



Анна АГАШКОВА

# Опыт работы: плюс или минус?

ЧТОБЫ ОТВЕТИТЬ НА ВОПРОС, КАКИЕ ПОСЛЕДСТВИЯ ДЛЯ ПРЕДПРИЯТИЯ НЕСЕТ КАНДИДАТ С ИЗБЫТКОМ ВОЗМОЖНОСТЕЙ, НУЖНО ДЛЯ НАЧАЛА ОПРЕДЕЛИТЬСЯ, ЧТО У НЕГО СВЕРХ НЕОБХОДИМОГО — КВАЛИФИКАЦИИ ИЛИ КОМПЕТЕНТНОСТИ? ДЛЯ ЭТОГО РАЗБЕРЕМСЯ С ПОНЯТИЯМИ.

**К**валификация — это факт прохождения работником определенной образовательной подготовки. В лучшем случае можно говорить о наличии у работника определенного «багажа знаний». Но по уровню квалификации сотрудника еще нельзя спрогнозировать его успех в работе. И наличие квалификации ничего не говорит о намерении работника реализовывать полученные знания в работе. Избыточная квалификация говорит о том, что у кандидата есть знания, которые ему не понадобятся для выполнения той работы, на которую он рассматривается.

Компетентность — это способность работника успешно решать определенные профессиональные задачи, т.е. совокупность знаний, умений, навыков и личностных особенностей. Компетентность также означает, что сотрудник нацелен реализовывать эту свою способность, т.е. имеет актуализированный мотив применять имеющиеся компетенции.

Соответственно, избыточная компетентность означает, что у кандидата потенциала больше, чем требуется для выполнения той работы, на которую его рассматривают. А также и то, что у кандидата есть внутреннее стремление этот потенциал реализовать.

А теперь о рисках и возможностях для предприятия от сотрудников с излишней квалификацией и компетентностью.

Сама по себе избыточная квалификация не несет каких-либо последствий для компании. Последствия будут тогда, когда сотрудник имеет намерение ее реализовывать в ближайшей



перспективе. Чтобы определить намерения работника в отношении его знаний, нужно ответить на несколько вопросов. Во-первых, важно, чем (кем) был продиктован выбор сотрудника получать данную квалификацию. Так сложились обстоятельства (например, надо было поступать куда-то, чтобы не идти в армию, а на этот факультет не было конкурса)? Или родители настояли на этом вузе,

т.к. посчитали выбранную профессию перспективной? Появился ли в процессе учебы (работы) у кандидата устойчивый интерес к данной профессии? Если факт получения кандидатом определенной квалификации был продиктован внешними факторами и полученная специальность не стала для кандидата делом его жизни, то «переквалифицированность» можно не относить к противопоказаниям. Если, конечно, самооценка у сотрудника адекватная. Так как знания — это еще не успешный практический опыт кандидата, который покупают работодатели.

Также нужно прояснить, чем продиктовано согласие кандидата выполнять работу ниже его квалификации. Его самооценка, установки и убеждения? Или за этим стоят какие-то жизненные обстоятельства? Тогда нужно понять, как и когда эти обстоятельства могут существенно измениться. Кто еще влияет на его выбор? Что самое важное для данного кандидата в работе?

Случается, что порой кандидат выбирает работу ситуационно, исходя из потребности «прокормиться» до нахождения более подходящего места. В итоге компания получает «временщика», который рабочее время будет посвящать

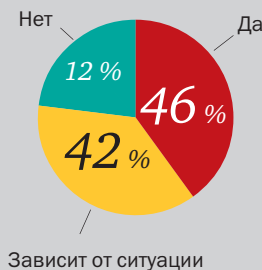
поиску другой работы. И в такой ситуации, как в поговорке: «Сколько волка не корми, все равно в лес смотрит».

