



РАНХиГС
РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Л. А. Бирман

Управление человеческими ресурсами

Учебное пособие



| Издательский дом ДЕЛО |
Москва | 2018

УДК 331.5.024.54
ББК 65.240
Б64

Издание подготовлено в рамках
юбилейных мероприятий, посвященных
30-летию Института бизнеса и делового администрирования

Бирман, Л. А.

Б64 Управление человеческими ресурсами: учебное пособие / Л. А. Бирман. — М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2017. — 346 с.

ISBN 978–5–7749–1345–9

Подробно излагается широкий круг вопросов, характеризующих управление человеческими ресурсами как важнейшую науку.

Для студентов и преподавателей экономических вузов, бизнес-школ, руководителей и менеджеров организаций, всех интересующихся проблемами управления.

ISBN 978–5–7749–1345–9

УДК 331.5.024.54
ББК 65.240

© ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства
и государственной службы при Президенте Российской Федерации», 2018

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	5
Глава 1. Место человеческих ресурсов в управлении	8
1.1. Возрастание роли человеческих ресурсов на современном этапе	8
1.2. Особенности человеческих ресурсов	15
Глава 2. Стратегия управления человеческими ресурсами	35
2.1. Особенности стратегии управления человеческими ресурсами (УЧР)	35
2.2. Алгоритм разработки стратегии УЧР	42
2.3. Современная система УЧР	65
Глава 3. Подбор персонала	73
3.1. Значение подбора персонала для стратегического управления организацией	73
3.2. Методика и организация подбора персонала	83
3.3. Подбор персонала	96
Глава 4. Создание коллектива — вторая специфическая цель кадровой стратегии	116
4.1. Понятие коллектива и пути его формирования	116
4.2. Сущность, значение и виды адаптации	125
4.3. Методологическая и организационная подготовка адаптации	137

Глава 5. Мотивация эффективной работы сотрудников организации	148
5.1. Понятие мотивации и ее роль в УЧР. Мотивационная система	148
5.2. Теоретические основы мотивации	161
5.3. Практические методы мотивации	169
Глава 6. Контроль как элемент стратегии управления человеческими ресурсами	220
6.1. Сущность и виды контроля. Их связь с другими функциями управления	220
6.2. Оценка персонала как форма контроля	241
Глава 7. Карьерный рост, кадровый резерв, обучение персонала как элементы стратегии УЧР	255
7.1. Карьерный рост.	255
7.2. Необходимость и сущность кадрового резерва	261
7.3. Развитие, обучение, повышение квалификации	268
Глава 8. Психологический климат коллектива	294
8.1. Понятие комфортного психологического климата и условия его создания и поддержания	294
8.2. Конфликт и его место в комфортном психологическом климате	311
Заключение	327
Литература	328
Приложения	329

Введение

Развитие менеджмента как комплекса теоретических положений и практических методик свидетельствует об усилении внимания к проблемам управления человеческими ресурсами.

Это неудивительно, так как именно люди, соединяя инвестиционные, материальные и информационные ресурсы, обеспечивают организации конкурентные преимущества.

Выдающиеся менеджеры XX в. Ли Якокка и А. Морита разными словами выразили одну и ту же мысль: можно располагать прекрасными идеями, отличными материалами и оборудованием, но, если нет людей, способных все это реализовать, бизнес не будет существовать.

Сегодня, когда хозяйственная ситуация чрезвычайно осложнена экономическими и политическими кризисами, организация может выжить и преуспеть только в том случае, если она владеет высококачественным интеллектуально-креативным ресурсом и механизмом его эффективного использования. Очевидно, что управление человеческими ресурсами приобретает первостепенное значение для менеджеров всех уровней.

Задача данного учебного пособия состоит в формировании у управленцев комплекса базовых понятий, лежащих в основе стратегии управления человеческими ресурсами (УЧР):

1. Люди — главное звено управления, определяющее успешность осуществления стратегии организации.
2. Формирование эффективно функционирующего коллектива возможно только в том случае, если учтено, что помимо пола и возраста люди различаются способностями, склонностями, потребностями и ожиданиями, предрассудками и фобиями, темпераментом, характером, воспитанием, религией и т. п.

Комбинации всех этих факторов бесчисленны, и потому нет похожих коллективов и не может быть одинаковых стратегий управления человеческими ресурсами при их теоретическом и методологическом единстве.

3. Любые мероприятия глобальной или маркетинговых стратегий, не говоря уж о стратегии УЧР, должны быть социально эффективны, иначе они не достигнут поставленных целей.
4. Управление человеческими ресурсами должно представлять собой систему, т. е. любое изменение, внесенное на каждом этапе, в любой элемент стратегии, должно быть увязано с другими элементами.
5. Стратегия УЧР должна быть мобильной и гибкой, реагировать на все изменения внешней среды, социальный климат, культурные веяния.

Структура учебного пособия и изложение материала полностью подчинены решению этой задачи.

Основное внимание уделено подробному изложению философии и методологии УЧР. Акцент сделан на социально-психологическом аспекте управления, определяемом особенностями человека как личности, работника, под этим углом зрения рассматриваются все составляющие стратегии УЧР — набор и подбор персонала, адаптация, мотивация, контроль, формирование резерва, повышение квалификации, создание комфортного психологического климата.

Что касается практических заданий, то для специальности «управление персоналом» они будут иметь место в спецкурсах и практикумах. Для специальности «менеджмент» прак-

тикумы разрабатываются преподавателем, ведущим дисциплину, исходя из специфики слушателей и сферы интересов преподавателя.

Список литературы включает только современные источники, так как развитие науки и практики происходит быстрыми темпами и в течение 5–6 лет литература устаревает.

Учебное пособие предназначено для бакалавров, обучающихся по специальностям «управление персоналом», «менеджмент организации», «экономика и управление на предприятии», а также может представлять интерес для слушателей магистратуры и обучающихся по программам дополнительного образования.

Автор выражает благодарность студентам ФМБДА ИБДА РАНХиГС при Президенте РФ С. Семеновой, Э. Мнацакановой, Б. Оганесян, материалы чьих курсовых и выпускных работ, написанных под руководством автора в 2015–2016 гг., использованы в тексте, а также Т. А. Бирман, Н. Е. и К. Шунченковым, без чьей неоценимой помощи эта книга не была бы подготовлена к изданию.

Глава 1. Место человеческих ресурсов в управлении

1.1. ВОЗРАСТАНИЕ РОЛИ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ НА СОВРЕМЕННОМ ЭТАПЕ

Человеческие ресурсы организации представляют собой часть общих человеческих ресурсов, которые используются данной организацией в процессе производства, или, иначе говоря, это та часть капитала организации, которая расходуется на приобретение необходимого количества персонала, его оплату и развитие. Человеческие ресурсы играют огромную роль в жизни организации. Именно благодаря им элементы производства — инвестиционные, материальные, информационные — образуют единство, которое используется для создания продукта или оказания услуги. Без человеческого труда этот процесс абсолютно невозможен. Именно человеческие ресурсы не только осуществляют процесс производства, но и вносят в него постоянные усовершенствования с точки зрения как техники и технологии, так и управления. И если материальные, инвестиционные, информационные ресурсы с течением времени устаревают и теряют потребительскую стоимость, то человеческие ресурсы, наоборот, могут становиться более ценными в результате приобретенных знаний, на-

1.1. ВОЗРАСТАНИЕ РОЛИ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ НА СОВРЕМЕННОМ ЭТАПЕ
выков и опыта. Конечно, в определенный период они стареют, но это происходит далеко не сразу. Еще одной важнейшей особенностью человеческих ресурсов является тот факт, что именно благодаря им, как указывал К. Маркс, создается внутри предприятия прибавочная стоимость.

Современные экономические теории ставят под сомнение рабочую силу как единственный источник прибавочной стоимости, однако мы придерживаемся того мнения, что именно рабочая сила благодаря открытой Марксом ее способности создавать стоимость больше, чем она сама стоит, формирует ту прибавочную стоимость, которая затем перераспределяется и образует доход других агентов народного хозяйства. Не отрицая воззрения современных теорий, мы тем не менее хотим акцентировать внимание именно на этом аспекте, потому что он лишней раз показывает, каково значение человеческого фактора в экономике.

На современном этапе значение человеческого фактора возросло еще больше в силу тех кардинальных изменений, которые произошли в общественном производстве за последние 20–30 лет.

Общеизвестно, что целью любой коммерческой организации в конечном счете является достижение таких конкурентных преимуществ, которые позволят ей обеспечить достижение целей, которые она ставит перед собой (рентабельность, капитализация, доля рынка и т. п.).

Конкурентные преимущества товара/услуги — это те характеристики продукта данной фирмы (цена, качество, модность, издержки потребления, эргономичность), которые больше нравятся покупателям и потому приносят больше прибыли, чем товары/услуги конкурентов.

Но конкурентные преимущества товара/услуги — это вершина айсберга, а его основа — конкурентные преимущества производителя/продавца — техника, технология, издержки, определяющие цену, организация и управление и люди.

Люди — главный источник конкурентных преимуществ из-за интеллекта и креатива. Б. Гейтс как-то заметил, что,

если из *Microsoft* уйдут 20 ведущих специалистов, компания разрушится.

Современный этап увеличил влияние людей, потому что добиваться устойчивых конкурентных преимуществ стало сложнее по ряду причин.

Во-первых, процессы глобализации за последние десятилетия из-за изменения политических условий усилились — на мировой рынок вышли страны СССР и Восточной Европы. Они, конечно, расширили границы мирового рынка, но их производители столкнулись с конкуренцией Запада, и это очень осложнило их положение. Глобализация охватила все сферы хозяйства — производство, финансы, потребление, и это привело к тому, что процессы, происходящие на мировом рынке, активно влияют на состояние финансового рынка России (кризисы последних лет), а промышленность и сельское хозяйство испытывают очень серьезное негативное воздействие иностранных производителей. В этих условиях добиваться конкурентных преимуществ чрезвычайно сложно.

Во-вторых, ускорение научно-технического прогресса требует постоянного обновления ассортимента и повышения качества средств производства. Сроки морального устаревания станков, оборудования, приборов резко сократились, и теперь преуспеть может лишь тот, кто обновляет продукцию и модернизирует производственную базу. И то, и другое требует финансовых ресурсов.

В-третьих, развитие Интернета кардинально поменяло условия конкурентной борьбы, так как любое изобретение моментально становится всеобщим достоянием. И все эти обстоятельства привели к тому, что самым надежным источником конкурентных преимуществ становится инновация.

Инновация, в отличие от изобретения, представляет собой новую комбинацию продуктов или процессов, дающую новый результат. Продуктовая инновация — новый или усовершенствованный продукт, процессная — более эффективный процесс.

Наглядным примером продуктовой инновации являются колготки, которые возникли как детская одежда в результа-

1.1. ВОЗРАСТАНИЕ РОЛИ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ НА СОВРЕМЕННОМ ЭТАПЕ

те соединения детских хлопчатобумажных чулок и трусиков. Новый продукт обладал такими огромными гигиеническими и эстетическими преимуществами, что был взят на вооружение изготовителями женского белья и подвергся дальнейшей инновации — для его изготовления стали применять капрон, нейлон, лайкру, шерсть.

Примером процессной инновации может служить изменение процесса выдачи кредита в одном из американских банков. По традиционной схеме в этом процессе участвовало несколько человек — один принимал документы, другой их проверял, третий оценивал кредитную историю, четвертый решал вопрос по существу, пятый связывался с клиентом и оформлял документы.

Процесс занимал 2 недели, и банк терял клиентов.

Руководители банка в корне изменили организацию с последовательной на параллельную. Сотрудник, серьезно повысивший квалификацию, работал с клиентом от начала до конца. Объем выдачи кредитов вырос за короткий период после внедрения инновации в 2,5 раза.

По информации Всемирного банка, только 16% экономического роста определяются физическим капиталом, 20% — природным фактором, а 64% — человеческим капиталом, осуществляющим инновации. До 40% ВВП передовые страны получают за счет внедрения новшеств. По мнению экспертов, мировой рынок инновационных товаров и услуг растет в 5 раз быстрее, чем традиционные рынки.

Как указывают К. Нордстрем и Й. Риддерстрале: «Инновация — это не просто вопрос технологий, технологии — это лишь большая часть процесса. Инновационность касается любого аспекта деятельности организации — инноваций в административной области, маркетинговых инноваций, инноваций в области финансов, дизайна, руководства кадровым составом, в области услуг»¹.

Инновация достигается в результате эффективного сочетания интеллекта и креатива человеческих ресурсов с техни-

¹ Нордстрем К., Риддерстрале Й. Бизнес в стиле фанк. СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2002. С. 175.

ческими и информационными достижениями, однако ведущим является человеческий капитал.

Люди — это элементы организации, которые способны изменяться, вводить новое, создавать дух творчества и которые, если их должным образом мотивировать, могут обеспечить организации долгую жизнь.

Все это показывает, насколько важным является фактор человеческих ресурсов и почему задача современного управления — обеспечить наиболее эффективное использование этого фактора производства.

Американские экономисты, исследовавшие динамику развития экономики США, пришли к выводу, что рост ВВП США в первую очередь был связан с человеческим капиталом. Человеческий капитал, по мнению М. Армстронга, представляет собой объединенные интеллект, навыки и специальные знания, которые придают организации отличительный характер.

Человеческий капитал, по мнению Дж. Хэтча, директора по кадровым вопросам и управлению персоналом компании *Arthur Andersen*, выходит за рамки знаний и умений, включая и другие качества, такие как лояльность, мотивация и умение работать в команде. По мнению авторитетных авторов, занимающихся этой проблемой, человеческий капитал — это совокупная величина инвестиций в обучение, способности и будущее сотрудника, которые могут рассматриваться как наиболее эффективный способ инвестиций.

Человеческий капитал отличается рядом характеристик, из которых важнейшими являются интеллект, эмоциональный интеллект и креативность.

Интеллект — это сумма знаний, опыта и интуиции всех работников предприятия, учреждения или государства плюс наработанные человеческие связи, информация в виде базы данных, интеллектуальная собственность, компьютерная сеть, которая мгновенно обрабатывает и передает информацию всем работникам соответствующей структуры, благодаря чему им удается реагировать на изменения быстро и адекватно.

1.1. ВОЗРАСТАНИЕ РОЛИ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ НА СОВРЕМЕННОМ ЭТАПЕ

	Я	Окружение
Сознание	Самосознание - эмоциональное самосознание; - точная самооценка; - уверенность в себе	Социальное сознание - способность ощущать настроения других людей и вовремя и адекватно на них реагировать; - корпоративное сознание; - ориентация на оказание услуги
Поведение	Владение собой - эмоциональный самоконтроль; - действия, заслуживающие доверия; - сознательность	Менеджмент взаимоотношений - развитие других людей; - воодушевление окружающих; - влияние на окружающих

Рис. 1. Составляющие эмоционального интеллекта

Несмотря на то что термин *эмоциональный интеллект* был открыт еще в 1990 г. учеными Дж. Майером и П. Саловеем, в нашей литературе он стал употребляться относительно недавно.

Эмоциональный интеллект включает сочетание самосознания и саморегуляции, т. е. отношение человека к самому себе и окружающей среде. Составляющие эмоционального интеллекта представлены на рис. 1¹.

Как свидетельствует рис. 1, эмоциональный интеллект во многом определяет, насколько данная личность умеет обеспечить гармонию внутри самого себя и в соответствии с этим установить позитивный контакт с окружающим миром. При этом, естественно, значение эмоционального интеллекта во многом зависит от того, какой профессией занят человек. Он наиболее важен для людей, профессии которых включают контакты с большим количеством людей: продавцов, преподавателей, медиков; и значительно меньшую роль играет для таких профессий, как нотариусы и технари.

Что касается того, возможно ли развитие эмоционального интеллекта, то мнения ученых и менеджеров значительно расходятся. Примерно половина тех и других считают, что эмоциональный интеллект можно развивать, вторая половина считает, что этот показатель врожденный и корректировке не подлежит. В любом случае эта характеристика должна быть объектом внимания руководителей, потому что сотрудники

¹ Директор по персоналу. 2012. № 7.

с высоким эмоциональным интеллектом, какой бы пост они в организации не занимали, позитивно влияют как на экономическую, так и на социальную эффективность в организации. Они достаточно оперативно решают бизнес-задачи, проявляют гибкость и дипломатичность, способны проникнуться интересами других людей, быть отзывчивыми, и это позитивно влияет на коллектив в целом.

Низкий эмоциональный интеллект проявляется либо в депрессивном состоянии, либо в невероятной агрессии, грубости, резкости, неоправданных упреках по отношению к окружающим. Как правило, источником такого поведения является какой-то внутренний конфликт, часто страх перед предстоящими делами или перед объемом работы, которую человек должен выполнить. Для руководителя чрезвычайно важно при обнаружении низкого эмоционального интеллекта попытаться войти в доверие к сотруднику, выяснить, в чем причины, и если этими причинами является боязнь осложнений или неудач, то следует объяснить человеку, что неудача — это органическая составляющая процесса деятельности, что следует разобраться в причинах неудачи, по возможности их предупредить. Постоянно следует показывать этим людям, что неудачи бывают и у других и что человек, который более уверен в себе, легко эти неудачи преодолевает. Тем самым есть возможность оказывать воздействие на эмоциональный интеллект если не кардинально, то во всяком случае корректирующе.

Особую роль высокий эмоциональный интеллект играет для руководителя, поскольку он является создателем комфортного психологического климата. Низкий эмоциональный интеллект руководителя проявляется в его грубости, резкости, неумении построить отношения с коллективом, что заранее создает сложную психологическую обстановку и отрицательно влияет на социальную эффективность.

Креативность — это способность человека создавать что-то новое, принципиально новое, которое позволяет повысить эффективность производства.

Интеллектуальный капитал, используемый в процессе производственной деятельности, преобразуется в интеллектуально-креативный ресурс. На рис. 2 показано, каким образом формируются интеллектуально-креативные ресурсы организации. Они представляют собой сочетание интеллектуально-творческих возможностей, структурного интеллектуального капитала фирмы с оптимальным использованием современных средств информационно-технологического оснащения, способствующих повышению отдачи ее экономических и интеллектуальных активов.

1.2. ОСОБЕННОСТИ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ

В отличие от других видов ресурсов, в которых представители любого количества единиц одного назначения и качества ничем не отличаются друг от друга, человеческие ресурсы характеризуются абсолютной непохожестью и ярко выраженной индивидуальностью, проявляющейся в отношении к труду, досугу, другим людям, внешним воздействиям. Необходимость создания из разнородных элементов единой и эффективно функционирующей организации требует выявления определенных классификационных признаков, опираясь на которые возможно создать нечто целое.

Совершенно естественно, что первыми классификационными признаками являются самые примитивные: половые и возрастные. Сразу следует оговориться, что мы будем рассматривать особенности человеческих ресурсов исключительно под углом зрения управления, т. е. рассматривать те особенности, которые имеют значение при осуществлении стратегии управления человеческими ресурсами. В этом смысле представляют интерес различия между мужчинами и женщинами, касающиеся их отношения к таким факторам, как выполняемая работа, взаимоотношения в коллективе и некоторые другие.

Различия между мужчинами и женщинами с точки зрения управления касаются прежде всего их психологической реакции на разнообразные раздражители внешнего мира. Самое



Рис. 2. Синергия ресурсов современной организации

главное отличие состоит в том, что женщины значительно более эмоциональны, чем мужчины, гораздо больше склонны к раздумьям и колебаниям, вместе с тем они легче и успешнее используют психологические методы управления, проще создают контакт с подчиненными, если они этого хотят, и их высокая интуиция позволяет им значительно раньше ощущать приближение каких-то неприятностей, чем мужчинам.

Эмоциональность женщин, естественно, сказывается на условиях возникновения конфликта. Мужчины, даже если конфликт возник и они очень резко друг с другом поговорили, после завершения выяснения отношений совершенно спокойно общаются друг с другом, как правило, не помнят

о происшедшем конфликте, т.е. нормальный психологический климат устанавливается достаточно быстро. Что касается женщин, то они значительно острее переживают всякого рода размолвки и конфликты, дольше хранят их в себе. Очень часто из этих случайных, часто неоправданных размолвок возникают психологические деструктивные конфликты, которые приходится решать руководителю.

Немаловажную роль играют и возрастные различия. Молодые сотрудники часто более образованны, гораздо легче осваивают новые технологии и технику, более требовательны к условиям труда и психологическому аспекту отношений с руководством. Они хотят быстро продвигаться по службе и уровням оплаты труда. Часто их отличает пренебрежение к пожилым членам коллектива, агрессия, что порождает серьезные конфликты.

Старшее поколение, уступая в скорости реакций, обладает опытом, значение которого часто бесценно, мудростью и пониманием необходимости ставить на первое место интересы организации. Но оно не всегда готово признавать свои слабости и проблемы, связанные с возрастом, что создает дополнительные трудности в управлении.

Рассматривая склонность к риску, надо сказать, что женщины менее охотно вступают в рискованные ситуации, чем мужчины, поскольку мужчины испытывают постоянно потребность в самоутверждении. Способность к риску у мужчин с возрастом падает, у женщин остается практически неизменной.

Более сложными классификационными признаками являются признаки, касающиеся рациональных и эмоциональных особенностей людей без различия пола и возраста. И прежде всего следует выделить такое понятие, как *способности и склонности*. Под способностями мы понимаем тот объем и разнообразие информации, которые человек может усвоить за единицу времени, переработать и вновь вернуть в окружающий мир в общении с другими людьми. Природа способностей не имеет сколько-нибудь исчерпывающего объяснения. В этом смысле представляет интерес теория

Т. Духовского, который разработал систему классификаций людей на основе их информационного состояния (информационного метаболизма). Сам термин *информационный метаболизм*, так же как и его концепция, разработан польским психиатром А. Кемпински. В России эта теория стала известна в изложении А. Аугустинавичюте. Термин *метаболизм* равнозначен обмену веществ, т. е. это химические превращения, протекающие в живом организме и включающие поступление необходимых элементов из живой природы, их переработку и возвращение результата этой переработки в окружающую среду.

В психиатрической концепции Кемпински рассматриваются процессы, происходящие в психике человека и касающиеся метаболизма информации. Информационный метаболизм представляет собой усвоение информации, ее переработку и возвращение результатов этой переработки вновь в информационное пространство. На основе теории информационного метаболизма Т. Духовской вводит термин *информационное состояние*. Оно характеризует скорость усвоения информации, ее переработки и качество донесения ее до окружающих в переработанном виде. При этом совершенно очевидно, что информационный метаболизм и информационное состояние достаточно серьезно различаются у разных людей. Информационное состояние бывает двух видов: постоянное, или хроническое, и текущее. Текущее информационное состояние изменяется на основе психологических тренингов, разного рода занятий и изучения литературы. Хроническое информационное состояние изменить удастся крайне редко, оно сохраняется неизменным в течение всей жизни.

Как измеряется информационное состояние, объяснений не дается, но важно иметь в виду то, что в зависимости от информационного состояния человека находятся не только его способности, но и во многих случаях его поведение в различных сферах жизни, манера общения, успешность в работе, соответствие должности или вхождение в коллектив.

Т. Духовской называет 15 уровней информационного метаболизма.

Первый из них — светский разговор или болтовня ни о чем, и этот уровень практически не включает никакого обмена информацией по сколько-нибудь серьезным проблемам. Люди этого уровня очень слабо способны к информационному обмену.

Второй уровень — слабое прохождение информационного потока из-за слишком большого количества препятствий в виде фиксированных идей. Препятствий для общения столь много, что в конце концов становится невозможным обмен идеями, и попытка насытить общение информацией встречает сопротивление и агрессию.

Третий уровень — большая часть информации упирается в стереотипы, сложившиеся у человека, и идет постоянная борьба при общении с ним за увеличение объема информации, которую необходимо довести до него. Это требует огромных усилий и, как правило, не увенчивается успехом.

Четвертый уровень свидетельствует о том, что информация проходит достаточно свободно, но некоторая ее часть также упирается в имеющиеся стереотипы, которые легко преодолеваются в результате взаимных усилий.

И, наконец, пятый уровень — это свободный обмен идеями, практически не встречающий препятствий. Для того чтобы общение проходило достаточно активно, нужно только четко формулировать идеи.

На пятнадцатом уровне общение далеко не всегда требует словесного выражения, а информационный обмен идет путем как бы совместного мыслительного процесса. Такие явления имеют место между близкими людьми, людьми с экстрасенсорными способностями и т. п.

Текущее информационное состояние достаточно подвижно, однако для определения личности человека значительно большую роль играет его хроническое информационное состояние, поэтому его определение играет очень большую роль. Определение информационного состояния включает достаточно большое количество разного рода методов, которые доступны только специалистам.

Что касается склонностей, то они представляют собой окраску способностей, т. е. определяют ту сферу, в которой способности данного человека реализуются с максимальным эффектом не только для него самого, но и для предприятия, на котором он работает, и для общества в целом, ибо, чем с большим удовольствием человек работает, тем более эффективны результаты его деятельности.

По типу склонностей людей условно делят на три категории:

- «технари» — люди, способные усваивать информацию, связанную преимущественно с функционированием техники, испытывающие трудности в том случае, если им поручают работу с людьми, так как поведение людей не соответствует их системно формализованному восприятию мира;
- «нотариусы», «бухгалтеры» — люди, сферой деятельности которых являются расчеты, бумаги, документы; люди, способные к невероятно скрупулезному анализу документации, испытывающие трудности при работе с людьми и во многих случаях недостаточно осваивающие работу с техникой;
- «адвокаты», «артисты» — люди, сферой деятельности которых является исключительно человеческое общение. Они коммуникабельны, эмоциональны и любят любую работу с людьми, особенно организационную. Часто испытывают затруднения при обращении с документами и техникой.

В последнее время используется более сложная классификация, опирающаяся на учение К. Г. Юнга и работы А. Аугустинавичюте, которые классифицируют людей по их отношению к объекту (в качестве объекта понимаются все явления окружающего мира) на экстравертов и интровертов.

Экстраверт целью познания видит объект, собирает о нем информацию, хорошо фиксирует внимание на признаках и действиях, прогнозирует развитие объекта.

Интроверта интересует не объект, а собственное восприятие объекта, внутреннее состояние человека, его реакции.

В каждом человеке есть обе психологические структуры, и лишь перевес одной из них определяет тип личности. Но внутри каждого из этих основных типов в зависимости от типа мышления, чувств и интуиции выделяются еще четыре подтипа, что в результате приводит к восьми типоролям. Практика показала, что в зависимости от принадлежности людей к той или иной типороли желательно поручать работы следующих видов:

- рационалам — планомерные, регулярные, предсказуемые по срокам, требующие систематичности, последовательности, предполагающие или допускающие упорядочение, определенные рамки;
- экстравертам — крупномасштабные, предполагающие широкое поле деятельности, требующие повышенной активности и интенсивных энергозатрат, первоочередные, требующие оперативного решения;
- иррационалам — разнообразные по подходам, мало предсказуемые по срокам, содержащие элемент стихийности, требующие смекалки, наблюдательности, гибкости, возникающие в экстремальных и критических ситуациях, не ограниченные строгими рамками;
- интровертам — локальные, ограниченные по масштабам или разбитые по этапам, допускающие постепенность и неспешность в решении, требующие глубокой проработки;
- логикам — связанные с управлением, организацией и контролем производственной деятельности, составлением и анализом графиков, программ, других логических структур, технические, не требующие частных и глубоких контактов с клиентами;
- этикам — связанные с постоянными контактами с клиентами, удовлетворением их эмоционально-этических запросов по рекламе, установлению неформальных связей с окружающей средой, вопросам отдыха, торже-

ственных мероприятий, налаживанию благоприятного психологического климата в коллективе;

- интуитам — перспективные, предполагающие отдаленный по времени результат, нестандартные, неясные по содержанию, запутанные;
- сенсорикам — текущие, повседневные, производственные, практически ориентированные, с гарантией материальной отдачи.

