

Как подобрать «правильных» сотрудников

Стратегическое планирование человеческих ресурсов – это процесс, в результате которого способные и мотивированные люди получают возможность выполнять миссию организации и осуществлять ее стратегию. (из «Модели эффективного управления» А. Темплера и Р. Каттанео).

Всем давно известно выражение, которое приписывают И.В. Сталину: «Будь ты руководителем «семи пядей во лбу», без хороших, грамотных, правильных сотрудников ты никто», или еще более краткое «Кадры решают все!», которое И.В. Сталин произнес еще в 1935 году. Может быть это и так, да только не все «кадры» могут что-то решать. Более того, один сотрудник является просто незаменимым (ну и что, что «незаменимых у нас нет»!) в одной компании, в другой на такой же должности вдруг не справляется с элементарными обязанностями. Точнее, с обязанностями справляется, да только не так, как надо компании. Значит, нам нужны не только грамотные сотрудники (компетентные), но и «правильные», т.е. «те, которые смогут работать именно в наших условиях» (из высказываний руководителей). На поиск, отбор и оценку «правильных» людей компании готовы тратить деньги, сопоставимые с несколькими месячными окладами кандидата (его поиск может стоить около 30% его годового дохода, а его оценка - еще 10%). Эти расходы непосредственно связаны с тем результатом, который компания ожидает получить от кандидата, и теми рисками, которые могут быть в случае принятия на работу «неправильного» человека.

Что значит – «правильный» сотрудник? И как его найти, или отобрать. Тем более что сегодня пока еще есть, из кого отбирать («благодаря» так называемому кризису). Если смотреть в словаре значение слова «правильный», то находим следующее: «Правильный – согласный с правилами, на них основанный, им отвечающий или по правилам сделанный» (В.И. Даль). Что же определяют рамки и критерии правильности в компании? Считается, что источником таких ориентиров и критериев является идеология компании. Идеологическая конструкция компании включает видение, миссию, ценности, цели, стратегию. На западе используется аббревиатура MOS (Mission, Objectives, Strategies). Таким образом, речь идет не столько о компетенциях в целом, о компетентном сотруднике, сколько о соответствии этих компетенций целям и задачам компании и о соответствии самого сотрудника организационной культуре компании (рис.1).

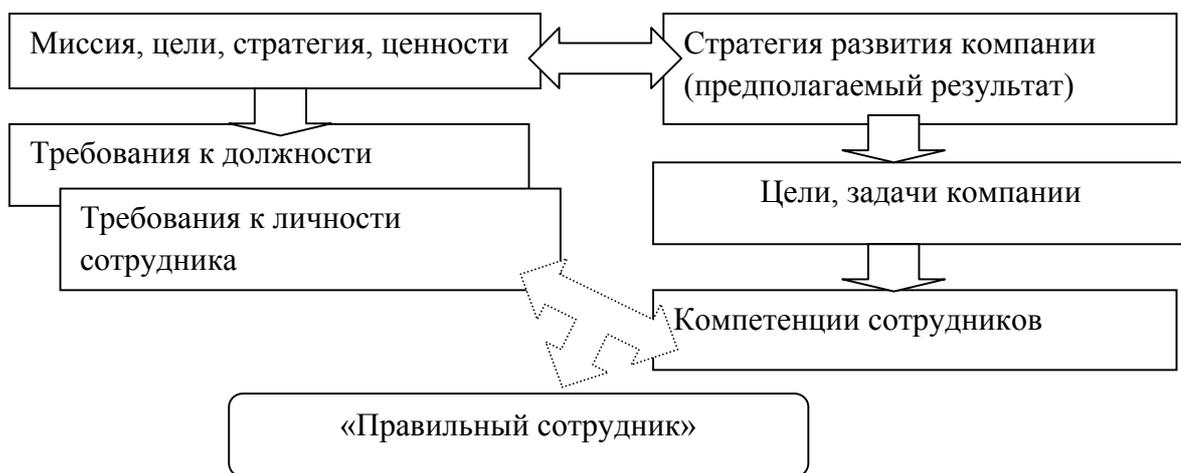


Рис. 1. Стратегия «правильного» сотрудника.

