желает принимать активное участие в ходе выполнения проекта и вносить какие-либо изменения в сам проект в ходе его выполнения.

10.2. Методология *Agile*

Гибкая методология управления проектами возникла из-за растущего недовольства линейным подходом традиционных методологий управления проектами.

Изменения происходят повсюду – технологии меняются, рынки претерпевают радикальные сдвиги, пользователи открывают для себя новые вещи.

Чтобы выжить в это нестабильное время, разработчикам, а также владельцам бизнеса требовался более гибкий подход к созданию программного обеспечения, который фокусируется на том, чтобы выпустить небольшой продукт как можно быстрее, чтобы собрать как можно больше полезных отзывов и сделать его популярным.

Разочарование ограничениями методов управления проектами, которые не могли адаптироваться к проекту по мере его развития, привело к тому, что акцент начал смещаться на более итеративные модели, которые позволяли командам пересматривать свой проект по мере необходимости во время процесса его выполнения.

В 2001 г. группа отраслевых экспертов собралась вместе, чтобы создать манифест *Agile*, который вдохновил целый ряд методологий разработки программного обеспечения, таких как *Scrum* и *Kanban*.

Agile – это не методология как таковая, а скорее, набор принципов, которыми руководствуются при разработке программного обеспечения (рис. 10.2).

Вместо того, чтобы создавать программное обеспечение за один цикл, предлагается разбить проект на несколько итераций, каждая из которых длится некоторое небольшое ограниченное время (1–4 недели). В течение этого времени команда разрабатывает, создает и тестирует функционал программного обеспечения, которое может быть выпущено как рабочий продукт.

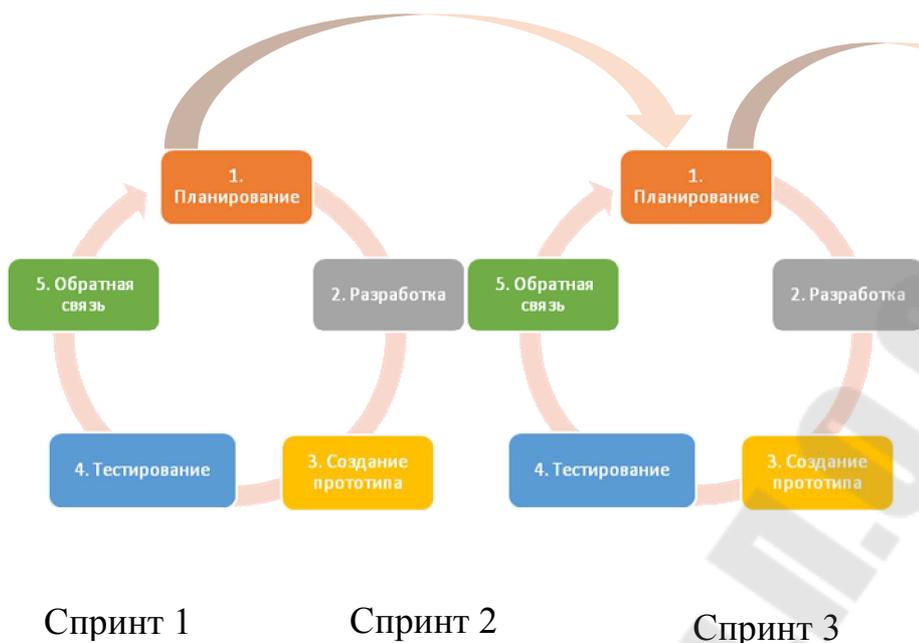


Рис. 10.2. Методология Agile

Созданное приложение сразу становится ценным для пользователей и может быть улучшено в следующих итерациях (спринтах).

После первого выпуска команда собирает отзывы и начинает новую итерацию. Это позволяет быстро проверить свои предположения и улучшить продукт.

Поскольку в первую очередь могут быть предоставлены функции с высоким уровнем риска, такой подход снижает опасность неудачного проекта.

Но его главное преимущество – это способность справляться с неопределенностью и вносить изменения в первоначальную структуру проекта.

Эти преимущества сделали *Agile* фаворитом среди методологий командной работы в ИТ. Принципы *Agile* отлично подходят для средне- и долгосрочных проектов с неполными требованиями или высокой степенью неопределенности.

Концепция гибкого управления проектами породила несколько конкретных подфреймворков и методологий, таких, как *Scrum*, *Kanban* и *Lean*.

Ключевые принципы *Agile*-методологий управления проектами:

- сотрудничество с заказчиком;
- скорость разработки;
- открытость для изменений на основе данных.

Таким образом, *Agile*-методологии управления проектами обыч-

но включают короткие фазы работы с частым тестированием, переоценкой и адаптацией на всем протяжении выполнения работ.

Во многих гибких методологиях вся работа, которую необходимо выполнить, добавляется в специальное хранилище, называемое бэклог, над которым команды могут работать на каждой фазе или цикле. При этом менеджеры проектов или владельцы продуктов отдают приоритет бэклогу, чтобы команды знали, на чем сосредоточиться в первую очередь.

Разделив весь проект на управляемые итерации, команда может собрать больше требований и снизить риски неудовлетворения потребностей пользователей.

Методологии *Agile* применяются, если:

- проект может измениться в процессе выполнения;
- с самого начала не известно, как будет выглядеть решение;
- нужно работать быстро и гораздо важнее видеть быстрый прогресс, чем идеальные результаты;
- заказчики готовы активно участвовать в реализации проекта.

Как правило, методологии *Agile* не применяются, если:

- требуется активное документирование (например, если будет изменяться штат разработчиков во время выполнения проекта);
- требуется предсказуемый результат, с самого начала есть четкое понимание того, как будет выглядеть результат;
- известна конечная смета по проекту;
- проект не может позволить себе меняться по ходу его выполнения;
- установлены строгие сроки или конечные результаты, которые необходимо соблюдать.

10.3. Методология *Scrum*

Scrum – это не отдельная методология, а скорее, гибкая структура для небольших кросс-функциональных команд, форма гибкого управления проектами, представляющая собой структурную организацию работ.

В основе фреймворка лежат активности *Scrum*, которые помогают команде быстро реагировать на изменения требований и итеративно учитывать пожелания пользователей.

В *Scrum* работа делится на короткие циклы, известные как спринты, которые обычно длятся около 1–2 недель. Работа берется из бэклога для каждой итерации спринта (рис. 10.3).

Небольшие команды возглавляются *Scrum*-мастером (который не совпадает с менеджером проекта) на протяжении всего спринта, после чего они анализируют свою работу в ретроспективе спринта и вносят необходимые изменения перед началом следующего спринта.

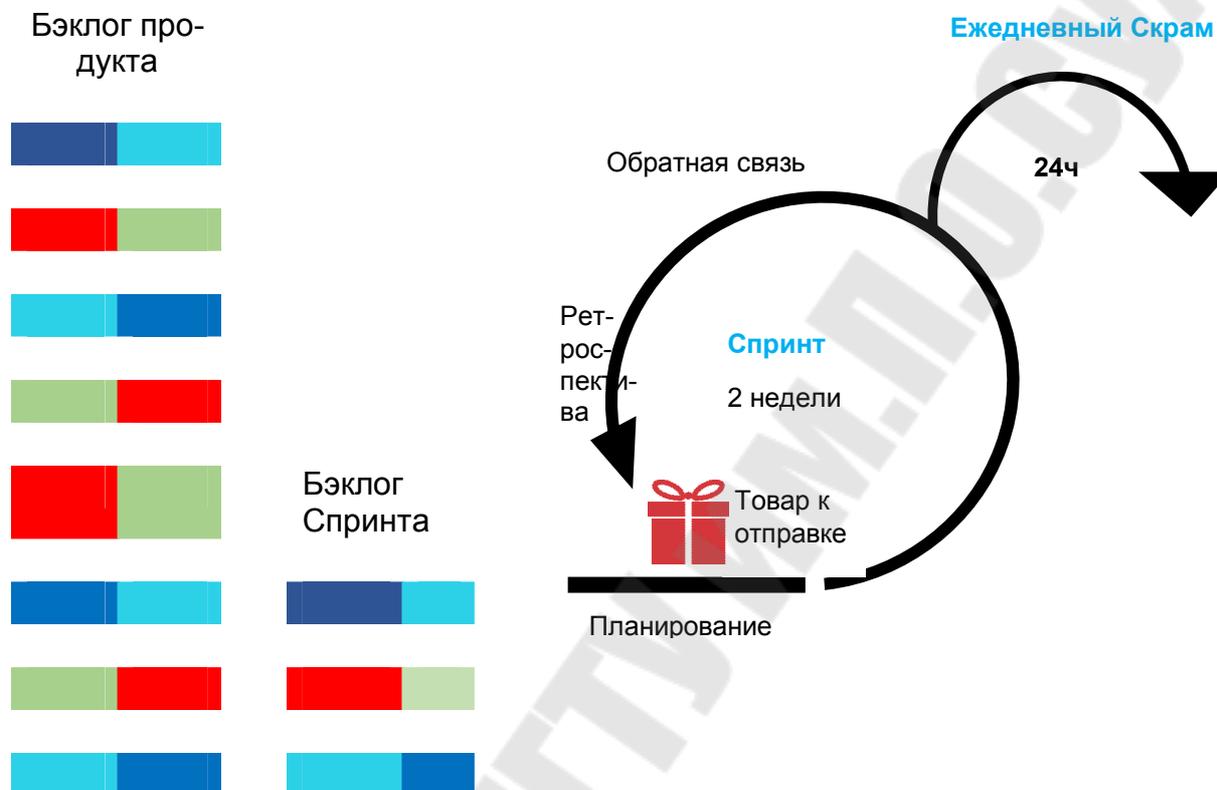


Рис. 10.3. Методология *Scrum*

Основные активности, согласно методологии *Scrum* (рис. 10.3) [40]:

- **планирование спринта.** Перед началом спринта команда собирается с представителями клиента, чтобы определить приоритеты функций в соответствии с их ценностью/риском и спланировать следующие 2–4 недели разработки;

- **ежедневные *Scrum*-митинги** – это встречи с ограниченным расписанием, на которых каждый член команды делится своим прогрессом в выполнении задач, планами на следующий день и обсуждает любые проблемы, возникающие в ходе работы. Регулярные встречи гарантируют, что для клиента не будет никаких сюрпризов при выполнении работ, даже в таких неординарных ситуациях, как во время пандемии;

- **демонстрация** после каждой итерации позволяет заинтересованным сторонам увидеть последние улучшения продукта и выявить любые дефекты;

– **ретроспективы** обычно проводятся после каждой демонстрации. Во время этих встреч команда будет оглядываться на работу, сделанную во время итерации, обсуждать свои ошибки и предлагать улучшения для следующего спринта.

Все активности *Scrum* (рис. 10.3) помогают наладить лучшие отношения с клиентом и постоянно улучшать процессы разработки.

В отличие от большинства методологий создания программных продуктов, *Scrum* не разделяет команду на разработчиков и тестировщиков. Вместо менеджеров проектов в *Scrum* есть владельцы продуктов, которые стараются максимизировать ценность продукта, и *Scrum*-мастера, поддерживающие активности *Scrum*.

Основные преимущества *Scrum*:

- выпуск рабочего продукта каждые 2–4 недели;
- может работать с неполными требованиями;
- отличный баланс гибкости и краткосрочного планирования;
- ежедневные встречи помогают владельцу продукта держать руку на пульсе разработки;
- повышение качества продукции за счет инкрементального тестирования.

Недостатки *Scrum*:

- не подходит для неопытных команд с недостаточной самодисциплиной;
- требует регулярного общения и много времени со стороны клиента;
- плохо масштабируется для больших команд;
- изменения в составе команды затрудняют прогнозирование производительности команды;
- требуется активное участие каждого члена команды.

10.4. Методология *Kanban*

Kanban – еще один популярный фреймворк *Agile*, который более гибкий, чем *Scrum*.

Этот подход уходит корнями в производственную систему *Toyota* и бережливое производство, которое позволило *Toyota* стать одним из ведущих производителей автомобилей в мире.

Его центральной особенностью является доска *Kanban* – простой список дел, организованный в виде доски *Trello* или старомодной стены, полной наклеек (рис. 10.4). Каждая наклейка представляет

собой отдельную задачу или пользовательскую историю. Когда команда работает над задачами, стикеры перемещаются между столбцами, которые представляют разные этапы работы.

Работа извлекается из predetermined бэклога на постоянной основе и перемещается по столбцам на доске, где каждый столбец представляет собой этап процесса.

При использовании в рамках *Agile* часто устанавливаются ограничения «незавершенного производства», когда ограничения незавершенной работы не позволяют увеличивать количество задач на доске в любой момент времени. Это означает, что команда может решать не более заданного числа задач в определенный момент времени.