На Западе склонности классифицируются по системе DISC, дающей 60% точности оценки¹. В основе склонностей лежит степень развития полушарий мозга. Если развито лучше левое полушарие, отвечающее за рациональное мышление, то человеку легко дается аналитическая работа (расчеты, графики), если правое полушарие — образное мышление и эффективна работа с людьми, стратегия. Характеристика каждого типа — определение естественного стиля поведения каждого человека, ориентируясь на который следует подбирать условия деятельности для наиболее эффективного использования человеческих ресурсов.

Четыре типа сотрудников по DISC: характеристики и отличия

Первый тип обозначается буквой *D*, и его главная черта — доминирование (от англ. *dominance*). Люди, которые относятся к этому типу, смелые и сильные, очень решительные, требовательные к другим. Главные вопросы, которые мысленно задают себе *D*-люди, общаясь с другими: «в чем суть?» и «чем это выгодно мне?» Эти люди не боятся сложных задач и с энтузиазмом берутся их решать.

Что поручать: давать ответственные задания, поручать новые проекты.

Минусы: агрессия, бывают резкими и нетерпеливыми, прерывают собеседников, легко раздражаются, с трудом воспринимают точки зрения окружающих и их чувства, расценивают свое мнение как факт.

¹ Директор по персоналу. 2013. № 12. С. 32–34.

Второй тип. I-сотрудники. Их главная черта — влияние, побуждение (от англ. *influence*). Как правило, это яркие и общительные люди. Они открытые и дружелюбные, легко воодушевляются новыми идеями, приятные, умеют сочувствовать и убеждать. Влияют на других людей. И это надо использовать!

Что поручать: работу, связанную с коммуникациями — с клиентами, партнерами. Пусть проводят сложные переговоры, воодушевляют себя и других.

Минусы: не умеют долго слушать других, перескакивают с одной темы на другую, не уделяют достаточного внимания деталям и избегают точных фактов, иногда принимают спонтанные решения.

Третий тип. Главные черты *S*-людей — постоянство, устойчивость (от англ. *steadiness* и *submission*). Человека, который является представителем такого типа, можно охарактеризовать как надежного и спокойного, терпеливого и предсказуемого. Умеет слушать других, задает вопросы и старается выяснить подробности, особенности того, о чем говорится, стремится поддерживать отношения.

Что поручать: дела, которые требуют основательности и не допускают спешки, находятся в русле того, чем сотрудник занимается и что ему знакомо.

Минусы: их трудно вдохновить новыми идеями — они доставляют дискомфорт, решения принимают медленно.

Четвертый тип обозначается буквой *C*. Их главная черта — соответствие или согласие (от англ. *compliance*). Такие сотрудники легко следуют правилам, пунктуальны, старательны, любят все систематизировать. Они склонны фокусироваться на деталях, задают много вопросов, внимательно изучают информационные материалы, прежде чем что-то предлагать, заранее готовятся к совещаниям.

Что поручать: задачи, для решения которых нужно детально изучить и переработать массу материала.

Минусы: чрезмерно зависят от правил, консервативны, с трудом выражают точку зрения, если она противоположна высказанной другими.

Стиль *D* поможет достичь желаемого результата, не тратя времени на несущественные детали и не отвлекаясь на ненужные «украшательства».

Стиль *I* нужен для того, чтобы пробудить творческую энергию, посмотреть на задачу с неожиданной стороны, увидеть ее целиком, предложить креативное решение.

Стиль *S* поможет максимально согласовать интересы всех членов коллектива, обеспечить комфортный психологический климат.

Стиль *C* понадобится для тщательной проработки всех составляющих успешного решения проблемы.

Учет склонностей в практическом управлении человеческими ресурсами играет роль, которую невозможно переоценить. Очень часто руководителям кажется, что человек работает недобросовестно, но на самом деле его вины в этом нет, потому что ему поручена деятельность, к которой у него нет склонности, может быть, и уровень способностей его недостаточен для выполнения данных функций в предлагаемом объеме.

В условиях инновационного ведения хозяйства чрезвычайно важно заранее знать, как разные по склонностям люди будут реагировать на изменения (рис. 3).



Рис. 3. Реакция людей разных типов на изменения

Определить тип личности по методике DISC помогает то, что каждый тип имеет отличия в манере одеваться, стиле разговора, коммуникаций, организации рабочего места.

В реальной жизни человек очень редко является представителем одного типа, чаще всего встречается сочетание доминирующего и подчиненного (*DI* или *CS*).

Проверка склонностей не требует особо сложных методик, и потому рекомендуется ее определять, когда людей набирают на работу и определяют сферу их будущей деятельности. Чем больше поручаемая деятельность будет соответствовать склонностям человека, тем больше будет его приверженность данной организации.

Следующая особенность человеческих ресурсов — потребности и ожидания. Подробно эту особенность мы будем рассматривать в главе, посвященной мотивации. Однако в данном контексте мы должны сказать, что учет потребностей, каковые выражаются в желании человека определенным образом удовлетворить имеющиеся у него нужды, является чрезвычайно важным для формирования механизма эффективного использования имеющегося человеческого потенциала. Что касается ожиданий, то они представляют собой реальную меру удовлетворения потребности, которую человек считает возможным получить от данной организации. Естественно, ни один человек не может требовать от организации, в которой он работает, полного удовлетворения своих потребностей, которые зачастую безграничны. Но определенная степень их удовлетворения является важнейшим условием его эффективной деятельности.

Предрассудки и фобии — еще одна важная черта человеческих ресурсов. Предрассудки могут касаться национальных, расовых и гендерных особенностей других членов коллектива. Что касается расовых предрассудков, то особой роли в жизни России они не играют, хотя в последнее десятилетие и имеют место. Значительно более негативную роль играют национальные предрассудки, которые вызваны огромным комплексом обстоятельств, анализ которых не входит в задачу нашей дисциплины. Тем не менее следует иметь в виду, что

формирование коллектива из людей разных национальностей в потенциале содержит серьезные проблемы при создании комфортного психологического климата, осуществлении процессов делегирования и карьеры для отдельных членов коллектива. Более подробно следует остановиться на гендерных предрассудках. Они включают два аспекта: мужской шовинизм и феминизм. Мужской шовинизм заключается, как правило, в том, что мужская часть коллектива, в частности топ-менеджмент, который состоит преимущественно из мужчин, считает женскую часть наиболее пригодной для выполнения текущих заданий, осуществления даже управленческих функций на уровне среднего менеджмента, но довольно часто категорически не признает способности женщин на уровне топ-менеджмента. И это несмотря на то, что в последние десятилетия появилось много успешных женщин-руководителей на все более высоком уровне: М. Бачелет в Чили, Э. Джонсон-Серлиф в Либерии, А. Меркель в Германии, К. Фернандес Киришнер в Аргентине, Т. Халонен в Финляндии и многие другие. Мировая практика показывает, что компании, руководимые женщинами, добиваются не меньших, а иногда больших успехов, чем компании, руководимые мужчинами.

Журнал «Форбс» в недавнем рейтинге успешных топ-менеджеров назвал И. Нуйи, которая с 2007 г. возглавляла *PepsiCo*, В. Рометти — первую женщину, возглавившую *IBM*, М. Уитмен, с 2011 г. возглавившую *HP*, С. Войчицки — первого вице-президента *Google*.

Подобный предрассудок пока еще имеет место, и это связано с рядом объективных особенностей, первая из которых — относительно недавний срок функционирования женщин на уровне топ-менеджмента в бизнесе. При этом надо сказать, что Россия значительно отстает в социальном развитии от стран Европы, где женщины занимают руководящие посты как на государственной службе (президенты, министры, в том числе министры обороны и госбезопасности), так и в бизнесе, в котором их доля достигает 50%.

В России имеются некоторые примеры того, что женщины осуществляют руководство крупными предприятиями, но они преимущественно находятся в сфере услуг, парфюмерно-косметической, образовательной, медицинской, хотя и не только в них. Можно упомянуть Г. Молдожанову — генерального директора компании «Базовый элемент», О. Дергуну — члена правления ВТБ, А. Голдин — вице-президента АФК «Система», О. Плешакову — гендиректора «Трансаэро». Во всяком случае пока еще этот предрассудок не преодолен, чему способствуют определенные особенности женщин, рассмотренные нами выше. Интуитивность женщин вызывает у мужчин страшное раздражение, они рассматривают ее как проявление невротических реакций и никогда не признают, что принятые женщинами меры по предупреждению неприятностей принесли результаты.

При этом следует иметь в виду, что сложившееся психологическое отношение к женщине как исполнителю приводит к тому, что оплата ее труда при равной с мужчинами квалификации находится на более низком уровне.

Если женщина добивается для себя более высокого уровня оплаты или более интересной работы, общественное мнение зачастую рассматривает ее как скандалистку и вздорную бабу, в то время как у мужчины подобное поведение считается оправданным и даже положительным. Подобное отношение следует иметь в виду мужчинам-руководителям, которые должны проявлять к женщинам, желающим сделать карьеру и заниматься управленческой работой, большее внимание при их продвижении, оказывать им поддержку на первых этапах, что будет более подробно рассмотрено в главе, посвященной карьере.

Что касается феминизма, то его проявления более ограничены, чем мужского шовинизма в процессах управления, однако он может иметь негативное влияние при формировании комфортного психологического климата в коллективе.

Еще одним чрезвычайно важным фактором, который необходимо учитывать при разработке и осуществлении стратегии управления человеческими ресурсами, является мен-

талитет, под которым мы понимаем определенного типа реакции какой-то группы людей на события внешней среды и взаимоотношения между людьми.

Примером различий в менталитете может служить сопоставление американского и японского менталитетов. Особенность американского менталитета состоит в том, что на человека, который разорился или потерпел неудачу, не смотрят как на лузера, как это принято, например, в России. Если человек попробовал, проиграл, но не сдался — встань, отряхнись и иди дальше. С точки зрения американского менталитета стыдно быть квиттером — попробовать и бросить.

Вторая особенность состоит в том, что американцы считают, что работу надо менять каждые 5–7 лет, иначе теряется чувство новизны и пропадает вкус к работе. К ошибкам и оппонированию отношение не просто терпимое, но во многом даже и поощряющее. Они считают, что платить за то, что человек повторяет кого-то или что-то, нет смысла. Платить надо только за усовершенствования.

Естественно, огромную роль играет представление, сложившееся в американских семьях, что в 17 лет, окончив учебное заведение, ребенок должен уйти из дома, и это порождает в нем самостоятельность, которая накладывает очень серьезный отпечаток на систему управления человеческими ресурсами. Человек сам берет на себя ответственность за свою жизнь, за свой заработок, и если он проиграл, то он приобрел опыт — а это самая бесценная вещь. Для Америки неприемлема позиция «у меня много денег, и я ничего не делаю». Очень важной особенностью является также то, что американцы никогда не смешивают бизнес с личной жизнью. И они не приемлют какого-то рода сближения, связанного с чисто профессиональной деятельностью.

Японский менталитет в отличие от американского, четко индивидуализированного, является коллективистским, т. е. во главу угла ставится принцип: личное благополучие достигается за счет коллективного результата. Делать все лучше, больше, быстрее для процветания своего предприятия — значит жить для самого себя. Именно такой коллективистский

подход ориентирует всю систему управления человеческими ресурсами на групповые методы мотивации за вклад в коллективный результат. Также в соответствии с японским менталитетом огромную роль играют моральные методы поощрения, которые, например, в Германии вообще не оцениваются, а в Соединенных Штатах играют примерно равную роль с материальной мотивацией.

Продолжая характеристику ментальности, следует учесть отмеченную С. П. Мясоедовым особенность человеческих ресурсов, которая выражается в отношении ко времени.

В странах англосаксонской группы (Скандинавия, США, Англия, Австралия, Новая Зеландия) и континентальной Европы (Швейцария, Германия, Австрия, Люксембург) время — ограниченный и невозполнимый ресурс. В соответствии с этим представлением люди считают абсолютно недопустимым опоздать на назначенную встречу, переговоры у них идут организованно и деловито исходя из принципа «время — деньги».

В странах юга Европы (Франция, Испания, Италия) и Востока время не воспринимается как главный фактор. Опоздания допустимы, переговоры начинаются с общих разговоров (погода, состояние бизнеса, хобби и т. п.). Арабская пословица гласит: «Когда Бог создал Время, он создал его достаточно». Время рассматривается как спираль, тесно связанная с прошлым, которое можно тщательно изучить и на его уроках сделать правильные действия в настоящем. Россия относится скорее ко второму типу.

Учет других особенностей менталитета в управлении человеческими ресурсами будет более подробно рассмотрен в дальнейшем.

Немаловажное значение в управлении человеческими ресурсами имеют уровень образования, культура, воспитание тех людей, с которыми приходится иметь дело. Но на одном аспекте следует остановиться подробнее. Это религиозный аспект управления людьми. В течение длительного времени для России этой проблемы практически не существовало, однако в настоящее время во всем мире религиозный аспект

взаимоотношений между людьми как в политических, так и в экономических отношениях приобретает все большее значение.

Сегодня не найти сколько-нибудь крупной компании, коллектив которой включал бы представителей какой-либо одной национальности или одной веры. Многонациональные коллективы предполагают различия в вероисповедании, что означает иные ценности, традиции и порядки. Задача любого руководителя, желающего создать комфортный психологический климат, — учитывать эти различия и обеспечивать отсутствие межрелигиозных конфликтов и одинаково комфортные бытовые условия представителям разных конфессий. Это значит, что в периоды религиозных праздников необходимо, чтобы в столовой данной организации были соответствующие религии блюда. У руководителей компаний из Европы принято отпускать сотрудников-мусульман на традиционную пятничную молитву. И таких проблем, решение которых требует ежедневного внимания, в настоящее время достаточно много. Так, желая обеспечить специализированные медицинские услуги, некоторые предприятия прикрепляют своих сотрудников-мусульман к специальным исламским клиникам, где, в частности, женщин-мусульманок гарантированно обслуживает только женский персонал.

Помимо рассмотренных особенностей следует учесть, что человек обладает еще характером, темпераментом, рассчитывает на определенную межличностную роль, вытекающую из его представления о самом себе и его претензий на определенное место в жизни. Темперамент человека определяется типом его высшей нервной деятельности, представление о чем дает табл. 1.

Совершенно естественно, что учет темперамента имеет огромное значение при управлении, потому что реакция людей на происходящие процессы настолько различна, что возможны конфликты просто исходя из особенностей человеческого темперамента.

Вспомним выдающееся «пособие по управлению человеческими ресурсами» — книгу А. Милна «Винни Пух и все, все,

все». Детские игрушки К. Робина — это те же типы человеческого темперамента: холерики — Пятачок, Тигра; сангвиники — Кролик, Сова; флегматик — Винни Пух, меланхолик — Иа-Иа.

Таблица 1. Зависимость темперамента от типа высшей нервной деятельности

Тип высшей нервной деятельности	Особенности нервных процессов			Темперамент
	Сила	Уравновешенность	Подвижность	
Безудержный	Сильный	Неуравновешенный	Подвижный	Холерик
Живой	Сильный	Уравновешенный	Подвижный	Сангвиник
Спокойный	Сильный	Уравновешенный	Инертный	Флегматик
Болезненный	Слабый	Неуравновешенный	Тормозной	Меланхолик

Столкновения между Иа-Иа и Тигрой постоянны, и, если бы не великолепный лидер Кристофер Робин, никогда в лесу не было бы такого прекрасного психологического климата.

Что касается характера, то это совокупность главных психологических характеристик: принципиальности, тактичности, организованности, трудолюбия, уверенности в себе, самокритичности, аккуратности, бережливости. Это положительные черты любого характера, которые хотелось бы видеть в каждом члене коллектива. Однако наряду с ними есть очень большое количество отрицательных черт, которые хорошо всем известны.

Характер, в отличие от темперамента, поддается целенаправленному изменению под влиянием окружающих и самовоспитания. Более того, под влиянием характера могут быть скорректированы недостатки, порождаемые темпераментом.

Рассмотренный комплекс рациональных и эмоциональных особенностей человека предопределяет во многом ту межличностную роль, которую он может сыграть в кол-

лективе. Условно эти межличностные роли обозначаются как «звезда», «изгой», «ни рыба, ни мясо».

«Звезды» — это личности, обладающие серьезными преимуществами в интеллекте или характере, которые претендуют на лидерские позиции в коллективе. Если «звезд» несколько, то коллектив обречен на конфликты и раскол. Аналогичная ситуация, если «звезда» вступает в противоречие с официальным руководством. Для предупреждения такого положения руководитель должен найти способ развести «звезд» по разным проектам или создать из них команду. Задача непростая, но осуществимая.

«Изгой» — противоположный полюс. Это тот человек, к которому по каким-то причинам (предвзвешенности всех видов, личные качества) относятся отрицательно, которым пренебрегают. Иногда это отношение приобретает форму моббинга, коллективной травли, т. е. включает насмешки, издевательства, провокации. Моббинг разлагает коллектив, он абсолютно недопустим независимо от его причин, поэтому руководитель должен очень строго пресекать все его проявления.

«Ни рыба, ни мясо» — пассивная часть коллектива, подчиняющаяся «звездам». Она не всегда разделяет их идеологию, но не находит сил противостоять моббингу и заступиться за «изгоя».

Вмешательство руководителя — поддержка «изгоя», наказание инициаторов моббинга, воспитательная работа — может кардинально изменить роли членов коллектива на благо организации.

Все рассмотренные нами особенности определяют, относится ли человек к первичной или вторичной группе. Люди первичной группы легко меняют виды деятельности, хорошо ориентируются в новой обстановке, склонны к авантюрам, не терпят рутинной работы, не очень уверены в себе, и потому мнение коллектива для них является решающим.

Люди, принадлежащие к вторичной группе, уверены в себе, терпеливы, стабильны, принимают взвешенные решения, очень слабо подвержены влиянию общественного мнения.

Принадлежность к первичной или вторичной группе имеет огромное значение для формирования психологического климата в коллективе и создания руководителем команды, на которую он может опереться в осуществлении кардинальных решений.

Управляя человеческими ресурсами, следует иметь в виду, что люди первичной группы становятся легкой добычей неформальных лидеров и могут сформировать негативное большинство, которое будет противодействовать руководителю, саботировать его реформы и т. д.

Ситуация подобного рода описана Р. Кипплингом в «Маугли», когда ведомые Шерханом молодые волки хотят свергнуть Акелу-вожака, с тем чтобы Шерхан занял его место и съел Маугли.

В книге все кончается хорошо — приходит Маугли с огнем, прогоняет Шерхана и утверждает, что Акела промахнулся на охоте из-за Шерхана. Почуввав его силу, молодые волки вновь признают Акелу вожаком. Но в жизни нельзя надеяться на приход Маугли. Руководитель, помня, что такая ситуация возможна, должен контролировать состояние коллектива и не допускать формирования оппозиции.

Все рассмотренные выше особенности относятся к той части человеческих ресурсов, которая закреплена договорными отношениями с организацией, — персоналу. Поэтому в дальнейшем мы будем оперировать этим термином как синонимом человеческих ресурсов. При анализе персонала помимо выше рассмотренных признаков учитывают его место в иерархии управления.

ТЕМЫ ДЛЯ ПОВТОРЕНИЯ И ОБСУЖДЕНИЯ

1. Причины, по которым в современном мире возросла роль человеческих ресурсов.
2. Интеллектуальный и эмоциональный капитал человека и его роль в УЧР.
3. Интеллектуально-креативный ресурс и инновации как основной путь достижения конкурентных преимуществ.

4. Особенности человеческих ресурсов — пол, возраст, менталитет, религия, культура.
5. Информационное состояние как основа способностей и склонностей.
6. Предубеждения и фобии, потребности и ожидания как характеристика человеческих ресурсов.
7. Темперамент, характер, социальная роль человека и их влияние на социальную эффективность деятельности коллектива.

Глава 2. Стратегия управления человеческими ресурсами

2.1. Особенности стратегии управления человеческими ресурсами (УЧР)

Дисциплина «управление человеческими ресурсами» в ее нынешнем виде является результатом длительного развития представлений о роли человеческих ресурсов в жизни организации и методах наиболее эффективного использования их в управлении производством.

Первым этапом развития науки является концепция управления кадрами, возникшая в конце XIX в. и доминировавшая до середины XX в. Она нашла отражение в работах Ф. Тейлора, Г. Форда, А. Файоля и др. Сущностью этой концепции, вытекавшей из тогдашнего этапа развития производства, стало рассмотрение человека лишь как носителя функции труда, и соответственно объектом изучения и управления был труд как таковой относительно его носителя — человека. Расцвет концепции связан с развитием конвейерной системы производства, и потому ее характерными чертами считается авторитарный стиль управления персоналом, нацеленный на достижение поставленных производственных задач;

жесткое разделение труда, диктуемое конвейером; невысокий уровень квалификации персонала, преобладание индивидуальных форм организации и стимулирования труда экономическими методами. Работа с персоналом в концепции носила технический характер: фиксация найма, увольнений, учет, расчет оплаты труда.

Вторая концепция, возникшая в 30-х годах XX в. и существовавшая примерно до 1970-х годов, — управление персоналом. Ее отличительная черта — отношение к человеку как одному из важных видов ресурсов наряду с материальными и финансовыми. Человек уже рассматривается как источник эффективности. Основной лозунг такого подхода к персоналу: «сделай работника довольным условиями труда, вознаграждением — и он будет эффективно трудиться».

Эффективное управление связывали в первую очередь с рациональной структурой организации, оптимизацией связей между должностями и с созданием системы поощрения для небольшого числа видов деятельности участников производства.

В 70-х годах появляется концепция управления человеческими ресурсами, которая значительно меняет подход к управлению. Во-первых, отличительным моментом этой концепции стало то, что работник был признан особым, самым главным объектом управления. Во-вторых, значительно повысилось внимание к социальным потребностям человека, созданию условий для реализации его разнообразных способностей. В-третьих, выросло внимание к организационной культуре как основе формирования сплоченного и эффективно действующего коллектива. Поскольку в целом этот период характеризуется усилением стратегического подхода к управлению, то и управление человеческими ресурсами постепенно становится в большей степени стратегией, т. е. осуществляется переход от решения краткосрочных, сиюминутных задач к задачам перспективным и комплексным.

Такому изменению способствовали факторы развития мирового хозяйства, характерные для конца XX — начала XXI в.: глобализация производства, потребления, капитала, рынков,

ускорение научно-технического прогресса и развитие Интернета, обострение конкурентной борьбы и выход на первое место в жизни организации задачи достижения конкурентных преимуществ, под которыми понимаются особенности производства, управления или продукции, отличающие данную организацию или данный продукт от им подобных. Стратегический подход означает применение к управлению человеческими ресурсами тех же принципов, которые используются для разработки глобальной стратегии, — первенствующее воздействие внешней среды, адаптация внутренней среды к вызовам внешней среды и разработка такого комплекса мероприятий, который учитывает взаимное влияние тех и других. Меняется не только методология управления человеческими ресурсами, но и само его содержание.

Если при традиционном методе управления достижение стратегических целей бизнес-организации обеспечивается гибкостью форм работы с персоналом и интенсификацией труда работников, то при более современном социальном подходе — активной вовлеченностью сотрудников в реализацию бизнес-стратегии за счет таких факторов, как объединение производственной и кадровой стратегий, эффективная корпоративная культура, высокая мотивация и гибкое руководство. При социальном подходе удовлетворение потребностей работника становится целью, а не средством кадровой политики, а работник рассматривается не как исполнитель определенной трудовой функции, а как полноправный партнер, чья заинтересованность должна быть не меньшей, чем у создателей организации.

Функция управления человеческими ресурсами перемещается из области администрирования в область стратегии и корпоративной политики. Реакцией теории и практики управления на происшедшие в последней четверти XX в. изменения условий хозяйствования стал переход компаний к стратегическому управлению, отличительными особенностями которого являются долгосрочный и комплексный характер, вызовы внешней среды как определяющий фактор развития, инновационный характер производства и управле-

ния и человек как основа развития и укрепления конкурентных преимуществ.

Очевидно, что в этих условиях задачей кадрового менеджмента становится формирование мобильного, квалифицированного, способного к инновационным проектам коллектива путем удовлетворения потребностей работников совершенно иного уровня, чем это было прежде. Современный работник, по утверждению П. Друкера, является большой ценностью, поскольку имеет уникальные способности, жизненно необходимые производству, т. е. тот интеллектуально-креативный ресурс, о котором речь шла в главе 1.

Если обычный рабочий, будучи уволенным, мог быть мгновенно заменен аналогичным, то современный квалифицированный рабочий, а тем более менеджер не только является уникальным с точки зрения вклада в результат производства, но и способен, уходя с фирмы, унести с собой кроме его интеллектуально-креативного ресурса и часть интеллектуально-креативного ресурса организации, которым он овладел за время работы в ней. И все это может быть использовано конкурентами. Поэтому кардинально меняются отношения между работодателем и работником. Кое в чем работник становится определяющим элементом этих отношений.

Тем самым, как справедливо утверждает Э. Деминг, задача менеджмента — создание среды, где каждый может получать удовольствие от работы. Управление человеческими ресурсами представляет собой на современном этапе стратегию, тактику и оперативное управление, целью которых является создание коллектива, способного обеспечить достижение долговременных целей организации оптимальными методами, и которые характеризуются следующими тенденциями.

Первая — повышение роли наиболее квалифицированного персонала всех уровней, что в соответствии с принципом Парето требует дифференциации кадрового подхода и прежде всего систем мотивации и контроля.

Вторая — создание за счет глобализации новых возможностей для удовлетворения высоких уровней потребностей,

в том числе в труде. Это серьезно влияет на состояние рынка труда и политику работодателей.

Третья — увеличение доли высококвалифицированных сотрудников, для которых действенность материальных стимулов снижается и возрастает роль социальных и духовных стимулов, что должно быть учтено в системе мотивации.

Эти тенденции воплотились в теории управления, акцентирующей внимание на интеллектуально-эмоциональных и социально-психологических методах воздействия на членов коллектива как способе повышения конкурентоспособности. Широкое распространение этих методов во всеобщей борьбе за качество является одним из главных направлений развития современной экономики. По расчетам американских аналитиков, этим методам принадлежит примерно 65% усилий, направленных на повышение конкурентоспособности. Ими широко пользуются самые передовые компании Америки: *American Express, Dupon, Johnson & Johnson* и многие другие.

Имидж компании как работодателя в значительной степени определяет ее деловую репутацию и становится серьезным конкурентным преимуществом, что все больше осознается бизнес-средой, порождая изменения направленности управления человеческими ресурсами. Задачей кадрового менеджмента сегодня является обеспечение такого морально-психологического климата и социального партнерства в рамках организации, которые создавали бы у работника заинтересованность эффективно работать в данной компании, отдавая ей все способности, не ущемляя при этом интересы всех членов коллектива.

