

Савицкая Инна Михайловна, кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента и региональной экономики факультета управления Майкопского государственного технологического университета, тел.: (8772)521828.

**ТОНКОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ ИСПЫТАНИЙ
ПРИ ПРИНЯТИИ НА РАБОТУ**
(рецензирована)

Тематика организации испытательного процесса неоднократно поднималась в различных статьях, но, как правило, такие статьи были посвящены не столько управлению персоналом, сколько другим аспектам управления фирмой. В настоящей статье будет предпринята попытка разработать оптимальную стратегию управления персоналом на начальном этапе его трудовой деятельности.

Ключевые слова: персонал, адаптация, найм, испытательный срок.

Savitskaya Inna Mickailovna, Cand. of Economics senior lecturer of the chair of management and regional economics, faculty of management, of Maykop State Technological University, tel.:(8772)521828

SUBTLETIES OF TESTING ORGANIZATION IN ADMISSION TO WORK

Theme of organization of the testing process was repeatedly arisen in different articles, but as a rule, such articles were dedicated not so much to the management of stuff, but to other aspects of firm's management. In this article the author attempts to work out an optimal strategy of managing stuff on the primary stage of its labor activity.

Keywords: stuff, adaptation, employment, probation.

Прежде чем остановить свой выбор на конкретном работнике и заключить с ним трудовой договор с условием об испытании, кадровая служба проводит устные собеседования, анкетирование, тестирование и иные мероприятия. Все они являются инструментами менеджмента и мало соотносятся с законодательством. Единственной процедурой, предшествующей приему на работу, является истребование и изучение ряда необходимых документов и, в первую очередь, — документов об образовании и трудовых книжек. Фактически с них и начинается проверка соответствия соискателя поручаемой работе: документ об образовании показывает, по какой специальности у работника есть теоретические знания, трудовая книжка — применялись ли эти знания на практике и в течение какого времени [1].

Чаще всего возражения соискателей по поводу установления испытательного срока заключаются в том, что они представили документ об образовании и трудовую книжку о трудовом стаже — на их основании работодатель уже может сделать выводы о соответствии поручаемой работе. В настоящей статье сосредоточим внимание на организации испытания при приеме на работу с точки зрения кадрового менеджмента [2].

Критерии соответствия работе

Для того чтобы проверить объективность представленных работником сведений о своей теоретической подготовке и практическом опыте, а также установить соответствие работника порученной работе, необходимо определить критерии, по которым будет проводиться оценка работника. В тех компаниях, в которых подбор персонала организован и упорядочен, еще при объявлении об открытии вакансии готовится «профиль должности» или «спецификация работы», где подробно определяются параметры, которым должен соответствовать кандидат. Если в компании на регулярной основе проводится оценка персонала, некоторые оценочные методики могут быть применены в отношении испытуемого. При проверке соответствия работника новой работе также могут быть использованы отдельные модели и схемы аттестации. Если все эти процедуры в организации не проводятся, за основу принимаются должностные и производственные (по профессии) инструкции, положения о структурных подразделениях и другие локальные

нормативные акты, имеющие отношение к трудовой функции работника. Поскольку на основании изучения документов, представленных работником, тестов и результатов собеседования сотрудник кадровой службы принял решение о допуске к работе, то в период прохождения испытания тесты, контрольные задания и т.п. должны уступить место самостоятельной работе новичка, а функции работодателя ограничиться наблюдением и контролем за тем, как работник справляется с новой работой. Несмотря на то, что целью испытания является проверка соответствия работника порученной работе, трудовая дисциплина и иные факторы не должны оставаться вне зоны наблюдения и контроля работодателя. Отклонения от стандартов организации также должны учитываться, однако, они не могут быть названы в числе причин, по которым работодатель пришел к выводу о несоответствии работника порученной работе.