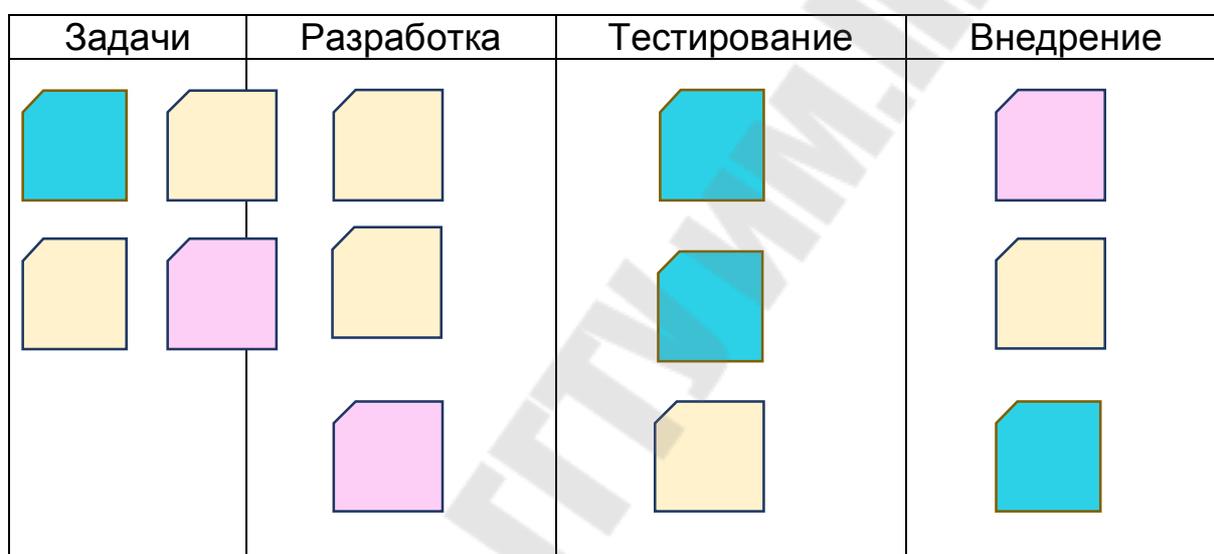


Рис. 10.4. Методология Kanban

Это не позволяет команде разработчиков распределять свою энергию по слишком большому количеству задач, а вместо этого гарантирует, что они могут работать более продуктивно, сосредоточившись на каждой задаче индивидуально.

Нет никаких спринтов или планирования спринтов. Когда команда завершает одну задачу, то владелец продукта просто извлекает новую задачу из журнала и помещает ее на доску.

Kanban разделяет несколько активностей со *Scrum* (ежедневные стендапы, демонстрации для заинтересованных сторон и ретроспективы), но в отличие от последнего, *Kanban* можно легко применить к уже существующим процессам.

Kanban отлично подходит для того, чтобы в любой момент времени иметь представление о том, на каком этапе выполнения находится каждая часть работы.

Это также позволяет увидеть, где существует риск образования узких мест. Например, если в каком-либо столбце скопилось множество заданий, то это означает, что данный этап процесса требует усовершенствования или модификации.

Kanban часто используется для проектов на этапе поддержки, особенно если есть постоянный поток запросов на изменение от клиентов, которые не связаны друг с другом. Объединить такие задачи с общей целью спринта довольно сложно, но *Kanban* позволяет продолжать работать над входящими исправлениями и выпускать стабильные версии.

Kanban также эффективен в ситуациях с неполными требованиями, которые могут меняться еженедельно (что делает невозможным точное планирование спринтов).

Основные преимущества методологии *Kanban* состоят в следующем:

- простое управление задачами (разработчики работают над одним заданием за раз);
- большая гибкость с ориентацией на индивидуальные задачи (без спринтов и планирования итераций);
- может использоваться даже большими командами;
- не требует перепланировки при изменении требований;
- идеально подходит для этапа обслуживания.

Недостатки *Kanban*:

- легко потерять направление развития из-за большого числа мелких задач;
- требуются навыки самоуправления от разработчиков для определения приоритетности входящих задач;
- отсутствие спринтов может снизить продуктивность разработчика;
- большая гибкость может побудить клиентов слишком часто менять приоритеты;
- трудно делать точные прогнозы и контролировать объемы работ.

10.5. Методология *Scrumban*

Scrumban – это гибридная гибкая методология управления проектами на основе *Scrum* и *Kanban*.

Основное преимущество *Scrumban* как метода заключается в том, что вместо того, чтобы решать, над какой задачей из бэклога работать в каждом спринте с самого начала (как в «традиционной» структуре *Scrum*), *Scrumban* позволяет командам постоянно выбирать задания с доски в зависимости от их емкости (как в *Kanban*).

При использовании ограничения незавершенного производства (из *Kanban*) во время цикла спринта (из *Scrum*), поддерживается непрерывный поток выполнения работ, по-прежнему включая планирование проекта, обзоры и ретроспективы по мере необходимости.

10.6. Методология экстремального программирования (*eXtreme Programming*)

Методология экстремального программирования (*eXtreme Programming* – *XP*) – это типичная среда гибкой разработки, созданная Кентом Бекком и адаптированная для компаний-разработчиков различных размеров.

Экстремальное программирование в первую очередь старается обеспечить удовлетворенность клиентов и базируется на таких навыках, как коммуникация, простота, обратная связь, смелость и уважение. Эта методология предлагает разработчикам доверие, мотивируя их принимать изменения в требованиях клиентов, даже если они поступают на более позднем этапе цикла разработки.

Работа в команде чрезвычайно важна в *XP*, так как при возникновении проблемы ее решает вся команда вместе – от менеджеров и разработчиков до заказчиков. Все они являются важными частями одной команды, поэтому для эффективной и производительной работы требуется обеспечить комфортную и благоприятную среду для каждого из участников.

В экстремальном программировании ПО тестируется с первого дня посредством организации непрерывной обратной связи с заказчиком, который должен предоставлять отзывы для улучшения разработки (рис. 10.5).

Методология *XP* ориентирована на инженерные практики и требования к программным продуктам, а не на управление проектами:

- объектно-ориентированное программирование;
- обзор кода;
- рефакторинг;
- разработка через тестирование;
- не писать функции, пока они вам не понадобятся;
- парное программирование;
- непрерывная интеграция;
- модульное тестирование и т. д.



Рис. 10.5. Методология XP

Подобно подходам *Agile*, XP базируется на коротких циклах разработки и отзывах пользователей.

Цель состоит в том, чтобы максимально упростить дизайн и учесть только текущие потребности пользователей. На каждом цикле не следует делать ничего лишнего или на перспективу. Позже дизайн может развиваться, чтобы удовлетворить более сложные потребности.

Как и *Scrum*, *XP* начинается с планирования итераций. Перед написанием первой строки кода разработчики должны создать приемочные тесты, которые точно определяют, что код должен делать в соответствии с требованиями заказчика.

После написания приемочного теста два разработчика сядут

вместе, чтобы реализовать код и прогнать его через ранее разработанные тесты (используется методика парного программирования).

В результате рабочий код должен создаваться каждую неделю, что ускоряет цикл обратной связи.

На практике немногие клиенты готовы платить за парное программирование, что делает *XP* довольно недешевым подходом. Это одна из причин, по которой он не получил широкого распространения.

Главные достоинства *XP*:

- высокая прозрачность за счет вовлечения клиентов;
- отлично подходит для проектов в нестабильной среде;
- частые контрольные точки позволяют команде составлять точные графики;
- разработчики лично стремятся следовать планам;
- опирается на некоторые из лучших практик программирования.

Недостатками *XP* можно считать:

- предписывающий и требует большой самоотдачи;
- сложная реализация (зависит от профессионализма разработчиков);
- требуется активное участие клиентов и проведение множества совместных встреч;
- частые изменения значительно увеличивают стоимость разработки.

10.7. Методология *Crystal*

Семейство методологий *Agile* включает такие варианты, как *Crystal Clear* (команда из 8 человек), *Crystal Yellow* (команда из 10–20 человек), *Crystal Orange* (команда из 20–50 человек) и *Crystal Red* (50–1000 человек).

Crystal фокусируется на таких принципах, как люди, взаимодействие, сообщество, навыки, таланты и коммуникация, стремясь обеспечить наилучший возможный процесс разработки программного обеспечения.

Ядро этого процесса разработки – взаимодействие и симбиоз, которые должны существовать между людьми, задействованными в проектах и процессах, чтобы обеспечить эффективность разработки.

Методология *Crystal* – это семейство методологий разработки программного обеспечения, работающее с мощностью, вложенной людьми, чрезвычайно легкие и удобные.

Преимущества *Crystal*:

- частое представление кода с целью выявления возможных проблем на каждом этапе;
- всегда есть место для улучшения характеристик, отводя некоторое время на разработку программного обеспечения и позволяя обсудить, как усовершенствовать процессы;
- обеспечивает более тесное общение и способствует взаимодействию и обмену знаниями между членами команды;
- требуется техническая среда с автоматическими тестами, управлением конфигурацией и частой интеграцией.

Недостатки *Crystal*:

- так как в семействе методологий есть варианты, принципы могут варьироваться в зависимости от размера команды и размера проекта, в результате чего проекты могут быть не такими простыми;
- может не сработать в командах, разбросанных по разным областям, из-за постоянной потребности общаться и размышлять;
- планирование и развитие не зависят от требований.

10.8. Методология *Lean*

Lean – это еще одна методология управления проектами, которая берет свое начало в производстве (в частности, в производственной системе *Toyota*). Все дело в применении принципов бережливого производства к методам управления проектами, чтобы максимизировать ценность и свести к минимуму отходы.

Система производства *Toyota* удаляла все действия, которые не влияли на функциональность автомобиля, что делало процесс чрезвычайно эффективным. Это помогло *Toyota* стать в два раза быстрее в сборке автомобилей, чем любой из ее американских конкурентов.

Первоначально это относилось к сокращению физических отходов в производственном процессе, теперь это относится к другим расточительным практикам в процессе управления проектами. Они известны как 3М: *Muda*, *Mura* и *Muri*.

Muda (расточительство) потребляет ресурсы, не добавляя ценности для клиента.

Mura (неравномерность) возникает, когда происходит перепроизводство в одной области, которое выводит из строя или затрудняет работу в других областях, создавая слишком много запасов ресурсов (расточительство), или приводит к неэффективности некоторые технологические процессы (также расточительство).

Muri (перегрузка) возникает, когда создается слишком большая нагрузка на такие ресурсы, как оборудование и люди, что часто может привести к поломкам машин и переутомлению людей.

Методология *Lean* является итеративной и основывается на семи принципах (рис. 10.6):

1) устранение отходов – необходимость избавиться от всего того, что не добавляет ценности продукту;

2) быстрая доставка – необходимость создать минимально жизнеспособный продукт в рекордно короткие сроки;

3) отсрочка обязательства – любое принятие необратимых решений должно быть отложено до получения всей необходимой информации;

4) расширение знаний – проведение «работы над ошибками», учет всех недочетов в следующих итерациях;

5) встроенное качество – предотвращение ошибок и дефектов тестирование должно осуществляться после каждой итерации;

6) оптимизация – необходимость сосредоточиться на улучшении всего командного рабочего процесса;

7) уважение – свобода принимать важные решения.



Рис. 10.6. Методология *Lean*

Основные преимущества *Lean*:

– оптимизация для прототипирования и стартапов на ранних стадиях;

- ориентация на быстрое развитие и ценность для бизнеса;
- устранение отходов и повышение эффективности;
- расширение возможностей команды разработчиков (команды могут брать на себя ответственность и принимать решения);
- кратчайшее время выхода на рынок.

Недостатки *Lean*:

- сильно зависит от вовлеченности и профессионализма команды;
- клиент должен доверять решениям команды;
- требуется подробная документация;
- большая свобода команды иногда может привести к недостаточной концентрации внимания;
- требуется специализированный бизнес-аналитик.

10.9. Методология *Six Sigma*

Six Sigma – это метод улучшения процессов с упором на обеспечение согласованности результатов и безупречного качества, направленный на устранение дефектов и снижение вариативности с использованием определенных методологий.

Методы *Six Sigma* можно использовать для оптимизации и улучшения существующих процессов или создания новых. Для этого используется процесс *Six Sigma DMAIC*, который обозначает следующие фазы в методологии проекта: *определение, измерение, анализ, улучшение, контроль* (рис. 10.7).

Определение (define) – это первая фаза процесса улучшения *Six Sigma*. На этом этапе команда составляет проект устава, строит высокоуровневую карту процесса и определяет потребности клиентов процесса. При проведении обхода процесса и разговоре с его участниками (формируются и накапливаются знания о процессе. Прежде чем перейти к этапу измерения, команда уточняет фокус своего проекта, формирует основную целевую функцию).

Измерение (measure) имеет решающее значение на протяжении всего жизненного цикла проекта, поскольку оно обеспечивает ключевые индикаторы работоспособности процесса и подсказывает, где возникают проблемы процесса. На этом этапе производится оценка текущего выполнения процесса: выясняется то, какие имеются проблемы и какой их масштаб.