Итак, «правильный сотрудник» - это сотрудник, который сочетает в себе личные и профессиональные компетенции в соответствии с должностью и идеологией компании.

Возникает вопрос – как найти правильного сотрудника? Вот здесь мы выходим на понятия «планирование персонала» и «подбор персонала». Планирование персонала – это процесс, в результате которого способные и мотивированные люди получают возможность выполнить миссию организации и осуществлять ее стратегию. Если рассматривать жизненный цикл персонала в организации, как его предлагает Як Фитц-енц, то здесь выделяются 6 управленческих задач (рис. 2.).

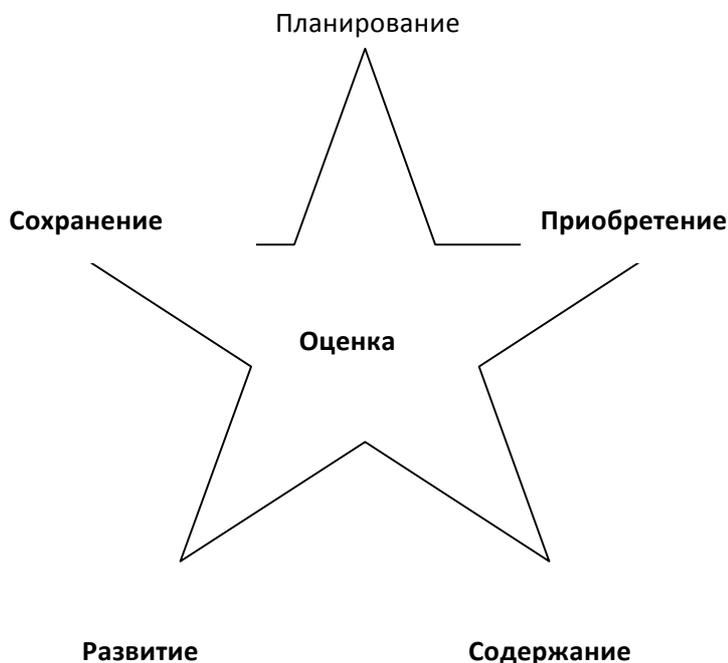


Рис. 2. Цикл жизни персонала в организации (Як Фитц-енц, 2009)

Многие руководители понимают, что эффективную деятельность организации предваряет планирование человеческих ресурсов, которое в сочетании с «приобретением» определяется в литературе как подбор

персонала. Что такое подбор и как его проводить в ситуации дефицита временных и финансовых ресурсов? Однозначного определения понятия в литературе нет.

Анализ справочной литературы позволил выделить следующие определения *подбора персонала*:

1 Идентификация характеристик человека с требованиями организации, должности. При подборе должность подыскивается под возможности человека. Процесс изучения психологических и профессиональных качеств работника с целью установления пригодности работников для выполнения обязанностей на определенном рабочем месте или должности.

В таком случае подбор – это работа со специалистом по поиску соответствующей должности в организации.

2. Подбор персонала - установление идентичности характеристик работника и требований организации, должности. Подбор персонала может осуществляться в виде набора, выдвижения или ротации.

3. Подбор персонала — процесс, который начинается с анализа описания вакансии на ее адекватность сложившейся ситуации на кадровом рынке и в компании-работодателе. При необходимости описание вакансии корректируется. Далее начинается этап поиска кандидатов. Методов поиска нового сотрудника достаточно много: поиск среди родственников и знакомых или по рекомендациям близких людей; привлечение сотрудников из других организаций, «переманивание» персонала; поиск через печатные средства массовой информации и Интернет; привлечение выпускников вузов или студентов старших курсов; обращение в рекрутинговые организации (кадровые или консалтинговые агентства).

Некоторые специалисты в области управления персоналом рассматривают этот процесс вплоть до окончания этапа введения в должность, т.е. окончательного процесса обеспечения того, что новые сотрудники органично вписались в конкретный трудовой коллектив и организацию в целом.