Иногда для кандидата по какой-то причине на данный момент важны только деньги, а что делать — не так важно. В таких сотрудниках есть плюсы — от них легко добиться того, что требуется. Но только при правильной системе материального стимулирования. Выполнения «факультативных» задач от них не ждите, да и лояльности компании тоже. И как только они найдут более высокооплачиваемую работу, то молниеносно покинут компанию.

Встречаются и сотрудники с «люмпенским» типом мотивации, когда у кандидата отсутствует мотивация реализовывать себя в работе. К сожалению, это характерно не только для примитивных работ. Сотрудник работает только потому, что надо кушать и одеваться. Компания получает «трудоустроенное тело», которому безразличен факт его квалификации, и работает такой сотрудник только из страха потерять работу или получить штраф. Успешная компания может позволить себе иметь таких сотрудников только на работы по типу «катать круглое, носи квадратное». Чтобы эффективно управлять «люмпенами», должна быть выстроена система контроля и наказаний.

Негативные последствия излишней квалификации возникают и тогда, когда сотрудник по факту ее наличия имеет раздутое «эго». Приведу пример. В крупную известную компанию на позицию секретаря взяли «вчерашнюю выпускницу» БГУ, получившую платное образование по специальности «Культурология (американистика и английский язык)». Стаж ее работы в должности — 3 месяца. В итоге компания получила раздраженного и недовольного секретаря, которому нужно было подавать кофе или снимать копии с документов. «Вы что, меня дешев-

ВОЗЬМЕТЕ ЛИ ВЫ НА РАБОТУ КАНДИДАТА С ИЗБЫТОЧНОЙ ДЛЯ ПОЗИЦИИ КВАЛИФИКАЦИЕЙ?



кадровик.by

кой считаете? Я же БГУ закончила!» С типом работ, которых она достойна, барышня еще не определилась — уж очень далека была ее квалификация от реалий бизнеса. Каков вывод? Избыточная квалификация с завышенными амбициями и ожиданиями, а также недостаточная компетентность в области исполнительности и умения ставить и добиваться целей.

А теперь об избыточной компетентности, когда сотрудник может и хочет, но должность не предлагает.



Поговорим о рисках, которые возникают при неправильном подборе и управлении сверхкомпетентным сотрудником. Невостребованность, отсутствие должного признания — это то, что вызывает обиду у человека. Следствие — агрессия к предприятию и конкретным людям. Агрессия может принимать разные формы — пассивные и активные. Пассивная

агрессия, не находя выхода вовне, трансформируется в депрессию. Сотрудник, находясь в депрессии, не может фонтанировать энтузиазмом. Активная агрессия может принимать скрытые формы — проявляться в виде сплетен, критики, антиагитации коллег, саботаже, тайных вредоносных действиях по отношению к предприятию (например, «слив» информации, «увод» клиентов и коллег, воровство). А может проявляться и в открытом противостоянии, вплоть до яростных стычек с руководством и коллегами. Все это будет «отравлять» корпоративную среду и расшатывать бизнес.

А теперь посмотрим, как можно вместо рисков от излишне компетентного сотрудника получить дополнительные возможности.

Для начала нужно разобраться, на каком этапе своего развития находится предприятие, т.к. этот фактор будет важным при принятии решения «брать или нет».

Рассмотрим основные этапы развития бизнеса.

## 1. СТАРТАП. НАЧАЛЬНЫЙ РОСТ

На данном этапе обычно еще нет четких границ бизнеса (что мы предлагаем клиентам, а что — нет). Идет погоня за возможностями и потенциальными клиентами. Главная цель компании на данном этапе — выжить, закрепиться на рынке.

Для руководства компанией характерен интуитивный, импровизационный стиль управления. Множество планов в голове у учредителей. Все свои силы компания направляет на продукт и на продажи, а на проработку процессов и процедур нет ни времени, ни сил. Проблемы решаются по мере их поступления, решения принимаются «на бегу», движение идет «по волне». Работа строится по принципу «сделай сам». На персонал денег недостаточно. Функции и ответственность размыты,



## СЕКРЕТЫ управления персоналом

работникам поручают разноплановые задачи, зачастую из разных функциональных областей. Каждый сотрудник выполняет множество функций — от звонка клиенту до создания сайта.