Рис. 10.7. Методология Six Sigma

По мере сбора данных команда сосредотачивается на времени выполнения процесса или качестве того, что клиенты получают от процесса. Прежде чем перейти к этапу анализа, команда определяет методики измерения результативности процесса и оценивает текущую производительность или базовый уровень процесса.

Анализ (analyze) – фаза, требующая проведения подробного анализа проблем и причин их вызывающих. Одна из самых больших проблем для команд – противостоять побуждению перейти к решению, прежде чем понять истинные коренные причины проблем процесса. Без надлежащего анализа команды могут внедрять решения, которые не решают проблему – это тратит время, потребляет ресурсы, увеличивает вариативность и риски, вызывающие новые проблемы. Вместо того, чтобы внедрять решения, которые не решают проблему, команды должны провести развернутый анализ процесса, определить, что вызывает проблему, которую они пытаются исправить.

Суть этого этапа заключается в проверке гипотез перед внедрением решений. Следует определить первопричины проблемы, и только после этого команда может перейти к фазе улучшения.

Улучшение (improve) – этап, на котором команда уточняет свои идеи по противодействию, тестирует изменения в процессах, внедряет решения и, наконец, собирает данные, подтверждающие наличие измеримого улучшения.

Структурированные усилия по улучшению могут привести к инновационным и элегантным изменениям, которые улучшат базовый

показатель и в конечном итоге качество обслуживания и степень удовлетворенности клиентов.

Контроль (control) – этап, на котором команда разрабатывает план мониторинга, чтобы отслеживать успех обновленного процесса, и план реагирования на случай, если производительность снизится. После этого владелец процесса отслеживает и постоянно обновляет текущий лучший метод.

После внесения улучшений и исправления проблемы процесса команда должна работать, чтобы сохранить достигнутые результаты и упростить обновление передовых практик.

Как набор принципов и техник (иногда их даже называют «философией»), а не как методология управления проектами, методы *Six Sigma* могут применяться вместе со многими другими методологиями управления проектами, такими как *Lean* и *Agile*.

Методологию *Six Sigma* целесообразно использовать, если требуется универсальный набор принципов, которые можно было бы использовать практически в каждом проекте и организации.

Методология *Six Sigma* не используется, если:

- недостаточно средств для обучения персонала;
- требуется определенный процесс для конкретного проекта, а не набор руководящих правил.

10.10. Сочетание подходов *Lean* и *Six Sigma*

Сочетание подходов *Lean* и *Six Sigma* направлено на минимизацию дефектов и отходов при оптимизации процессов.

Это сочетание подходов основано на такие инструменты, как контрольные диаграммы, анализ режимов и последствий отказов (*FMEA*), отображение процессов и статистическое управление процессами (*SPC*) (рис. 10.8).

Вначале необходимо:

- выбрать очевидную проблему в рамках существующего процесса;
- определить то, что будет иметь значение, но не будет слишком сложным для решения (значимым, но управляемым);
- убедиться, что есть возможность сократить время выполнения заказа или количества дефектов, что приведет к экономии затрат или повышению производительности;
- проверить, есть ли возможность собрать достоверные данные о выбранном процессе.

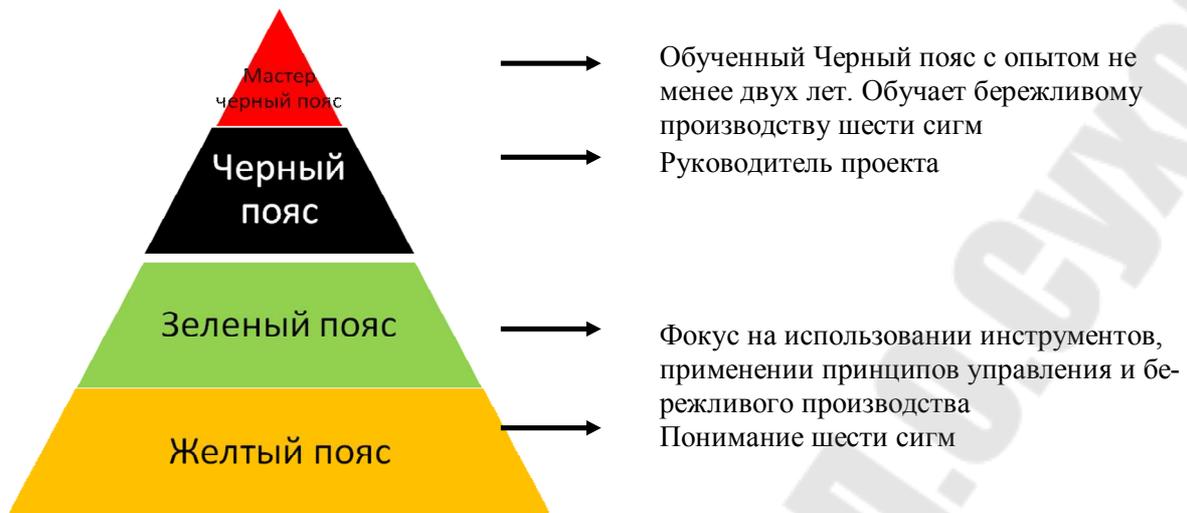


Рис. 10.8. Методология *Lean* и *Six Sigma*

Далее следует использовать *DMAIC*, чтобы разобраться в проблемах процесса и добиться устойчивых результатов, поддающихся количественной оценке.

10.11. Спиральная модель

Спиральная модель представляет собой гибрид методологий *Agile* и *Waterfall*, ориентированный на раннее выявление и снижение рисков (рис. 10.9).

Команда стартует в центре спирали с минимальным набором требований. Затем они пройдут четыре фазы развития:

- 1) определение целей. Команда обсуждает требования с клиентом, оценивает затраты, определяет альтернативные решения и планирует итерацию;
- 2) анализ и снижение рисков;
- 3) разработка и тестирование прототипа программного обеспечения;
- 4) оценка и отзыв клиента.

Как только прототип пройдет оценку, команда добавит новые требования и запустит новый цикл. Это позволит разработчикам разбить большие системы на более мелкие компоненты, создав одну функцию за раз.

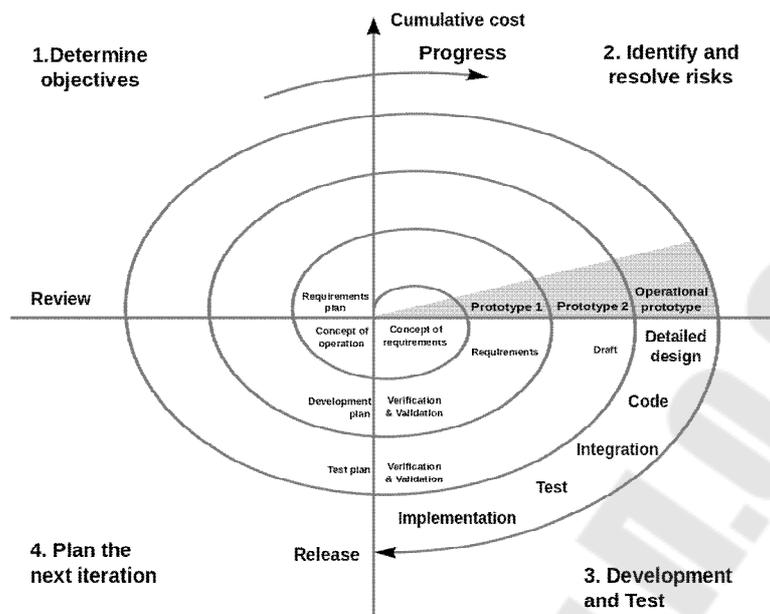


Рис. 10.9. Спиральная модель

Плюсы спиральной модели:

- лучше всего подходит для крупных и рискованных проектов с меняющимися требованиями;
- детальный анализ рисков сводит их к минимуму;
- более простая оценка стоимости за счет постепенного развития;
- функциональность может быть добавлена или изменена позже в процессе разработки.

Минусы спиральной модели:

- анализ рисков имеет решающее значение для успеха;
- для достижения успеха необходимо внимательно следить за ходом всего проекта;
- требуется достаточно полная документация;
- может оказаться дорогостоящим из-за глубокого анализа и отсутствия четких конечных целей;
- тайм-менеджмент проблематичен из-за неизвестного количества петель.

10.12. Методология быстрой разработки приложений RAD

Быстрая разработка приложений (RAD) – это тип гибкой методологии управления проектами, которая направлена на ускорение разработки программного обеспечения.

Эта методология использует быстрые выпуски прототипов и итерации для сбора отзывов за короткий период времени. Значение отзывов пользователей ценится гораздо выше, чем строгое планирование и фиксация требований.

Целесообразно использовать *RAD*, если:

- необходимо иметь возможность как можно раньше предоставить клиентам работающую версию продукта (даже если она не идеальна);
- требуется создать несколько рабочих прототипов и поработать с заказчиком, чтобы выбрать наилучший;
- скорость выхода продукта имеет первостепенное значение;
- желательно повторно использовать код с целью снижения стоимости и времени разработки.

Эта методология управления проектами может не подойти, если:

- нет опытной команды;
- у клиентов или заинтересованных сторон нет времени на участие в таком совместном процессе или они не могут дать обратную связь в необходимые сроки;
- над проектом работает большая команда;
- требуется иметь подробную спецификацию, в которой излагаются все функциональные и нефункциональные требования.

ГЛАВА 11. ОСОБЕННОСТИ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ В СФЕРЕ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

Сфера информационных технологий – одна из самых быстрорастущих и высокооплачиваемых карьерных возможностей в мире.

С наступлением цифровой эпохи возникает необходимость в развитии логического и технического мышления, решения проблем, которые могут возникать не только в реальном материальном мире, но и в абстрактном цифровом.

Количество вакансий с требованиями знаний информационных технологий растет во всех отраслях и во всем мире. Ожидается, что количество вакансий будет расти вдвое быстрее, чем количество претендентов.

11.1. Важность профессионального развития в сфере информационных технологий

Настоящее время – это век жесткой и беспощадной конкуренции; все дело в «выживании сильнейшего». Не только в сфере производства и оказания услуг, но даже в сфере поиска работы и трудоустройства.

На сегодняшнем рынке труда от претендента на должность ожидают постоянного саморазвития и регулярного повышения квалификации. Нельзя останавливаться на своем текущем уровне знаний, так как современные технологии развиваются и изменяются очень быстро, и квалифицированный специалист должен соответствовать передовому уровню развития науки и техники.

Здесь возникает первостепенная важность профессионального развития. Особенно это важно в сфере информационных и коммуникационных технологий, так как скорость развития и появления нового, принципиально отличающегося как аппаратного, так и программного обеспечения является наибольшей среди всех технических областей. Новые концепции внедряются практически каждый месяц. Следовательно, чтобы быть востребованным на рынке труда, профессиональное развитие должно иметь первостепенное значение.

Именно благодаря профессиональному развитию есть возможность добиться лучшей и успешной карьеры в независимости от вы-

бранного направления деятельности: разработчик, тестировщик, бизнес-аналитик и т. д.

Процесс профессионального развития в ИТ должен начинаться еще на этапе обучения в школе. Хотя школьное образование напрямую не связано с профессиональной деятельностью, оно формирует базовый вектор развития, задает основы карьеры. Настоящий же профессиональный рост начинает происходить на этапе обучения в университете. Каждый студент в процессе обучения должен не только получать знания извне (от профессорско-преподавательского состава), но и активно заниматься саморазвитием.

На сегодняшнем рынке наиболее предпочтительными являются динамичные и разносторонние люди. Времена стереотипов давно прошли. Ожидается, что сегодня необходимо быть вооруженным новейшими знаниями в своей области и быть открытым к получению новых знаний и навыков. Поэтому процесс обучения не останавливается после окончания вуза, а продолжается вплоть до полного завершения карьеры, т. е. долгие и долгие годы.

В контексте современного рынка труда важность профессионального развития огромна. Любая компания всегда хотела бы извлечь из сотрудника лучшее; именно по этой причине они и платят. С помощью профессионального развития можно пополнить свои навыки и базу знаний, что несомненно повысит квалификацию. Кроме того, это также сделает соискателя более приемлемым для рынка труда в целом.

Можно выделить *основные элементы и результаты профессионального развития*.

Открытие новых возможностей. Если находиться на одном месте в течение многих лет с точки зрения профессиональных навыков, не останется шанса воспользоваться новыми возможностями, которые предоставляют более прибыльные и (или) целесообразные предложения на рынке труда. Именно с помощью профессионального развития можно приблизиться к этим новым возможностям. Кроме того, не следует заикливаться на одном направлении деятельности. Если работать, например, тестировщиком, то вполне можно попробовать свои силы в разработке программного обеспечения. Если быть специалистом в области фронтенда, то вполне можно попытаться заняться и бекэндом.