В основе усилий организации по привлечению сотрудников лежит модель совпадения, в соответствии с которой компания и индивид стремятся согласовать свои требования, интересы, ценности (рис. 3.).

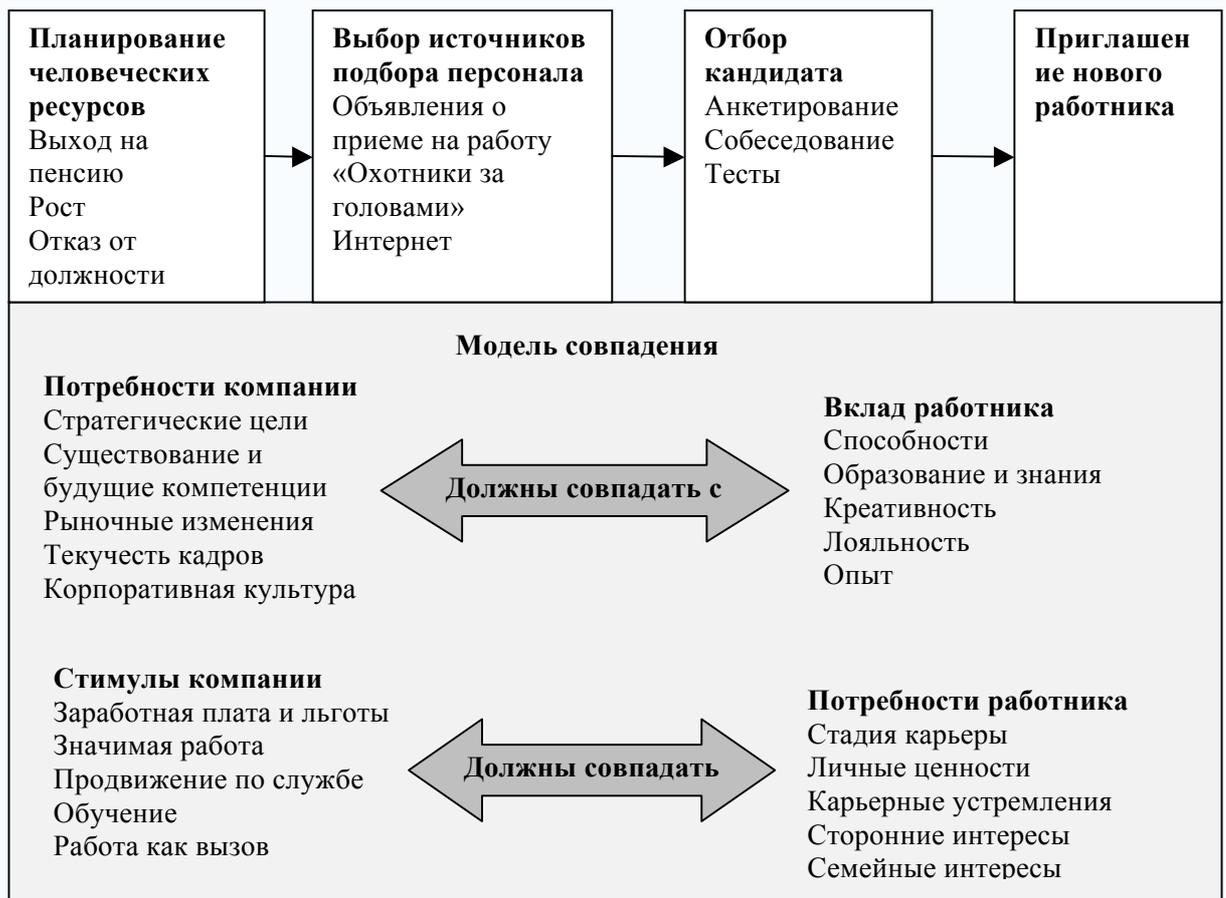


Рис. 3. Привлечение рабочей силы (Р. Дафт, 2009)

Если придерживаться третьего определения, то можно выделить цепочку шагов, позволяющий осуществить подбор «правильного» сотрудника в организации.