Все эти особенности, широко используемые в западном менеджменте, в России пока еще не получили тотального распространения и осознаются далеко не всеми компаниями, что значительно затрудняет внедрение современных методов УЧР.

Оценивая современную теорию и практику УЧР, зарубежные авторы выделяют следующие направления:

- усиление стратегического подхода в управлении человеческими ресурсами и неразрывную связь стратегии управления человеческими ресурсами с основной стратегией фирмы;
- внедрение методов управления человеческими ресурсами, соответствующих менталитету работников, индивидуальный подход к наиболее талантливым сотрудникам, роль которых в деятельности современных компаний чрезвычайно велика;
- непрерывные инвестиции в человеческие ресурсы для их профессионального роста и удовлетворения их социальных потребностей. На этом аспекте следует остановиться более подробно. В течение чрезвычайно длительного времени собственники стремились всячески сократить расходы на оплату труда. Такая тенденция не исчерпала себя до конца и в современной России. В последние десятилетия на Западе четко осознали, что инвестиции в рабочую силу являются одним из наиболее эффективных направлений инвестиционной политики, поскольку они окупаются значительно быстрее и во много раз эффективнее, чем инвестиции в технические элементы производства.

Так, за счет развития эмоциональных компетенций продавцов, достигнутых в результате системного повышения квалификации, торговля в Соединенных Штатах удвоила оборот. Эта практика имеет тенденцию медленно осуществляться и в российском бизнесе, что обусловлено вниманием, которое бизнес стал обращать на социальную эффективность. Социальная эффективность попала в поле зрения науки и практики относительно недавно, так как она как бы не имеет никакого количественного выражения, а реализуется через комфортный психологический климат, приверженность сотрудников своей компании, высокий процент рационализации, осуществляемой сотрудниками компании, и другими, скорее моральными, нежели материальными, проявлениями. Тем не менее современный бизнес признает, что социальная

эффективность является влиятельным фактором роста общей эффективности. Она оказывает непосредственное воздействие на экономическую эффективность за счет повышения настроения работников и желания лучше работать.

Классическим стал пример с окладом 1 долл. Л. Якокки, занимавшего должность президента компании *Chrysler*, которая находилась в состоянии кризиса. С его приходом ни один автомобиль компании *Chrysler* не был продан, ни один цент не поступил на ее счет, т.е. экономическая эффективность осталась абсолютно на прежнем невероятно низком уровне. Но, поскольку Л. Якокка был чрезвычайно известным менеджером, кардинально изменилась социальная эффективность. Она проявилась прежде всего в том, что большое количество менеджеров, прежде работавших с Якоккой, выразили желание практически бесплатно работать в его антикризисной дирекции. Кардинально изменилось настроение работников *Chrysler*, которые вышли из состояния апатии, депрессии и превратились в людей, желающих работать для того, чтобы компания преодолела кризис. Как известно, была создана антикризисная программа, под которую правительство Соединенных Штатов выделило деньги, и компания *Chrysler* обрела свое прежнее значение, прежнее место на рынке.

Таких примеров можно приводить огромное количество, и именно они вызвали большой интерес к мерам достижения социальной эффективности. При изучении этой категории стало ясно, что важную роль играет корпоративная культура, которой в современном менеджменте уделяется серьезное внимание. Система управления персоналом на современном этапе постоянно приобретает новые черты в соответствии с теми изменениями, которые происходят на производстве и в общественной жизни организации.

Из отмеченных нами особенностей УЧР остановимся более подробно на развитии стратегического подхода к управлению ими, т.е. рассмотрим стратегию управления человеческими ресурсами как функциональную стратегию. В соответствии с общей теорией менеджмента функциональная стратегия является стратегией развития функциональных блоков вну-

тренней среды организации, к которым относятся кадры. Она призвана способствовать достижению целей, провозглашенных генеральной стратегией, и потому находится как по целям, так и по методам их достижения в полном подчинении глобальной или генеральной стратегии. Точно так же как генеральная стратегия, она разрабатывается по алгоритму, включающему миссию, цели, анализ внешней и внутренней среды и определение методов достижения целей.

Эти этапы несколько отличаются по содержанию от этапов разработки генеральной стратегии, но полностью соответствуют тем методам, которыми она разрабатывается. Зависимость функциональной стратегии от генеральной стратегии очевидна на всех этапах. На стратегию управления человеческими ресурсами оказывают очень сильное влияние такие ключевые вопросы бизнеса, отраженные глобальной стратегией, как:

- намерения относительно роста или сокращения, поглощений, слияний, ликвидаций, диверсификаций, развития продуктов или рынков;
- предложения по усилению конкурентных преимуществ посредством инноваций, что приведет к изменению ассортимента товаров, реализуемых компанией, улучшению качества товаров или сервиса потребителей, повышению уровня производительности труда;
- любые новшества, связанные с изменением идеологии организации в таких областях, как коммуникации, делегирование, повышение уровня лояльности и т. д.

2.2. АЛГОРИТМ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ УЧР

Алгоритм разработки стратегии УЧР соответствует алгоритму разработки генеральной стратегии. Его особенностью является то, что речь идет о человеческих ресурсах, т. е. о факторе, обладающем особенностями, вытекающими из отличительных черт этого фактора.

2.2. АЛГОРИТМ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ УЧР

Особенность человеческих ресурсов связана со спецификой предмета исследования, влиянием на него политических, культурных, общественных факторов. Алгоритм разработки стратегии УЧР показывает последовательность процессов, образующих основу управления человеческими ресурсами.

1. Четкое формулирование миссии и цели организации, которые определяют количественный и качественный состав персонала: общее количество и профессионально-квалификационную структуру персонала на разных этапах жизненного цикла организации, социальную структуру коллектива.
2. Формулирование миссии стратегии УЧР и целей на каждом этапе жизненного цикла организации.
3. Анализ внутренней среды организации: техника, технология и перспективы их развития, принципы организации производства и труда.

Структура персонала

Профессионально-квалификационная структура характеризует подготовленность работников к постоянно изменяющимся трудовым процессам, уровень профессиональной подготовки, творческие способности, результативность труда.

Социально-демографическая структура: пол, возраст, уровень образования, стаж работы.

Производительность труда

4. Анализ внешней среды.

Микросреда: политика, право, международные отношения



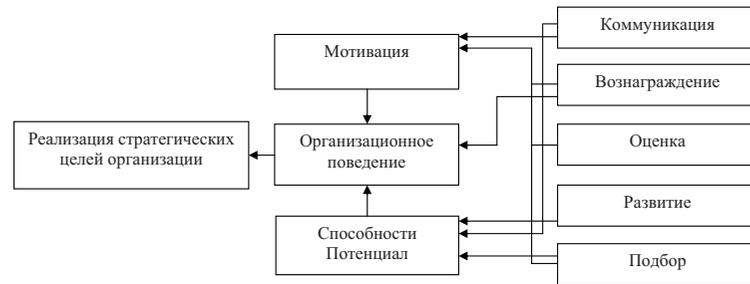


Рис. 4. Факторы формирования организационного поведения

Цель стратегии УЧР (рис. 4) на каждом этапе реализации глобальной или маркетинговой стратегии – обеспечение требуемого организационного поведения, которое включает формирование необходимого потенциала (компетенций) и создание механизма его эффективного использования. При этом часть факторов обеспечивает достижение первой цели, часть – второй, а часть влияет на обе.

Компетенции – накопление работником, группой или организацией в целом знаний, навыков, инновационных подходов к решению задач, использованию информации, касающихся техники, технологии, управления, в том числе формирования комфортного психологического климата.

Один из основателей концепции компетенций, Р. Бояцис, утверждает, что компетенция – «основная характеристика личности, которая лежит в основе эффективного... выполнения работы»¹.

С.В. Иванова определяет компетенции как индивидуаль-но-личностные характеристики (стрессоустойчивость, склонность к командной работе, креатив) и навыки (умение вести переговоры, составлять бизнес-план)².

Второе определение конкретизирует первое, но не раскрывает полностью содержание термина. На наш взгляд,

¹ Boytzis R.E. The Competent manager: a model for effective performance. John Wily&Sons, 1982.

² Иванова С.В. Искусство подбора персонала: как оценить человека за час. 3-е изд. М.: Альпина Бизнес Букс, 2006.

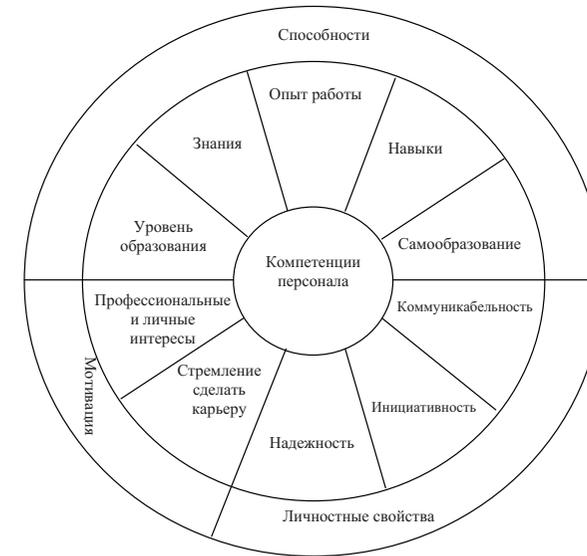


Рис. 5. Сущность и состав компетенций

более полно содержание этой категории раскрывает схема на рис. 5.

Компетенции – это вышеописанные характеристики человека/коллектива, востребованные производством здесь и сейчас, но задатки, лежащие в их основе, должны быть такими, чтобы в случае надобности они из потенциала превратились в реальность. Для этого могут быть использованы разные формы обучения.

Следует понимать, что разные этапы жизненного цикла организации требуют разных компетенций (табл. 2).

Значение компетенций в жизни организации чрезвычайно велико. Они дают представление о стандартах профессионализма, служат основой подбора и аттестации персонала, их достижение является базой формирования программ обучения и повышения квалификации.

Постоянное наращивание компетенций неразрывно связано с инновационным характером хозяйствования и лежит в основе обретения конкурентных преимуществ.

Таблица 2. Компетенции персонала, востребованные на разных этапах жизненного цикла организации

Стадия ЖЦО	Тип стратегии	Особенности компетенций
Инкубация – определение миссии, цели, формирование активов, пробный выпуск продукции/услуги	Интенсивное создание организации, изучение рынка, определение ниши, продукта, выход на рынок	Вера в успех, максимальная отдача, инновационность топ-менеджмента
Рост – динамичное развитие, инвестиции, высокий темп решения задач	Завоевание определенной ниши нарастающим объемом, привлечение внимания к товару, организация сбыта и сервиса	В зависимости от стратегии: Лидерство по ценам – дисциплина, ориентация на экономные затраты, в центре внимания количественные показатели; низкая квалификация, централизация. Дифференциация по ценам – креатив производителей, гибкость ассортимента, требующая разнообразия навыков. Фокусная стратегия – большой удельный вес высококвалифицированного труда в производстве и сервисе; креатив, строгие требования к поведению персонала
Зрелость: 1. Рынок завоеван, достигнут высокий уровень рентабельности, есть возможность решения социальных проблем коллектива. 2. Угроза утраты позиций вследствие острой конкуренции с молельными компаниями	Сохранение позиций на рынке за счет обновления продукта, рынка, маркетинговых инноваций, слияния и поглощения; диверсификация капитала для обеспечения устойчивого дохода и рыночного статуса. Второе дыхание как результат принятых мер	Максимальный креатив, готовность к освоению новых компетенций разнообразных типов, неизбежность обновления персонала в связи с изменениями производства, оргструктуры, готовности переносить временный дискомфорт
Спад/уход с рынка	Ликвидация производства/части компании: постепенное сокращение затрат или объемов	Дисциплинированность

2.2. АЛГОРИТМ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ УЧР

К компетенциям относятся только те знания и навыки, которые востребованы в конкретной ситуации, тем самым периодически возникает потребность в приобретении новых компетенций.

Приобретение дополнительных компетенций – процесс достаточно длительный и недешевый, поэтому возникает необходимость определения набора компетенций и порядка овладения ими в определенный период, т. е. ранжирования компетенций.

Для его осуществления следует воспользоваться методикой компании *General Motors*, которая предлагает приобретать, во-первых, компетенции, вероятность потребности в которых наиболее значима; во-вторых, компетенции, которые оказывают стратегическое влияние на жизнь организации; в-третьих, компетенции, в которых у организации есть шанс добиться максимальных успехов.

Компетенции организации, неразрывно связанные с рассмотренным в гл. 1 ИКР, обеспечивают особо устойчивые конкурентные преимущества по следующим причинам:

- компетенции не могут быть скопированы из-за непохожести людей, являющихся их носителями, из-за их способности меняться и развиваться;
- создание компетенции – процесс длительный, поэтому конкуренты не могут его воспроизвести. Даже если они найдут на рынке труда квалифицированных специалистов и приобретут нужную информацию, потребуется определенное время для «сплава» этих ресурсов в коллективную компетентность. И она будет отличаться от той, которой обладает конкурент.

Следует иметь в виду, что коллективная компетентность не сумма индивидуальных компетенций, а система, построенная по принципу конструктора «Лего», и потому ее формирование сопряжено с рядом трудностей, связанных с различиями сотрудников, рассмотренными в гл. 1. Примером компетенций различных сотрудников может служить табл. 3.

Таблица 3. Корпоративная модель компетенций, принятая в Сбербанке

Компетенция	Категория сотрудников		
	Линейный менеджмент	Мидл-менеджмент	Топ-менеджмент
Клиенто-ориентированность	Ориентация на внутренний климат	Ориентация на внешнего/внутреннего клиента	Системное управление компетенций
Саморазвитие		+	+
Инновационность	+	+	+
Управленческая ответственность	+	+	+
Системность мышления	+	+	Стратегическое мышление
Командность	+	+	+
Эффективная коммуникация	Убедительная коммуникация	Построение отношений и влияние	
Лидерство	Управление коллективом		Корпоративное лидерство

Общая цель дифференцируется на специальные цели, образующие комплекс мер по подбору персонала, формированию коллектива, его совершенствованию и представленные в виде дерева целей (рис. 6). Оно характеризует системность стратегии УЧР, т. е. то обстоятельство, что все ее составляющие взаимосвязаны и взаимообусловлены. К сожалению, практика показывает, что далеко не все руководители это осознают и их кадровый менеджмент представляет собой набор разрозненных тактических действий, не приносящих результата. Между тем уже прием на работу обуславливает методы мотивации и контроля и во многом определяет содержание мер по формированию и совершенствованию коллектива.

Ситуационность стратегии должна включать различные методы решения ее задач, связанные с изменением положения на рынке труда и потребностями внутри организации. Современный научно-технический прогресс, ускоряя тем-



Рис. 6. Дерево целей стратегии УЧР

пы развития производства и обновления продукции, может потребовать значительно более интенсивного обновления персонала за счет повышения его квалификации внутри организации и за счет дополнительного набора на рынке труда. Поэтому необходим постоянный мониторинг рынка труда с точки зрения наличия специалистов требуемой квалификации и уровня оплаты их труда. Ситуационность проявляется в том, что каждая цель обусловлена этапом жизненного цикла (рис. 7). Изменение целей естественно и неизбежно порождает изменение методов руководства и содержания мер по УЧР¹.

Этап инкубации, осуществляемый в экстремальных условиях (угроза не успеть занять свободную нишу рынка), требует единоличного руководства, сочетающегося со стилем коллектива. Социально-трудовые отношения (СТО) строятся на следующих принципах и рисках:

высокая персонифицированность, доверие, партнерство, солидарность на основе личных связей, приверженность идее;

¹ См.: Управление персоналом. 2011. № 1.

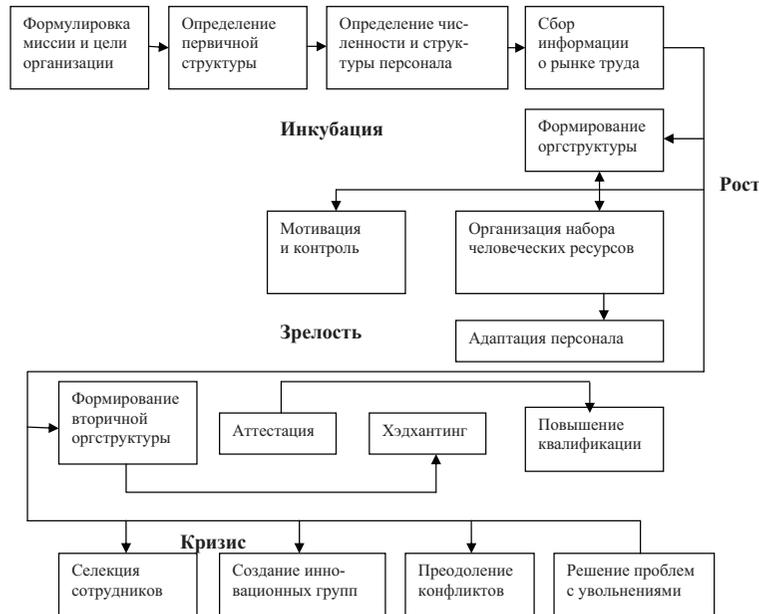


Рис. 7. Цели стратегии УЧР на этапах жизненного цикла организации

риски:

- слабая институционализация СТО;
- семейственность в ущерб компетентности и профессионализму участников трудового процесса и управления;
- приверженность идее, несоизмеримая с предстоящим риском;
- сложность делегирования полномочий и нечеткая спецификация прав и ответственности участников.

Направление управленческого воздействия — сплочение сотрудников путем авторитета, способности убеждать и нацеливать на будущую прибыль со стороны организаторов бизнеса; усиление личной, трудовой мотивации через ожидания и эмоциональный фактор.

Этап роста, целью которого является увеличение доли рынка, объема производства и доходности, предполагает

жесткое авторитарное руководство и строит социально-трудовые отношения на совершенно иных принципах и рисках:

кризис лидерства; высокая интенсивность труда при слабости его разделения; дифференциация зон ответственности, функций; ослабление солидарности и персонализации; горизонтальная конкуренция;

риски:

- отсутствие практики последовательного управления;
- неопределенность задач, сфер ответственности, функций, оценки персонала;
- конфликт «старожилов» и «новичков».

Направление управленческого воздействия — массовый набор персонала, формирование функциональной оргструктуры, порождающей межличностные конфликты и базирующейся на основе горизонтального и вертикального разделения труда, определение ценностей и норм организационной культуры.

Основное внимание таким методам хозяйствования, как заработная плата, предоставление социального пакета, бонусов по количественным показателям, разработка принципов кадровой политики, управление карьерой, стандартизация процедур контроля.

Переход к первой стадии зрелости (стабилизации) кардинально меняет характер цели — на смену количественным показателям (темп, доля рынка и т. п.) приходят качественные — уровень сервиса, качество продукции, закрепление сегмента покупателей.

Столь же серьезно меняются принципы построения управления (развитие делегирования, доводимое до перехода к различным видам дивизиональных и матричных структур), отношений с коллективом и предсказуемые риски:

четкость разделения и кооперации труда; баланс формальных и неформальных практик в СТО; высокая степень «сим-

метричности» и согласия; солидарность; корпоративный патернализм; баланс интересов и устремлений внутри коллектива; конкуренция и сотрудничество; ужесточение ритма работы, интенсификация труда (сверхурочные часы), повышение требований к результативности в ответ на интенсификацию потока информации;

риски:

- ловушка «активной инертности» (соответствие между желаемыми и ожидаемыми результатами);
- ослабление реакции на нововведения;
- «перегрузка» отдельных узлов оргструктуры с дублированием функций, «нечеткостью» в оценке и подборе персонала;
- бюрократизация;
- реальная интенсификация труда в рамках прежнего трудового договора.

Направление управленческого воздействия — поддержание баланса между «контролируемостью» и «гибкостью», реагирование на изменения спроса, смена управленческих стереотипов в УЧР — упор на специалистов по внешнему маркетингу, продажам.

Акцент в управлении человеческими ресурсами — усложнение мотивации труда (внедрение переменной части оплаты труда), расширение социального пакета (оплата отдыха, телефона, автомобиля, питания на работе), повышение комфорта на работе и оптимизация обслуживания рабочих мест, программы обучения и повышения квалификации, внимание к психологическому климату, развитие моральной мотивации.

Вторая стадия зрелости (стагнация) обнаруживает усиление негативных тенденций в развитии организации, создающих опасность кризиса и требующих чрезвычайно энергичных, принципиально новых стратегий инновационного характера.

Важнейшей целью становится сохранение теряемых позиций всеми силами, включая личное участие первого лица.

Основные черты этапа:

рост асимметричности, дифференциации оплаты в пользу ключевых сотрудников; конкуренция и ослабление партнерства; усиление персональной ответственности; индивидуализация СТР; нарушение прав работников; распространение неформальных практик;

риски:

- кризис бюрократии (потеря творческого и предпринимательского интереса);
- синдром «штампованного профессионализма» (утрача общности и дезинтеграция в коллективе);
- ухудшение морального климата и ноосферы на рабочих местах;
- управленческая «близорукость» первого лица, не желающего перестраиваться (прибегнуть к помощи консультантов).

Для выхода из нарождающегося положения управленческое воздействие смещается в сторону следующих направлений: дебюрократизация; смещение принятия решения к центру; усиление гибкости при ослаблении контроля; повышение личной ответственности каждого за результат; поиск баланса динамических сил внутри организации.

Средствами и методами воздействия на социально-трудовые отношения становятся следующие направления: корпоративное планирование; гибкий режим работы; участие в прибылях; персональная мотивация и контроль результатов деятельности; высокая дифференциация в оплате в пользу ключевых сотрудников (в том числе оплата «в конверте»); программы обучения ключевых сотрудников и гибкие программы переподготовки кадров; введение системы тотального качества.

Кризис требует кардинального изменения стратегии для возрождения всех направлений деятельности.

Направления построения социально-трудовых отношений и риски выглядят следующим образом:

- асимметричность в пользу работодателя; вертикальная конкуренция; эксплуатация, нарушение прав; трудовые конфликты и споры; противодействие новому; неформальные практики; индивидуализация; централизация;
- риски:
 - кризис синергии в коллективе;
 - потеря перспектив и нечеткость ориентиров и стратегии развития;
 - ослабление ответственности за принятые решения;
 - нарушение трудовых прав, ухудшение условий и безопасности труда в результате кризиса платежеспособности.

Происходит возвращение централизованного единоличного руководства, что диктуется экстремальностью ситуации.

Направления управленческого воздействия: выработка стратегии преодоления кризиса управления; интеграция человеческих ресурсов; перераспределение функций и ролей между подразделениями и центром; инновация, в том числе в управлении; диверсификация структуры; омоложение персонала; смена руководства; новая модель ценностей и миссии; групповое вознаграждение; формализация и соблюдение прав работников; социальная ответственность перед обществом; предотвращение конфликтных ситуаций посредством четкого соблюдения прав работников.

Кризис 2008 г. потребовал решения новых для российской экономики задач, определяемых кардинальным изменением ситуации как на рынке труда, так и во внутренней среде.

Рынок труда претерпел серьезные изменения.

1. За 6 месяцев 2009 г. резко выросло число безработных, составив по разным месяцам 8–10% числа занятых, что привело к оттоку неквалифицированной рабочей силы мигрантов из стран СНГ.
2. Практически сошел на нет дефицит квалифицированной рабочей силы. Однако не оправдался во многом расчет на простоту привлечения специалистов высокой квалификации. Большинство компаний старались их сохранить.
3. Значительно (на 30–50%) снизился уровень оплаты труда из-за оттока иностранного капитала из России, сокращения и удорожания кредитов, снижения экспортных цен, проблем со сбытом продукции. Пока иностранные компании покупали акции российских предприятий, была возможность платить высокую зарплату. В период кризиса этот источник исчез.
4. Состояние рынка труда создало новые ситуации для работодателей:
 - реальная возможность для качественного обновления состава среднего персонала, необходимого в условиях сокращения его численности в большинстве компаний и роста нагрузки на каждого работающего;
 - сокращение или стабилизация при этом расходов на персонал.

По данным исследования компании *ProfiOnlineResearch*, проведенного в январе 2009 г., среди 5200 человек в 13 крупнейших городах России (можно было указать несколько условий):

- 78% опрошенных готовы работать за самый маленький социальный пакет;
- 46% согласны на снижение зарплаты;
- 27% согласны на понижение в должности;
- 18% готовы отказаться от оплачиваемого отпуска;
- 15% согласны на переквалификацию;
- 7% не хотят идти ни на какие изменения;

- изменение системы УЧР в сторону усиления административных методов и ужесточения методов оплаты труда.

Построение дерева целей позволяет перейти к следующему этапу — оценке влияния внешней и внутренней среды.

На этом этапе алгоритм разработки стратегии УЧР несколько отличается от глобальной стратегии. При разработке глобальной стратегии следующий этап — анализ внешней среды, а затем внутренней, при стратегии УЧР последовательность обратная, что закономерно.

Рынок, покупатель диктуют организации, в каком количестве, какого качества производить конкретный продукт, и этот спрос определяет всю деятельность организации.

В стратегии УЧР заказчиком являются подразделения предприятия — цеха, службы, отделы, администрация. И только после получения «заказа» HR выходит на рынок, во внешнюю среду.

Внутренняя среда организации гораздо более детерминирована, чем внешняя, она влияет на управление человеческими ресурсами путем определенной технологии, техники организации труда и складывающейся внутри предприятий и организаций корпоративной культуры.

Важную роль играют финансовые ресурсы организации, которые позволяют приобретать на рынке более-менее квалифицированную рабочую силу, поскольку рынок труда в этом смысле ничем не отличается от любого другого рынка. Рабочая сила более высокого качества стоит значительно дороже, нежели низкоквалифицированная.

Эти факторы определяют необходимую численность работников, их профессию и квалификацию. Так, при одном и том же объеме продукции численность рабочих и их квалификация будут определяться долей ручного, механизированного и автоматизированного труда. Степень компьютеризации регулирует количество обслуживающего персонала в службах и отделах.

Уровень управления предъявляет требования к квалификации менеджеров и структуре персонала. В современных службах HR к минимуму сведены чисто технические операции, сотрудники должны обладать знаниями менеджмента HR, технологии, социологии.

Внешняя среда представлена большим набором факторов, одна часть которых носит макроэкономический характер, а другая — микроэкономический. К макроэкономическим факторам относятся влияние партий и профсоюзов, уровень инфляции, безработицы, темпы роста валового внутреннего продукта, уровень жизни, социально-культурная среда.

Естественно, политический и правовой факторы влияют на стратегию УЧР в основном опосредованно, через деятельность государства. Но профсоюзы на Западе активно мобилизуют трудящихся на борьбу за свои права и часто добиваются результата — отбивают наступление капитала и власти на режим работы и уровень оплаты труда.

Экономический фактор действует через распределение национального дохода на потребление и накопление, инновационный климат в стране, уровень безработицы и т.п. Международные отношения определяют степень свободы миграции, условия существования мигрантов. Из факторов микросреды наиболее значимы государство и рынок труда.