Конкурентное преимущество. Профессиональное развитие дает конкурентное преимущество перед другими соискателями. Нахо-

дась в процессе непрерывного карьерного роста, можно опережать конкурентов с точки зрения большей приемлемости для постоянно растущих рыночных стандартов.

Уверенность. С помощью саморазвития можно обновлять и модифицировать себя. Это придает уверенности, поскольку можно претендовать на более высокие должности с лучшими карьерными возможностями. Уверенность, которую можно приобрести благодаря профессиональному обучению саморазвитию, может помочь добиться большого успеха в долгосрочной перспективе.

Уровень производительности и качество результатов труда. План профессионального развития играет жизненно важную роль для утверждения своего «я» в будущем. Благодаря передовым знаниям продуктивность начинает расти быстрыми темпами, при этом зачастую значительно повышаются и качественные результаты труда. Именно этого компании ожидают от своих сотрудников. Чем продуктивнее сотрудник, тем дороже он для своей компании.

Эффективность и действенность. С помощью профессионального развития сотрудник становится более эффективным на своем рабочем месте. Обладая передовыми навыками профессионального развития и ноу-хау, он может работать на совсем другом техническом уровне.

Квалификация. Сотрудник будет более опытен в своей работе и получит исчерпывающие знания в своей области работы. Это сделало бы его более надежным и хорошо оснащенным. Такой сотрудник сможет создавать продукт, который порою будет недоступен для реализации конкурентами, поэтому подобные сотрудники очень важны для своих компаний.

Карьерный рост. Профессиональное развитие приведет сотрудника к лучшему и лучшему карьерному росту. Тот факт, что сотрудник регулярно совершенствуется, сделает его эффективным и продуктивным – это два наиболее важных аспекта для карьерного роста.

Профессиональное развитие прокладывает путь продвижению по карьерной лестнице в компании. Обычно развитие сотрудников или продвижение по службе происходит на основе их стажа и навыков. Эффективным и квалифицированным сотрудникам, как правило, предлагают занимать все более ответственные и научно- и технически емкие позиции.

Социальная репутация. Профессиональное развитие помогает поднять статус-кво. Обладая современными и передовыми знаниями,

можно помогать своим коллегам на рабочем месте. Это, безусловно, укрепит положение сотрудника на рабочем месте.

11.2. Основные тенденции в профессиональном развитии в сфере информационных технологий

Общий финансовый кризис, наложившаяся на него пандемия и связанные с ней ограничения влияют на все: политику, бизнес и людей. Существует два полярных мнения: одни профессиональные сообщества и представители бизнеса считают, что прогнозы неутешительны и кризис может затянуться, другие эксперты склонны сохранять оптимистичную позицию.

Похожее разделение наблюдается сейчас и в сферах стратегии бизнеса, управления персоналом и профессионального развития в компаниях. Для представителей одних профессий практически ничего не изменилось, и скорее всего, существенно не изменится. Это в первую очередь касается сохранившегося формата работы производственных и крупных промышленных предприятий, где требования к профессиональным навыкам линейных специалистов и само содержание работы осталось прежним. Ничего принципиально не изменилось и в тех компаниях, где уже практиковали удаленный режим работы. Однако значительное число компаний оказалось подвержено влиянию кризиса и пандемии, для них изменилось многое: кто-то существенно переструктурировал ключевой функционал и задачи, кто-то был вынужден сократить штат или свернуть бизнес, а кто-то начал осваивать смежные направления или внедрять новые технологии дистанционной работы.

Вызовы бизнесу отразились и на работе *HR*-подразделений. Конечно, стандартные задачи остались: привлечение и найм, контроль и мотивация, организация рабочих мест и обеспечение необходимыми ресурсами. Но более остро встает классический вопрос качества человеческих ресурсов, причем в текущей ситуации он требует конкретных и быстрых решений. Продолжать ли развивать сотрудников в кризис? Если да, то как и кого? Заниматься ли развитием низкорезультативных сотрудников или сократить штат и сосредоточиться только на опытных специалистах с высоким потенциалом?

Автономность. Данная тенденция глобально связана с изменением всех инструментов управления персоналом. С точки зрения

управления профессиональным развитием сотрудников она является одним из ключевых на данный момент. Переход на удаленный режим работы во многих организациях позволил *HR*-специалистам по-новому взглянуть на персонал: наиболее ценными стали те сотрудники, которые остаются эффективными и результативными даже удаленно, без дополнительного контроля.

Таким образом, автономность – это способность человека действовать самостоятельно, организовывать свою работу, принимать решения в рамках должностных обязанностей, брать ответственность за результат и связанные с ним риски. Принцип «свободы и ответственности» как одна из характеристик системы управления организацией в данном случае выходит на первый план. И если следование этим принципам во всей компании не всегда востребовано, а кроме того, является отдельной *HR*-задачей, то соблюдение таких принципов в рамках конкретного подразделения или проектной группы – вполне реализуемо.

В настоящее время формируется новый гибкий навык – автономность и отдельные ее навыковые элементы: планирование, целеполагание, расстановка приоритетов и элементы риск-менеджмента.

Развитие автономности и самостоятельности сотрудников – ценное вложение компании в развитие человеческих ресурсов. Однако стоит помнить, что сильный и самостоятельный профессионал может уйти в настоящую автономию: заняться фрилансом или открыть свой бизнес. Но учитывая, что не все компании после кризиса вернутся к прежнему формату работы и некоторые сотрудники в целях экономии будут переведены на дистанционный формат работы на постоянной основе, фокус на развитии автономности сотрудников будет актуален и в ближайшем будущем.

Развитие глубины профессиональных компетенций у ключевых сотрудников. Это направление напрямую вытекает из первого, поскольку одним из элементов автономности является высокий профессионализм. Даже в период кризиса в ряде компаний актуален фокус на опытных специалистах: их ищут и готовы принять на работу, их мотивируют и пытаются удержать внутри компании. В случае оптимизации издержек и сокращения штата руководители стараются сохранить ключевых сотрудников, опасаясь потери глубины знаний, квалификации и качества человеческих ресурсов в целом. С точки зрения профессионального развития основной задачей *HR* (еще более критичной в текущих условиях) является формирование команды

опытных и хорошо подкованных специалистов, поэтому компании делают ставку на более глубокое развитие имеющихся профессиональных компетенций у ключевых работников.

Важно определить короткий перечень наиболее значимых профессиональных компетенций (не более 1–2 компетенций на функцию) и планировать их глубокое развитие у небольшого круга ключевых специалистов.

Однако при выборе такой стратегии развития персонала есть риск ухода в «экспертную глубину». В результате такого подхода компания может получить консервативных специалистов, замкнутых на решении узкого круга задач. В дальнейшем таких людей практически невозможно перепрофилировать для выполнения другой работы, поэтому необходимо оценить реальную применимость и ценность такого рода экспертов в компании не только на период кризиса, но и после него.

Развитие смежных компетенций. В противоположность предыдущему тренду в данном случае компании делают фокус не на людях, а на развитии отдельных функций, внутри которых полезно увязать владение смежными компетенциями. Фокус на развитии людей и на развитии функции в целом – две параллельные тенденции, которые могут существовать даже в рамках одной компании.

В первую очередь, этот тренд обусловлен тем, что сотрудники все чаще вынуждены брать на себя новые функции в связи с изменениями бизнеса или состава подразделения. Задача *HR* в этом случае – формирование специалистов, чьих компетенций будет достаточно, чтобы полностью обеспечить различные запросы в рамках отдельной функции.

Вторая причина возникновения тренда: не только компании, но и сами люди хотят развиваться в смежных направлениях. Освоение новых горизонтов в профессии или даже новой профессии делает человека более гибким и адаптивным. В дальнейшем такому специалисту будет проще найти работу или переквалифицироваться внутри компании. Нередко на рынке труда ищут специалистов, имеющих опыт и знания в одной профессиональной области, но с планом применить этот опыт в смежном направлении или в рамках нового контекста работы. Например, на позицию ИТ-интегратора может требоваться специалист с опытом работы в области документооборота, закупочной или проектной деятельности, и навыки программирования не являются обязательными в этом случае. Сотрудника проще бу-

дет научить отдельным базовым операциям в информационных системах компании, чем развивать компетенцию «документационного сопровождения проектов» у работающих в компании ИТ-специалистов.

Стоит отметить, что с точки зрения развития смежных компетенций и наполнения компании универсальными специалистами, неизбежно возникнет ряд ограничений: если возрастет набор компетенций, то уменьшится уровень владения ими, следовательно, может пострадать качество выполняемой работы по каждому из направлений. Важно понимать, что на фоне такого подхода существует риск потери узких специалистов, без знаний которых невозможно качественное выполнение той ли иной функции: они станут не востребованы и покинут компанию. Поэтому важно оценить долгосрочность потребности компании в универсальных специалистах, чтобы понять, насколько оправдана такая стратегия в рамках конкретного бизнеса или трудовой функции.

ИТ-компетенции и всеобщая цифровизация. Переход на дистанционный формат работы в период пандемии заставил многих заняться оптимизацией внутренних процессов, автоматизацией процедур, а также формированием у сотрудников новых цифровых компетенций. В первую очередь повышаются требования к самостоятельному владению ключевым программным обеспечением, используемым в профессии. В отдельных случаях от сотрудников требуется даже навык установки, настройки и интеграции отдельных элементов программного обеспечения, т. е. люди вынуждены практически освоить и развить смежную для них компетенцию – администрирование программного обеспечения. Кроме того, повышаются требования к общему уровню компьютерной грамотности, навыкам ведения деловой переписки и онлайн-коммуникаций.

Помимо непосредственного владения ИТ-компетенциями, требуется способность быстрого освоения новых функций привычного программного обеспечения и изучения с нуля аналогов необходимых профессиональных программ, существующих на рынке. Всеобщая цифровизация затрагивает и сами инструменты профессионального развития: они частично переходят в онлайн и цифровой форматы. При планировании развития цифровых умений и навыков вдвойне важно оценить исходную степень владения ими, так как людям нужно научиться работать не только в информационных системах, на онлайн-платформах или облачных сервисах, но и освоить новый формат

обучения с использованием дистанционных средств обучения.

Фокус на развитии ИТ-компетенций приводит к тому, что состав любой профессиональной компетенции сейчас еще больше предполагает наличие цифровых знаний и навыков. Кроме того, в некоторых профессиях появляются новые подходы к автоматизации процессов, и в контексте текущей ситуации навык работы с такими процессами быстро становится одним из базовых требований к должности.

Тенденция самообучения. Компании вынуждены отменять или сокращать перечень запланированных мероприятий и корректировать стратегию. Однако вовсе отказываться от профессионального развития нецелесообразно, поэтому тестируются различные инструменты профессионального самообучения. Здесь разговор скорее не о том, что задача профессионального развития полностью отдается на откуп сотрудникам, хотя такой подход также практикуется в компаниях в случае острой нехватки финансовых и временных ресурсов. Под данным трендом понимается организация и поддержание в компании самообучающейся профессиональной среды. Так, сотрудники могут обучаться друг у друга в ходе решения совместных задач или наставничества, а также за пределами компании: на примере лучших практик конкурентов, партнеров или клиентов.

Кроме того, в ситуации неопределенности в конкурентной среде очень важно действовать быстро. Этому принципа стоит придерживаться и при планировании профессионального развития: чем быстрее специалисты получают более высокую квалификацию, тем быстрее компания станет более конкурентоспособной. Все эти элементы свойственны классическому пониманию обучающейся организации, которая создает, приобретает, передает и сохраняет профессиональные знания.

Видно, что текущая кризисная ситуация может заставить *HR* пересмотреть подходы к развитию профессиональных компетенций в компании, а также послужить толчком для создания самообучающихся сообществ. В краткосрочной перспективе это позволит сэкономить на ресурсах и обеспечит передачу опыта внутри компании, а в дальнейшем может стать одним из действенных инструментов всей системы профессионального развития.

Фокусировка на стандартных операциях. Еще один тренд сегодняшнего дня – большая детализация тех знаний и навыков, которые требуются специалисту для выполнения трудовой функции. В настоящее время намечается переход от компетенций в классическом их понимании к более строгому и структурированному инструменту,

описывающему стандартные требования не столько к знаниям, сколько к алгоритму действий в рамках функции.

Если пойти дальше по этому пути, то это приведет к стандартным операционным (рабочим) процедурам (СОП / *SOP* / *Standard Operation Procedures*), которые наиболее активно используются сейчас в производстве и медицине.

Стандартные операционные (рабочие) процедуры появились как набор пошаговых инструкций, составленных организацией и оформленных в некоторый документ, целью которого является помощь сотрудникам при выполнении сложных рутинных операций. Это эффективный инструмент для снижения количества ошибок и дефектов на производстве, повышения безопасности труда, увеличения производительности и сокращения времени обучения на рабочем месте.