Первый шаг в привлечении рабочей силы – планирование человеческих ресурсов, когда руководители компании и специалисты по управлению персоналом исходя их имеющихся вакансий, рассчитывают потребность в новых работниках. Методики расчета приводятся в разных источниках и найти их достаточно легко, поэтому не будем останавливаться на этом сегодня. Просто перечислим те вопросы, которые помогают определиться с необходимостью нового сотрудника: Какая работа будет поручена этому специалисту? Эта работа временная или постоянная? Каких результатов и через какое время от него ожидают? Кто выполняет эту работу сейчас? Что не устраивает в настоящем положении дел? Когда специалист должен приступить к работе? Есть для него оборудованное рабочее место? Если нет, то в какой момент появится, и сколько будет стоить для компании? Согласитесь, вопросы очень простые, при этом помогут понять, так ли нужен специалист на постоянную работу или можно привлечь кого-нибудь на временную (тоже требует поиска, но иного). Анализ ответов на эти вопросы позволит, кроме того, подкорректировать требования к специалисту. А если провести диагностику типа организационной культуры компании и определить мотивационный профиль и мотивационную привлекательность

должности, то станет понятно, какие именно сотрудники нужны. Как это сделать – разговор для другой статьи.

Второй шаг заключается в использовании процедуры подбора персонала и осуществление коммуникаций с потенциальными кандидатами. Выделяют два основных источника набора: внутренний (из работников предприятия) и внешний (из людей, до того никак не связанных с предприятием). Как правило, это:

- поиск внутри организации (самый распространенный на сегодняшний день метод, и это понятно, так как при заполнении вакансий за счет людей, уже работающих в фирме, мы имеем дело с работниками, которые хорошо знают организацию и тех, кто в ней работает, что повышает вероятность их успешной работы в новой должности за счет более легкой адаптации к условиям работы или к новой должности),

- подбор с помощью сотрудников,
- рекомендации прежних работников, ушедших с предприятия,
- самопроявившиеся кандидаты,
- преподаватели и учащиеся различных учебных заведений, клиенты и поставщики,
- государственные и частные агентства занятости и подбора персонала,
- размещение вакансий в СМИ,
- в сети Интернет.

Последнее прочно занимает сегодня лидирующую позицию, как по размещению вакансий, так и по размещению резюме. В мае 1996 года с открытием службы Human Resources On-Line (www.hro.ru) - первого web-сервера, реализовавшего технологии электронного рекрутинга, в России появился электронный рекрутинг. Осенью того же года была запущена российская система электронного рекрутинга, сегодня известная как PointJob (www.pointjob.ru). Самые популярные и активные на сегодня интернет-ресурсы, размещающие как вакансии, так и резюме соискателей и тесно сотрудничающие с кадровыми агентствами: www.job.ru, www.rabota.ru, www.ljob.ru, www.jobs.ru, www.jobsmo.ru, www.km.ru, www.newjob.ru, www.cv.ru, www.rjb.ru, www.job-today.ru. И если несколько лет назад размещение вакансий на порталах в сети Интернет осуществлялось только для некоторых категорий служащих, то сегодня (по данным опроса) размещают объявления о вакансиях 48% компаний (в опросе принимали участие 238 компаний среднего бизнеса) и резюме – 70% соискателей (2360 человек), в т.ч. рабочие и обслуживающий персонал.

Тем не менее, самой популярным средством «поиска работы» остаются газеты. Все опрошенные соискатели, помимо размещения резюме на порталах в сети Интернет, постоянно покупают газеты, в которых размещаются объявления о вакансиях. Анализ объявлений, размещенных в СМИ, показал, что наибольшим успехом пользуются те, в которых имеются следующая информация: ключевые элементы работы, требуемая квалификация; местонахождение; уровень (кому подчиняется претендент); о

предполагаемое жалование (эта информация, как правило, вдвое повышает шансы на успех). По данным Государственной Службы занятости г. Санкт-Петербурга процент устроившихся на работу по объявлениям в специализированных газетах составляет 32,4%. (для сравнения: по объявлениям по радио – 4,6%, по ТВ – 3,1%)

Основное преимущество данного метода подбора кандидатов – широкий охват населения при относительно низких издержках. Однако недостатков хватает. С точки зрения работодателя объявления в СМИ могут привести к огромному наплыву кандидатов, большинство из которых не будут обладать требуемыми характеристиками. Разбор заявлений и первичный отбор может превратиться в длительное и трудоемкое предприятие. Данный метод с успехом можно использовать для подбора кандидатов массовых профессий, например, рабочих для реализации нового проекта.