Государство законодательно определяет отношения между работником и работодателем, минимальный уровень оплаты и соцобеспечения работника, контролирует соблюдение трудового законодательства, воздействуя на инфляцию, формирует реальные доходы населения и определяет степень экономической эффективности материальной мотивации.

Рынок труда является одним из самых важных факторов, которые определяют во многом эффективность управления человеческими ресурсами конкретной организации. Именно на рынке в полной мере проявляется воздействие отмеченных выше факторов макросреды, в частности изменения, происходящие в международных отношениях, влияние различных партий, которые регулируют миграцию рабочей силы, степень ее легальности и многое другое.

Совершенно естественно, что изменения, которые произошли в нашей стране и Восточной Европе в 90-е годы, кардинально повлияли на рынки труда всех западных стран, в том числе Соединенных Штатов Америки. Из России и стран Восточной Европы на Запад хлынули огромные массы высококвалифицированных и дешевых представителей интеллектуальных профессий. Это позволило значительно повысить интеллектуально-креативные ресурсы этих стран в таких отраслях, как информационные технологии, образование, и многих других. Постепенно влияние этого фактора ослабло из-за того, что развитие Интернета сократило потребность в привлечении рабочей силы, поскольку Интернет позволяет использовать высококвалифицированные кадры Восточной Азии без обеспечения им бытовых и социальных условий в странах Европы или Америки.

Рынок труда является составной частью общерыночной экономики наряду с рынками товаров, услуг и капитала. Так же как и всякий рынок, он представляет собой способ регулирования совокупного спроса и совокупного предложения рабочей силы и рабочих мест; формируется, во-первых, как общенациональный и даже, может быть, общемировой, во-вторых, как локальный применительно к отдельным регионам, центрам и континентам. На него оказывают влияние политические, экономические факторы, а также государство, регулирующие общие условия развития производства. Рынок труда формирует спрос на рабочую силу, поскольку именно на нем отражается воздействие таких факторов, как эффективность развития экономики страны в целом или данного региона, производительность труда в данном регионе или в данной отрасли.

Состояние рынка труда во многом определяется тем, на каком этапе жизненного цикла находится хозяйство в данный момент. Совершенно естественно, что в эпоху подъема спрос на рабочую силу достаточно высок и потому свободной рабочей силы по основным специальностям нет. Что касается кризисных периодов, то на рынке образуется большое количество свободной, в том числе квалифицированной, рабочей

силы, что значительно снижает ее стоимость и упрощает подбор квалифицированного персонала, доказательством чего была практика кризиса 2008 г.

Поскольку рынок труда носит локальный характер, то при общем высоком уровне занятости в целом по стране существуют депрессивные районы, где в результате кризисного состояния отраслей, формирующих спрос на определенную рабочую силу, состояние рынка труда достаточно неблагоприятное.

Люди уезжают в крупные города, особенно в Москву и Санкт-Петербург, для реализации профессиональных, карьерных, материальных потребностей. При этом важным фактором является то, что в Москве охотно берут в качестве миддл- и топ-менеджеров успешных руководителей из провинции, поскольку у них значительно меньше, чем у москвичей, материальные запросы и присутствует практически во всех привычка качественно и много работать.

Ситуация обостряется тем обстоятельством, что далеко не все руководители вновь строящихся предприятий в качестве фактора, допускающего их создание, рассматривают наличие персонала. В 2007 г. была предложена программа развития туризма в Иркутской области, которая учитывала сезонность, ограниченность ресурсов, отдаленность от потребительских рынков. При этом она предполагала заполнение 50 тыс. рабочих мест, в основном женщинами. Естественно, что такого ресурса в Иркутской области нет, а потому создание такого туристического центра заранее было обречено на неудачу. Проект не получил реализации, но тем не менее этот пример не единичен.

Поскольку миграция касается не только молодых специалистов, но и квалифицированных кадров, очень важна проблема обеспечения предприятий в регионах квалифицированными кадрами. Для решения этой проблемы проводится целенаправленная работа с высшими учебными заведениями, поскольку, если человеку обеспечены рабочее место, высокая зарплата и хороший социальный пакет, он вряд ли покинет родные места и поедет за семь верст киселя хлебать.

Также большое значение на рынке труда имеет создание возможности для карьерного роста, повышения квалификации, обучения и т. д.

Один из самых важных методов привлечения молодежи — строительство жилья или кредитование этого строительства. Власти Республики Тыва за счет обеспечения врачей и других медицинских работников жильем в городе и на селе практически решили проблему дефицита медицинских кадров.

Рынок труда, как уже указывалось, представляет собой способ балансирования спроса на рабочую силу и ее предложения. Спрос на рабочую силу помимо вышеуказанных факторов определяется и перспективами развития хозяйства в данном регионе или в стране в целом, уровнем механизации, автоматизации, тем самым количеством ручного труда. Огромную роль играют престижность труда, возможность найти работу недалеко от места жительства, уровень социальной защищенности на данной фирме, возможность получить более высокую зарплату и более интересную работу. Предложение рабочей силы значительно более широкое понятие, нежели спрос, так как спрос ограничен потребностями данной конкретной организации, а предложение следует рассматривать уже в пределах группы предприятий или отрасли в целом, одна и та же профессия может быть востребована на разных предприятиях. И поэтому когда речь идет о предложении, то мы уже в большей степени можем говорить о трудовом потенциале данного региона или даже страны в целом.

Для каждого рынка труда характерны специфические особенности, связанные с большим количеством экономических, политических и социальных факторов. Например, в крупных городах до последнего времени многие непрестижные и низкооплачиваемые рабочие места в городском жилищно-коммунальном хозяйстве, торговле, медицинских учреждениях занимают мигранты, в том числе нелегальные. В то же время во многих европейских странах этой проблемы почти не существует, поскольку, например, в Германии профессии городского хозяйства полностью механизированы, достаточно престижны и высоко оплачиваются. Так что дея-

тельность государства в регулировании отношений на рынке труда чрезвычайно важна. Она осуществляется в двух формах — активной и пассивной. Активная форма — создание дополнительных рабочих мест для предупреждения роста безработицы, перевод пассивной части населения в экономически активную. Эти мероприятия включают, особенно в послекризисной экономике, инвестиции в развитие государственных отраслей. Так, в частности, в последние годы активно финансируется оборонная промышленность, а также во всех странах мира осуществляется комплекс мероприятий по развитию малого бизнеса, который играет чрезвычайно важную роль в активизации различных групп населения.

Пассивное регулирование направлено на людей, временно лишившихся работы, и предполагает комплекс мероприятий по повышению квалификации и переучиванию потерявших работу. Такие меры широко применялись в период массового сокращения офицерского состава из вооруженных сил. В настоящее время существуют биржи труда, которые осуществляют комплекс мер по ликвидации безработицы. Однако их деятельность далеко не всегда успешна в связи с тем, что они предлагают, как правило, малопrestiжную и низкооплачиваемую работу.

Современный рынок труда в России очень негативно характеризуется из-за острого дефицита квалифицированной рабочей силы всех уровней. Перестроечные процессы 90-х годов привели к тому, что в России практически исчез высокопрофессиональный квалифицированный рабочий класс, и медленные темпы развития основных отраслей тяжелой промышленности не способствовали его быстрому восстановлению. В настоящее время дефицит квалифицированной рабочей силы испытывают практически все отрасли народного хозяйства. И это касается не только рабочей силы, но и высококвалифицированных менеджеров, несмотря на огромное количество вузов, которые готовили их в течение длительного периода. Поэтому набор рабочей силы в современных условиях представляет достаточно серьезную проблему,

во многих случаях это вынуждает осуществлять подготовку кадров необходимой квалификации самим предприятием.

Внешняя среда, в частности рынок труда, так же как и внутренняя среда, при разработке глобальной стратегии может включать как возможности, так и угрозы, учитывая которые можно разрабатывать конкретные мероприятия, т. е. выбирать собственно стратегию управления человеческими ресурсами.

Результатом оценки состояния внутренней и внешней среды может быть построение матрицы SWOT, в которой на основе комбинации факторов возможностей и угроз внешней среды и сильных и слабых сторон внутренней среды будут сформулированы конкретные направления стратегии УЧР (рис. 8).

Разработка стратегии управления человеческими ресурсами предполагает создание механизма ее реализации, на который огромное влияние оказывают как объективные факторы, так и фактор субъективный — личность руководителя организации. В зависимости от того, какой коллектив хочет создать руководитель: напоминающий деревянных солдат

	Возможности	Угрозы
	1. Наличие вузов экономического и юридического профиля 2. Наличие экономически развитой области	1. Отсутствие на рынке рабочих нужных профессий и квалификации 2. Отсутствие менеджеров требуемой квалификации
Сильные стороны 1. Высокая квалификация персонала 2. Вновь созданный современный HR-отдел	СиВ 2.1. Поручить HR-отделу подбор выпускников вузов в соответствии с потребностями 1.2. Разработать систему мер по привлечению приезжих специалистов	СиУ 1.2. Подготовить рабочие кадры с помощью специалистов организации 2.2. Разработать систему формирования кадрового резерва и внедрить ее в течение 1 года
Слабые стороны 1. Дефицит рабочих кадров 2. Высокий средний возраст миддл-менеджмента	СлиВ 1.2. Определить возможность привлечения рабочих кадров из соседней области 2.1. Повысить квалификацию молодых специалистов с помощью вузов	СлиУ 1.2. Осуществлять мониторинг рынка ЧР в соседних районах для возможного хэдхантинга

Рис. 8. Матрица SWOT стратегии УЧР

Урфина Джюса или творческих, ищущих и потому спорящих работников, — будут зависеть и цели, которые он будет ставить перед управлением человеческими ресурсами, и условия, в которых те или иные люди будут чувствовать себя комфортно или некомфортно.

2.3. СОВРЕМЕННАЯ СИСТЕМА УЧР

Современная система управления человеческими ресурсами проходит период становления, так как очень длительное время к управлению человеческими ресурсами (оно всегда именовалось управлением персоналом) относились как к чисто технической функции, рассматривая ее как учетную, плановую, карательную, но ни в коем случае не стратегическую составляющую деятельности организации. И лишь с переходом к рыночным методам хозяйствования стали применять накопленный на Западе, а затем уже и у нас в стране опыт «человеческих отношений» в управлении персоналом. Появилось достаточно большое количество литературы, открылись специализации в экономических вузах, и это, несомненно, является материальной основой коренных перемен в системе управления человеческими ресурсами.

Управление персоналом в России во многом претерпело изменения не только под воздействием изменения хозяйственных условий, но и в связи с активной деятельностью иностранных компаний, пришедших в нашу страну в период перестройки. В настоящее время многие иностранные компании, пришедшие в первые годы, ушли с российского рынка. Однако те из них, которые сумели адаптироваться к несовершенству хозяйственных и правовых особенностей России, продолжают деятельность. И именно они привнесли значительные изменения в управление персоналом, хотя различия продолжают сохраняться.

Довольно много российских граждан работает в иностранных компаниях, и именно этот факт показал огромные различия в менталитете иностранцев и россиян, а также в системе управления персоналом. Например, периодическая атте-

стация сотрудников в России в течение очень длительного времени осуществлялась чисто формально, и переход к ней по существу происходит далеко не везде и с большими трудностями. Наиболее распространена аттестация на государственной службе и в крупных компаниях, а в иностранных компаниях аттестации и оценка персонала рассматриваются как органичный элемент общей системы управления, присутствующий в той или иной степени в любой компании.

До сих пор во многих российских компаниях отношение к аттестации продолжает оставаться подозрительным и сама процедура создает проблемы психологического свойства. Между тем в иностранных компаниях ее воспринимают абсолютно органично, так же как планирование карьеры, опять-таки носящее в российских компаниях спорадический характер.

Естественно, за последние годы управление персоналом в России сделало большой шаг вперед, в частности, в сокращении карательных мер и увеличении доли мер поощрительных, что характерно для иностранных компаний.

Отделы человеческих ресурсов все больше начинают заниматься не нормированием и оплатой труда, а — так же как и на Западе — подбором, адаптацией и оценкой персонала. Все большее внимание по аналогии с иностранными компаниями уделяется корпоративной культуре, чье влияние на эффективность производства через комфортный психологический климат уже почти ни у кого не вызывает сомнений. В то же время важно отметить, что создание в команде корпоративного духа в России осуществляется значительно проще по сравнению с Америкой, поскольку для России характерен дух коллективизма, а для Америки — индивидуализма. Российскому характеру свойственны пытливость и любознательность, именно поэтому при надлежащих условиях инновации становятся органической составляющей жизни организации, а потребность в получении информации и причастности к управлению рассматривается рабочими в России как одно из важнейших средств мотивации.

Вслед за изменением теоретических подходов и внедрением в практику новых методов коренным образом стал меняться

статус подразделений, которые раньше назывались отделами кадров. Вместо технических групп с малоквалифицированными сотрудниками, возглавляемых отставными военными или милиционерами, в современных крупных компаниях сформированы серьезные подразделения внутренней среды, возглавляемые вице-президентом, роль и место которого в топ-менеджменте несколько не уступает статусу вице-президента по производству, маркетингу, финансам. Они укомплектованы специалистами, получившими специальное образование, обладающими современными знаниями в области набора и оценки персонала. Во многих организациях в состав таких подразделений входят психологи, что позволяет осуществлять разработку стратегии, ее реализацию на самом современном уровне. Вместе с тем еще достаточно велик удельный вес организаций, где управление человеческими ресурсами по-прежнему воспринимают как чисто техническую функцию, и отсюда серьезные проблемы эффективности этих организаций.

В последние годы произошло достаточно большое количество изменений в осуществлении управления, которые требуют более тщательного анализа. В обследовании, проведенном журналом «Генеральный директор», отмечены следующие особенности, оказывающие воздействие как на бизнес в целом, так и на управление персоналом.

Первая заключается в том, что на главное место среди конкурентных преимуществ перемещается качество продуктов и услуг, и этот параметр деятельности становится для потребителей важнее цены. Тем самым все больше возрастает роль персонала, поскольку именно он определяет состояние сферы услуг. По данным исследований компании *Verint Systems*, в России сегодня для каждого второго покупателя качество важнее цены.

Вторая особенность касается изменений, происшедших в сознании работников, особенно высококвалифицированных, — изменились их требования к условиям работы. Довольно большая часть людей осознала, что они работают, чтобы жить, а не живут, чтобы работать. И поэтому они стремятся обеспечить за счет работы не только денежный доход,

но и средство обретения карьерного роста, социального статуса и возможности вести такой образ жизни, который позволяет им проводить много времени с семьей, воспитывать детей, уделять время своим увлечениям, путешествовать и т. д. И кроме того, экономия времени, которое тратится на работу, становится во многих случаях критерием выбора этой работы. Это связано, в частности, с тем, что во всех крупных городах мира достаточно большое время отнимает поездка на работу и с работы. Так, в Москве в настоящее время нередкий случай, когда поездка на работу занимает 1,5–2 ч, и это вынуждает выбирать работу, которая расположена недалеко от дома, в ущерб ее качеству и привлекательности.

Именно поэтому внеофисная работа, возникшая как тенденция в европейских странах, приобретает и в России все большее распространение. Обследования показали, что от 25 до 50% работников в европейских странах по разным отраслям в настоящее время либо находятся на внеофисной, так называемой бедуинской, работе, либо рассчитывают на нее перейти в ближайшие годы. Опрос, проведенный компаниями «Ситрикс» и «Вансон Борн» в августе 2012 г. 1900 директоров из 19 стран мира, показал, что около 65% сотрудников работают в домашних условиях эффективнее, чем в офисе, 67% сотрудников готовы сменить профессию ради возможности работать дома.

Это положение заставляет очень внимательно оценить плюсы и минусы внеофисной, или бедуинской, работы. Обследования показывают, что выгоды от такой работы существуют как для компаний, так и для сотрудников. Привлекательность для компаний состоит в том, что, во-первых, работники могут планировать более свободно свой рабочий день, и потому, если им необходимо, они тратят дома даже более 8 часов, не видя в этом никаких негативных последствий, так как они экономят время на поездке до работы. Во-вторых, экономятся расходы на аренду помещения, обслуживание бытовых нужд и т. д., выигрыш составляет, по расчетам на одного клерка, в Европе до 500 евро. Вместе с тем внеофисная работа имеет и недостатки, которые проявились

при ее массовом внедрении, поскольку не были соблюдены принципы перехода на бедуинскую систему деятельности. Перевод на внеофисную работу возможен далеко не для всех сотрудников. Домашняя работа требует от человека очень высокой степени ответственности и организации. Люди, которые к этому не способны, систематически срывают сроки выполнения работ и снижают их качество. Отсутствие контроля создает у некоторых людей видимость участия в проектах, осуществляемых разными организациями, но и результат характеризуется пословицей: «за двумя зайцами погонишься — ни одного не поймаешь». Утрачивается понимание коллектива, исчезают принципы корпоративной культуры и возникают некоторые другие проблемы.

Совершенно очевидно, что вводить практику внеофисной работы надо достаточно осторожно, вначале только для наиболее ответственных сотрудников, доказавших высокую степень квалификации и организацию. Затем постепенно следует переводить сотрудников, которые, стремясь перейти на эту систему, значительно повысят качество работы и организованность. Необходимо изменить стиль управления — планирование работы, контроль, очень четко наладить систему обратной связи, которая позволит контролировать сроки выполнения работ и их качество. Система использования Интернета позволяет поддерживать коллективные принципы деятельности.

Рост профессионального и социального уровней современных работников очень остро ставит вопрос о характере социально-трудовых отношений внутри коллектива. Их эффективность достигается за счет партнерства, взаимопонимания и комфортного психологического климата. Социально-трудовые отношения зависят от очень большого количества факторов, как объективных, так и субъективных:

- ситуации во внешней среде;
- системы организации труда и кадровой политики;
- управленческой концепции;
- организационной культуры.

На них влияют сферы деятельности и организационно-правовой статус фирмы, ее размер, кадровый и управленческий потенциал, финансовые возможности и стадии жизненного цикла. В любом случае социально-трудовые отношения должны быть направлены на укрепление такой важной составляющей комфортного психологического климата, как доверие. Доверие — это ожидание, что члены сообщества будут вести себя честно, проявляя готовность к взаимодействию, соблюдению норм, принятых в данном социуме. Доверие означает, что члены данного коллектива чувствуют себя защищенными, они понимают, что, как бы ни менялись внешние условия, коллектив всегда им окажет помощь и не оставит в беде. Безусловно, важнейшим условием укрепления доверия являются корпоративная культура, общечеловеческие базовые ценности, принципы и нормы, характерные для данной организации.

Характерной чертой перспектив развития стратегии управления человеческими ресурсами являются инновации. Поскольку инновации возможны только на базе постоянно обновляющейся информации, система управления человеческими ресурсами должна всемерно стимулировать повышение квалификации, расширение кругозора, т. е. развитие, в том числе за счет самообразования, всех категорий персонала данной организации.

Разработка стратегии должна сопровождаться формулированием управленческой концепции — программы реализации стратегии, которая дает ответы на следующие вопросы:

- кто будет осуществлять реализацию стратегии?
- в чем будут состоять функции каждого руководителя?
- какие ресурсы необходимы для осуществления стратегии?
- какими методами их использовать наиболее эффективно?
- где вероятные критические точки реализации и какова степень риска?
- следует ли привлекать консультантов?

- когда должны быть получены результаты и какими они должны быть?

Тем самым управленческая концепция обеспечивает связь стратегии с делегированием, мотивацией и контролем, т. е. подтверждает необходимость системного управления.

Управленческая концепция трансформируется в модель управления человеческими ресурсами, которая позволяет сформулировать связь между стратегией организации и составляющими стратегии УЧР.

Реализация стратегии опирается на определенное организационное поведение, элементами которого являются потенциал сотрудников (способности, знания, навыки) + мотивация, побуждающая все это отдать организации.

Практический вывод — руководитель должен четко и честно сказать самому себе, что он хочет от своего коллектива — повиновения или инициативы, и исходя из этого на каждом этапе жизненного цикла организации формировать коллектив.

Тем самым составляющие УЧР:

- набор-соглашение между организацией и гражданином с определением прав и обязанностей сторон;
- доведение уровня компетентности сотрудников до требуемых стандартов, осуществляемое в различных формах (обучение, стажировка, инструктаж, повышение квалификации);
- систематическая сравнительная оценка вклада сотрудника в общее дело;
- вознаграждение сотрудников в соответствии с их усилиями по достижению цели (разные формы мотивации).

Несоблюдение вышеизложенных принципов приводит к неэффективному УЧР.

ТЕМЫ ДЛЯ ПОВТОРЕНИЯ И ОБСУЖДЕНИЯ

1. Стратегия УЧР как функциональная стратегия. Системность и ситуационность.
2. Особенности алгоритма разработки стратегии УЧР.
3. Миссия стратегии УЧР.
4. Цель стратегии УЧР — требуемое организационное поведение на разных этапах жизненного цикла организации.
5. Дерево целей и принципы его построения.
6. Роль анализа внутренней среды в разработке стратегии УЧР.
7. Рынок труда и его влияние на построение стратегии УЧР.
8. Макро- и микросреда организации как фактор формирования стратегии УЧР.
9. Построение матрицы SWOT как этап стратегии УЧР.
10. Особенности стратегии УЧР на современном этапе.

Глава 3. Подбор персонала

3.1. ЗНАЧЕНИЕ ПОДБОРА ПЕРСОНАЛА ДЛЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

Реализация первой специальной цели кадровой стратегии предполагает комплекс очень серьезных мер, составляющих определенную систему и неразрывно связанных с глобальной стратегией организации.

Следует, к сожалению, отметить, что, несмотря на значительный прогресс в подборе персонала, во многих организациях не разработана система решения этой важнейшей проблемы. Отсутствует понимание роли этого этапа, экономятся средства, необходимые для правильного осуществления процесса, поиск и отбор персонала ведется нетехнологично, без учета современных требований и методик.

Технологичность предполагает наличие четких процедур, комплекта документов, заполняемых соискателем, фиксирующих результаты собеседований, тестов, обеспечивающих эффективную реализацию этого этапа стратегии УЧР.

Оценка эффективности подбора персонала затруднена тем, что нет единого показателя, который мог бы ее характеризовать.

Могут быть исчислены и оценены потери, возникающие от ошибок при подборе персона-

ла, определены некоторые количественные показатели этих ошибок. К ним относятся:

- уровень текучести кадров;
- доля работников, не прошедших испытательный срок, в общем количестве принятых на работу;
- уровень нарушения трудовой дисциплины, в том числе среди вновь принятых на работу;
- уровень брака, поломок оборудования, эффективность использования материальных ресурсов новыми работниками;
- количество жалоб (особенно в сфере обслуживания) клиентов на низкую квалификацию или на поведение нового сотрудника.

Потери, обусловленные этими причинами, имеют материальный и морально-социальный аспект.

Прямые финансовые потери — расходы, связанные с поиском, отбором, обучением нанятого работника, а также с заменой, неэффективным использованием элементов производства, низким качеством продукции.

Морально-социальные потери — ухудшение имиджа организации в глазах клиентов, снижение конкурентоспособности товаров из-за их низкого качества и как результат снижение рентабельности, т.е. ухудшение финансовых показателей.

Справедливости ради следует сказать, что далеко не всегда можно определить причинно-следственную связь между низкой эффективностью труда новых сотрудников и ошибками в подборе персонала. Поскольку эффективность проявляется не сразу, то причинами ее низкого уровня могут быть неправильная система адаптации, неудовлетворительные методы мотивации и контроля, некомфортный психологический климат.

Значение правильного подбора персонала невозможно переоценить. Качественный персонал обеспечивает высокую эффективность остальных видов ресурсов и тем самым

конкурентоспособность организации. В то же время ошибки, допущенные на этом этапе стратегии УЧР, оборачиваются серьезными потерями. Подбор персонала в соответствии с принципом системности должен быть тесно увязан со всеми последующими действиями.

В зависимости от того, какой персонал выбран, будут строиться система адаптации, мотивация, контроль и формироваться психологический климат.

В определенной степени влияние этого этапа скажется и на тех проблемах, которые организация будет решать на этапе зрелости. Степень инновационности коллектива, его готовности к освоению новых технологий, завоеванию новых рынков, выпуску новых продуктов будет связана с тем, насколько решение будущих задач было предусмотрено при определении компетенций людей, принимаемых на работу.

Именно этим будут определяться необходимая степень обновления коллектива, программы повышения квалификации и обучения. Чем правильнее с самого начала (с точки зрения стратегии) подобран коллектив, тем быстрее будут решены задачи сохранения рынка.

Исходным фактором подбора персонала является миссия организации, определяющая качественную характеристику персонала. Миссия формулирует тезис о том, кто будет клиентом организации, какие потребности клиентов организации будут удовлетворяться.

Когда миссия создаваемой организации — получение максимально возможной прибыли (ее достижение возможно, например, при торговле наркотиками), то совершенно естественно, что и персонал будет подбираться из людей, имеющих соответствующий моральный и психологический облик, определенную систему ценностей. Если организация будет хосписом для тяжелобольных, то так же точно ясно, что в нее придут люди, для которых человеческая жизнь является главной ценностью и служение обществу и тяжелобольным людям значительно важнее уровня дохода, который может быть получен при торговле наркотиками.

Конкретное планирование подбора персонала не может опираться на миссию, так как она не содержит количественных показателей. Поэтому важную роль играет целеполагание. Четкость и конкретность системы целеполагания определяет строгую направленность долгосрочной политики организации. Ее цели и задачи формируют стратегию в области как производства и реализации продукции, так и персонала.

Вторым фактором, определяющим необходимое количество персонала по категориям (рабочие разных специальностей, служащие, ИТР, менеджеры низшего и среднего звена и т. д.), по его профессиональному и квалификационному уровням, является характер самой организации.

Численность рабочего персонала зависит от объема производства, производительности труда, технологии (в том числе доли ручного, механизированного, автоматизированного труда), организации производства, нормативов обслуживания оборудования.

Количество персонала в инфраструктурных подразделениях (сбыт, снабжение, бухгалтерия, юридический отдел) определяется объемом деятельности во внешней среде, которая, в свою очередь, зависит от масштаба и характера производства.

Третьим чрезвычайно важным фактором, влияющим на кадровый менеджмент, будет предполагаемая внутренняя структура организации. Многообразие внутренних структур может быть сведено к трем крупным типам:

- линейные, из которых наиболее распространенной является функциональная иерархическая структура, в которой управление строится применительно к каждой отдельной функции (производство, маркетинг, финансы, кадры и т. д.);
- дивизиональные, построенные по продуктовому, потребительскому или региональному типу;
- адаптивные, из которых наиболее распространены проектные и матричные.

Каждый из типов внутренних структур требует определенного количества персонала, только ему присущего соотношения между подчиненными и руководителями, диктуемого нормой управляемости, и специфической квалификации сотрудников всех четырех основных градаций: рабочие, служащие, в том числе менеджеры, инженерно-технические работники и младший обслуживающий персонал.

Норма управляемости зависит от масштаба деятельности и характера труда. Если люди выполняют однотипную рутинную работу, то 1 руководитель приходится на 25–30 человек (землекопы), если стандартную и повторяющуюся — 10–15 человек (бухгалтерия, механический цех); в подразделениях, где осуществляется интеллектуально-креативная деятельность (реклама, дизайн, IT-программирование), на одного руководителя должно приходиться не более 5 сотрудников, так как требуется постоянное общение. Имеет значение внутренняя организационная структура: плоская или высокая (рис. 9, 10).