Операционная модель хороша скоростью освоения новых навыков, что крайне важно в ситуации неопределенности, однако СОП в нынешнем виде требуют затрат на их актуализацию, поскольку обновления будут необходимы при изменении какой-либо части производственного процесса или отдельной операции. Кроме того, важно помнить, что сотруднику для выполнения качественной работы необходимо обладать не только знанием операций, но и чуть шире владеть ключевой профессиональной компетенцией, поэтому здесь методологически более верным будет рассматривать совмещение компетентностного и операционного подхода к профессиональному развитию.

Описанные направления в области профессионального развития являются сейчас ключевыми. Часть из них можно назвать общими для всех профессиональных областей: например, тренд на развитие автономности, всеобщая цифровизация и управление удаленными командами. Эти тренды касаются, скорее, развития отдельных компетенций и воспринимаются в первую очередь как зоны роста сотрудников, которые помогла проявить кризисная ситуация. Предполагается, что эти тренды скорее краткосрочны, так как в ближайшем будущем существенная часть ключевых специалистов освоит недостающие навыки, и из трендов они превратятся в новый стандарт профессионализма любого сотрудника.

ГЛАВА 12. КАРЬЕРА

12.1. Написание резюме

Написание резюме – это важный первый шаг в поиске достойного рабочего места. Для каждой вакансии необходимо предоставить такое резюме, которое сможет эффективно продемонстрировать знания и навыки, которыми обладает соискатель, при этом работодатель должен решить, что данный человек наилучшим образом подходит для работы в этой должности и на этой позиции.

Для позиции инженер-программист резюме должно выявить все технические навыки и продемонстрировать имеющиеся гибкие навыки, что в целом покажет пригодность для работы. Так как сфера ИТ невероятно конкурентоспособна, соискатель, который кажется более квалифицированным с точки зрения технических знаний и опыта, наличия навыков социального взаимодействия, выделится на общем фоне заявок.

Информационные технологии и компьютерные науки – это обширная область, а работу можно получить практически в любом виде бизнеса. С одной стороны, является хорошим тоном включать в резюме цель карьеры, но с другой – может снизить шансы получить работу, так как указание карьерной цели потенциально снижает возможности соискателя в лице работодателей. Поэтому если карьерная цель включена в резюме, она должна максимально соответствовать объявлению о вакансии и долгосрочным перспективам позиции.

Традиционно резюме начинается из изложения предыдущего опыта и описания имеющихся навыков. При описании навыков не следует ограничиваться только требованиями вакансии, а лучше всего указать весь опыт работы в отрасли, общие и технические навыки, связанные с направлением деятельности.

Например, программисты несут ответственность за написание кода, использование библиотек и различных фреймворков для создания различного программного обеспечения. Ожидается, что они будут владеть различными компьютерными языками и смогут определять причину проблемы в системе, прежде чем вносить в нее соответствующие изменения. Возможно, они также должны иметь навыки автоматизированного тестирования и быть немного программными архитекторами. Хотя программисты являются частью ИТ-индустрии, они

могут работать практически в любой отрасли, где нужны специалисты по информационным технологиям для создания, модернизации или сопровождения программного обеспечения, которое может работать на десктопном компьютере, мобильном устройстве или по сети (web-приложение или web-сервис). Таким образом, в резюме следует перечислить все имеющиеся навыки, а не только те, которые касаются имеющейся вакансии.

Есть несколько способов улучшить свое резюме, даже имея минимальный опыт работы в отрасли. Минимальный опыт не всегда подразумевает обязательную работу в какой-либо компании или организации. Обучение в университете – это тоже опыт практической деятельности в отрасли. Выполнение лабораторных, курсовых работ и особенно дипломного проекта – это тот опыт, который должен быть обязательно отражен в резюме новичка.

При написании резюме следует соблюдать простейшие правила.

Релевантность информации. Подача заявки на должность начального уровня может означать отсутствие опыта предыдущей работы в качестве программиста, но все равно можно продемонстрировать области, в которых есть знания и навыки. Следует сделать акцент на имеющейся квалификации, подробно описав выполняемые обязанности и приобретенные от этого навыки.

Обучение – это опыт. Показателем квалификации являются выполненные курсовые, научные работы и дипломный проект в рамках обучения в университете. Кроме того, позитивный эффект на потенциального работодателя оказывает участие соискателя в тематических конференциях и (или) наличие соответствующих профилю деятельности научных публикаций. Это означает, что претендент на должность интересуется современными тенденциями в выбранных технологиях и заинтересован в их успешном освоении.

Измеримость результатов. Следует в резюме показывать численные характеристики, которые позволят измерить успешность образования или опыта работы. В качестве таких результатов могут служить, например, средний балл во время обучения в университете, оценка, полученная на защите диплома и т. д. Желательно показать, какое влияние оказали выполненная работа и приобретенный опыт на конкретную область применения знаний, например, на рабочем месте или во время обучения в университете.

Опыт работы с универсальными технологиями. В сфере ИТ существуют такие навыки, которые являются универсальными для

многий направлений деятельности. Например, знания баз данных или сетевых технологий может выделить из общей массы соискателей.

Наличие гибких навыков. Основным нетехническим навыком для специалиста ИТ является владение английским языком. Можно также отметить навыки коммуникации и командной работы.

Способность учиться. Резюме должно включить такие навыки, которые могут показать способность легко адаптироваться и изучать новые процессы и технологии. Это говорит о том, что соискатель способен со временем расширить свой опыт.

Кроме соблюдения указанных выше правил, резюме программиста начального уровня должно содержать и ряд обязательных элементов, позволяющих потенциальному работодателю более адекватно оценить соискателя.

В резюме можно выделить несколько разделов.

Анализ описания должности и выделение ключевых слов. На первом этапе следует проанализировать требования к кандидату на желаемую позицию, т. е. какими навыками и характеристиками он должен обладать. Необходимо оценить, насколько квалификация соискателя соответствует требованиям вакансии. Даже если нет какой-то квалификации на требуемом уровне, то ее все равно следует указать с пометкой, что, например, есть теоретические знания, но недостаточно практических навыков. Особенно это актуально в настоящее время, так как большинство компаний использует онлайн-системы для фильтрации кандидатов, у которых нет желаемой информации в своих навыках.

Объективное заявление для компании. Объективное заявление должно быть от третьего лица, но, что наиболее важно, оно должно быть адресовано непосредственно компании, в которую отправляется заявка. В нем следует описать, чем соискатель может быть полезен для компании. Объективные утверждения обычно состоят из одного-трех предложений, их лучше использовать для резюме начального уровня, поскольку они более компактны, в то время как резюме предназначены для людей с многолетним опытом работы в отрасли, чтобы продемонстрировать свои многочисленные квалификации.

Вузовское образование. Раздел об образовании в университете может стать отличным способом улучшить резюме программиста начального уровня. При описании образования следует указать название университета, кафедры, количество лет, которое было потрачено на

образование, полученную степень и средний балл, если он выше шести. Если возможно, то желательно перечислить выполненные соответствующие курсовые работы, а также любые полученные награды или специальные научные проекты, которые выполнялись в ходе обучения в университете и могут быть связаны с должностью, на которую подается заявка. Можно указать фамилии руководителей в университете, которые достаточно известны в регионе (будут знакомы работодателю) и смогут дать положительную характеристику.

Список освоенных технологий в дополнение к разделу о навыках. Полученное образование очень важно для получения работы, но еще более важно – это имеющиеся навыки, которые должны быть очевидны в резюме. Если требуется, чтобы опыт говорил сам за себя, то необходимо выделить те навыки, которые наиболее актуальны для работы, на которую подается резюме. Даже если часть навыков было упомянуто при описании своей карьеры (учебы), то в этом разделе их следует более детально описать и объяснить работодателям, в чем основные преимущества соискателя.

Во-первых, следует указать языки программирования – *Java*, *.NET C#, Ruby, Python, C, C++, JavaScript, HTML* и т. д. Во-вторых, известные базы данных и *ORM* фреймвоки – *Oracle, MS SQL Server, MySQL* и т. д. В-третьих, стэки используемых технологий или фреймвоки – *ASP.NET Core MVC, Spring MVC, Node.JS, Ruby on Rails* и т. д. В-четвертых, навыки работы с операционными системами – *UNIX, OSX, Windows, Linux*. В-пятых, дополнительные навыки, такие как знания компьютерных сетей, облачных технологий, *CVS* и т. д.

Профессиональный раздел, содержащий информацию об опыте работы в отрасли. Включение профессионального раздела в резюме может подойти как опытным кандидатам, так и кандидатам начального уровня. В своей истории работы следует указать основные исполняемые обязанности с описанием конкретных деталей. Для этих целей лучше все использовать маркированный список или список с пиктограммами. Резюме не должно быть скучным, так как в этом случае работодатель может прочитать его не полностью, а просто пропустить ряд длинных и скучных абзацев, пробежав их глазами и не оценив сути.

Для программистов важно отметить, какие языки программирования использовались и для каких задач. Главная цель этого – указать наличие опыта использования языка программирования и помочь работодателям оценить уровень компетенции.

При отсутствии опыта практической работы в должности программиста можно использовать этот раздел, чтобы выделить стажировку

ровки, практики, обучение и курсы, которые были освоены. Желательно указать измеримый критерий освоения (например, оценка за курс). Кроме того, следует уделить внимание и гибким навыкам, если они указаны в описании вакансии. Желательно указать, как выполнялась работа, работали ли в команде, использовалась ли какая-нибудь методология командной работы, какие имеются навыки межличностного общения.

Раздел персональных достижений: награды, дипломы и сертификаты. Лучший способ доказать свою ценность с помощью резюме – это привести примеры из предыдущего опыта, особенно оцененного кем-то независимым, кто имеет авторитет. Если было сделано что-то, чем можно гордиться, или сделано что-то исключительно хорошее, нужно предоставить работодателю информацию об этом.

Еще один отличный способ улучшить резюме начального уровня с небольшим опытом работы – это получить ИТ-сертификаты. Они могут быть полезны для повышения квалификации, поскольку демонстрируют желание продолжать обучение и оставаться в тренде современных технологий. Кроме того, сертификаты – это отличное подтверждение заявляемой квалификации.

Успех резюме определяется его способностью вызвать желание пригласить кандидата на собеседование. Создание резюме, которое следует этим правилам, должно помочь произвести хорошее впечатление на работодателей и получить работу, поиск которой осуществляется.

12.2. Подготовка презентации и доклада

Подготовка презентации может быть самой нервной частью процесса. Начальная стадия, когда нет абсолютно ничего, а требуется что-то особенное из этого создать – самый сложный этап подготовки. Начинать с нуля – это интересно и полезно.

На начальных этапах презентация пуста. Если не выбраны или не придуманы шаблоны, это буквально каракули на листе бумаги. Хорошая презентация состоит из трех компонентов – это непосредственно сама *презентация*, *текст доклада* и *докладчик*. Каждая презентация должна быть адаптирована в аудитории, производить впечатление на данную аудиторию. Докладчик должен вызывать доверие у аудитории и владеть всеми техническими средствами презентации.

Для создания успешной презентации следует пройти несколько этапов.

Подбор источников и их аналитический обзор. Один из наиболее важных шагов в понимании того, как подготовить презентацию – это оценка всех ресурсов, которые доступны, и умение их использовать. Нельзя в презентации ошибаться в фактах или цифрах, поэтому сначала следует подобрать источники. Изначально подбираются источники независимо от года публикации, они должны соответствовать теме презентации. По каждому автору следует проверить его опыт и компетенцию в теме, насколько свежи данные и степень их адекватности.

Далее следует отделить источники – рецензируемые от нерецензируемых. Среди рецензируемых источников следует разделить монографии и статьи. Затем надо упорядочить источники по рейтингу цитируемости. В первую очередь стоит ознакомиться с наиболее цитируемыми работами, чтобы сформировать общую тенденцию мнений в данном направлении.

Если источник нерецензируемый, то при его использовании обязательно следует указать этот факт.

Кроме того, следует обращать внимание на противоречивые источники. Очень часто, анализируя противоречивые источники, можно получить некоторую особенную информацию, которая может стать «изюминкой» презентации.

Демография целевой аудитории. Знание целевой аудитории – ключ к пониманию того, как подготовиться и проводить презентацию. Большинство успешных маркетологов проводят исследование целевой аудитории еще до того, как приступить к рекламной кампании.

Понимание аудитории и ориентация презентации на конкретную аудиторию позволяет наилучшим образом организовать слайды и построить доклад.

Если презентация готовится для опытных специалистов в данной области, то тогда слайды должны содержать конкретную информацию и содержать подробности полученных результатов или принципиальные особенности представляемой информации.

Если доклад представляется для общей аудитории, то в слайды презентации обязательно необходимо включить вводную информацию. Подобные сведения у специалистов вызовут лишь скуку и раздражения, а у людей, достаточно далеких от темы, наоборот, могут вызвать интерес и внимание. Поэтому необходимо выделить самую важную часть аудитории и создать презентацию с ориентацией на них.