На данном этапе также важно учесть то, что мы называем MOS, чтобы привлечь к себе именно тех сотрудников, которые нам подходят.

Третий шаг состоит в отборе из претендентов на занятие вакантной должности тех индивидов, который способны принести организации наибольшую пользу.

Вот здесь и начинается самое сложное. Во-первых, шквал звонков на размещенное объявление о вакансии, поток резюме. Это может на некоторое время парализовать работу специалиста по кадрам (у него ведь, помимо подбора и отбора есть и другие обязанности). При этом здесь даже не рассматривается тот случай, когда подбором занимается сам руководитель или его заместитель. Кстати, анализируя данные по компаниям, которые занимаются непосредственно отбором сотрудников, выяснилась вполне закономерная ситуация: весной 2009 года количество резюме и предложений рабочей силы увеличилось в 4,5 раза по сравнению с данными по весенним месяцам 2008 г.

Наша задача: среди этого нескончаемого потока требуется найти тех, кто нам нужен для дальнейшего отбора, и желательно затратить при этом минимальное количество времени.

В этом деле самыми лучшими помощниками являются телефонное интервью и анализ резюме. Конечно, здесь много недостатков, как то, что «при личной встрече лучше узнаешь сотрудника», а при отсеивании можно «вместе с водой выплеснуть и ребенка», но когда этих встреч десятки за день, то «плюсы» этого метода могут перейти в «минусы».

Известно, что для первого собеседования совершенно не обязательно приглашать на встречу всех, кто позвонил или прислал резюме. Задача сотрудника, проводящего телефонное интервью, – свести число кандидатов к списку, включающему только тех, с кем имеет смысл проводить личную встречу. По статистике – это 20-30 % кандидатов от числа откликнувшихся.

Проводить телефонное интервью рекомендуется в следующем порядке: имя кандидата, номер телефона для связи, 3-5 четких вопросов по опыту работы, зарплатные ожидания кандидата (если его ожидания не соответствуют вашим, лучше сразу сказать об этом и вежливо закончить

интервью), тезисное описание позиции, краткое обсуждение вопросов логистики (возможные командировки, переезд), объяснение дальнейших шагов в процессе интервью. Подобный бланк вопросов желательно разработать на каждую позицию, и лучше это сделать специалисту организации, который реально знает, в чем будет заключаться работа будущего сотрудника.

Хорошим помощником в отборе персонала на первом этапе является анализ резюме. Однако если анализ проводит по принципу «нравится – не нравится», глядя на фото или на опыт работы и места получения образования, то такой помощник может сильно навредить. На что желательно обратить внимание при анализе резюме? Осенью 2008 года в рамках учебно-исследовательской работы студентами СПбГУ был проведен анализ технологических карт и критериев, по которым идет отбор резюме в компаниях. Итоги этого анализа можно выразить в нескольких пунктах, позволяющих провести качественный отбор кандидатов по резюме:

1. **Время работы**, точнее длительность того периода времени, в течение которого кандидат работал на том или ином месте работы. Резюме с несколькими короткими (меньше года) периодами работы может означать, что сотрудник не выполняет свои обязательства (тех сотрудников, которые работают хорошо, компания старается не увольнять). В этом случае рекомендуется проверить рекомендации, особенно если указанная компания (компании) все еще функционирует. Резюме с длительными периодами работы на одном месте кандидата, претендующего на динамичную, развивающуюся должность тоже может быть отнесено к «потенциально непригодным».

2. **Периоды безработицы**. Большие отрезки времени между работой на одном месте работы и на другом может свидетельствовать о разном. Это может быть связано с получением образования, рождением ребенка и пр., а может свидетельствовать о длительной болезни, криминальном прошлом, пассивной позиции в жизни (ведь известно, что человек, активный и желающий найти работу, ее найдет даже в ситуации жесткой безработицы).