Лица, участвующие в испытании

Независимо от того, включены ли в систему испытания такие процедуры, как «вхождение в должность» и адаптация», одним сотрудником кадровой службы не обойтись, поскольку выводы о соответствии работника порученной работе должны делать профессионалы, имеющие исчерпывающее представление о порученной испытываемому работе. Вводя в испытание любого из перечисленных участников, сотрудникам кадровой службы необходимо иметь в виду, что каждый из них может быть субъективным, а, следовательно, субъективной может быть и оценка, данная новому работнику. Так, непосредственный руководитель может просто не найти «подходящего» ему по темпераменту подчиненного или опасаться, что со временем новый работник «вытеснит» его; куратор может быть загружен своей работой, и в связи с этим будет формально относиться к выставлению оценки работнику; работник, назначенный на роль наблюдателя, продолжая рассчитывать на должность руководителя структурного подразделения, может быть просто не заинтересован в том, чтобы «объект наблюдения» успешно справился с испытанием. Что касается наставника, то нередко он так «срастается» со своим «подшефным», что просто не может дать ему отрицательную оценку. Если ставится задача получить объективные результаты испытания, возможно, стоит задуматься о нескольких «оценщиках». Для этого в процедуру испытания одновременно вводятся все или некоторые из названных участников, и каждый из них сообщает собственные выводы о соответствии работника порученной работе. Возможно также создание соответствующих комиссий — в этом случае решение по итогам испытания принимается единомоментно и оформляется протоколом [3].

Составление индивидуального плана испытания

Использование индивидуального плана прохождения испытания эффективно в том случае, если за организацию испытания работника и его прохождение отвечают наставник, наблюдатель или куратор, назначенный работнику в порядке, описанном в первой части настоящей статьи. Изначально форма индивидуального плана разрабатывается кадровой службой. Поскольку использование данной методики документирования прохождения испытания в отношении рабочих является нецелесообразным, предлагаемая форма ориентирована на служащих. В плане испытания отражаются основные мероприятия испытания, поставленные перед работником задачи и сроки их выполнения, указываются ответственные за проведение этих мероприятий (наставник, куратор, наблюдатель и т.д.). Кроме того, в плане могут указываться порядок прохождения испытания и время выполнения практических заданий в соответствии с должностью, проведение собеседования по знанию регламентирующих документов и другие мероприятия. План с заполненными графами передается на руки работнику. По мере прохождения испытания ответственный сотрудник проставляет соответствующие отметки. Табличную часть плана можно дополнить столбцом, в который работник сможет внести свои пояснения, например, по какой причине не удалось своевременно пройти то или иное мероприятие или выполнить задание. Если работнику назначен один наставник, он может самостоятельно заполнить форму на основе программ испытания или сделать это совместно с кадровой службой. Форма удобна тем, что в одном документе фиксируются прохождение всех этапов испытания, оценки соответствующих работников, заключение руководителя организации и подпись работника. При увольнении в связи с неудовлетворительными результатами испытания из плана испытания в предупреждение об увольнении переносятся причины, послужившие основанием для признания этого работника не выдержавшим испытание. Если работодатель правильно проводил испытание, соответствующим образом заверенная копия

плана с окончательным заключением может быть выдана работнику по его требованию при увольнении [4].

Программа испытания по категории «руководитель»

Составляя программу прохождения испытания по категории «руководитель», необходимо учитывать, что служащие этой категории, прежде всего, выполняют руководящие и организационно-административные функции. Однако только управленческими навыками требования к должности руководителя структурного подразделения или заместителя руководителя организации не исчерпываются — служащий должен уметь выполнять работы своих подчиненных. На период испытательного срока крайне важно в разумной степени ограничить полномочия работника по принятию ответственных решений и совершению административно-властных действий. При составлении плана испытания или программы по должности руководителя, необходимо четко определить, какие решения работник вправе принимать самостоятельно во время испытания, а на какие действия ему нужна санкция конкретного должностного лица.

Литература:

1. Базаров Т.Ю. Управление персоналом. М.: Академия, 2008. 224 с.
2. Герчиков В.И. Функции и структура службы управления персоналом: учеб. пособие. М.: ГУ ВШЭ, 2007. 124 с.
3. Одегов Ю.Г., Карташова Л.В. Управление персоналом, оценка эффективности. М., 2006.
4. Управление человеческими ресурсами: менеджмент и консультирование / под ред. В.В. Щербины. М.: Независим. ин-т граждан. о-ва, 2009. 522с.