Выступления других докладчиков. Лучший способ подготовиться к презентации – наблюдать за другими докладчиками и делать заметки. В качестве докладчиков следует слушать профессионалов и ведущих специалистов в области. Для этого целесообразно просмотреть список публикаций и выступлений интересующих докладчиков. Это важно, потому что можно оценить тенденции в презентациях и представлении материала. От дизайна слайдов до обучения тому, как общаться с аудиторией, правила все время меняются. По мере того, как меняются технологии, меняется и то, что люди хотят потреблять с точки зрения контента. И хорошая презентация должна соответствовать ожиданиям аудитории.

Моральная подготовка. После подбора источников и ресурсов, создания презентации в соответствии с современными шаблонами, следует написать доклад. Для оценки длительности доклада можно воспользоваться соотношением 1 : 3 – человек читает примерно в три раза быстрее, чем говорит. Можно также оценить длительность доклада по времени чтения вслух.

Дополнительным элементом может быть написание сценария доклада: какой слайд и в какой момент показывать, что при этом говорить. Очень часто приходится многократно переключаться между разными слайдами туда и обратно. Все это можно отразить в сценарии.

Следующий момент – репетиция выступления. Это может показаться бесполезным, поскольку репетиция перед зеркалом без аудитории не совсем соответствует реальным условиям, но позволит оценить как длительность выступления, так и возможные нюансы представления информации.

Самая большая проблема в обучении подготовке к презентации – это научиться делать это без стресса. Докладчик должен излучать уверенность, и аудитория должна поверить выступающему. Кроме того, нервные выступающие или чрезмерно волнующиеся привлекают больше внимание к себе, чем к излагаемому материалу.

Репетиция доклада. Для репетиции доклада целесообразно воспользоваться помощью коллег, друзей или родителей. Конечно, друзья и родители – это не совсем то же самое, что аудитория незнакомцев, перед которыми будет реальное выступление, но это позволит попробовать несколько разных подходов к тому, как представлять свои данные и информацию.

Важным моментом подобных репетиций является получение от слушателей отзывов. Следует оценить, что понравилось, а что нет, что было понятно в выступлении, что было путанным и неясным.

Когда докладчик знает, что есть люди, которые уже слышали презентацию заранее, это добавляет ему уверенности.

Усложненные репетиции. Друзья и родственники все же не могут полностью подготовить к докладу. Причина заключается в том, что каждый раз, когда проходит тренировка, она осуществляется вне контекста реальной речи. Невозможно точно воспроизвести все условия публичного выступления. Самая большая проблема, когда дело доходит до доклада, – это стресс. В тренировках со знакомыми близкими людьми или перед зеркалом стресса нет, но как только придется выступать перед живой аудиторией, то условия оказываются совершенно другими, отличающимися от условий, в которых проходила тренировка. Есть также шанс, что что-то пойдет не по плану. Когда дело доходит до обучения тому, как подготовиться к презентации, то всегда следует помнить об этом. Что, если откажет техника? Или свет погаснет? Или просто не прочтается флэшка? Это добавляет много дополнительного стресса, особенно когда это происходит в последнюю минуту.

Невозможно воспроизвести точные условия выступления во время подготовки презентации. Однако можно попробовать потренироваться, отвлекая внимание. Необходимо, чтобы во время репетиции слушатели разговаривали друг с другом, играла музыка или, например, сосед работал перфоратором. Выступать следует без текста доклада и стараться в него не подсматривать. Подобные репетиции формируют уверенность докладчика и свободное чувство выступления.

План доклада. Помимо самого доклада и сценария выступления, целесообразно подготовить краткое изложение презентации. Это не только важная часть настройки информации, но еще и неоценимая, когда дело касается уверенности. Большинство успешных докладчиков говорят, что они делают набросок перед тем, как написать свою презентацию, это дает лучшее представление о том, как планировать контент. Большинство из опытных докладчиков также утверждают, что план влияет и на уверенность. Это потому, что он составляет мысленную карту того, где находится информация. Это позволяет легко запомнить сценарий и лучше перемещаться по слайдам. Как только будет уверенность в организации всех данных, то и докладчик будет излучать больше уверенности, чем когда-либо.

Заметки по докладу. Ни один серьезный ведущий не поднимается на подиум без записок. Даже при условии, что презентация известна наизусть, если придется немного отклониться от темы, чтобы пошутить или рассказать какой-нибудь случай из личного опыта, вполне можно забыть, о чем шла речь и что будет дальше. В доклад обязательно необходимо включать неформальную информацию. Это добавляет живости и естественности выступлению и делает презентацию привлекательной.

Для этого используют заметки, которые помогают плавно переключаться по презентации, но при этом время от времени отклоняться от курса.

Заметки можно добавлять непосредственно в саму презентацию. Например, в PowerPoint можно нажать на раздел «Заметки» в нижней части экрана, когда появится панель заметок, добавить любую информацию, которая будет представлена как заметка и не отобразится на презентации. Можно также добавлять заметки, используя представление «Страница заметок», расположенное в разделе «Представления презентации» на вкладке «Вид».

Настройка окружения. Последний этап обучения подготовке к презентации – настройка и перепроверка всего, что будет использоваться. Настройка окружения – это часть процесса, которая обычно идет последней, после того как все остальное было настроено. Такие вещи, как освещение, проверка оборудования, наличие достаточного места, выбор дизайна и т. д. Хотя это происходит в последнюю очередь, после того, как сложная часть работы была сделана, она не менее важна, чем остальные шаги.

Выбор идеального шаблона презентации. Нельзя презентацию ориентировать на один шаблон. Следует выбрать несколько шаблонов и оценить, как будет восприниматься представляемая информация.

При этом можно воспользоваться шаблоном-заполнителем, чтобы оценить разные варианты презентации. Можно оставить несколько параметров шаблона открытыми, прежде чем поставить последнюю точку в презентации.

Вся информация, которая собирается до момента выступления, неопределима для выбора идеального шаблона. В первую очередь следует ответить на ряд вопросов. Какое основное послание презентации? Какая аудитория и какие у нее предпочтения? Аудитория более корпоративная и консервативная? Лучше всего использовать комплексный шаблон с основными цветами и профессиональной структурой.

Если выступление перед более молодой и разнородной аудиторией, то следует отказаться от основных цветовых схем и выбрать что-нибудь с более яркой палитрой.

Что собой представляет информация, которую следует донести до аудитории? Это научное исследование или практическая работа? Как много планируется включить визуальных данных и графиков? В этом случае все графики и диаграммы следует выполнять в одном стиле. Если для представления какого-либо параметра выбран определенный цвет, то он должен закрепляться за этим параметром и на других графиках, представляемых на последующих слайдах. Не следует также менять единицы измерения разных параметров без необходимости. Например, если время на каких-то графиках было указано в секундах, то и на последующих лучше использовать секунды, а не менять на миллисекунды или часы.

Визуальное представление информации и данных. Люди больше восприимчивы к визуальным образам, чем к получению информации посредством чтения на слух. Визуальные образы для обучения использовались куда раньше, чем речь и тем более чтение. Человеку привычнее получать информацию посредством образов, поэтому на слайдах надо отдать предпочтение изображениям, а не тексту. Текст может использоваться, но больше как поясняющая часть к образам или когда по-другому никак нельзя, например, при написании формул. При этом на слайде более 5–7 строк текста не должно быть.

Для создания графических образов передачи информации надо найти способ визуально передать информацию самому себе. Визуальный ввод имеет свой собственный язык при общении с подсознанием. Определенные формы, цвета, размеры, узоры влияют на мозг человека по-разному. Они запускают разные центры эмоций и познания в зависимости от ассоциаций индивида. Это может помочь не только в презентациях, но и в жизни в целом. Можно научиться создавать творческие прыжки, создавать новые мозговые пути и легче запоминать – изучение уникального языка подсознания помогает создавать новые ассоциации в процессе обучения.

Следует приспособить процесс обучения к уникальности докладчика, определить, какие цвета, формы, узоры что-то напоминают и использовать их в процессе подготовки.

Необходимо использовать определенные цвета, карты и контуры, различные объекты и изображения разнообразных предметов или

процессов и явлений. Каждое изображение должно вызывать однозначные ассоциации, быстро осознать обсуждаемую тему.

Проверка оборудования. Перед докладом необходимо перепроверить каждое оборудование. Следует просмотреть презентацию в аудитории, где планируется выступление. Надо прокрутить каждый слайд, чтобы убедиться, что вся графика работает. Кроме того, надо убедиться, нет ли проблем с несовместимостью во всем программном обеспечении, которое планируется использовать. Следует также оценить, как будет слышен доклад и видна презентация из аудитории. Для этого следует посмотреть слайды, находясь на самом дальнем месте в аудитории.

12.3. Собеседование

Собеседование – обычная встреча между соискателем и будущим работодателем (возможно, даже его представителем), позволяющая более подробно обсудить детали будущего сотрудничества.

В ходе беседы каждый принимает для себя окончательное решение по вопросу, насколько уместна обратная сторона, т. е. соискатель решает, действительно ли его устраивают все предложенные условия, а руководитель организации делает вывод о профессиональной пригодности сотрудника.

Сегодня существует множество различных типов и даже единиц собеседований, которые могут использоваться сотрудниками предприятия в процессе отбора кандидата.

По своему типу собеседование бывает четырех видов.

Телефонный звонок. Это первый этап, который может повлечь за собой встречу с непосредственным потенциальным нанимателем.

Похожий метод используется, когда резюме оставляет интерес, а описанная в нем информация требует подтверждения.

Звонок может поступить в любой момент, поэтому в любой ситуации важно вести себя правильно. Даже если соискатель очень долго ждал решения сотрудников компании и с ним наконец связались, не стоит отвечать на телефонные звонки с ярко выраженными радостными интонациями.

Самый банальный вопрос «Вам сейчас комфортно разговаривать?» может многое рассказать опытному кадровику. Необходимо найти время, чтобы спокойно ответить на все вопросы.

Если времени достаточно, то тогда следует уверенно ответить: «Да, я вас слушаю». В противном случае, нужно предупредить, что

немного заняты и сможете перезвонить через 2–3 минуты, узнав номер телефона и имя сотрудника.

В этот период надо постараться успокоиться, выяснить, какая компания связалась, и найти черновик поданного резюме. Далее следует просмотреть всю информацию, которая представлена в резюме и сделать акцент на самых важных деталях, а затем набрать указанный номер.

Личная встреча. Самый распространенный тип интервью. Он предполагает прямой контакт и предназначен для проверки профессионального профиля.

Общение с группой кандидатов. Каждая вакансия предполагает поиск наиболее оптимального сотрудника. Но иногда бывает, что претендентов может быть сразу несколько и менеджер организации проводит групповое собрание, чтобы в процессе его понять, какой из поступающих претендентов больше всего соответствует заданным параметрам.

На такой встрече важно уметь показать свои профессиональные навыки, стараться максимально точно отвечать на поставленные вопросы и иметь необходимую долю стрессоустойчивости.

Коллективное общение – это всегда соперничество друг с другом, цена которого – получение предложенной вакансии. На таких собеседованиях нельзя прибегать к жесткому поведению и оскорблениям, а тем более к демонстрации превосходства над собеседниками. Надо помнить, что любой поступок будет впоследствии проанализирован нанимателем. Каждое произнесенное слово и совершенное действие может повлиять на решение о найме.

Комиссия. Иногда, чтобы упростить процесс отбора кандидатов, собеседование назначается на один день, в течение которого собираются ведущие сотрудники разных направлений, которые могут провести окончательный отбор.

Соискателя приглашают на собрание, где задают различные вопросы, которые могут совпадать и исходить от целой группы людей. В результате будет принято решение, о котором соискатель информируется практически сразу.

Этот метод позволяет охватить сразу много сфер деятельности предприятия и понять, насколько соискатель действительно соответствует предложенной должности.

В любом случае, попадая на такую встречу, соискатель должен понимать, что задача сотрудника, общающегося с ним, – это выбор. По сути, о нем будут судить, насколько он соответствует портрету

идеального сотрудника. Решение, которое будет принято, зависит от того, насколько соискатель способен выполнить все требования предлагаемой должностной инструкции, адаптироваться в команде и показать свои навыки.

В зависимости от этого собеседование можно разделить на несколько типов.

Стрессовое собеседование при приеме на работу. Оно проводится в основном тогда, когда сама работа предполагает возникновение подобных ситуаций. Это, как правило, вакансии, подразумевающие общение как с заказчиками, так и с пользователями. В ходе разговора будет создан момент, который определит настоящие черты характера соискателя.

Самые простые методы в таком собеседовании – это повышение голоса, повторение одного и того же вопроса через определенные промежутки времени, постоянное прерывание повествования, неуместные ухмылки или обсуждение информации, не относящейся к основной теме.

Для собеседуемого в этом случае могут быть лучшей стратегией поведения попытки ответить на каждый вопрос, не повышая голос, чтобы спокойно объяснить, что этот момент уже обсуждался. Важно понимать, что при вызове стрессового состояния сотрудник организации также будет внимательно следить за реакцией соискателя. Поэтому однообразный разговор вызовет сомнения, а это уже знак задуматься над кандидатурой.