Зачастую на данной стадии развития компании используют кадровую политику, которая определяет бизнес-стратегию предприятия. То есть бизнес-возможности



организации напрямую зависят от компетенций ее сотрудников. «Есть человек» — «есть бизнес/тема» или определенный участок работ. И в этой ситуации большие компетенции — это часто находка, расширяющая возможности бизнеса.

По мере роста компании ее размер начинает доставлять неудобство управляющим. Требуется все больше и больше внимания уделять менеджерским функциям. Выросший штат сотрудников уже не может эффективно управляться только неформальными методами. Новые сотрудники уже далеки от того, чтобы демонстрировать энтузиазм и активность своих предшественников. Чем больше размер организации, тем больше менеджерского искусства требуется для того, чтобы эффективно управлять бизнес-процессами и контролировать качество производимых продуктов и услуг.

В этот момент и наступает кризис лидерства. Далее уже невозможно придерживаться прежних стилей руководства. Довольно очевидно назревшая необхо-

димость в квалифицированном администраторе, который, обладая необходимыми знаниями и навыками, сможет внедрить необходимые управленческие технологии.

### 2. НАПРАВЛЕННЫЙ РОСТ

С приходом профессионального менеджера организация, как правило, приобретает способность к направленному росту в рамках стратегии, определенной учредителями.

Этот период также обладает своими характерными чертами:

- наличие функциональной организационной структуры с четко определенными ролями и должностными обязанностями;
- внедрение (или более активное использование) четкой системы учета и отчетности;
- внедрение систем мониторинга и контроля, планирования бюджета и стандартов качества.

Руководитель компании и его ключевые помощники задают направление и примеряют лидирующие роли, в то время как руководителям более низкого уровня и специалистам отводится роль реализатора идей топ-менеджмента.

На данном этапе основная задача сотрудников — «быть правильными винтиками» в выстроенной корпоративной системе. В такой ситуации сотрудник с избыточными компетенциями — фактор риска, т.к. желание реализовать его сверхпотенциал у менеджеров в данный момент отсутствует. Сотрудник же, следуя своей природе, будет стремиться реализовывать свои компетенции, а это будет приводить к расшатыванию системы, к конфликтам в коллективе, а также к профессиональному выгоранию самого сотрудника. В итоге могут проиграть все стороны.

По мере развития бизнеса функциональные специалисты начинают разбираться в своих специфических областях значительно более глубоко, чем их лидеры наверху.

Ограниченные рамками инструкций и централизованной иерархией, они начинают ощущать дискомфорт от развивающегося противоречия между необходимостью следовать рекомендуемым процедурам и своим накопленным потенциалом для взятия инициативы. В компании наступает кризис автономии, когда менеджеры испытывают затруднения оттого, что специалисты хотят принимать самостоятельные решения.

### 3. РОСТ ЧЕРЕЗ ДЕЛЕГИРОВАНИЕ

На следующем этапе развития бизнеса возникает потребность в децентрализации организационной структуры. На всех уровнях сотрудникам начинают делегировать полномочия и ответственность.

Менеджеры децентрализованной оргструктуры, обладающие большей властью и полномочиями, способны быстрее и качественнее отвечать на запросы клиентов и создавать более мотивирующую рабочую среду для сотрудников.



На данной стадии развития бизнеса для сотрудника с большими компетенциями могут быть найдены возможности по реализации его потенциала через принятие его инициатив по развитию своего направления и бизнеса, а также посредством предоставления ему полномочий по их воплощению в жизнь.