Как свидетельствует рис. 9, магазину нужны 1 топ-менеджер и 2 миддл-менеджера.

Универсаму требуются 3 топ-менеджера, 6 миддл-менеджеров и столько менеджеров низшего звена, сколько секций в магазине.

Помимо определения количества персонала для новой организации есть проблемы, когда персонал подбирают не массово, а ограниченно — на вакансии, освободившиеся или появившиеся в результате изменения структуры организации



Рис. 9. Плоская структура

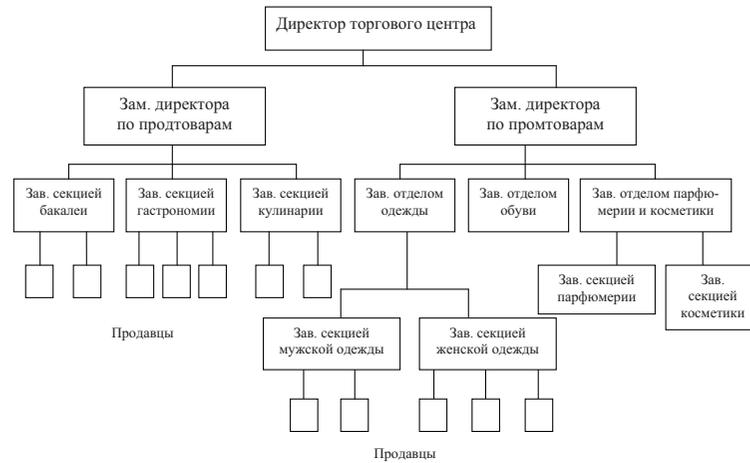


Рис. 10. Высокая структура

или увеличения объема производства. В этом случае, прежде чем определить, какое количество людей нужно набрать, следует тщательно проанализировать степень производительности имеющихся сотрудников, устранить причины низкой эффективности и лишь затем осуществлять дополнительный набор.

Менеджерские позиции следует постараться занять выдвиженцами из уже имеющихся сотрудников. По этому вопросу у руководителей существуют абсолютно разные мнения. Часть опрошенных считает, что выдвиженец из уже работающих имеет огромное преимущество перед новичком — он хорошо знает организацию, адаптирован к коллективу и потому сразу сможет начать работать в полную силу. Это не совсем так.

Во-первых, потому, что далеко не всегда хороший сотрудник будет хорошим начальником, иначе говоря, что хороший продавец будет качественным заведующим отделом продаж.

Во-вторых, у давно работающих людей возникает хорошее чувство привязанности к своей организации, но оно зачастую мешает им увидеть недостатки, которые в ней существуют, критически оценить действующие правила и методики

и предложить новые. Имеет значение и то, что человек-выдвиженец испытывает определенное психологическое давление, поскольку он уже оторвался от своего коллектива и ему надо стать на ступеньку выше, войти в новый слой управленцев, что далеко не всегда позитивно воспринимается бывшими и новыми коллегами.

Помимо постоянного найма на работу в последние годы довольно часто наблюдается временное трудоустройство, в разных странах мира это от четверти до трети всех занятых. В России эта форма применяется пока недостаточно часто и, более того, во многих случаях встречает скептицизм. Между тем временное трудоустройство имеет ряд несомненных достоинств для работодателя в случае, например, сезонной работы, аврала, когда появляются большие проблемы с использованием постоянных сотрудников.

Проектная организация, т. е. матричная структура, порождает серьезное противоречие между руководителем проекта и руководителем подразделения применительно к графику использования имеющихся сотрудников, она предполагает включение в проект работников, занятых постоянно в функциональных подразделениях, и ставит их в положение «слуги двух господ» — руководителя проекта и начальника отдела/сектора.

Если возникает необходимость на длительное время отпустить сотрудника в проектную структуру, то его работу должен выполнять тот, кто может быть принят только на временную работу. Это не является 100%-м выходом из положения, потому что временный работник может оказаться эффективнее постоянного, и тогда, когда тот захочет вернуться обратно, придется решать проблему выбора.

Проектные структуры позволяют вообще создавать новые коллективы из временных сотрудников, с тем чтобы в дальнейшем отобрать из них тех, кто работает наиболее эффективно, так как временно взятые на работу хотят закрепиться и потому стараются изо всех сил. Временное устройство на работу позволяет привлечь к работе студентов, аспирантов, магистров, которые в течение временного контракта

получают возможность ознакомиться с разными компаниями изнутри и выбрать ту из них, которая наиболее подходит. За рубежом уже существует определенная группа людей, для которых такая форма работы является просто образом жизни. В России временное трудоустройство используется пока ограниченным кругом профессий — IT-специалисты, люди творческих профессий, и в основном только в чрезвычайных ситуациях.

Поскольку на первом этапе подбор персонала осуществляется только из внешних источников, то следует иметь в виду решающее влияние внешней среды (табл. 4).

Особенности современного рынка труда были рассмотрены в гл. 2. Следует только добавить, что, несмотря на то что сегодня на рынке труда условия диктует работодатель, баланс отношений между ним и работником в разных отраслях и регионах неодинаков. Следует очень внимательно изучить ситуацию в нужной нише и помнить о воздействии системных факторов — демографической ситуации, недостатков в осуществлении профподготовки, искажения социальной престижности профессий, что может привести к дефицитности отдельных видов специалистов.

Особое внимание следует обратить на недопустимость какой-либо дискриминации при приеме на работу. В 2007 г. (более поздних данных не публиковалось) Россия занимала 11-е место среди стран Европы, в которых имела место дискриминация, «обогнав» США, Францию, Германию, Великобританию; по гендерному показателю — первое. И это при том, что закон категорически запрещает любую дискриминацию в сфере труда.

Рассмотренное выше значение этого этапа стратегии УЧР требует системного подхода к процессу, включающему научно-методическую, организационную, кадровую подготовку. Научно-методическая подготовка предполагает определение методов поиска персонала, проведения набора и отбора, разработку необходимых документов содержательного (вопросы интервью, тесты, кейсы и т. п.) и оформительского (анкеты,

должностные инструкции, портреты специалистов) характера: бланки регистрации итогов интервью и т. п.

Таблица 4. Факторы влияния внешней среды

Фактор	Характеристика фактора
Ситуация на рынке труда	Определяется общеэкономическими, демографическими процессами, уровнем безработицы в заданном временном промежутке, структурой резервной армии труда и т. д. Указанные характеристики ситуации на рынке труда формируют два основных понятия, фактическое выражение которых является предметом анализа в персонал-маркетинге: спрос на персонал, его количественная структура, предложение в области персонала (ситуация в сфере учебных заведений, центров подготовки кадров, органов обеспечения занятости, увольнений из организации и т. д.)
Развитие технологии	Определяет изменение характера и содержания труда, его предметную направленность, что в свою очередь формирует изменение требований к специальностям и рабочим местам, подготовке и переподготовке персонала
Особенности социальных потребностей	Учет данного фактора позволяет представить структуру мотивационного ядра потенциальных сотрудников организации, определяемую характером складывающихся в заданный момент общественных, производственных отношений
Кадровая политика организаций-конкурентов	Изучение форм и методов работы с кадрами в организациях-конкурентах с целью выработки собственной стратегии поведения, направленной на изменение кадровой политики
Развитие законодательства	При решении вопросов персонал-маркетинга следует учитывать вопросы трудового законодательства, его возможного изменения в обозримый период, особенности законодательства в области охраны труда, занятости и т. п.

Особое место занимает разработка критериев оценки компетенций и методика их применения, гарантирующая комплексность и объективность оценки кандидатов.

Организационная подготовка — определение источников подбора персонала и информационных носителей для публикации вакансий, формирование комиссий для оценки кандидата в соответствии с разработанной процедурой приема на работу, представление о которой дает рис. 11.

Кадровое обеспечение — привлечение всех необходимых специалистов на разных этапах работы по подбору персонала: руководителей высшего звена, руководителей соответствующих подразделений, специалистов-мастеров, психологов, юристов, экономистов, внешних экспертов.

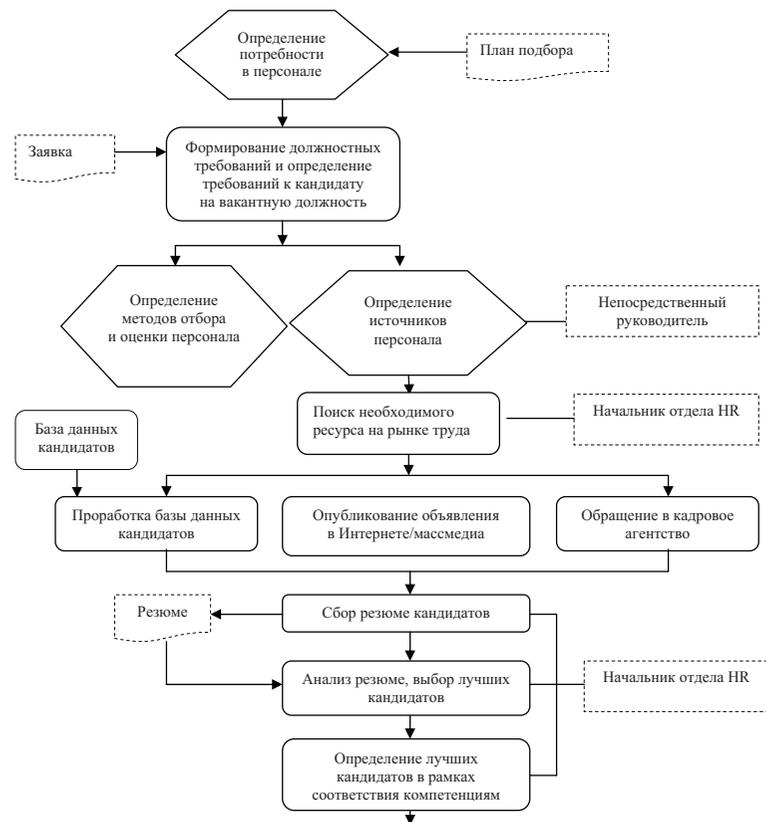


Рис. 11. Методическая и организационная подготовка подбора персонала

3.2. МЕТОДИКА И ОРГАНИЗАЦИЯ ПОДБОРА ПЕРСОНАЛА

Рассмотрим более подробно методологические и организационные действия, входящие в алгоритм приема на работу. Исходим из того, что предварительно определено количество, профессиональный состав и квалификационный уровень требуемого контингента. Качественные характеристики должны быть отражены в комплекте документов.

Методологическая подготовка предусматривает написание должностных инструкций, в которых должны быть определены все необходимые компетенции данной должности, т. е. что должен знать и уметь человек, который на нее претендует (приложение 1), его права и ответственность, место в оргструктуре и коммуникационной системе. Необходимо четко определить зоны ответственности, критерии оценки деятельности, устранить дублирование функций, что позволит подготовить более эффективные должностные инструкции.

Чем более грамотно составлена должностная инструкция, тем эффективнее она используется не только при подборе персонала, но и в дальнейшей работе при осуществлении аттестации.

Определенный набор компетенций и психолого-социальных характеристик личности должен быть положен в основу «портрета специалиста», «карты компетенций» и других подобных документов, необходимых рекрутерам или сотрудникам HR-служб в дополнение к должностной инструкции. Низкое качество этих основополагающих документов зачастую является причиной неудовлетворительной, с точки зрения заказчика, работы рекрутинговых агентств или собственных HR-отделов.

Для обеспечения высокого качества документов¹ необходимо целенаправленное участие линейных руководителей, которое должно включать ответы на четыре вопроса, позво-

¹ См.: Директор по персоналу. 2013. № 11. С. 44–50.

ляющие составить список компетенций и сформулировать вопросы для интервью (табл. 5).

Таблица 5. Ответы руководителя подразделения на четыре вопроса менеджера по подбору персонала о кандидате на позицию менеджера по продажам

Вопрос	Ответ
1. Какие типичные проблемы характерны для работы кандидата и как он должен действовать?	1. Потенциальные покупатели, которым сотрудник звонит, не хотят разговаривать, расценивая такой разговор как рекламу и навязывание. 2. Сделка, о которой была достигнута договоренность, срывается из-за того, что покупатель передумал. Правильное действие: сотрудник сохраняет спокойствие и самообладание, меняет тактику разговора и пытается найти новый подход к потенциальному клиенту, делает другие предложения, показывает, что не намерен склонить его к покупке, а просто так информирует его
2. С какими документами придется иметь дело сотруднику?	Счета на оплату товаров (услуг), счета-фактуры, договора купли-продажи (возмездного оказания услуг)
3. Каковы главные задачи, которые предстоит решить подходящему соискателю?	1. Анализ рынка и выявление потенциальных покупателей. 2. Анализ покупательской способности. 3. Продажи по телефону. 4. Повышение числа «холодных» звонков. 5. Нарастивание объема продаж
4. Отрицательные и положительные качества претендента — что способствует качественной работе, а что мешает?	Положительные: знание полного ассортимента продукции, ее характеристик и конкурентных преимуществ; владение информацией о ценах и наличии товара на складе; владение актуальной информацией о том, на каких условиях осуществляются продажа, доставка и оплата товара или услуги, о скидках и акциях; представление рекламной информации потенциальным покупателям; владение техникой продаж с применением «холодных» звонков; опыт взаимодействия с людьми, умение устанавливать раппорт с собеседником — чувство доверия и взаимопонимания; умение подстраиваться под клиента и ненавязчиво сподвигнуть его к заключению сделки; умение работать с офисными программами; коммуникабельность; целеустремленность и способность доводить начатое до конца, стрессоустойчивость

Ответы на третий и четвертый вопросы дают представление о желательных и нежелательных чертах соискателя, которые могут быть перефразированы в компетенции. Например, отрицательная черта — неумение сохранять самообладание даже при откровенном хамстве — выглядит как компетенция — высокая саморегуляция при агрессивном поведении собеседника.

Ответы на первый и второй вопросы помогут подготовить кейсы и ситуации для собеседований 2-го и 3-го уровней.

Итогом проделанной работы станет карта обязательных компетенций (табл. 6) или аналогичный документ, конкретизирующий общие положения (приложение 2).

Достоинство документа данного вида в том, что в нем перечислены все типы требований и даны численные оценки каждой компетенции.

Вопросы интервью, кейсы и ситуации следует согласовать с линейными руководителями, чтобы не допустить ошибок и получить правильные ответы.

Для проведения собеседования удобно разделить профессиональные и личностные компетенции на два учетных бланка. Это упростит последующий анализ.

Если персонал подбирается через рекрутинговое агентство, необходимо подготовить заявку, которая объединит должностную инструкцию и модель компетенций и будет использована при первичном отборе кандидатов.

Важным моментом методологической подготовки является разработка документов, которые заполнит кандидат, — анкеты, заявления, иногда для некоторых должностей типового документа (письмо, заявка и т. п.) и определение перечня документов, необходимых для приема на работу (медкнижка, справки из специализированных медучреждений и т. п.).

Следует разработать собственные или подобрать типовые оценочные бланки и опросники, в которых в единой форме будут оцениваться ответы кандидатов на стандартные вопросы и пометки менеджера по существу проведенного интервью.

Если подбор ведется самим предприятием, то следует в соответствии с вакансиями подобрать тесты, кейсы, ситуации,

ТАБЛИЦА 6. Карта обязательных компетенций, которыми должен обладать руководитель проектов

Личностные качества	Степень выраженности (1–10 баллов)	Профессиональные знания	Уровень (1–10 баллов)	Общие знания, умения, навыки	Уровень (1–10 баллов)
Готовность брать на себя ответственность	8	Образование – экономическое/техническое или управленческое	5	Навыки формулировки задач, создания фокуса	4
Инициативность	3	Опыт в области успешной реализации проектов (от 2 лет)	8	Способность создавать команды	9
Системное мышление	6	Клиентоориентированность	4	Способность слушать других и вычленять ядро мысли	5
Коммуникабельность	5	Умение передавать знания и навыки подчиненным	6	Знания в области финансового анализа проекта	6
Креативность, харизма, самоконтроль	9	Знание специфики деятельности	7	Навык разработки и исполнения проектов	10
Способность работать в команде	4	Способность прогнозировать развитие событий	3	Основы коммерческого права	3
Ориентация на результат	10	Развитие и самосовершенствование в профессии	1	Навыки и знания в области управления персоналом	2
Самостоятельность	2	Умение управлять исполнителем с подчиненных	2	Навыки презентации и переговоров	7
Организаторские способности	7	Способность ставить задачи и контролировать их выполнение	10	Знание бухгалтерии, принципов экономики	8
Делегирование полномочий	1	Умение принимать решения в нестандартных ситуациях	9	Знания в области программных продуктов	1

3.2. Методика и организация подбора персонала

которые могут быть использованы и в дальнейшем, при аттестации сотрудников.

Выбор этих документов определяется тем, какие компетенции следует тщательно проверить. Сразу следует сказать, что ни один кейс, тест или интервью не гарантирует 100%-го попадания в нужную кандидатуру, тем более что есть «профессиональные соискатели» с большим опытом прохождения испытаний, которым хорошо известны нужные ответы, поскольку тесты публикуются. Это не значит, что ими не следует пользоваться, иногда они очень интересны. Например, в литературе приводится пример теста: «Вы едете в двухместном автомобиле и на автобусной остановке (автобуса давно нет) видите пожилого мужчину, которому срочно нужно в больницу, своего друга, который опаздывает на важную деловую встречу, и девушку своей мечты. Кого вы посадите в автомобиль?»

Ответ: «Я дам другу ключи от машины, чтобы он отвез больного и успел на встречу, а сам останусь с девушкой своей мечты ждать автобус»¹.

Очевидно, что комментарии излишни! Но лучше подготовить свои вопросы, кейсы и расчеты.

Параллельно с подготовкой документов может решаться вопрос об источниках набора персонала, в качестве которых выступают рекрутинговые агентства, личные связи, рекомендации друзей и знакомых, СМИ и, в частности, Интернет, вузы и колледжи.

Социологические обследования показали, что структура источников весьма подвижна. При том что в России преобладает третий источник, доля вузов растет, а рекрутинговых агентств падает. Сокращение использования рекрутинговых агентств порождено кризисом: на рынке временно появилась квалифицированная рабочая сила, что способствовало переходу организаций к самостоятельному подбору персонала для экономии средств, так как услуги рекрутеров недешевы.

Стабилизация экономического положения, очевидно, изменит отношение к использованию кадровых агентств, так

¹ Директор по персоналу. 2013. № 3. С. 12 (тематическое приложение).

как они экономят время сотрудников HR-отделов и обладают квалифицированными кадрами. В то же время они осуществляют подбор достаточно формально, т. е. если человек не соответствует карте компетенций данной вакансии, он, скорее всего, получит отказ.

Если набор ведет сотрудник HR-службы организации, у него в голове весь спектр вакансий и он может предложить соискателю другое место работы, о чем свидетельствует приводимый ниже пример.

Во Владивостоке был объявлен конкурс на замещение должности диктора местного ТВ. Одной из соискательниц была девушка 19 лет в мини-юбке, максимально открытой майке и с огромным бантом на голове (размером с голову). На должность диктора, конечно, ее не взяли, но предложили вести программу для тинейджеров, что она с успехом делала.

Выигрывая в этом, самостоятельный набор имеет и серьезные недостатки — большие затраты времени на первичный отбор, нехватка знаний и навыков у работников HR в области психологии. Последнее можно исправить, пригласив психолога со стороны или повысив квалификацию HR-сотрудников в области психометрии и соционики.

Рассматривая рекомендации друзей и знакомых как источник кандидатов, следует помнить о тех проблемах, которые он порождает.

Далеко не всегда рекомендуемые относятся ответственно к своему действию: человек, как известно, многогранен, и у него «столько лиц, со сколькими людьми он встречается». Поэтому возможны очень серьезные просчеты, так как работодатель доверяет рекомендации.

Люди, зная, что их рекомендовал близкий руководству человек, зачастую считают, что они имеют право на особое отношение, льготы и т. п., что порождает конфликты в коллективе вплоть до ухода с работы некоторых сотрудников по этой причине.

Набор персонала осуществляется с использованием СМИ (размещение объявлений в средствах массовой информации, использование специализированных интернет-порталов,

собственный сайт компании, телевидение, радио, использование «сарафанного» радио и Интернета).

Следует обратить внимание на то, что, размещая объявления о вакансии, необходимо учитывать, кто составляет аудиторию той или иной сети, какая манера общения в ней принята. Только в этом случае затраты на информацию принесут результат.

Если использовать для поиска дворников или уборщиц Интернет, то совершенно очевидно, что это бессмысленная трата денег. Эта категория работников не пользуется, как правило, Интернетом. Для поиска дворников следует проводить расклейку на стоянках общественного транспорта, подъездах жилых домов, на столбах в людных местах и тому подобных объектах. Если речь идет о продавцах, грузчиках, водителях, то объявления имеет смысл печатать в СМИ, так как чаще всего эти источники используются этой категорией¹. Для привлечения специалистов объявления публикуются в специальных изданиях: «Работа и карьера», «Работа для вас» и т. п.

Для того чтобы более рационально использовать источники распространения информации, следует задавать каждому из кандидатов, позвонивших или пришедших в организацию, вопрос, из какого источника он узнал о данной вакансии. Полученные данные следует заносить в таблицу, которая по истечении определенного времени даст информацию о том, какие каналы были результативно использованы в течение, допустим, месяца для поиска того или иного кандидата. И тем самым будет сделан вывод о том, какие каналы надо сократить, а какими следует продолжать пользоваться.

Для поиска кандидатур, которые могут соответствовать потребностям организации, нужно решить, как подать рекламу о вакансии так, чтобы она привлекла внимание именно тех, кто нужен, и как строить разговор во время собеседования с претендентами на должность. Подача вакансии должна базироваться на двух принципах.

Первый — информация о ней должна быть такой, чтобы она бросалась в глаза именно тем, на кого рассчитана.

¹ Директор по персоналу. 2012. № 9. С. 28–32.

Один из возможных вариантов — подать сообщение о вакансии необычно. Так поступает, например, компания *PriceWaterHouseCoopers*, которая делит информацию на блоки с рисунками разных цветов. Второй вариант — подача информации с заданиями для будущих кандидатов. Так, например, одна из торговых компаний искала арт-директора, который наладил бы работу по дизайну рекламной продукции для сети торгово-развлекательного центра. Объявление о вакансии было оформлено ярко, многоцветно и, кроме того, умышленно содержало ошибки в изобразительных приемах. Об этом было прямо написано в объявлении, кандидатам было предложено найти ошибки, перечислить их, а тому, кто найдет ошибок больше всех, были обещаны приз и трудоустройство в компании.

Некоторые HR не просто правдиво описывают работу в объявлении о вакансии, но еще и намеренно сгущают краски, шокируют соискателей.

На входе в провинциальный продуктовый магазин поместили объявление: *«Магазину нужен грузчик со знанием английского языка. Диплом необязателен».*

Подоплека: службе персонала надоело иметь дело с алкоголиками и бывшими заключенными, которые откликались на вакансию «грузчик». Сотрудники службы решились на эксперимент — указали парадоксальное требование к кандидатам — и быстро нашли сразу двух вполне приличных работников.

«Уникальная работа для училок со стажем в коммерческой компании». Эта вакансия красовалась на сайте для педагогов. Было еще интересное пояснение: *«Мучайте детей, сколько хотите. Получайте зарплату в разы больше. Опыт классного руководства от пяти лет обязателен».*

Подоплека: компания искала помощника руководителя службы телемаркетинга. Основной контингент работников службы — студенты средних и старших курсов. Они часто ведут себя, как школьники. По мнению руководства, справиться с ними мог только строгий педагог, который при этом спо-

собен демонстрировать и гибкость, и настойчивость. Такого любителя мучить детей воспитанием нашли быстро.

«Ищем сотрудников, которые не испытывают ненависти к очень богатым людям». Такие специалисты потребовались магазину элитной мебели. Он вывесил вакансию на сайте по поиску работы.

Подоплека: большинство продавцов и грузчиков, поступая на работу в магазин, начинали считать богатых покупателей капризными болванами: *«Стоит ли платить полмиллиона рублей за обычную в принципе кровать?!»* Со временем это перерастало в ненависть. Сотрудники обманывали толстосумов, раскручивая на самые дорогие экземпляры мебели, а от руководства магазина требовали повышения зарплаты. Кандидатов, откликнувшихся на вакансию, было очень мало. Но все подошли.

Особую проблему составляет поиск профессионалов, поскольку это дефицитный «товар» и, как правило, они не публикуют свои резюме, не рассылают их по Интернету и не дают объявлений в специализированные журналы. Опытные рекрутеры утверждают, что для поиска профессионалов следует использовать социальные сети. При этом не напрямую, а косвенным путем. Например, имеет смысл контактировать с другими рекрутерами и обмениваться имеющимися кандидатурами. Один из менеджеров по подбору персонала, работающий в холдинге по пошиву одежды, давно ведет личную страницу в сетях *Moikrug.ru* и *Linkedin.com*. Там очень много коллег, с которыми менеджер общался. Он попросил своих знакомых найти ему специалиста по дизайну женского белья. Через две недели идеальный кандидат нашелся в Латвии. Знакомая знакомой одной из HR-служб обнаружила его на женском форуме в Риге, на который регулярно заходила помимо сети *Moikrug.ru*. Через неделю дизайнер вышел на работу в холдинг¹.

Те же специалисты рекомендуют не только компании, но и менеджеру по подбору персонала заводить в сетях собственную страницу, на которой он может выступать как част-

¹ Директор по персоналу. 2012. № 8. С. 54.

ное лицо, вначале общаясь с интересующим его человеком на какие-то отвлеченные темы и постепенно переходя к профессиональным вопросам.

На сайте компании рекомендуется публиковать все, что может заинтересовать потенциальных кандидатов: новости, информацию о корпоративной культуре, достижениях сотрудников, командировках и стажировках за границей и т. д. Нужно отвечать на запросы кандидатов, даже если они касаются каких-то проблем и недостатков в работе компании. Страницу компании следует систематически обновлять. При этом лучше всего публиковать какие-то небольшие информационные сообщения, написанные не официальным, а свободным языком. Необходимо подчеркнуть все лучшее, что есть в компании, что способно привлечь к ней внимание. Имеет смысл развернуть на своем сайте какую-нибудь профессиональную дискуссию и среди тех, кто откликнется, попытаться найти необходимого сотрудника.

Объявления о вакансиях, публикуемые в соцсети, должны выглядеть привлекательно и включать определенный креатив. Так, в одно конструкторское бюро искали инженера для разработки узлов и деталей. Менеджер по подбору персонала разместил рекламный макет в *Facebook*, где на фоне самолета другой краской выделялись те узлы, которые предстояло разрабатывать специалисту. Это объявление привлекло внимание, и за неделю было получено 30 откликов, а еще через две недели выявился тот, кто устраивал компанию больше всего. Рекрутер вел переговоры почти со всеми кандидатами, рассказывал об условиях работы, о требованиях в компании, задавал вопросы и на основании этого общения выбрал человека, который потом был принят на работу.