Кинематография. Этот метод очень часто используется в организациях с многоэтапной системой отбора. Позволяет в полной мере учитывать все профессиональные качества соискателя. Во время встречи, как правило, предлагается посмотреть отрывок видео, где представляется неоконченная ситуация или действие, а скорее всего, даже просто абстрактный эпизод. Задача кандидата на должность рассказать, что было просмотрено, сделать выводы и предложить варианты выхода из ситуации. Конечно, малый бизнес с ограниченным штатом сотрудников к подобным мерам отбора кандидатов не прибегнет, но сетевые компании, работающие на мировом рынке и даже в условиях регионального сотрудничества, вполне способны организовать такие интервью.

Тест. Это вариант предварительной оценки как квалификационных характеристик соискателя на предлагаемую позицию, так и морально-социальных аспектов.

Основная задача для соискателя – правильно ответить на вопро-

сы не только профессионального, но и психологического характера. Есть специальная шкала оценок, и в список включены специальные деликатные вопросы, чтобы оценить реакцию на них.

Метод ситуационного погружения. Чаще всего встречается в крупных, динамично развивающихся организациях. Кандидаты на открытую позицию на руководящую должность или должность, связанную с активным взаимодействием как внутри коллектива, так и с заказчиками, скорее всего, будут отбираться с помощью подобной методики.

Основная идея заключается в том, что задается модельная ситуация, от которой зависит дальнейшее положение дел в организации. Здесь важно не только найти выход, но и объяснить причины, по которым предлагается подобное решение.

Конечно, простейшие должности рядового линейного руководителя не предполагают особых сложностей с проверкой профессиональных качеств при выборе будущего сотрудника. Поэтому, скорее всего, встреча предполагает обычный контакт с изучением резюме, а точнее подтверждением его данных. Но если у компании глобальный уровень, и у каждого отдела в подчинении несколько десятков, а то и сотен человек, то доказывать свою индивидуальность и способности придется несколько раз, поэтапно встречаясь с несколькими специалистами.

Рассматривая резюме, специалист по кадрам, прежде всего, обратит внимание на общие характеристики. Он попытается распознать аналитические способности, черты характера, основы мотивации и даже жизненную философию соискателя.

Совместимость с самой организацией также считается важным фактором. Ни для кого не секрет, что в любой компании есть своя культура, устоявшиеся традиции и порядок поведения.

Может случиться и так, что личные ценности и стиль претендента не совпадают с тем, что предлагает потенциальный работодатель. Именно поэтому, попадая на такую встречу, важно задать правильные вопросы, чтобы понять будущую совместимость.

12.4. Прохождение собеседований

Вы выпускник кафедры «Информационные технологии», у Вас хорошие технические навыки и Вас пригласили на собеседование в перспективную ИТ-компанию. Что делать, чтобы в целом пройти собеседование наилучшим образом?

Во-первых, следует выяснить и выявить все требования, предъ-

являемые к специалистам на ту должность, на которую претендуете. Не лишним будет узнать все ключевые факты о компании, в которую проходит собеседование, желательно пообщаться с выпускниками прошлых лет, кто уже работает не один год в этой компании.

Не маловажным является и поведение соискателя на собеседовании.

Одевайтесь соответственно. Одежда, в которой соискатель приходит на собеседование, оказывает значительное влияние на впечатление, производимое на интервьюера и на результат собеседования. Люди формируют впечатление о других в течение нескольких секунд после встречи с ними, поэтому значение того, как человек выглядит и что носит, – огромно. Одежда может быть деловой и свободной. Крайне нежелательно приходить на собеседования в джинсах. Хуже джинсов может быть только спортивный костюм.

Ремни должны соответствовать цвету обуви, а в случае костюма – ремни и обувь должны быть черными, поскольку «коричневый» цвет считается для повседневной носки. Обувь должна быть хорошо начищена и в хорошем состоянии, например, шнурки должны быть аккуратными и не потрепанными на концах.

Прическа должна подчеркивать опрятность. Мужчинам следует избегать использования такого количества средства для волос, которое может быть замечено. Женщинам следует причесать волосы, если волосы длинные, их следует завязать назад.

Руки. Маникюр должен быть аккуратный, без кричащих тонов, грязи под ногтями и торчащих кутикул. Уход требуется не только за ногтями, но и за самими руками. Перед выходом на улицу их лучше смазать увлажняющим кремом с мягким запахом.

Аксессуары. Не стоит перегружать себя различными кольцами, серьгами, браслетами, ремнями. Все должно быть в меру, особенно на официальном мероприятии.

Макияж. Тона одежды должны иметь общее сочетание с макияжем на лице. Следует избегать ярких красок. Главная задача на собеседовании – оставить приятное впечатление. В этом случае лучший макияж – незаметный макияж.

Аромат. Перед выходом на улицу следует использовать духи или одеколон, которые наиболее ярко дополнят образ, только делать это нужно аккуратно и в небольшом количестве. В противном случае, резкий запах парфюма может вызвать дискомфорт при дальнейшем общении.

Правильное приветствие. Приветствие – это первый личный контакт с интервьюером, поэтому очень важно, чтобы оно прошло гладко и расположило к дальнейшему общению. Должно быть твердое, а не вялое, но в равной степени не слишком жесткое рукопожатие (без хруста костей). Для рукопожатия следует использовать только правую руку, оставляя левую руку бездействующей вдоль левого бока. Рукопожатие не должно быть затянутым.

В текущей ситуации с пандемией следует дождаться, когда интервьюер сам первый протянет руку. Если этого не произошло, то тогда следует просто поприветствовать и слегка склонить голову в знак уважения.

Зрительный контакт важен на протяжении всего процесса собеседования, поэтому следует смотреть интервьюеру в глаза во время приветствия.

Представиться необходимо четко и внятно.

Правильная посадка. В большинстве интервью почти наверняка соискателя садят на стул лицом к интервьюеру. На стуле следует расположиться так, чтобы выглядеть внимательно, но при этом чувствовать себя комфортно в течение длительного периода времени. Для этого лучше сесть на край стула или прямо к его спинке.

Распространенная ошибка – сидеть посередине, из-за чего спина сутулится, в результате теряется образ уверенного в себе успешного человека.

Пусть говорит интервьюер. Нельзя перебивать интервьюера. Интервьюер должен «позволить» говорить соискателю. Прерывание на середине предложения может быть грубым и раздражающим, особенно если собеседник собирается сказать что-то важное. Кроме того, вмешательство соискателя в речь интервьюера может быть ненужным, поскольку он может спросить что-то, о чем интервьюер собирался упомянуть. Надо быть терпеливым, внимательно выслушивать все, что говорит интервьюер, и сохранять все вопросы, которые возникли, на время после того, как интервьюер закончит говорить. Кроме того, соискатель должен помнить, что он всегда сможет задать любые оставшиеся вопросы в конце собеседования, когда интервьюер должен спросить, есть ли какие-либо вопросы или что непонятно. Уважайте интервьюера.

Оставить хорошее впечатление. Самая большая ошибка, которую может сделать соискатель, – это предположить, что собеседование окончено, и сделать первый шаг к тому, чтобы уйти. Вместо этого

следует дождаться сигнала – когда интервью закончится, интервьюер все прояснит. Затем следует поблагодарить его за уделенное время, попрощаться и уйти как можно быстрее, но не торопясь и не споткнувшись. Окончание интервью так же важно, как и любая другая его часть, и, возможно, еще важнее, потому что уход соискателя будет последним воспоминанием о нем у интервьюера. Поэтому соискатель должен вести себя надлежащим образом.

Существует ряд правил, как нельзя вести себя на интервью.

Опоздание. Интервьюеры – занятые люди, которые находят время для встречи с соискателем, поэтому не стоит нарушать их график. Приходить на собеседование следует за 5–7 минут, чтобы собраться с мыслями, а не прибегать запыхавшись. Один из приемов – после входа в здание идти степенно к месту встречи.

Если событие, находящееся вне вашего контроля, задерживает вас, как можно скорее позвоните своему потенциальному работодателю, чтобы сообщить ему об опоздании.

Грубость. Этот принцип применим не только к интервьюерам, но и ко всем, с кем приходится встречаться в этот день, включая швейцаров, охранников, администраторов, человека, проводящего вас в комнату, младшего персонала или других кандидатов. Они этого не заслуживают, а вы не знаете, кто отчитывается о вас.

Имена собеседников. Нельзя забывать и путать имена собеседников – надо записать их в уме и использовать при необходимости. Если это повторное собеседование, то следует убедиться, что знаете, с кем разговаривали в первый раз.

Не ведите конфронтацию. Интервьюеры могут задать несколько сложных вопросов, а затем оспорить ответы. Это не личная атака, поэтому всегда сохраняйте спокойствие и размеренность, отстаивая свою точку зрения там, где это необходимо. Вам нужно показать, что вы можете оставаться спокойным под давлением.

Не лгите. Никогда не лгите в своем резюме или на собеседовании, когда задают вопрос о вашем опыте. Не стоит также быть менее честным, когда вас спросят, действительно ли вы сможете занять предложенную вам позицию.

Необходимо помнить, что специалисты одной отрасли плотно контактируют друг с другом, и слухи могут быстро распространиться по отрасли.

12.5. Как правильно отвечать на вопросы

При прохождении собеседования и ответе на вопросы следует руководствоваться рядом простых правил.

Улыбайтесь. Это самый простой способ настроить собеседника на позитив. Только обязательно следите за выражением лица. Нет необходимости делать это насильно, так как такое неискреннее поведение сразу становится заметным, и многие тоже настораживаются.

Постарайтесь вспомнить приятный момент в своей жизни и ведите себя естественно.

Управляйте своим голосом. Нервное состояние, предыдущие сложные этапы подготовки могут выдать вас в самый ответственный момент, приведя к нарушению тембра голоса. Иногда звук вообще теряется, а часто превращается в скрипучий, подтверждая возникшую неопределенность.

Зная о своей проблеме или даже просто предвидя ее возможное появление, постарайтесь предотвратить возникающие причины. Если это вызывает стресс, успокойтесь, примите специальную таблетку и представьте, что все возможное уже сделано. И если это боязнь публичных выступлений, то репетируйте это перед зеркалом, произносите слова, на которых вы спотыкаетесь.

Поза и жесты. Чтобы выглядеть уверенно и серьезно, примите следующее положение: обе ноги на полу, руки на столе, спина прямая, голова смотрит прямо на собеседника, сохраняя визуальный контакт.

Стоит помнить, что нельзя принимать дерзкую позу, бросаться на стул, скрещивать ноги и постоянно с чем-то возиться. Ваши беспорядочные руки легко выдадут стресс, а кроме того, они могут навредить, испортив документ на столе интервьюера или сломав ему ручку.

Если вам все же некомфортно смотреть человеку в глаза, найдите более удобное место на его лице, куда вы постоянно направляете свой взгляд. Не забывайте о жестах.

Конечно, легкое движение рук перед собой не способно навредить, а постоянное их разведение, частые взмахи руками, повороты туловища создадут негативное впечатление.

Ответы на вопросы. Следите за своей речью. Не спешите сразу отвечать на вопрос. Слегка обдумайте ответ, но молчание не должно быть очень долгим. Можно поблагодарить за вопрос, что даст еще несколько секунд на размышление. Отвечать на вопросы следует четко и уверенно.

Закончив рассказ, лучше промолчать, и не заполнять паузы не-

ловкими фразами. Не нужно нервничать, иногда работодатель сдерживает ваше поведение таким молчанием.

Разговаривайте. В процессе общения вам нужно будет постоянно отвечать, но даже это надо уметь делать правильно. Если вдруг по какой-то причине не удалось услышать сказанное, не нужно гадать, задайте простой вопрос: «Правильно ли я вас понял?» Не углубляйтесь, начиная свой рассказ с момента рождения. Говорите четко и по делу, стараясь правильно выразить свою идею. Помните, если интервьюеру интересны какие-то подробности, он обязательно спросит вас о них еще раз.

Правильным будет создать для себя настрой: вы приходите к потенциальному работодателю не для того, чтобы попросить о вакансии, а для того, чтобы предложить свои профессиональные навыки.

Представьте, что вам сделали деловое предложение, детали которого необходимо обсудить на встрече. Поймите, что окончательное решение о том, работать здесь или продолжить поиски, во многом зависит от вас. Именно поэтому очень важно уметь правильно рассказать о себе, задав тон разговору.

Самопрезентация. Собираясь на встречу, не стоит думать, что вас попросят признаться в чем-либо, поэтому многие факты можно опустить. И тем не менее даже в процессе рассказа о себе научитесь выгодно преподносить любую информацию. Например, трудности с поиском работы обеспечили вам несколько месяцев пребывания дома. Именно этот факт можно озвучить не как «Я был безработным», а как «Временно не работаю». Даже свой преклонный возраст можно преподнести с пользой. Скажите: «Да, мои дети давно выросли, и я не испытываю никаких трудностей, поэтому могу больше времени уделять работе».