3. **Ошибки**. В данном случае как грамматические (и это понятно, почему), так и хронологические, например наложение сроков службы на разных местах работы. Это может быть простой ошибкой, а может говорить о нечестности кандидата на должность.

4. Совпадение **навыков** с должностной инструкцией с опытом работы и указанными навыками и личностными качествами в резюме. Чем больше навыков соответствуют этой инструкции, тем больше вероятность, что выбор будет сделан правильно.

5. **Качественный анализ**: из оставшихся резюме рекомендуется сформировать две группы: «отличные» и «хорошие» резюме. И здесь лучше всего пообщаться лично, например, позвонить «отличным» кандидатам и задать им вопрос, почему они хотят работать в вашей компании. Анализ ответа, голоса, дикции, готовности общаться может дать очень хорошую почву для принятия решения.

На данном этапе также важно учесть MOS, чтобы отобрать именно тех сотрудников, которые нам подходят. Как это сделать? Существует метод извлечения информации о кандидате из резюме, который называется Data mining. Термин «Data Mining» введен Григорием Пятецким-Шапиро в 1989 году. Английский термин «Data Mining» не имеет однозначного перевода на русский язык поэтому в большинстве случаев используется в оригинале. Data mining - это процесс обнаружения в сырых данных ранее неизвестных нетривиальных практически полезных и доступных интерпретации знаний, необходимых для принятия решений в различных сферах человеческой деятельности» (G. Piatetsky-Shapiro, GTE Labs).

Наиболее удачным непрямым переводом считается термин «интеллектуальный анализ данных» (ИАД). Интеллектуальный анализ данных (англ. Data Mining) — выявление скрытых закономерностей или взаимосвязей между переменными в больших массивах необработанных данных. Подразделяется на задачи классификации (отнесение объектов (наблюдений, событий) к одному из заранее известных классов), регрессии, в т.ч. прогнозирования (установление зависимости непрерывных выходных от входных переменных), кластеризации (группировка объектов (наблюдений, событий) на основе данных (свойств), описывающих сущность этих объектов), ассоциации (выявление закономерностей между связанными событиями) и др.

Сегодня к этому методу обращаются при решении бизнес-задач, например, при оценке рисков – это решение задачи регрессии или классификации, сегментация рынка – кластеризация, стимулирование спроса – ассоциативные правила

В любой компании есть огромное количество информации о ее сотрудниках: личные данные, база резюме, результаты аттестации и пр. Анализ этих данных (уже работающих сотрудников) позволит по резюме выявить тех, которые могут работать в компании длительное время и быть успешными. Узнать, например, что общего у людей, которые не могут удержаться на одном месте больше года, или наоборот, которые работают в компании по три-пять лет и дольше: образование, возраст, какими иностранными языками они владеют, сколько у них детей и пр. Например, в результате такого анализа менеджеров по продажам в одном из крупных холдингов были получены следующие данные: высокий процент продаж показали мужчины с базовым гуманитарным образованием, возраст от 25 до 43 лет, преимущественно семейные, имеющие детей. Однако именно эта категория и требовала к себе наибольшего внимания, так как текучесть кадров была критичной именно у них (здесь, я думаю, вопросы касаются области мотивации и стимулирования сотрудников в компании).

Следует отметить, что результаты, полученные с помощью Data Mining, желательно использовать в той компании, где проводилось исследование. Не факт, что данные результаты будут характерны для других менеджеров по продажам других компаний.

Если говорить о комплексной системе отбора, то можно выделить следующие методы:

- предварительный отбор (анализ информации о кандидате, содержащейся в стандартной форме, и результатов предварительного интервью);
- сбор информации о кандидате (от других людей);
- медицинское обследование;
- личностные анкеты;
- тесты для проверки интеллекта, социальных характеристик, специальных способностей и др.;
- групповые методы отбора (групповые дискуссии, деловые игры, решение проблемных ситуаций, баскет-метод и др.);
- собеседование/интервью.