Что касается рабочих кадров, то известно об их отсутствии на рынке труда и необходимости их подготовки внутри организации, так как в России нет учебных заведений, которые бы готовили квалифицированных рабочих. Поэтому оправданным является привлечение на работу молодых людей, отслуживших в армии и имеющих определенные технические навыки, обучение их необходимым компетенциям после при-

ема на работу и повышение их квалификации в дальнейшем. Путь небыстрый, но при надлежащей мотивации надежный.

При поиске специалистов все шире применяется их подбор через контакты с вузами. Выпускники вузов далеко не всегда обучены тому, что требуется на производстве, и зачастую они не представляют реальную ситуацию с использованием их специальности.

В процессе обучения у студентов создается впечатление, что они сразу же будут руководителями, чего, конечно, никогда не бывает. Если студент хорошо учился, то он убежден, что на месте он без проблем разберется в ситуации, хотя в жизни этого не происходит. Все эти обстоятельства сильно затрудняют прием выпускников, тем не менее с каждым годом все больше фирм используют этот источник. В 2010 г. это делали 58% работодателей, в 2011 г. — 65,9, в 2012 г. — 71%¹.

Большие претензии работодателей к компетенциям выпускников породили практику системных контактов организаций и вузов разных видов. Например, компания *Ernst&Young* в течение длительного времени осуществляет программу подбора персонала из выпускников вузов.

Для того чтобы заранее получить возможность привлечь студентов для работы в компании, можно использовать различные пути, из которых важны следующие:

1. Бизнес-игры и мастер-классы, проводимые компаниями в вузах для того, чтобы студенты лучше поняли специфику бизнеса и продемонстрировали свои способности.
2. Центры оценки по разным направлениям (маркетинг, логистика), которые устраивают встречи студентов с менеджерами, в процессе общения, а также оценки компании получают информацию об уровне компетенций студентов и могут пригласить на работу лучших выпускников.
3. Стажировка студентов в компании во время учебы или после нее, которая позволит и компании, и студентам

¹ Московский комсомолец. 2013. 18 марта.

определить, годятся ли они друг для друга, и решить, совместное или различное у них будущее.

4. Спонсорство студенческих соревнований по решению бизнес-кейсов. Компания разрабатывает реальный бизнес-кейс, а студенты всей страны презентуют свои решения перед компетентным жюри, которое по результатам отбирает те, которые представляют для нее интерес.

Знакомство с будущими кандидатами начинается через системы ВКонтакте и *Facebook*, где компания выкладывает на своем сайте в специальном разделе, предназначенном для выпускников, информацию о компании, вакансиях, вопросах, которые задаются при собеседовании, и об ответах на них, постоянно обновляет фото- и аудиоинформацию, которая дает представление о деятельности и развитии компании. На этом сайте демонстрируются преимущества, которые предоставляет компания для выпускников вуза: карьера в солидной компании с предварительным прохождением практики летом, т. е. ознакомление с компанией еще до окончания вуза; возможность пройти обучение за счет компании и получить профессиональный сертификат; возможность получать не только зарплату, но и соцпакет; если компания международная, то поработать за рубежом. Желательно на этом сайте показывать истории успешной карьеры выпускников вузов, пришедших раньше и продолжающих работу в компании или сделавших карьеру в каком-либо другом месте. Аналогичную информацию стоит сообщать на студенческих форумах и ярмарках вакансий.

Опыт показывает, что часть студентов, прошедших стажировку в компании, впоследствии остаются в ней на работу и делают карьеру либо в ней, либо в какой-то другой компании.

Возможны и другие методы. В частности, после знакомства в социальных сетях студентов, которые привлекли внимание специалистов по подбору персонала конкретной компании, приглашают на краткосрочную летнюю стажировку. Кто по-

кажет себя наилучшим образом, получит предложение по частичной занятости. Это поможет работодателям выяснить профессиональную подготовку студента, рекомендовать ему приоритетное направление для самообразования или изучения спецкурсов, а студенту позволит приобщиться к корпоративной культуре. В результате становится ясно, может ли студент в дальнейшем работать в компании или условия его не устраивают.

Когда студент собирается писать диплом, ему предлагают преддипломную практику и тему диплома, интересующую компанию. Он находится на стажировке с полной занятостью, пишет диплом на материале компании, а затем компания приглашает его на ту должность, которая устраивает и его, и компанию¹.

Специфическим является подбор персонала в тех ситуациях, когда рынок труда не предоставляет нужное количество сотрудников требуемого качества, т. е. на рынке вообще нет работников нужной квалификации. Эта ситуация типична для провинциальных городов, которые отделены от других значительными расстояниями. Нередко большая часть местных жителей занята на градообразующем предприятии, и потому резерва рабочей силы нет. В этом случае необходимо повышать квалификацию действующих сотрудников, стимулировать работников к обучению, предусмотреть доплаты желающим повысить квалификацию или, наконец, использовать вахтовый метод.

Вторая ситуация — это высокая конкуренция за персонал, т. е. спрос значительно повышает предложение. Эта ситуация характерна для областных и районных центров, где имеется много разнообразных предприятий. В этом случае дефицит квалифицированных кадров приводит к необоснованной гонке заработной платы и высокой текучести. Для закрепления персонала необходимо, естественно, обеспечить конкурентоспособную зарплату, высокий объем компенсационного пакета, создать бренд хорошего работодателя, условия для карьерного роста и развитую систему моральной мотивации.

¹ Генеральный директор. 2012. № 6.

И наконец, соседство с кадровой черной дырой. Такой черной дырой может быть мегаполис или очень крупное предприятие того же профиля, что и более мелкая организация. В этом случае наиболее эффективным является предоставление возможности карьерного роста здесь, на месте, поскольку очень часто люди уезжают в крупный город или уходят на более крупное предприятие в надежде построить карьеру. Если есть возможность, то, естественно, необходимо повышение заработной платы. В качестве привлекательных моментов могут быть доставка автотранспортом на работу и домой, помощь в покупке жилья, обучение за счет компании, широкая система материального и морального поощрения.

Определив перечень источников поиска персонала и собрав необходимую информацию о вакансиях для них, следует подготовиться к отбору поступивших резюме и организации подбора на работу.

На этом этапе также необходимо определить состав комиссий (если они будут использоваться для подбора) по приему на работу (сотрудники HR-отделов и линейные руководители), провести с линейными руководителями инструктаж по методике подбора персонала — проведению интервью, оценке кандидатов, заполнению документов.

3.3. ПОДБОР ПЕРСОНАЛА ¹

На практике методы подбора рабочих, ИТР и управленцев различаются. Рабочие проходят тестирование или собеседование с HR-сотрудником, непосредственным линейным руководителем, который оценивает их знания и навыки и дает заключение о приеме на работу или об отказе.

Что касается ИТР и менеджеров, то их подбор предполагает ознакомление с документами кандидатов, прошедших первичный отбор, осуществленный HR-отделом организации или кадровым агентством, телефонный разговор с кандидатом, проведение интервью (одного или нескольких) (рис. 12).

¹ См.: Директор по персоналу. 2012. № 11; 2013 № 3.

Анкеты и заявления о приеме на работу дают представление о возрасте, об образовании, аккуратности и некоторых других качествах кандидатов, особенно если в качестве дополнительного способа оценки используется графологическая экспертиза.

Предлагаемые в настоящее время анкеты во многом воспроизводят совершенно формальные документы, действовавшие в СССР и практически не дающие представления о кандидате. В США анкета состоит из 14 блоков по 10 вопросов, заявление должно уложиться не более чем в 15 строк. И то и другое оценивается по 230 позициям, а представляемые фотографии — по 198.

Представленные документы являются основой для первичного отбора, т. е. для отсева заведомо неподходящих кандидатов. В некоторых случаях можно предложить кандидату написать автобиографию, которая может быть использована для последующего собеседования. Однако, как любой письменный документ, она может быть неудачно составлена и потребует дополнительного устного общения.

Если работа требует каких-то особых условий, а также в тех случаях, когда выдается серьезная медицинская страховка, необходимо обязательное прохождение медицинского осмотра или предоставление комплекта медицинских документов.

Знакомство может начаться с предварительной беседы или разговора по телефону. Личное общение, несомненно, дает более объективное и полное представление о кандидате, однако требует большего времени, чем телефонный разговор, поскольку необходимо договориться о месте и времени встречи, удобных как для сотрудника ОЧР, так и для кандидата. Телефонный разговор значительно проще и быстрее, но дает гораздо меньше сведений о кандидате, поскольку позволяет оценить только его речь, невербальная информация (мимика, жесты и т. д.) совершенно отсутствует.

Телефонный разговор обязателен, если должность, на которую претендует соискатель, предполагает эту форму коммуникации (секретарь, отдел снабжения и сбыта, реклама, PR),

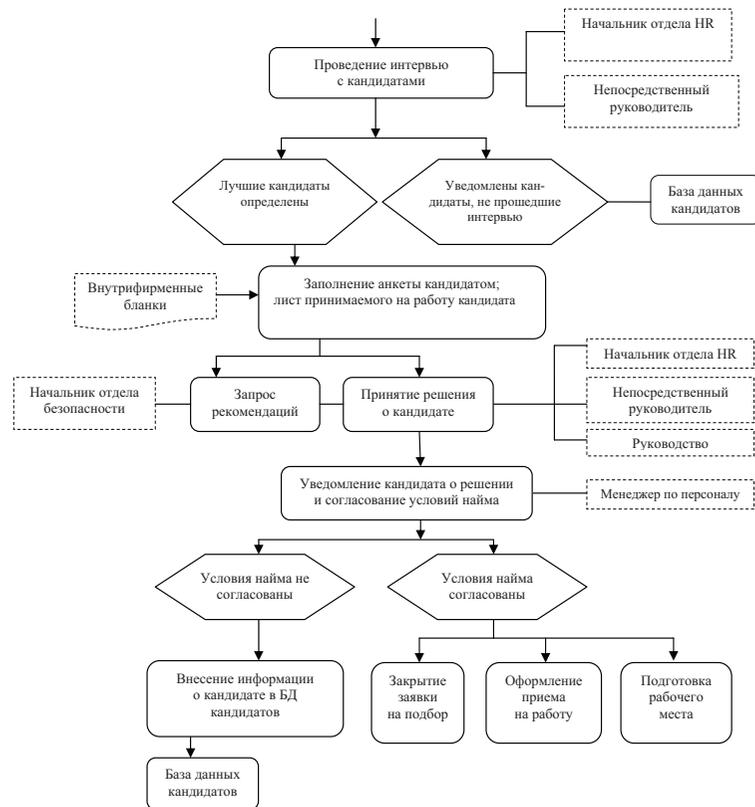


Рис. 12. Процедура подбора персонала

т. е. умение говорить по телефону является профессиональной компетенцией. Им можно воспользоваться для проверки скорости реакции, задав неожиданный вопрос типа «Какой породы ваша собака? Я слышу ее лай». Совершенно необязательно, чтобы лай действительно слышался. Скорость и тональность ответа (раздраженная, недоуменная, спокойная, с усмешкой) могут многое сказать о характере и психотипе человека.

Прошедшие первичный отбор кандидаты переходят на следующий этап — собеседование или интервью. Целью собеседования является возможность оценить кандидата

в непосредственном общении, уточнить некоторые вопросы, оставшиеся неясными из письменных документов, проверить коммуникабельность кандидата, его способность нестандартно мыслить.

Интервью может проводиться по системе один интервьюер с одним кандидатом, группа интервьюеров с одним кандидатом, группа интервьюеров с несколькими кандидатами. Каждый метод имеет плюсы и минусы. При индивидуальном интервьюировании легче возникает непринужденность, проще контролировать ход беседы, больше возможностей импровизации в ходе интервью. Недостатком является субъективизм в оценке кандидата и необходимость высокого уровня квалификации человека, проводящего интервью.

Групповое интервью позволяет гораздо более объективно оценить кандидата, распределить между членами комиссии вопросы, проверить кандидата на умение работать в коллективе. Однако следует учесть, что групповые интервью значительно сложнее для кандидатов и требуют очень высокой степени согласованности между членами группы, проводящими интервью.

Интервью играет очень большую роль в получении информации о кандидате, поэтому его следует провести на высоком методическом уровне. Проверить мотивационную систему соискателя, уровень его самооценки, готовность подчиняться можно с помощью проективного интервью (приложение 3). Оно предполагает беседу в форме произвольный вопрос — ответ. Самая главная проблема проективного интервью — правильно интерпретировать ответы, объективно оценить качества человека и на их основе выбрать лучшую кандидатуру.

Как правило, для того чтобы соискатель успокоился, следует начинать с простых, бытовых вопросов — долго ли человек добирался, легко ли нашел организацию. Затем следует попросить дать общую характеристику места работы, в некоторых случаях имеет смысл акцентировать внимание на совпадении организационной культуры компании с требованиями кандидата к будущему месту работы. Вопросы интервью ни в коем случае не должны дублировать вопросы

анкеты и других документов, заполняемых кандидатом, так как это может создать у него впечатление недоверия или невнимания к нему.

Не следует задавать наводящие вопросы или каким-то образом давать понять кандидату, каких ответов от него ждут. Вопросы могут носить характер как открытых, так и закрытых, могут касаться его планов на будущее, свободного времени, интересов, однако ни в коем случае не должны носить оскорбительный характер.

Для того чтобы понять, прогрессивен или консервативен кандидат, можно предложить ему закончить фразу, остановившись, как бы не зная, что сказать дальше, например: «Самым эффективным в данной ситуации является...» или: «Представьте себе, что человек, которому вы доверяли, совершил подлог, то...» В данном случае не может быть правильных или неправильных ответов. Важно, ответит человек или нет, и если ответит, то будет ли ответ соответствовать тем принципам корпоративной культуры, которые исповедуются в данной компании. Для работодателя очень важно, настроен работник на процесс или на результат. Разобраться в этом можно, задавая кандидату вопросы на бытовые темы. Например, вопрос: «Представьте, что впереди у вас отпуск. Как вы хотите его провести?»

Ответ (вариант 1): «Я хочу купаться, лежать на пляже, ездить по стране и осматривать достопримечательности, наслаждаться солнцем, морем. Главное — получать положительные эмоции и яркие впечатления, расслабиться и отдохнуть. На работе так сильно устаешь, что только в поездке можно отдохнуть».

Ответ (вариант 2): «Я хочу отдохнуть так, чтобы набраться сил, снять усталость. Главное, чтобы остались хорошие, яркие впечатления, обязательно хочу запечатлеть каждый момент на фото, чтобы память о поездке осталась надолго».

Оценка ответов: в первом ответе соискатель нацелен на процесс, так как не говорит о стремлении достичь конкретных результатов, во втором, наоборот, кандидат мыслит категориями результатов, для него важен итог.

Эффективность проективного интервью зависит от правильности интерпретации ответов и объективности интервьюера. Примеры интерпретации ответов и проективных вопросов см. в приложении 3.

При проведении собеседований единолично рекрутером или сотрудником отдела управления человеческими ресурсами возможны ошибки оценки, связанные с тем, что собеседование проводит человек и, естественно, на его впечатление о кандидате накладываются его личные предпочтения, негативные эмоции и т. д. Поэтому возникают ошибки, которые очень дорого обходятся потом организации, так как принятый на работу кандидат оказывается не тем, который был нужен. Для того чтобы избежать этих ошибок, надо проводить работу с сотрудниками отдела человеческих ресурсов, проводящими собеседования, а самое правильное — минимизировать индивидуальные интервью, для того чтобы получить более объективную оценку. Конечно, это гораздо сложнее с точки зрения организации и требует дополнительных временных затрат, но, как показывает практика, игра стоит свеч.

Нивелировать субъективные ошибки лица, проводящего интервью, можно следующими мерами. Во-первых, необходимо составить перечень вопросов, которые следует задать кандидату для выявления его профессиональных и личностных качеств. И интервьюер обязательно должен получить на эти вопросы ответы, предусмотренные требованиями данной профессии. Во-вторых, следует внедрить практику проведения собеседования путем фиксации на определенном бланке с одной стороны позитивных качеств, с другой — недостатков, которые обнаружены в процессе собеседования.

Особенно следует обратить внимание на подозрения в неискренности или целенаправленном введении в заблуждение. Совершенно точно проводящий интервью должен понимать, что идеального сотрудника получить невозможно, поэтому не стоит очаровываться достоинствами и слишком поддаваться негативным впечатлениям от обнаруженных недостатков. Следует постараться максимально объективно оценить соискателя не с точки зрения нравится — не нра-

вится, а с точки зрения того, в какой степени он соответствует требованиям, предъявляемым к соискателям на данную должность. При этом мы ни в малейшей степени не можем отрицать, что при наборе персонала весьма значительную роль играет интуиция, которая не поддается рациональному объяснению, но тем не менее довольно часто помогает наиболее правильно оценить кандидата.

Следует обязательно пренебречь такими чертами кандидата, как внешнее обаяние, а если речь идет о женщине, то приятной внешностью. Ни в коем случае не следует поддаваться комплиентам или обольщаться такими обстоятельствами, как один вуз, который вместе кончали, общие друзья, которые рекомендовали обратиться именно в эту организацию.

Проективные интервью зачастую не дают возможности сравнить кандидатов между собой, так как различаются содержанием бесед.

Свободные интервью обладают рядом недостатков, из которых главными являются следующие:

- информацию собирали непоследовательно;
- разные интервьюеры одним и тем же сведениям придают разные значения;
- решение принимается в начале собеседования, а остальное время тратится на дополнительную аргументацию, при этом позитивное воздействие могут оказать факторы, совершенно не важные для данной должности, а интервьюерам представляющиеся наиболее значимыми;
- негативная информация воспринимается активнее, чем позитивная;
- и наконец, интервьюер говорит больше, чем кандидат.

Отмеченные недостатки частично устраняются структурированными интервью. Структурированное интервью — это интервью, при котором со всеми кандидатами на данную должность собеседование ведется с использованием набора одних и тех же стандартных вопросов. Состав этих вопросов диктуется требованиями к должности внутри данной компа-

нии и вытекает из должностной инструкции, что обеспечивает равные возможности кандидатам и создает объективную базу для их сравнения.

Вопросы, включенные в структурированное интервью, могут касаться опыта работы, уровня образования, семейного положения, характеристики личности, увлечений, хобби, способов проведения свободного времени. Содержание каждого вопроса может быть достаточно разнообразным в зависимости от того, какие компетенции кандидата являются для интервьюера наиболее важными.

Но опыт показывает, что и структурированное интервью не защищает от ошибок. Это связано, во-первых, с «квалификацией» соискателя и, во-вторых, с недостаточно высокой квалификацией лица, проводящего интервью. Поэтому руководителю отдела человеческих ресурсов необходимо либо проверить квалификацию сотрудника, либо обучить его основным принципам проведения интервью. В частности, чтобы выяснить предыдущий опыт соискателя, можно использовать принцип *star*, который включает три правила.

Правило 1: *situation or task* (ситуация или задача). Необходимо убедиться, действительно ли у кандидата есть тот опыт, о котором он говорит, задавая ему детализирующие вопросы, которые покажут, насколько действительно было участие кандидата в тех проектах, о которых он рассказывает. Следует спросить: а почему вы приняли именно такое решение? сами ли вы приняли решение или вас кто-то натолкнул на эту мысль?

Правило 2: *action* (действие) позволит узнать, что конкретно делал сам кандидат, особенно это должно насторожить, если кандидат все время употребляет местоимение *мы*. Следует попросить его уточнить, что конкретно делал он сам.

Правило 3: *result* (результат) поможет определить, к чему привели действия кандидата. Иногда менеджеры по приему персонала удовлетворяются тем, что человек рассказывает, в каком большом количестве проектов он принимал участие, и при этом не уточняет, каковы были результаты этих проектов. А между тем, если об этом спросить, может выясниться,

что проекты были неуспешны и кандидат не сумел их довести до конца или его участие в проектах было совершенно незначительно.

Современная тенденция проведения интервью гораздо более агрессивна, чем 10–15 лет назад, в том смысле, что она предполагает использование провокационных вопросов, которые, как показывает практика, часто ставят соискателей в тупик. Обязательно в начале собеседования нужно предупредить человека об этом. Их предназначение — дать о кандидатах более полное представление.

Примером таких вопросов могут служить¹:

- Почему мы должны взять вас на работу?
- Какие у вас сильные/слабые стороны?

На первый вопрос чаще всего дают три варианта ответа:

- 1) «Я добросовестный работник и хороший человек».

Такой ответ не содержит серьезной аргументации — ссылок на компетенции, опыт работы и т. п.

- 2) «У меня в резюме все написано».

Очевидно, что человек не очень заинтересован в данной компании или вообще апатичен и равнодушен.

- 3) «Мне нравится ваша компания».

Это вообще не ответ на заданный вопрос.

Все три соискателя не представляют интереса.

Еще более провокационные вопросы типа: «Вы ушли из логистической компании, потому что от вас стали больше требовать или кто-то из подчиненных проворовался?»

Соискатель не выразил возмущения, спокойно объяснил, что руководитель на прежней работе бездоказательно обви-

¹ Директор по персоналу. 2014. № 5. С. 22–25.

нял всех подряд в воровстве. Это оскорбляло человека, и он уволился, но подробно обсуждать эту ситуацию он не считает нужным. Такой ответ свидетельствует о достаточно высокой стрессоустойчивости и чувстве собственного достоинства, что тоже немаловажно. Очень положительно характеризует кандидата, если он в ответ на провокацию шутит.

В торговую компанию подбирали личного помощника для собственников-супругов, который должен был не только оказывать услуги по рабочим вопросам, но и заниматься организацией быта — распорядком дня детей 12 и 14 лет, покупкой билетов, поддержанием дома в порядке. Задача была чрезвычайно трудная, но оплата очень высокая.

В конце интервью, создав у кандидата ощущение, что вопрос решен, HR-директор как бы между прочим интересовался: «В принципе ваша кандидатура нам подходит. Но если бы для получения этого места вам предложили помыть пол в одном из помещений нашего офиса, как бы вы среагировали?»

Тех, кто отвечал в таком духе: «Совсем обнаглели!» — сразу же отвергали. Если следовал спокойный ответ: «Давайте я лучше найду того, кто это умеет делать» или: «Если это необходимо, я готов», человека ставили в ранг реальных претендентов. Взяли на работу того, кто ответил: «Теперь понятно, почему у вас здесь так чисто, видимо, каждый день кто-то из претендентов убирает офис бесплатно. Почему бы и мне не попробовать?»

В литературе и практике нет единого мнения о том, нужно ли во время интервью с соискателем поднимать финансовые вопросы. Почти все HR-специалисты уверены, что не имеет смысла с самого начала обсуждать оплату будущей должности, потому что далеко не всегда зарплата самый важный фактор, на основании которого принимается решение о выходе на работу. Кроме того, когда начинают обсуждать зарплату, кандидат считает, что его уже приняли, и тем самым создаются необоснованные надежды.

Практика чрезвычайно разнообразна¹. В компании *Kienbaum* компенсационный пакет обсуждают после того, как

¹ Директор по персоналу. 2013. № 11. С. 35–40.

человек успешно прошел все этапы подбора, в фирме *PWC* вопрос о зарплате обсуждается дважды — на первом и последнем собеседовании.

На первой встрече кандидат сообщает, на какую зарплату он ориентируется, и это служит критерием допуска его к собеседованию. Если требования чрезмерны, кандидат отсеивается, если приемлемы, они являются основанием его оценки на всех этапах подбора.

Если подбор пройден успешно, вопрос обсуждается вновь подробно (система бонусов, KPI (ключевой показатель эффективности), перспективы роста в связи с возможной карьерой, соцпакет).

Все специалисты советуют получить информацию об уровне оплаты труда на рынке, на прежнем месте работы, о претензиях других кандидатов и лишь после этого называть сумму.

Имеет смысл обсудить с соискателем его компенсационный пакет, выслушав его аргументы и изложив свои. Например, если его не устраивает уровень зарплаты, а он для него очень важен, предложить объемный соцпакет по принципу «кафетерия»: дополнительный свободный день, свободный график и т. п. Обсуждение позволит избежать недоразумений и конфликтов в будущем.

HR-директор компании в Санкт-Петербурге нашел подходящего кандидата на руководящую позицию. Этому редкому специалисту предстояло осуществить сложную операцию определения уровня акций. На собеседовании дело дошло до обсуждения зарплаты. Директор по персоналу предложил соискателю доход 90 тыс. руб. Он согласился. Работа началась, но через семь месяцев менеджер написал заявление об увольнении. Это означало, что работа остановится. HR-директор поговорил со специалистом и уточнил, в чем дело. Оказалось, менеджер думал, что предложенный ему оклад — это стартовая зарплата. А когда объем работы увеличился в полтора раза, он ожидал, что его вознаграждение повысится. Но руководство компании рассматривало оклад 90 тыс. руб. как фиксированный доход сотрудника независимо от его

загруженности. Иначе говоря, недопонимание между сотрудником и HR-директором еще на этапе собеседования привело к негативным последствиям спустя месяцы. Во время беседы каждый по-своему понимал информацию о зарплате. Пришлось еще раз обсудить систему материальной мотивации менеджера и увязать его зарплату с нагрузкой и результатами работы. Специалист остался в компании.

Поскольку в результате собеседования не только кандидат должен понравиться организации, но и организация должна понравиться кандидату, следует правильно проводить интервью с точки зрения будущей должности. При ознакомлении с резюме можно определить, какой тип карьеры хочет построить кандидат и вообще хочет ли он делать карьеру. Как известно, есть три типа развития карьеры: статусный, материальный и проектный. Если для кандидата самым главным является статус, то ему надо в первую очередь, если он привлекателен для компании, показать возможности его карьеры. Если очевидно из резюме, что его продвижение по службе или смена организаций, в которых он работал, имели целью рост доходов, следует показать возможности в этом направлении. И наконец, если для человека, как это следует из собеседования, самым важным является сложность и интересность задач, его необходимо привлечь рассказом о тех проектах, в которых он может принимать участие и реализовывать свои компетенции.

Именно такого принципа придерживаются сотрудники отдела подбора персонала компании «Манго Телеком». Подбирая программистов, специалистов, разработчиков, они гарантируют участие в разработке инновационных продуктов на самом современном оборудовании, поскольку им, как правило, интереснее всего профессиональное развитие в своей сфере. А вот внимание менеджеров по продажам акцентируют на четком соблюдении финансовых договоренностей, им предлагают только белую зарплату, достойный социальный пакет и перспективы развития продукта и рынка.

Имеет смысл учитывать и возрастные особенности кандидата. Те, кому меньше 30 лет, ориентированы на карьерный

рост, люди старше 30 обращают внимание на перспективную стабильность.

В начале беседы желательно выяснить, что больше всего кандидат ценит в работодателе. Для этого следует подготовить определенный вопросник, в который включаются такие факторы, как перспективы карьерного роста, возможность обучения, прозрачность, открытость компании, комфортность условий труда, престижность работы, дружелюбная атмосфера, и некоторые другие. После того как кандидат ответил на эти вопросы, в беседе с ним следует акцентировать внимание на том, что кажется ему главным, что сможет оправдать его ожидания. При этом ни в коем случае не следует скрывать проблемы, которые могут возникнуть, но их следует подавать как вероятные и определенные преимущества.