Ответы. С удовольствием принимайте любой заданный вопрос. И неважно, произносите ли вы свое имя, здороваетесь или говорите о ранее выполненных функциях, настраивайте себя на позитивную волну. Очень важно правильное выражение лица и интонация. Такие детали говорят об уверенности, правдивости, открытости.

Первое впечатление. Вы только что зашли в офис, и собеседник уже сформировал о вас свое мнение. И дальше общение зависит от того, насколько подтверждается его впечатление. Поздоровайтесь с интервьюером, улыбнитесь, представьтесь, сделайте небольшую паузу, и можно обратиться по имени и отчеству с повествованием на абстрактную тему.

Общение. Во время разговора старайтесь использовать только активные глаголы «Я могу», «Я владею», «Я сделал» и т. д. Они добавляют уверенности вашим словам. А вот такие фразы, как «наверное», «скорее всего», «вроде», наоборот, готовы внести свой вклад в образ легкомысленного человека, постоянно сомневающегося в своих действиях. Откажитесь от них, удалите такие фразы.

Сотрудник отдела кадров обязательно будет следить за вашим словарным запасом и построенными предложениями. Определите, какие присутствуют слова-паразиты, не используйте жаргонную лексику. Такие моменты особенно заметны среди обычной речи и просто начинают «резать ухо». Кроме того, есть фразы, способные самоуничтожиться: «Я неопытный специалист», «Я еще слишком молод», «Я не оратор», «Редко попадался», «Меня этому не учили в университете» даже если это так, надо постараться изменить их в свою пользу.

Стоит помнить, что даже если в итоге решение по вашей кандидатуре было принято отрицательным, у вас уже будет опыт, с которым можно работать. Переходя к следующему приглашению, вы поймете, в чем были возможные ошибки, и не будете повторять их.

Литература

1. Личностно-профессиональное и карьерное развитие: актуальные исследования и форсайт-проекты : сб. ст. / под ред. Л. М. Митиной. – М. : Перо, 2018. – 367 с.
2. Профессиональное развитие личности: начало пути (эмпирическое исследование) / Л. А. Головей [и др.]. – СПб. : Нестор-История, 2015. – 336 с.
3. Акперов, И. Г. Информационные технологии в менеджменте : учебник / И. Г. Акперов, А. В. Сметанин, И. А. Коноплева. М. : ИНФРА-М, 2013. – 400 с.
4. Венделева, М. А. Информационные технологии в управлении: учеб. пособие / М. А. Венделева, Ю. В. Вертакова. – М. : Юрайт, 2013. – 462 с.
5. Максимов, Н. В. Информационные технологии в профессиональной деятельности : учеб. пособие / Н. В. Максимов, Т. Л. Партыка, И. И. Попов. – М. : Форум, 2010. – 496 с.
6. Дюваль, П. М. Непрерывная интеграция. Улучшение качества программного обеспечения и снижение риска / П. М. Дюваль. – М. : Вильемс, 2008.
7. Водопьянова, Н. Е. Психическое выгорание и качество жизни. Психологические проблемы самореализации личности / Н. Е. Водопьянова, Е. С. Старченкова. – СПб., 2005. – 336 с.
8. Смирнов, Г. Н. Этика деловых отношений : учебник / Г. Н. Смирнов. – М. : ТК Велби, Проспект, 2008. – 192 с.
9. Крыжановская, Н. В. Эмоциональная неустойчивость как фактор развития эмоционального выгорания / Н. В. Крыжановская, А. Д. Скоробогатая // Концепт. – 2015. – № 3. – Режим доступа: <http://e-koncept.ru/2015/15084.htm>. – Дата доступа: 30.04.2021.
10. Крыжановская, Н. В. Эмоциональное выгорание у представителей разных профессий в системе «человек-человек»: причины и особенности проявления / Н. В. Крыжановская, А. Д. Скоробогатая // Фундаментальная и прикладная наука. – Челябинск, 2015. – С. 135–137.
11. Психология развивающегося профессионально образовательного пространства человека : коллектив. моногр. / Э. Ф. Зеер [и др.]. – Екатеринбург : Рос. гос. проф.-пед. ун-т, 2008. – 239 с.

12. Львов, Л. В. Проектирование системы профессиональной подготовки на полипарадигмальной основе : монография / Л. В. Львов. – М. : СГУ, 2013. – 512 с.

13. Мишурова, И. В. Управление мотивацией персонала / И. В. Мишурова, П. В. Кутелев. – М. : МарТ, 2003. – 224 с.

14. Гвоздева, В. А. Информатика, автоматизированные информационные технологии и системы : учебник / В. А. Гвоздева. – М. : ИНФРА-М, 2013. – 544 с.

15. Курочка, К. С. Внедрение гибких навыков в изучение дисциплин второй ступени высшего образования / К. С. Курочка, В. В. Комраков // Проблемы современного образования в техническом вузе : сб. материалов VII Междунар. науч.-метод. конф. Гомель, 21–22 окт. 2021 г. / М-во образования Респ. Беларусь, Гомел. гос. техн. ун-т им. П. О. Сухого. – Гомель : ГГТУ им. П. О. Сухого, 2021. – С. 86–88.

16. Курочка, К. С. Внедрение гибких навыков в изучение дисциплин второй ступени высшего образования / К. С. Курочка, К. А. Панагин // Проблемы современного образования в техническом вузе : сб. материалов VII Междунар. науч.-метод. конф., Гомель, 21–22 окт. 2021 г. / М-во образования Респ. Беларусь, Гомел. гос. техн. ун-т им. П. О. Сухого. – Гомель : ГГТУ им. П. О. Сухого, 2021. – С. 121–122.

17. Kurachka, K. The introduction of soft skills in the study of disciplines of the second stage of higher education at the Sukhoi State Technical University of Gomel / K. Kurachka, U. Kamrakou, V. Zakharenko // International Conference on ICT Management for Global Competitiveness and Economic Growth in Emerging Economies ICTM 2021, Wrocław, Poland, 26–28 Oct. 2021 / University of Wrocław. – Wrocław, 2021. – P. 73.

18. Курочка, К. С. Организация преподавания курса «Управление проектами в сфере ИТ» в рамках программы МАСICT / К. С. Курочка, В. В. Комраков // Инновационные технологии и образование : Междунар. науч.-практ. конф., 29–30 апр. 2021 г. : в 2 ч. / Белорусский нац. техн. ун-т ; редкол.: А. М. Маляревич [и др.]. – Минск : БНТУ, 2021. – Ч. 1. – С. 55–57.

19. Гришин, В. Н. Информационные технологии в профессиональной деятельности : учебник / В. Н. Гришин, Е. Е. Панфилова. – М. : ИНФРА-М, 2013. – 416 с.

20. Хлебников, А. А. Информационные технологии : учебник / А. А. Хлебников. – М. : КноРус, 2014. – 472 с.

21. Жаркова, Е. С. Анализ методик по оценке и управлению персоналом на предприятиях сферы услуг : статья / Е. С. Жаркова – Евразийский союз ученых, 2014.

22. Моисеенко, А. Н. Теоретические основы управления человеческими ресурсами // Наука, образование и культура. – 2016. – № 8 (11). – С. 36–38.

23. Миронова, Н. А. Управление человеческими ресурсами // Н. А. Миронова, В. В. Гурьянов, А. О. Клячин // Междунар. журнал приклад. наук и технологий «Integral». – 2020. – № 1. – С. 260–264.

24. Куц, Т. В. Совершенствование системы управления персоналом на предприятии сферы услуг: статья / Т. В. Куц, Т. Е. Одаренко // Тавр. науч. обозреватель. – 2017. – № 3-1 (20). – С. 28–34.

25. Варакулина, М. В. Система управления персоналом предприятия: концептуальная модель и механизм ее реализации : монография / М. В. Варакулина. – Брест : БрГУ, 2019. – 178 с.

26. Трудовой кодекс Республики Беларусь : Закон Респ. Беларусь от 7 мая 2007 г., № 219-3 / Нац. реестр правовых актов Респ. Беларусь. – 2007. – № 118. – 2/1316.

27. Веснин, В. Р. Управление персоналом. Теория и практика : учебник / В. Р. Веснин. – М. : ТК Велби ; Проспект, 2008. – 688 с.

28. Егоршин, А. П. Основы управления персоналом : учеб. пособие для вузов / А. П. Егоршин. – М. : ИНФРА-М, 2008. – 278 с.

29. Малюта, Д. В. Профиль должности – эталон, с которым HR-отдел сравнивает потенциальных кандидатов / Д. В. Малюта // HR-менеджмент. Практика управления персоналом. – 2012. – № 6. – С. 39–40.

30. Горнаков, Э. И. Управление персоналом : учеб. пособие / Э. И. Горнаков, Е. Н. Костюкевич, Е. В. Метельская ; под общ. ред. Э. И. Горнакова. – 2-е изд., доп. и перераб. – Минск : ИВЦ Минфина, 2011. – 560 с.

31. Ромаданова, О. А. Методика измерения стоимости человеческого капитала корпорации / О. А. Ромаданова // Экономика и управление. – 2013. – № 6. – С. 69–73.

32. Вайнштейн, Л. А. Эргономика безопасности трудовой деятельности / Л. А. Вайнштейн. – Минск : Белорус. дом печати, 2012. – 160 с.

33. Вершина, Г. А. Охрана труда : учеб. пособие / Г. А. Вершина, А. М. Лазаренков. – Минск : ИВЦ Минфина, 2014. – 487 с.

34. Янковский, В. К. Пособие по охране труда в вопросах и ответах / В. К. Янковский. – 8-е изд., доп. и перераб. – Минск : Центр охраны труда и промышл. безопасности, 2015. – 277 с.

35. Тельнов, Ю. Ф. Управление компетенциями в самообучающейся организации / Ю. Ф. Тельнов // Интегрированные модели и

мягкие вычисления в искусственном интеллекте. : сб. науч. тр. V-й Междунар. НПК, Коломна, 2009. – Коломна, 2009. – С. 189–194.

36. Barry, N. Facing up to the learning organisation challenge / Barry, N., Cressey, P., Tomassini M. // Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities. – 2003. – P. 15–45.

37. Управление проектами : учеб. пособие / И. И. Мазур [и др.] ; под ред. И. И. Мазур, В. Д. Шапиро. – 10-е изд., стер. – М. : Омега-Л, 2014. – 960 с.

38. Вольфсон, Б. Гибкие методологии разработки / Б. Вольфсон. – Режим доступа: <http://adm-lib.ru/books/10/Gibkie-metodologii.pdf>. – Дата доступа: 30.04.2021.

39. Факторович, С. Методологии разработки ПО, agile и scrum / С. Факторович. – Режим доступа: http://school.academpark.com/wp-content/uploads/2012/10%20metodologich_razrab_po2_faktorovich.pdf. – Дата доступа: 30.04.2021.

40. Армстронг, М. Performance Management. Управление эффективностью работы / М. Армстронг, А. Барон // Performance Management: The New Realities. C. Developing Practice. – Hippo, 2005. – 384 с.

41. Агеева, Ю. Собеседование в рекрутинге: коммуникативные стратегии и тактики : монография / Ю. Агеева. – М. : Флинта Наука, 2016. – 380 с.

42. Данильчева, А. Бренд по имени «Я». Искусство самопрезентации и самопозиционирования / А. Данильчева. – М. : Альпина Паблишер, 2010. – 59 с.

43. Иванова, С. Искусство подбора персонала. Как оценить человека за час / С. Иванова. – М. : Альпина Паблишер, 2016. – 272 с.

44. Оксинайд, К. Управление персоналом. Теория и практика. Управление социальным развитием и социальная работа с персоналом организации / К. Оксинайд, Е. Розина. – М. : Проспект, 2014. – 64 с.

Учебное электронное издание комбинированного распространения

Учебное издание

**Курочка Константин Сергеевич
Соболев Денис Викторович**

ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ РАЗВИТИЕ И КАРЬЕРА В СФЕРЕ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

**Учебно-методическое пособие
для студентов специальностей
1-40 05 01 «Информационные системы и технологии
(по направлениям)»
и 1-40 80 04 «Информатика и технологии
программирования»
дневной и заочной форм обучения**

Электронный аналог печатного издания

Редактор
Компьютерная верстка

*О. С. Ковалева
И. П. Минина*

Подписано в печать 28.03.25.

Формат 60x84/16. Бумага офсетная. Гарнитура «Таймс».
Ризография. Усл. печ. л. 13,02. Уч.-изд. л. 15,48.

Изд. № 5.

<http://www.gstu.by>

Издатель и полиграфическое исполнение
Гомельский государственный
технический университет имени П. О. Сухого.
Свидетельство о гос. регистрации в качестве издателя
печатных изданий за № 1/273 от 04.04.2014 г.
пр. Октября, 48, 246746, г. Гомель