Одним из самых распространенных методов отбора кандидатов на должность является интервью (по данным исследований в России при приеме на работу 90% своих решений менеджеры по персоналу принимают, основываясь на интервью). Положительным эффектом интервью является то, что кроме необходимых компетенций оценивается и внешний вид, и манера поведения кандидата.

Среди разного вида интервью большой популярностью сегодня пользуется мета-программное интервью (метапрограммы — это внутренние характеристики, способы мышления человека, на основании которых строится его поведение). При его проведении необходимо очень внимательно отслеживать невербальную обратную связь от кандидата. Ученые считают, что в процессе общения только 7 % информации передается вербально. Около 38 % информации мы получаем с помощью интонации, остальные 55 % отводятся на другие типы невербальной коммуникации. Как человек мыслит, так он и действует. Если человек уверен в себе, в том, что мир вокруг него безопасен, то вы всегда заметите это в его поведении — скажем, в развороте плеч, наклоне головы — и даже говорить он будет особым образом. Если человек не уверен в себе, его беспокоят сомнения, то вы почувствуете это и в позе, и в речи. Мышление и поведение взаимосвязаны.

На что следует обратить внимание при проведении интервью?

1. Пунктуальность. То, насколько точно кандидат пришел к назначенному времени, дает первичную информацию о наличии или отсутствии у него собранности и умении планировать свои действия. И отговорки по поводу «пробок» и «непредвиденных обстоятельств» являются именно отговорками.

2. Внешний вид может дать информацию о социальной группе, об аккуратности и дисциплинированности, склонности к соблюдению социальных норм.

3. Жестикуляция. Чрезмерная жестикуляция (постукивание пальцами, «игра» с ручкой и п.) говорят о волнении. Понятно, что человек в такой ситуации может волноваться. Мы все волнуемся в критических

ситуациях, но кто-то умеет владеть собой, а кто-то нет. Неумение контролировать себя выдают в первую очередь именно руки.

Руки вообще являются очень показательными для оценки человека. Известно, что скрещенные на груди руки знак отгораживания от собеседника. Наблюдая за руками человека, особое внимание следует уделять «поведению» больших пальцев рук — они отражают сиюминутную сущность человека, его настроение. Большие пальцы направлены вверх - уверенность в себе. Большие пальцы «смотрят» вниз - слабость, безволие, нежелание бороться, человек уже сдается, сдает свои позиции, даже если на словах это пока не произошло. Большие пальцы спрятаны в ладони - человек уязвим, но готов к обороне. Руки скрещены на груди, большие пальцы «смотрят» вверх - этот человек не собирается делиться своей информацией, но настроен вытянуть всю нужную ему информацию из вас. Руки скрещены на груди, причем пальцы спрятаны, их не видно - человек затаился, он скрывает свои мысли и не хочет, чтобы вы об этом догадались. В совокупности с другими признаками (иногда он потирает нос, избегает прямого взгляда) эта поза может означать, что человек говорит ложную информацию и пытается этим защититься от вас.

4. Повышенное потоотделение наблюдается чаще всего при выраженной эмоциональной неустойчивости, связанной с особенностями нервной системы.

5. Коммуникативные умения и навыки проявляются в словарном запасе, темпе речи, умении правильно строить фразы, ориентации на собеседника, умении слушать.

6. Интеллектуальный уровень. Не надо никаких тестов, достаточно просто внимательно посмотреть на собеседника и послушать его речь. Считается, что интеллект проявляется через умение строить логические умозаключения, соотношение смысла вопросов, обращенных к кандидату, форма и полнота ответа. Многословие не является признаком высокого интеллекта.

Метапрограммы выражаются не только в поведении, но и в речевых оборотах. Мы не будем сегодня подробно останавливаться на теме отработки навыков получения невербальной обратной связи и детекции лжи. Это направление хорошо развито и описано в книгах по нейро-лингвистическому программированию. Рассмотрим некоторые особенности поведения и речевых оборотов в процессе мета-программного интервью.

Интервью включает в себя ряд вопросов, при помощи которых выявляются достаточно устойчивые качества личности претендента, метапрограммы. Существует несколько основных метапрограмм, с помощью которых мозг отдельного человека организует работу с входящей и исходящей информацией.