Например, если соискателя смущает, что компания не очень крупная, надо отметить, что в своей нише она является одной из самых авторитетных либо что ее сильная сторона — стабильность, доказательством может служить устойчивый рост рентабельности или постепенное наращивание объема производства. Если у кандидата есть какие-то сомнения или возражения, следует внимательно с ними разобраться, потому что часть из них может носить мнимый характер, связанный с искаженным восприятием информации или особенностями характера. При этом абсолютно не следует отмахиваться от серьезных возражений, связанных, допустим, с удаленностью организации от места жительства или еще с какими-то объективными обстоятельствами. Что касается всякого рода мнимых сомнений, то их стоит спокойно и убедительно опровергнуть.

Иногда в практике бывают ситуации, когда все претенденты на вакансию оказываются не того «качества», на которое организация рассчитывает, а те, кто представляется приемлемым, отказываются уже в процессе собеседований или потом. Очевидно, имеет место неправильная «продажа» вакансии. Так, например, если человека интересует соответствие загруженности и оплаты, а рекрутер ему объясняет, что работы будет чрезвычайно много и она будет очень ответственной, он,

естественно, на вопрос, какую зарплату хочет получать, называет сумму, превышающую средний размер, сложившийся на рынке. И если ему этого не предлагают, он отказывается от этой должности, хотя при правильном проведении беседы он бы мог на нее согласиться.

При всем значении интервью специалисты HR не советуют принимать решение о том, годится или нет соискатель, после интервью. Имеет смысл провести тестирование, которое позволит более четко определить профессиональные способности и навыки кандидата на вакантную должность. Программа тестирования может дублировать программу интервьюирования, но может и дополнять ее.

Психометрическое тестирование позволяет оценить психологические качества человека не только качественно, но и — при обработке его результатов профессионалом по специальным формулам — количественно. Необходимо обеспечить высокую квалификацию специалистов, поскольку ошибки в психометрическом тестировании могут нанести серьезный ущерб организации.

Правильное применение психометрического тестирования предполагает определенный алгоритм, где первый шаг — это определение тех качеств, которые должны быть у соискателя, и подбор соответствующих методов их определения. Решающими в данном случае являются специальные тесты, которых в настоящее время достаточно много. Это тесты-вопросники, рисуночные тесты, графологические и цветовые предпочтения. По результатам этих тестов складывается портрет личности, который может быть использован не только при приеме, но и при аттестации персонала. Составление вопросников и подбор тестов следует как можно теснее увязывать с особенностями данной организации. Тесты, которые имеются в литературе, позволяют выявить основные психологические характеристики личности, но вряд ли помогут выявить те профессиональные черты, которые интересуют работодателя. С помощью тестов и опросников можно выяснить такую информацию о соискателе: какое значение для него имеют материальные или нематериальные факто-

ры, каковы его управленческий потенциал, конфликтность и уровень тревожности. Можно определить, насколько претендент годится для той работы, на которую его принимают, и сможет ли он обеспечить достаточно квалифицированное выполнение функций.

Для измерения интеллекта используются тесты на IQ, а также решение каких-либо производственных задач, связанных с особенностями данной организации. Для проверки креативности, умения генерировать идеи может быть использован тест «Верона», пример которого приведен на рис. 13.

Более простыми являются задачи на анаграмму, приведенные в табл. 7, где из бессмысленной последовательности букв следует составить слово.

Таблица 7. Задача на анаграмму

ШМАРОАК	ромашка	ИАНРИ	Ирина
КЮТИЛ	лютик	ГОАЛЬ	Ольга
РЕЧАДЕ	череда	АТЯЛАНЬ	Наталья
ТАНЛПЬЮ	тюльпан	РАЯМИ	Мария

В оценке быстроты реакции мышления, способности оперативно принимать решения может помочь *problem solving*

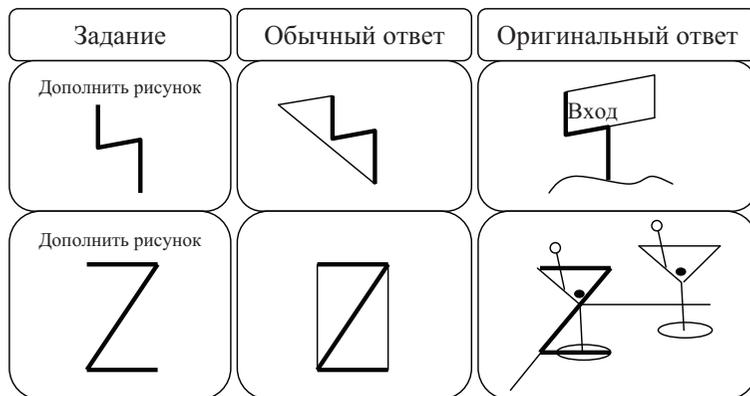


Рис. 13. Тест «Верона» (пример задания и варианты ответа)

test (PST), который состоит из 50 вопросов с вариантами ответов, и его надо пройти за 65 мин.

Инновационный характер деятельности предполагает высокий темп, мультизадачность, авральную ситуацию, что требует от работников стрессоустойчивости и готовности работать в этих некомфортных для большинства условиях.

Экспресс-методом проверки на стрессоустойчивость может служить тест Т. Холмса и Р. Райха. За 15 мин нужно отметить галочкой из предлагаемых 43 типичных событий-стрессогенов те, которые происходили в жизни человека. Каждое событие имеет балловую оценку, которая ему неизвестна. Если событие происходило несколько раз, баллы умножаются на это число. Каждая организация определяет свой минимальный уровень стрессоустойчивости. Попутно следует заметить, что наиболее стрессоустойчивы сангвиники и флегматики. Баллы суммируются экспертом, и чем больше сумма, тем ниже стрессоустойчивость будущего сотрудника.

Пример:

- изменение должности, повышение ответственности (29 баллов);
- конфликты в коллективе 3 раза (23 × 3 = 69).

Общая сумма 69 + 29 = 98¹.

Если среди компетенций кандидата важно проверить степень готовности его к клиентоориентированности, если нужно выяснить, может ли он соблюдать дисциплину, следует также использовать тесты.

Для того чтобы определить, что движет человеком, чем он руководствуется, можно использовать тест швейцарского психолога М. Люшера. Необходимо предложить соискателю 8 квадратов, окрашенных в разные цвета. Во время собеседования он должен выбрать один наиболее приятный для себя, затем процедура повторяется до тех пор, пока все квадраты не будут разложены в определенном порядке. Каждому цвету, по мнению Люшера, соответствует свой набор потребностей.

¹ Директор по персоналу. 2014. № 5. С. 18–22.

Синий цвет означает, что у человека потребность в глубокой привязанности, во внешней защите, в достижении эмоционального комфорта и покоя. Зеленый — потребность в отстаивании собственной позиции, оборонительность. Красный — потребность в достижении лидирования, наступательной агрессивности «завоевателя», целенаправленность. Желтый — потребность в эмоциональной вовлеченности, защищенности в социальном плане, яркость переживаний и общение как необходимый процесс. Фиолетовый — потребность в уходе от реальной действительности, субъективизм, индивидуализм, эмоциональная незрелость. Коричневый — потребность в снижении тревоги, стремление к психологическому и физическому комфорту. Черный — потребность в независимости через протест, негативизм по отношению к любым авторитетам. Серый — потребность в успокоении, отдыхе, пассивности¹.

В психометрию следует добавить тесты или какие-то другие контрольные методы, которые позволяют определить, например, склонность к обучению, умение работать в команде и т. д.

Психометрические тесты, как и все остальные методы, не идеальны. При их использовании встречаются ошибки:

1. Плохая методологическая подготовка тестирования, т. е. недостаточно подробное описание процедуры, отсутствие алгоритма обработки результата, текста об интерпретации результата и о том, как делать выводы, и, наконец, отсутствие ключевых требований, которые позволяют оценить качество выполнения теста.
2. Не выработаны четкие критерии отбора кандидатов, т. е. не сформулирован портрет той должности, на которую кандидатов подбирают.
3. Не проявлено должное внимание к качеству используемых текстов, что может во многом обесценить проведение процедур.

¹ Директор по персоналу. 2013. № 3. С. 11 (тематическое приложение).

В некоторых случаях имеет смысл проверить послужной список и представленные рекомендации. Последний пункт содержит определенные сложности. Довольно часто рекомендации и отзывы с прошлого места работы абсолютно не соответствуют действительности. Причин этого несколько:

1. Сотрудник ценен для компании, но ищет новое место работы. Отрицательный отзыв о нем задержит его уход и даст возможность прежнему руководству найти способ его удержать.
2. Руководство жаждет избавиться от сотрудника и дает ему отличную характеристику, лишь бы он ушел.

Если рекомендация или устный ответ с прошлого места работы сильно отличается от впечатления, сложившегося в процессе отбора, необходимо постараться получить отзывы третьих лиц — может быть, коллег, клиентов, сотрудников других служб, с которыми контактировал кандидат. Это требует времени, так что использоваться может изредка.

Еще один вопрос, заслуживающий внимания, — это проверки миддл- и топ-менеджеров службой безопасности на коммерческий шпионаж, наркотики, азартные игры, склонность к алкоголю, беспорядочным связям и т. п. Для некоторых должностей такой контроль — обязательное условие, связанное с сохранностью информации.

Если результаты тестирования удовлетворительные, следует перейти на этап собеседования, на котором соискателям могут быть предложены бизнес-кейсы, желательные составленные на основе материалов самой компании. Если соискатель успешно с ними справился, необходимо задать ему некоторые вопросы, с тем чтобы проверить, в какой мере его решение было оригинально, а в какой мере он уже имел возможность подобные бизнес-кейсы решать.

Примером, который может быть использован для проверки способности руководителя разумно управлять в условиях аврала, может быть кейс «Цейтнот руководителя». За 15 мин нужно составить план решения 20 задач за один день.

Правильный ответ, приведенный в кейсе, показывает, что кандидат хорошо образован (он использует матрицу Эйзенхауэра) и способен работать в авральные условия. Результаты оценки профессионального уровня соискателя, соответствия его требованиям компании могут быть оформлены специальным документом и послужить примером отбора (приложение 4).

И наконец, следует устроить встречу кандидата с топ-менеджером, который будет курировать то направление, где будет работать соискатель. Встреча с топ-менеджером может быть индивидуальной (например, Дж. Уэлч — руководитель *General Electric* сам лично беседовал с каждым из принимаемых на работу) либо коллективной. В любом случае встреча важна для начинающего специалиста, поскольку это даст ему представление об ответственности, которая на него возлагается, а топ-менеджер увидит воочию сотрудника, с которым ему впоследствии придется работать.

Во многих зарубежных и некоторых российских компаниях внимание уделяется невербальной информации — мимике, жестам, изменению цвета лица. Не отрицая возможности их использования, думаю, что они недостаточно объективны. В одном из рассказов А. Конан Дойла Ш. Холмс напоминает об этом доктору Ватсону: «Вы помните, эта женщина так нервничала, что я решил, что она имеет отношение к этому преступлению. А оказалось, что она забыла напудрить нос». Вероятно, это не единичный случай.

Где-то пользуются экспертизой графологов. Руководитель отдела персонала Агентства надзора за качеством И. Подлесных придает ей большое значение: «Перед собеседованием даю кандидату заполнить анкету, а после прошу письменно решить кейс. Сравниваю почерк, анализирую его. Иначе говоря, провожу графологическую экспертизу (закончила курсы). У меня есть два образца почерка кандидата. Сопоставляя их между собой, я делаю выводы о стрессоустойчивости кандидата. Давайте соискателям листочки без строк. Благодаря этому видно, насколько ровны строки письма. Кроме того, кандидату я выдаю шариковую ручку, чтобы было проще

определить степень нажима — переверните лист и проведите по его оборотной стороне подушечками пальцев. Если выступы сильные, значит, кандидат не стрессоустойчив. Изучаю и другие особенности почерка в каждом образце (табл. 8), а потом делаю вывод о кандидате».

Таблица 8. Особенности почерка у стрессоустойчивых людей¹

Элемент почерка	Интерпретация элемента
Линии строк ровные	Уравновешенность
Нажим равномерный, не очень сильный	Выдержанность
Сохранены одинаковый интервал между строками и одинаковое расстояние между словами	Высокая степень волевого развития, высокая трудоспособность
Наклон нормальный (примерно 45–50°)	Выдержанность
Буквы округлые, связаны между собой плавными линиями	Умение сглаживать конфликты, проявлять гибкость

Юридическое оформление приема на работу завершает осуществление первой специфической цели стратегии УЧР.

ТЕМЫ ДЛЯ ПОВТОРЕНИЯ И ОБСУЖДЕНИЯ

1. Ошибки, допускаемые при отборе персонала.
2. Факторы, определяющие требования к персоналу и методику его подбора.
3. Факторы, влияющие на подбор персонала.
4. Принципы подбора персонала.
5. Методика подбора персонала.
6. Проблемы подбора персонала.

¹ Директор по персоналу. 2014. № 5. С. 57.

Глава 4. Создание коллектива — вторая специфическая цель кадровой стратегии

4.1. Понятие коллектива и пути его формирования

Подбор персонала — первый этап осуществления задачи формирования коллектива, требующий осуществления дальнейших мер — адаптации, создания системы мотивации, контроля, формирования комфортного психологического климата, составляющих содержание второй специфической цели.

Первичный трудовой коллектив представляет собой микросреду, в которой формируются трудовые и социальные качества работников (организационное окружение), групповые ценности и нормы поведения. Особенность первичных трудовых коллективов в том, что здесь закладываются устойчивые повседневные личные контакты между их членами. Такое непосредственное личное общение служит основой для возникновения эмоциональных, межличностных отношений.

Для трудового коллектива характерны определенные признаки, важнейшими из которых являются:

4.1. Понятие коллектива и пути его формирования

- общность целей, которая в идеале обеспечивает сочетание интересов личности, коллектива и общества;
- взаимопомощь;
- наличие организационной структуры, которая обусловлена размерами и задачами организации;
- дисциплина;
- выполнение социальных функций (производство определенных видов продукции, оказание услуг, обеспечение занятости и др.).

Эффективность деятельности трудового коллектива зависит от его структуры, т. е. внутреннего строения. Под структурой трудового коллектива понимают совокупность его элементов и отношения между этими элементами. Таким элементом структуры коллектива является социальная группа, т. е. совокупность людей, обладающих каким-либо общим социальным признаком.

Различают пять типов структуры трудового коллектива. В каждом типе структуры реализуется соответствующий ему вид социальных отношений (табл. 9).

Таблица 9. Основные типы структур и их характеристики

Тип структуры	Основные характеристики
Производственно-функциональная	Вид разделения труда
Общественно-организационная	Принадлежность к профсоюзным, политическим и другим общественным организациям. Участие в управлении
Социально-демографическая	Возраст, пол, семейное положение, образование, стаж работы
Профессионально-квалификационная	Профессии, специальности, квалификации
Социально-психологическая	Межличностные отношения, ценности, установки, мотивы трудовой деятельности, увлечения, интересы, внепроизводственное поведение

Освоение человеком всех этих структур называется адаптацией. Адаптация может относиться к коллективу в целом, когда он должен освоить те реальные условия, в которых будет работать; к отдельному человеку, вновь пришедшему в сложившийся коллектив (первичная адаптация).

Работоспособный, сплоченный коллектив возникает не сразу, этому предшествует длительный процесс его становления и развития. Успех определяется рядом обстоятельств, мало зависящих от того, формируется ли коллектив стихийно или сознательно и целенаправленно.

Любые отношения между людьми начинают складываться как результат технических контактов и наблюдений (формирование производственно-функциональной структуры), в процессе которых люди накапливают информацию друг о друге, служащую основой взаимной заинтересованности, симпатии или, наоборот, антипатии. Симпатия — это неосознанное, иррациональное отношение расположенности к другому лицу. Симпатизирующие друг другу люди работают более согласованно и эффективно.

Возникновение симпатии и антипатии обусловлено закономерностями восприятия, степенью совпадения или несовпадения основных жизненных интересов, целей и ценностей (люди, естественно, симпатизируют тем, кто разделяет их взгляды и позиции, находится рядом, совместно участвует в решении трудных проблем, но вряд ли кто-то будет испытывать добрые чувства к конкурентам), общей манерой поведения. На основе симпатии зачастую возникают определенные достаточно постоянные отношения, формируются социально-демографическая и социально-психологическая структуры. Если коллективы строятся «сверху» и в основе отношений лежит принуждение, они окажутся малоэффективными, поскольку могут быть «замешаны» на антипатии.

Поэтому в настоящее время в западных фирмах часто практикуется способ создания трудовых коллективов, в основу которого положен добровольный выбор партнеров из лиц, с которыми человек предварительно общался, в результате

чего к одним из них возникает стойкая симпатия, к другим — антипатия, к третьим — безразличие.

Сформировавшиеся симпатии и антипатии трансформируются в предпочтения, отражающие желание или нежелание окружающих сотрудничать с данным лицом. Они позволяют выделить так называемые референтные группы (отдельные личности), чьи нормы поведения, взгляды и интересы принимаются в качестве эталона поведения, к которым большинство людей тянется, на которых ориентируется и с которыми, что самое главное, стремится сотрудничать. Как правило, группа, составленная на основе личных симпатий, работает эффективнее, чем сформированная произвольно.

Выделение таких личностей или групп происходит с помощью различных вариантов социографического метода. В соответствии с одним из них каждому члену исходной группы, где все уже достаточно знают друг друга, предлагается выбрать двух человек, с которыми он в наибольшей степени желал бы совместно выполнять предлагаемую работу или, наоборот, стремился при этом избежать их общества.

На основе полученной информации строится социограмма или схема предпочтений в коллективе, которая представляет собой совокупность квадратов с фамилиями или личными номерами каждого, соединенных стрелками, ведущими от тех, кто хочет, к тем, с кем хотят сотрудничать (рис. 14).

По ней можно определить, во-первых, лиц, в той или иной степени готовых к сотрудничеству (они и составят основу коллектива будущего подразделения); во-вторых, лицо, которому отдано наибольшее число «голосов» (потенциального руководителя); в-третьих, «изгоев», с которыми никто не хочет и не будет сотрудничать и кого поэтому не следует включать в создаваемый коллектив.

Как свидетельствует рис. 14, референтные личности — 1, 2, 4; 5 и 6 — прочие члены коллектива, 3 — «изгой».

Можно поступить иначе. В опросном листе предлагают указать три фамилии наиболее достойных людей в порядке «очередности» (при этом первое место оценивается в три балла, второе — в два, а третье — в один). Полученные каж-

дым лицом баллы складываются, и люди объединяются в три группы в соответствии с набранным количеством баллов. Затем изображаются три «вложенные» друг в друга геометрические фигуры; в центральную вписываются фамилии лидеров, набравших максимальное количество баллов; в промежуточную — среднее; в крайнюю — наименьшее. Это позволяет очертить поле предпочтений (рис. 15) и место каждого члена группы на нем; при необходимости эту схему можно дополнить показанными на рис. 14 линиями предпочтений, связывающими конкретных лиц.

При перенесении социогаммы (рис. 14) на поле предпочтений (рис. 15) человек, соответствующий максимальному числу предпочтений (в данном случае 4), попадает на поле, соответствующее среднему числу предпочтений (mid), 6, 5, 4, 1, на которые указали по два человека, и на поле, соответствующее наименьшему числу предпочтений (min) — 3, не получившее ни одного «голоса».

Разновидностью социогаммы является матрица взаимоотношений (предпочтений). Для ее составления каждо-

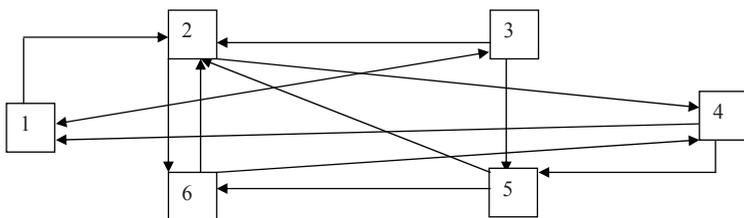


Рис. 14. Социогамма коллектива

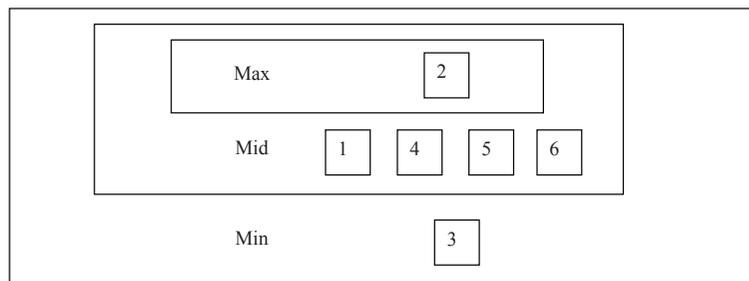


Рис. 15. Поле предпочтений

му члену коллектива предлагается оценить свое отношение к остальным: -1 (негативное); 0 (безразличное); +1 (позитивное). Затем все оценки сводятся в шахматную таблицу (такую, какая применяется для отражения хода спортивных турниров), из которой наглядно видны реальные взаимоотношения людей (табл. 10).

Таблица 10. Матрица предпочтений

Субъект	1	2	3	4	5	6
1		+1	0	+1	+1	-1
2	+1		+1	0	-1	-1
3	+1	0		0	0	0
4	0	+1	-1		0	+1
5	-1	0	+1	+1		0
6	-1	+1	0	-1	-1	

На практике социографический метод таит две опасности. Во-первых, в случае утечки конфиденциальной информации коллектив может быть расколот конфликтом, поскольку каждый узнает, что о нем в действительности думают окружающие, и, во-вторых, лидером в результате опроса становится не самый подходящий с точки зрения интересов дела, а самый популярный человек.

Успешное осуществление стратегии невозможно без опоры на коллектив единомышленников-менеджеров, формирующих коллектив особого качества — команду. Ее количественный и качественный состав может меняться на разных этапах жизненного цикла организации, но принципы функционирования постоянны.

Команда — это коллектив, сформированный таким образом, что каждый его член обладает четко очерченным кругом обязанностей, которые не пересекаются, выполняет свою работу с удовольствием, контактен, коммуникабелен, в любой момент готов оказать помощь другим и принять ее. Команда характеризуется психологическим комфортом, экспертной

властью руководителя и высокой эффективностью деятельности.

Командам обычно присущи следующие признаки:

- команда работает как единое целое, ее члены излишне не беспокоят друг друга и не мешают друг другу при взаимодействии;
- эффективно участвуют в ее усилиях, работают на совесть и не отлынивают от работы, даже когда появляется такая возможность;
- выполняя индивидуальные задания, члены команды ориентируются на достижение общей цели;
- они рационально используют ресурсы, оборудование и квалификацию для реализации общих целей;
- не скрывают свое мнение, не утаивают друг от друга знания и информацию и всегда готовы поделиться ими, помочь друг другу. Они часто и откровенно общаются.

На такую идеальную модель, включающую указанные признаки, руководитель вполне может ориентироваться в практической деятельности. Конечно, предварительно он должен уточнить для себя, допускает ли (или требует ли) характер решаемых командой задач ее высокую сплоченность и готов ли он тратить время на ее создание.

Й. Р. Катценбах и Д. К. Смит дали описание различий обычной рабочей группы и «настоящей», «подлинной» команды (табл. 11).

Общими условиями формирования команды является наличие:

- 1) лидера-руководителя, обладающего экспертной властью;
- 2) службы человеческих ресурсов, четко представляющей свои обязанности;
- 3) правильного подбора и расстановки кадров;
- 4) необходимых социальных ролей в коллективе;

5) систематической работы руководителя по поддержке команды.

Таблица 11. Различия между слабо сплоченной рабочей группой и командой (Й. Р. Катценбах и Д. К. Смит)

Рабочая группа	Подлинная команда
Сильный руководитель с четко определенными, ясными целями	Руководящая роль разделена между членами команды
Индивидуальная ответственность	Индивидуальная и общая ответственность
Формальное соответствие целей группы и организации	Специфические цели команды определяются внутри нее
Индивидуальные результаты (продукты) труда	Коллективные результаты (продукты) труда
Руководитель проводит эффективные обсуждения заданий	Руководитель поощряет открытые дискуссии и конструктивные собрания по решению проблем
Непрямая оценка эффективности по выполненному коллективному заданию	Прямая оценка результатов группы (например, через финансовый успех предприятия)
Руководитель организует дискуссию, принимает решения и делегирует компетенции	Члены группы совместно обсуждают, принимают решения и выполняют работу

Для укрепления групповой морали можно использовать пять правил: помочь группе испытать общий успех; укреплять доверие членов группы друг к другу и прежде всего к лидеру; культивировать чувство принадлежности к группе; принадлежность к группе должна доставлять радость и отвечать стремлению к престижу; полезно поддерживать веру в реальность стоящих перед группой целей.

Эффективная работа группы во многом зависит от подбора ее состава. Рекомендуется формировать группы, члены которых играют роли:

- 1) председателя (руководителя) — осуществляет руководство группой, координирует ее действия, понимает нужды других, целеустремлен;

- 2) организатора — берет на себя роль руководителя в его отсутствие, стремится и желает достичь цели, инициативен;
- 3) мозгового центра — источник оригинальных идей, самый умный член команды, молчалив, обижается на критику;
- 4) судьи — анализирует идеи и способен увидеть слабое место в аргументации, умен;
- 5) поставщика информации извне — приносит новые контакты, идеи, как экстраверт общителен и склонен к риску;
- 6) трудоголика — умеет составлять графики, планы, практический организатор всей деятельности группы, методичный работник;
- 7) координатора группы — сплавливает всю команду, поддерживает других, вникает во все детали и тонкости, популярен, приятен («душа» команды);
- 8) зануды — проверяет все детали, досаждаст всем контролем за деталями, команда без него не закончила бы все в срок.

Главенствующую роль в функционировании команды играет руководитель, в задачу которого входит формулирование общей цели команды, построение дерева целей для всех членов команды, осуществление делегирования управленческих функций в соответствии с интеллектуальным и психическим потенциалом каждого сотрудника, разработка адекватной коллективу действенной мотивации, создание системы контроля, приводящей всех членов команды к самоконтролю.

Формированию команды способствует наличие у ее членов таких качеств, как умение слушать, сопереживать; готовность помогать другим; умение найти точки соприкосновения; четкость и ясность позиции; стремление уменьшить разброс мнений; открытость, гибкость. Препятствуют же этому желание доминировать и (или) постоянно вступать в спор; беспопытные заявления; оценка идей других как плохих

или неверных; привычка быть всегда правым; потребность быть победителем, брать верх; равнодушие, апатия, скука.

Не всегда и не из любых сотрудников можно сформировать сплоченную команду. Для этого необходимы следующие условия:

- люди, выполняющие работу, должны быть специалистами, выступать в качестве «экспертов» при решении возлагаемых на них задач;
- совокупный опыт и таланты людей, работающих в команде, должны превышать опыт и способности любого из тех, кто работает в одиночку;
- большинство людей должны иметь возможность влиять на принятие тех решений, которые им приходится выполнять. Это повышает их заинтересованность в общем деле.

Квалифицированное осуществление вышеуказанных функций создаст основу для комфортного психологического климата, без которого понятия «команда» не существует.

4.2. Сущность, значение и виды адаптации

Адаптация по сути является процессом приспособления человека к тем условиям жизни и работы, в которых он находится в любой отрезок времени. Совершенно естественно, что процесс адаптации возникает тогда, когда эти условия жизни или работы меняются. И для того чтобы человек мог эффективно работать или комфортно жить, он должен включиться в новую предметно-вещественную и социальную сферу. Адаптация предполагает активное освоение работником профессиональных и социальных функций, предполагающее преодоление возможных негативных моментов, возникающих по вине как организации, так и самого человека, для того чтобы ощущать комфорт и тем самым обеспечивать эффективное осуществление функций (приложение 5).