Отдел кадров № 3 март 2014

Однако вскоре компания начинает испытывать следующий кризис. Менеджеры высшего звена начинают ощущать потерю контроля над компанией в целом. Она начинает жить уже своей жизнью, став, возможно, в значительной мере диверсифицированным бизнесом. Топ-менеджеры, стремясь сохранить свой контроль над компанией, могут попытаться вернуться к централизованной структуре управления. Однако для сохранения вовлеченности сотрудников в работу им необходимо найти способ координации различных направлений деятельности, сохранив «энтузиазм автономии» сотрудников и подразделений.

#### 4. РОСТ ЧЕРЕЗ КООРДИНАЦИЮ

После того как топ-менеджеры внедрили системы координации различных направлений деятельности компании, начинается очередной этап роста организации — фаза роста через координацию.

Характерными чертами этого этапа могут быть:

- внедрение и/или серьезный пересмотр процедур планирования;
- выделение сотрудников для мониторинга и контроля деятельности компании в целом, бизнес-процессов и персонала;
- функционирование проектов и групп по разработке новых продуктов (услуг);
- передача ключевых функций централизованной структуре (например, функции закупок, учета и управления финансами, управления логистикой и персоналом);
- участие персонала в акционировании или прибыли предприятия с целью повышения заинтересованности сотрудников в эффективности бизнеса.

На данной стадии развития бизнеса для сотрудника с большими компетенциями также могут быть найдены возможности по реализации его потенциала в про-

ектах по разработке и внедрению бизнес-процессов.

Со временем возникают проблемы с информированностью персонала «нижнего звена», а также между «полевыми руководителями», с одной стороны, и корпоративным менеджментом — с другой. Сложность систем и процедур начинает превышать их целесообразность, и надвигается очередной кризис — кризис «красных записей» (или кризис запретов).

Возникают прецеденты, когда процедуры начинают превалировать над решением проблем, а внедрение инноваций тормозится. Руководству компании в этой ситуации необходимо найти решение, позволяющее управлять этим разросшимся сложным механизмом без использования слишком громоздких формальных и контролирующих процедур.

#### 5. РОСТ ЧЕРЕЗ СОТРУДНИЧЕСТВО

Возникшие проблемы можно решить усилением межличностного сотрудничества. На этой стадии значительное внимание уделяется командной работе и управлению межличностными конфликтами. Социальный контроль и самодисциплина берут верх над формальным контролем, формируются более гибкие поведенческие подходы к менеджменту.

Характерные черты этого этапа:

- решение проблем через командное взаимодействие менеджеров;
- формирование проектных команд по кроссфункциональному принципу (внедрение матричных организационных структур);
- оптимизация численности персонала с его одновременным перераспределением по принципу комбинирования различных функциональных и специальных областей экспертизы. При этом от корпоративного персонала требуется выполнение функций консультирования, а не предписывания;

Психологи



- внедрение регулярных программ обучения и развития сотрудников, управления корпоративными знаниями;

- внедрение информационных систем, позволяющих управлять в режиме реального времени;

- высокий приоритет инноваций и творчества.

На данном этапе развития бизнеса кандидат с большими компетенциями также может быть нанят. И его компетенции могут быть использованы для:

- оптимизации штата (т.к. он сможет охватить больше функций);
- участия во внутренних программах обучения и развития сотрудников;
- реализации инновационных подходов.

Перед принятием решения о найме/отказе от найма переквалифицированного сотрудника, кроме определения фазы развития предприятия, важно также честно ответить на вопросы: «А сможем ли мы им эффективно управлять?», «Хватит ли у нас компетенций на это (включая и желание)?» При осознанном положительном ответе на эти вопросы нужно ответить еще на ряд вопросов: «Каким образом будут задействованы его таланты?», «В какие сроки?» Важно также, чтобы период расширения зоны приложения усилий сверхкомпетентного сотрудника был в ближайшем обозримом будущем, иначе сотрудник «перегорит». Важны также истинное согласие на это кандидата и его готовность воспринимать обратную связь и адаптироваться к существующим в компании условиям. ■