1. Активность-рефлексивность. Люди активного типа предпочитают действия размышлениям. Едва задача поставлена, они срываются с места и начинают ее выполнять. Скорость реакции на внешние стимулы у них очень высока. Такие люди, как правило, работают за четверых. Они хороши на

таких должностях, где нужно быстро действовать по ситуации (например, торговый представитель, тренер, руководитель) Люди рефлексивного типа предпочитают сначала размышлять, потом действовать. Рефлексивные люди - хорошие эксперты, аналитики, консультанты. Выявить данную метапрограмму можно с помощью анализа ответа на простой вопрос: «Чем вы занимались на своей предыдущей работе?» или «Как Вы планируете выполнять свою работу?». Наблюдения показывают, что чем короче предложения, тем активнее личность. «Активные» соискатели будут выстраивать предложения их слов-действий: «договаривался с клиентами», «ездил на переговоры», «разбирал документы» и пр. «Рефлексивные» же начнут рассуждать, что значимо в работе, на что, прежде всего, надо было обратить внимание и пр.

2. Референция внутренняя — референция внешняя. Референция - метапрограмма, указывающая на источник принятия решения, выбора целей, оценки — буквально «кто решает», «кто оценивает» — сам человек или внешние по отношению к нему источники. По сути внутренняя и внешняя референция отражают способность брать на себя полномочия, принимать решения и отвечать за них.

«Когда вы решали для себя, поменять работу или нет,— что на вас влияло, как вы принимали решение?», «Как Вы узнаете, что свою работу делаете хорошо?», Вам удастся зарабатывать столько, сколько Вы заслуживаете? Если нет, то почему? На какую зарплату Вы рассчитываете?». Ответы показывают, насколько претендент способен брать на себя ответственность за собственную жизнь и работу, а последний вопрос определяет материальные запросы. Внешнереферентные станут указывать на ситуацию в стране, на окружающих людей и пр., внутреннереферентные всю ответственность возьмут на себя, поэтому они хороши на руководящих должностях, на проектах, связанных с ответственностью.

3. Мотивация избегания — мотивация достижения. Есть люди, которые выполняют работу, чтобы получить удовольствие от успеха, от результата, а некоторые выполняют, чтобы избежать наказания. Приведу пример: в одном из НИИ появилось объявление о том, что сотрудникам нудно до начала декабря сдать отчеты по НИР. Вовремя сдавшие отчеты будут премированы. Сдали 20% сотрудников. Следом появилось объявление, где за несданные отчеты предполагалось депремирование. В итоге сдали остальные 80%.

Вопросы, который позволит диагностировать направленность мотивации: «что хотелось бы получить от работы?» и «Какова Ваша цель в работе?», а также вопросы о причинах перехода с одной работы на другую.

4. Направленность: на себя, на других (клиенториентированный человек), на результат (менеджер, ориентированный не столько на людей, сколько на достижение результата, возможно, за счет интереса сотрудников).

Метапрограммный подход дает возможность соизмерить личные качества человека и качественные требования должности. На основе метапрограммного подхода можно составить модель компетенций.

В заключение хочется отметить, что каков бы метод отбора «правильных» сотрудников не использовался в организации, он должен быть эффективным. Как оценить, насколько эффективно проводится подбор? Правильных ли сотрудников набрали в организацию? Здесь все очень просто. Правильные сотрудники:

- 1) будут работать достаточно долго (уровень текучести кадров, особенно среди новых работников, будет низким),
- 2) успешно пройдут испытательный срок;
- 3) не будут нарушать трудовую дисциплину (прогулы, опоздания, отсутствие на рабочем месте, несогласованное с руководством, и т.д.)
- 4) для них характерен низкий уровень брака и частоты поломок оборудования, а также производственного травматизма;
- 5) эффективно будут использовать необходимые материалы, комплектующие;
- 6) отсутствие жалоб со стороны клиентов, потребителей, поставщиков.

И, конечно же, «правильные» сотрудники органично впишутся в организационную культуру компании, очень быстро станут «своими».