Любой человек, придя в незнакомое место работы, испытывает дискомфорт, связанный с тем, что он не знает ни нового руководителя, ни новых коллег, его пугает в большинстве случаев изменившаяся рабочая обстановка, информация, и он не уверен зачастую в том, что сумеет с этим успешно справиться, эффективно работать и не быть уволенным после испытательного срока.

Организация заинтересована в максимальной эффективности адаптации, потому что поиск персонала, а затем его включение в производственный процесс занимают достаточно большое количество времени (адаптация может длиться до года) и требует от организации значительных затрат, которые были рассмотрены в гл. 3. Поэтому плохо организованная адаптация приводит к тому, что человек не испытывает комфорта от нахождения внутри организации, постоянно чувствует себя чужим, может быть, не справляется с получаемыми заданиями. В результате у него возникает ощущение, что им неправильно выбрано место работы, и он покидает его, зачастую не дождавшись даже истечения испытательного срока. Для того чтобы минимизировать потери и обеспечить эффективное включение новичка как можно быстрее в производственный процесс, необходимо осуществлять комплекс мероприятий, которые определяются видами адаптации и той категорией персонала, применительно к которой адаптация осуществляется.

Различают первичную и вторичную адаптацию. Первичная адаптация — это приспособление работника к новому месту работы независимо от того, на какую должность он принят. Естественно, первичная адаптация рабочих, имеющих подготовку и не имеющих подготовки, миддл-менеджмента и топ-менеджмента бывает разной. Но она имеет то общее, что при любом уровне вся ситуация, все виды адаптации являются абсолютно новыми. Вторичная адаптация — это адаптация человека, который внутри своей организации осуществляет карьеру. В определенной мере она значительно сложнее, потому что сопряжена с очень серьезными социально-психоло-

гическими изменениями и включает зачастую большое количество конфликтов.

Помимо первичной и вторичной адаптации различается адаптация по видам, т. е. в зависимости от объекта адаптации выделяются производственная, организационная и социально-психологическая адаптация, характеристика которых дана в табл. 12.

Профессиональная адаптация состоит в освоении профессии, если на работу принимается необученный работник, или освоении особенностей осуществления профессиональной компетенции в данной конкретной организации. Она может быть связана с новым оборудованием, новым видом продукции, новой технологией, новой системой управления, оплаты труда и т. д. Сложность профессиональной адаптации во многом определяется тем, насколько высок интеллектуально-креативный ресурс сотрудника, интерес к работе, насколько широки его компетенция и желание освоить что-то новое. Естественно, имеют значение и состояние среды, и особенности психологического характера человека. Показателем того, насколько человек профессионален, является скорость, с которой он включается в новую ситуацию, и эффективность, с которой он начинает работать через относительно небольшой промежуток времени.

Организационная адаптация заключается в ознакомлении новичка с политикой компании, организационной структурой, местом и функциями на новом рабочем месте, с необходимыми стандартами, инструкциями, правилами внутреннего распорядка, во включении его в производственный процесс и освоении информационного и документального оборота, необходимого для осуществления его функций.

Наибольшую сложность являет собой социально-психологическая адаптация. Это выражается в том, что среди причин ухода с работы до истечения испытательного срока наибольшее место (до 35%) занимает несогласие с организационной культурой, несоответствие организации тому образу, который человек себе представлял, когда приходил на работу.

ТАБЛИЦА 12. Направления процесса адаптации персонала

Направление процесса адаптации	Производственная адаптация	Организационная адаптация	Социально-психологическая адаптация
Суть направления адаптации	Освоение прямых функциональных обязанностей	Усвоение писаных и «неписаных» норм и правил компании	Включение в коллектив компании, от- дела
Цель направления	Освоение новым сотрудником системы профессиональных знаний и навыков и эффективное их применение на практике	Принятие новым сотрудником ценностей, установок, принципов организации без ущерба для лич- ностных ценностей	Скорейшее преодоление сотрудником естественной при поступлении на но- вое место неуверенности
Необходимые действия по на- правлению	<ul style="list-style-type: none"> – Объяснить новому сотрудни- ку основные задачи и непо- средственные обязанности; – ознакомить с должностной инструкцией и другими ра- бочими инструкциями; – обсудить задачи и показате- ли эффективности на период адаптации и на перспективу; – провести обучение нового со- трудника (вводный курс, тре- нинги, наблюдение и т. д.); – прикрепить нового сотруд- ника к наставнику и прове- сти стажировку; – включить в самостоятельную работу 	<ul style="list-style-type: none"> – Ознакомить нового сотрудника с политической компанией (мисси- ей, целями, внутрикорпоратив- ной культурой, традициями, ус- ловиями работы, формой оплаты и т. д.); – ознакомить с организационной структурой, местом, функциями и ролью нового сотрудника в до- стижении успеха компании; – представить информацию о со- трудниках, с которыми будет вза- имодействовать новый сотруд- ник (роль, функции, где их можно найти, как связаться, по каким вопросам обращаться); – предоставить «писаные» правила компании (общие инструкции, стандарты качественного обслу- живания, правила внутреннего распорядка и т. д.) 	<ul style="list-style-type: none"> – Представить нового сотрудника ру- ководству компании и непосред- ственному руководству; – представить и познакомить ново- го члена коллектива с сотруднича- ми отдела; – представить и познакомить ново- го члена коллектива с сотрудниками других отделов, с которыми он будет постоянно взаимодействовать; – провести неформальную процедуру вхождения в компанию/отдел; – вовлечь нового сотрудника в праздничные, культурные и обще- ственные мероприятия компании; – проводить тренинги с командобра- зующим эффектом; – помочь в освоении принципов орга- низационной культуры

4.3. Методологическая подготовка адаптации

Социально-психологическая адаптация состоит в том, что человек должен освоить, принять ценности, нормы, прави- ла, принципы организации если не полностью, то в значи- тельном объеме. Социально-психологическая адаптация во многом определяет то, насколько человек сможет быстро пройти период ориентации и включиться в период приспо- собления, ассимиляции и идентификации. Скорость психо- логической адаптации зависит от психологического климата в коллективе, традиций, норм взаимоотношений, особен- ностей межличностного общения, системы мотивации, кон- троля, степени участия в принятии решений, реакции коллег и руководства на критику и высказывание мнения, отличного от их собственного.

Осуществление адаптации различается и в зависимости от того, происходит ли этот процесс применительно к кол- лективу в целом или к отдельной личности. Ведь когда на- бирается коллектив и осуществляется его формирование, он осваивает технику и технологию, нормы организационной культуры и структуру организации. Это сложный процесс, однако он предполагает какие-то массовые действия, относя- щиеся ко всему коллективу. Применительно к тому, что сле- дует делать, когда в сложившийся коллектив приходит новый сотрудник, эти действия отличаются прежде всего потому, что уже существует определенный механизм функциониро- вания коллектива, сложившаяся организационная культура, к которой человек должен приспособиться. При этом, когда речь идет об адаптации отдельного сотрудника, надо пони- мать, что не только человек приспособляется к коллективу, но и коллектив приспособляется к человеку. И это может внести определенные изменения в сложившуюся организа- ционную культуру и даже в организацию труда в связи с не- обходимостью учитывать компетенции и особенности психи- ки нового сотрудника.

Человек, пришедший в новую организацию, нуждается в очень серьезной поддержке, поскольку для него условия яв- ляются не только новыми, но они могут и не совпадать с теми обещаниями, которые были даны на этапе приема на работу.

Поэтому, учитывая проблемы последующей адаптации, необходимо максимально правдиво информировать поступающего сотрудника о достоинствах нового места работы и о тех проблемах, которые у него могут возникнуть. При этом обязательно следует показать, каким путем эти проблемы будут решаться к обоюдному удовольствию.

Свои особенности имеет адаптация рабочего персонала, миддл- и топ-менеджмента.

Вероятно, для рабочих первостепенное значение имеет профессиональная адаптация, а для менеджеров — организационная и социально-психологическая.

Можно назвать основные стадии адаптации.

Стадия ориентации заключается в первичном освоении тех навыков, знаний, принципов, которые дают возможность человеку включиться в осуществление трудовых функций. Как правило, эта стадия составляет 1–1,5 месяца, а затем, если она успешно пройдена, наступает стадия приспособления.

Стадия приспособления включает превращение норм и правил существования, а также профессиональных функций в стереотипы. И их осуществление уже не требует серьезного умственного и душевного напряжения. Продолжительность стадии приспособления значительно различается в зависимости от человека, сложности его деятельности, места, которое он занимает в иерархии, и поведения коллектива по отношению к нему.

Стадия ассимиляции означает, что человек уже вполне вписался как в производственный процесс, так и в социальную структуру коллектива и готов к тому, чтобы на этапе идентификации отождествлять себя с организацией и коллективом, быть патриотом данной организации и стремиться максимально эффективно работать на благо этой организации.

Если процесс адаптации организован правильно, то он позволяет решить целый комплекс задач. Во-первых, это сокращение срока освоения и снижение стартовых издержек применительно к новому сотруднику. Чем более успешно организована адаптация, тем быстрее человек осваивает новые

для себя условия с точки зрения как профессиональных функций, так и комфортности психологического климата. Это позволяет человеку за короткий срок выйти на свою «производительную мощность» и оправдать присутствие в коллективе.

Во-вторых, смягчаются те трудности, с которыми сталкивается человек в первый период прихода на работу, у него не возникает мысли о том, что он выбрал место работы неправильно, и не возникает желания покинуть его как можно скорее. Это очень серьезно сказывается на уровне текучести кадров. Возникает возможность экономить время руководителя и коллег на оказание помощи, потому что правильно организованная адаптация предполагает составление плана, в котором указаны сроки мероприятий по адаптации, содержание этих мер и ответственный за их проведение. Представление о плане адаптации дает табл. 13.

Своеобразный комплекс проблем возникает при осуществлении вторичной адаптации. Сложности, связанные с ней, достаточно образно выражены народной мудростью, которая утверждает, что кто-то от ворон отстал, а к павам не пристал. Это именно то, что происходит с человеком, который из рядовых сотрудников становится руководителем. Он испытывает двойное давление: с одной стороны, на него во многих случаях неприязненно смотрят его бывшие коллеги из зависти или каких-либо других побуждений, они зачастую считают, что выдвижение несправедливо, и потому всячески будут препятствовать новому руководителю в осуществлении его политики. С другой стороны, руководители, которые привыкли видеть в этом человеке подчиненного, т. е. человека, находящегося на более низкой ступени иерархической лестницы, отнюдь не сразу признают его равным себе и примут в свое сообщество даже при самых успешных действиях с его стороны. Если к этому добавить освоение новых методов работы, т. е. управления, освоение новых правил поведения, общечеловеческого, то психологическое состояние человека в условиях вторичной адаптации будет, естественно, достаточно напряженным, и потому он нуждается в серьезной системе обучения и поддержки.

Таблица 13. Пример плана адаптации сотрудников

Мероприятие	Исполнитель	Форма	Сроки
Составление характеристики по результатам собеседования	Менеджер по персоналу	Письменная характеристика	До поступления на работу
Оформление документов (заявление, трудовая книжка, контракт)	Секретарь	Письменно	В течение 5 дней
Ознакомление новичка с политикой компании (миссией, целями, внутрикорпоративной культурой, традициями, условиями труда, формой оплаты и т. д.)	Непосредственный руководитель	Беседа	На предварительном собеседовании
Объяснение основных задач деятельности и непосредственных обязанностей	Непосредственный руководитель	Беседа	На предварительном собеседовании
Подготовка рабочего места	Секретарь		1-й день работы
Ритуал вхождения: - представление коллегам по работе - помещение информации о сотруднике на стенд - присутствие на совещании - совместное чаепитие	Руководитель	На совещании	1-я неделя работы
Назначение наставника	Руководитель	Устно	На 1-м совещании
Ознакомление с видами отчетности (бланки, формы, порядок ведения); ответы на вопросы	Наставник	Пакет документов, беседа	1-я неделя работы

Окончание табл. 13

Мероприятие	Исполнитель	Форма	Сроки
Правила работы с оргтехникой	Секретарь	Практическая демонстрация	1-я неделя работы
Знакомство с компьютерной базой данных	Секретарь	Практическая демонстрация	1-я неделя работы
Введение в рабочую группу, привлечение к участию в проектах	Непосредственный руководитель	На совещании	По мере необходимости
Периодический контроль качества и эффективности деятельности	Наставник	На совещании, личный контакт	По мере необходимости
Проведение промежуточного собеседования по вопросам адаптации, выявление возникающих трудностей	Наставник	Личный контакт	Через 1–1,5 мес.
Проведение предаттестационной беседы (планирование карьеры)	Непосредственный руководитель, менеджер по персоналу	Личный контакт	Через 0,5 года
Составление плана-отчета к аттестации	Новый сотрудник (с помощью наставника)	Письменно	
Проведение аттестации	Руководство	Собеседование	Через год

Конечно, если человека выдвигают из своих работающих, то он, находясь в резерве руководящих кадров, проходил какое-то предварительное обучение и, может быть, какие-то психологические тренинги. Но если в данной организации нет такой системы, то его адаптация должна включать следующие этапы¹.

В первый месяц руководители, новички, а также вновь принятые на руководящие должности посещают курс тренингов на тему о том, как ставить амбициозные планы и добиваться их исполнения, умело делегируя полномочия подчиненным и грамотно их контролируя. Такая тема тренинга абсолютно оправдана, потому что от каждого нового руководителя все ждут каких-то инноваций, действий, которые бы доказывали правильность его выдвижения или принятия на работу.

Каждому управленцу выделяется наставник из числа высших опытных руководителей, который помогает принимать решения в сложных управленческих и бизнес-ситуациях. Конечно, выделение наставника очень важно, однако желательно, чтобы человек сам перед вступлением в новую должность разработал для себя вопросник или бланк, в котором бы отразил проблемы, представляющие, по его мнению, наибольшую сложность, и предварительно обсудил эти проблемы с более опытными коллегами.

Наставничество, как правило, происходит в форме дублирования. В течение двух недель 2–3 дня в неделю вновь назначенный управленец проводит с наставником целый рабочий день, обучаясь технологии управления, ведения переговоров, планерок, общих собраний. При этом дублер имеет возможность в процессе взаимоотношений задавать вопросы, прояснять для себя то, что по первому впечатлению было неясно. Для заинтересованности топ-менеджмента в обучении персонала следует в КРІ топ-менеджеров включать статью «Обучение и адаптация начинающих управленцев» и учитывать этот показатель при оценке работы топ-менеджеров и назначении им соответствующего бонуса.

¹ Директор по персоналу. 2014. № 3.

Проведение такого комплекса мероприятий, безусловно, оказывает серьезную поддержку, однако абсолютно не освобождает от проблем, которые возникнут как с нижестоящими, так и с вышестоящими. Наиболее правильным является отсутствие резких перемен и кардинальных реформ, поскольку, для того чтобы рационально и эффективно управлять, следует получить достаточно большой объем информации, касающейся как вновь обретенных коллег-руководителей, так и вновь обретенных подчиненных.

Возможны самые разнообразные варианты ситуаций. Первый — когда руководитель обладает очень высокой квалификацией, не позволяющей ему достаточно просто и понятно объяснять подчиненным ставящиеся задачи, поскольку они к ним не подготовлены. В этом случае, естественно, необходимо не форсировать освоение новых проектов, а достаточно спокойно и последовательно внедрять методику общения, заключающуюся в том, что подчиненные должны внимательно изучать получаемые задания, потом обращаться к руководителю, который должен систематически их консультировать. Для этого понадобится определенное время, но результат, безусловно, будет получен.

Второй вариант более трагичен. Возглавляемое новым руководителем подразделение включает большое количество амбициозных и очень квалифицированных сотрудников, которые недовольны по разным причинам назначением нового руководителя, постараются его всячески дискредитировать, задавая разнообразные вопросы, пытаясь как-то саботировать его распоряжения и т. д.

В этом случае необходимо предварительно ознакомиться с составом персонала и подготовить себя к возможным «испытаниям на прочность». Очень может быть, что следует с самого начала признать приоритет этих специалистов, советоваться с ними и выслушивать их мнение по поводу всех намечаемых проектов или реформ. В любом случае согласие с коллективом может быть достигнуто с помощью разного типа стратегий. Первая — выжидательная, которая предполагает, что в первый период, который может длиться месяц или

меньше, руководитель изучает ситуацию, проблемы подразделения, особенности работы предшественника. Несомненно, важно получить информацию о том, пользовался ли предшественник авторитетом или, наоборот, им были чрезвычайно недовольны. Если сотрудники были очень довольны предыдущим руководителем, то наиболее правильно в течение определенного времени сохранять стратегию традиционных взаимоотношений с коллективом, т. е. предлагать осуществлять деятельность точно так же, как это было при прежнем руководителе. Постепенно, выжидательно, медленно следует внедрять собственные принципы и проекты, детально объясняя их преимущества по сравнению с предыдущими. Если выясняется, что сотрудники были чрезвычайно недовольны предыдущим руководителем, то, изучив причины недовольства, следует предложить собственное направление дальнейшего развития работы подразделения, очень внимательно выслушав предложения сотрудников. Это потребует определенного времени, но при правильном поведении позволит сразу привлечь на свою сторону если не всех, то основную массу подчиненных, что явится залогом успешной вторичной адаптации.

Не следует начинать работу на новом месте с критической оценки деятельности предыдущего руководителя, ибо это предполагает негативную оценку его подчиненных, которые при нем спокойно работали и не пытались против этого протестовать. Такая стратегия обычно приводит к негативным результатам. Вторая стратегия — рациональная. Она предполагает очень тщательное изучение и отбор наиболее важных проблем, которыми следует активно заниматься в течение самого короткого времени (месяца), с тем чтобы достичь каких-то позитивных сдвигов в их решении. В случае успеха это привлечет на сторону нового руководителя основную массу людей и в то же время позволит учить подчиненных работать по-новому.

Назначая нового руководителя, руководство организации ставит перед ним цели, которых не мог достичь предыдущий руководитель. При этом требования могут быть очень жесткими, в частности, в отношении сроков. Это значительно ус-

ложняет процесс адаптации, однако необходимо проявить определенную жесткость, обосновать объективно необходимые сроки и возможные результаты.

Особого такта и твердости характера требует построение взаимоотношений с бывшими коллегами. Большинству из них довольно трудно воспринять человека, который был им ровней, в качестве начальника. Для того чтобы облегчить вторичную адаптацию, топ-менеджмент, который принимает решение о выдвижении определенного сотрудника, должен очень подробно объяснить коллективу, почему именно этот человек выдвинут, какие перед ним ставятся задачи, какие у него возникают проблемы и в чем должна состоять со-зидательная роль коллектива для достижения общего блага.

Вторичную адаптацию можно считать успешной, если по истечении определенного времени, что зависит от ситуации (3 месяца, полгода, год), коллектив признает данного руководителя достойным начальником и задачи, которые поставлены, будут успешно решены. Неудача во вторичной адаптации неизбежно приведет к тому, что человек уволится с работы и процесс поиска нового руководителя надо будет начать сначала.

4.3. МЕТОДОЛОГИЧЕСКАЯ И ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ПОДГОТОВКА АДАПТАЦИИ

Для того чтобы процесс адаптации проходил эффективно и в соответствии с теми направлениями и проблемами, которые были изложены, необходимо подготовить Положение об адаптации (см. пример ниже)¹.

Положение об адаптации определяет, в какие сроки осуществляются адаптационные мероприятия, кто за них отвечает. Совершенно очевидно, что за профессиональную адаптацию и включение в работу подразделения отвечает непосредственный руководитель, а за социальную и организационно-психологическую — HR-сотрудник. Он знакомит новичка с режимом работы и отдыха, правилами работы

¹ Директор по персоналу. 2014. № 3. С. 49.

и поведения, определяемыми корпоративной культурой, организует на первых порах межличностные отношения с коллективом.

Открытое акционерное
общество «ОСК»
(ОАО «ОСК»)
01.03.2014 г. № 15

УТВЕРЖДАЮ
Генеральный директор
В. В. Белов
01.03.2014 г.

Москва

ПОЛОЖЕНИЕ ОБ АДАПТАЦИИ

Содержание

1. Общие положения
2. Цели и задачи адаптации
3. Сроки адаптации
4. Структура адаптации:
 - знакомство с организацией
 - введение в подразделение
 - работа в отделе
5. Ответственность HR и непосредственного руководителя
6. Мероприятия первой адаптационной недели
7. Принципы организации наставничества
8. Завершение адаптации

Приложения:

1. Индивидуальный план работы нового сотрудника на период адаптации
2. Лист оценки нового сотрудника по итогам адаптации
3. Отчет сотрудника после прохождения адаптации
4. Анкета сотрудника, прошедшего адаптацию
5. Форма опроса для коллег

Непосредственный руководитель четко формулирует задание и объясняет, как его эффективнее всего выполнить, устанавливает сроки выполнения. Периодически контролирует ход работы, при необходимости оказывает помощь.

4.3. Методологическая подготовка адаптации

По завершении задания дает оценку качества работы, отмечает плюсы и минусы деятельности сотрудника (инициативность, дисциплинированность, коммуникабельность, креатив и т. п.).

Как было указано выше, процесс адаптации сопровождается значительными сложностями и потому должен быть тщательно методологически и организационно подготовлен. Методологическая подготовка должна состоять в том, что перед назначением нового руководителя следует еще раз критически оценить систему разделения и координации труда в данном подразделении. Может быть, частично перераспределить права и обязанности, гораздо более четко их сформулировать, с тем чтобы не возникало двойной ответственности за одни вопросы и полного отсутствия ответственности применительно к другим. Исходя из уточненной сферы прав и обязанностей, следует критически оценить должностную инструкцию и внести в нее необходимые изменения, чтобы вручить ее сотруднику, когда он приступит к работе.

Помимо этого следует подготовить все требуемые документы для осуществления функций на данном рабочем месте, информационные материалы, используемые коды, пароли и т. д., чтобы человек смог приступить к работе достаточно быстро и не испытывать при этом комплекса неполноценности. Может быть, следует подготовить печатное руководство по этическим проблемам, организационной культуре и другим аспектам взаимоотношений, дать схемы организационной структуры данной фирмы и того подразделения, в котором новый сотрудник будет работать. Все эти документы сократят время коллег и руководителей, необходимое для адаптации, и повысят ее эффективность, сделают более комфортной для новичка.

Очень важен вопрос о назначении наставников. Для рабочих и менеджеров нижнего звена ими могут быть коллеги по работе или очень опытные наставники из пенсионеров. Что касается менеджеров среднего звена, то для них наставниками, скорее всего, должны быть руководители более вы-

сокого уровня, как линейные, так и службы управления человеческими ресурсами.

Организационная подготовка должна включать проверку: оборудовано ли рабочее место всеми необходимыми приспособлениями — компьютером, телефоном и всем, что может понадобиться работнику. Если нужна спецобувь или спецодежда, то проверить, подобраны ли необходимые предметы и соответствуют ли они размерам и росту вновь приходящего человека. Отсутствие необходимых условий вызывает нежелание вновь прибывшего оставаться на работе в данной компании или значительно снижает его заинтересованность.

Одна туристическая фирма долгое время не могла найти оператора и наконец нашла внешне очень привлекательную девушку с достаточно высоким профессиональным уровнем. Она закончила вуз и написала выпускную работу по туристическому бизнесу. Знание двух языков, умение общаться делали ее невероятно привлекательным сотрудником. Руководитель туристического агентства обещал девушке интересную работу. В первый рабочий день, когда она пришла, он начисто забыл о том, что пригласил ее, и восторженно встретил возгласом: «Какая хорошенькая клиентка к нам пришла!» Несколько оторопев, она сказала, что не клиентка, а вновь принятая сотрудница, он моментально нашелся, сказал, что да-да-да-да-да, но оказалось, что ни стола, ни компьютера, ни участка работы для нее не выделено. Побегав по офису, он посадил ее в соседнем отделе за пустующий стол сотрудницы, ушедшей в декретный отпуск, положил перед ней пачку документов и сказал, чтобы она с ними осваивалась. На это она ответила, что написала выпускную работу по туристическому бизнесу, все эти документы ей хорошо знакомы, и просила дать ей компьютер, выделить участок работы, чтобы она не тратила времени зря. Ни на второй, ни на третий день ее пожелания не были выполнены. На четвертый день она просто заявила, что на работе не остается. Таким образом фирма потеряла очень ценного сотрудника, а девушка вынуждена была искать работу.

Очень часто вновь пришедшие жалуются, что спецодежда и спецобувь не подходят им ни по росту, ни по размеру и они вынуждены, особенно в медицинских учреждениях, на собственные деньги покупать халаты, костюмы и требуемую обувь. Это показывает, что организация мало заботится о новых сотрудниках и вряд ли может рассчитывать на нежные чувства с их стороны.

Следует проверить, были ли официально проинформированы коллеги об имени, отчестве, фамилии нового сотрудника, об образовании, предыдущей деятельности, будущих функциональных обязанностях. Надо убедиться, что составлен ориентировочный план первых дней первого месяца адаптации, чтобы и наставник, и новичок четко знали, чем они будут заниматься. Пример плана см. в табл. 14.

План работы новичка поможет решить несколько задач:

- четко определит и ему, и его руководителю, что человек должен сделать за этот период и по каким критериям его оценивать;
- исключит в значительной степени возможность субъективизма в оценке прохождения испытательного срока. Будет очевидно, что и как сделано, а что не сделано;
- позволит определить оптимальность загрузки новичка, избежать чрезмерной и явно недостаточной.

Параллельно с составлением плана необходимо обсудить с непосредственным руководителем, к каким рабочим проектам новичок будет подключен через месяц или через 2 недели в зависимости от эффективности адаптации и каким образом он будет оцениваться с точки зрения интересов организации. Наставнику нужно выяснить формы работы с новичком, будет ли он заниматься только профессиональной адаптацией или всеми видами адаптации. Если наставник берет на себя только профессиональную адаптацию, то выделить сотрудника, который познакомит новичка с традициями предприятия, этическими проблемами, могущими носить щекотливый характер.

Таблица 14. Мероприятия, направленные на адаптацию новых сотрудников в первые дни их работы в компании¹

Когда проводится	Цель	Что конкретно организуется	Кто ответственный
Первый рабочий день	Познакомить с организацией, дать представление о ее структуре	Сотрудник оформляется в отделе кадров. Представить новичку общие сведения о рабочей дисциплине и об оплате труда	Инспектор по кадрам, менеджер по персоналу
		Проводится Welcome-тренинг, на котором в интерактивной форме дается основная информация о структуре компании, ее миссии и ценностях, о правилах поведения в компании	Менеджер по персоналу (контроль-директор по персоналу)
Первый рабочий день	Вести в подразделение	После тренинга – экскурсия по компании: знакомство с подразделениями и их руководителями, несколько слов о Доске почета, посещение Музея славы (история компании, ее достижения). Сотруднику показывают, где находится место общественного питания, мед. кабинет, парковка	Менеджер по персоналу
		Выдать набор сотрудника – телефонный справочник, записную книжку и ручку с символикой компании, «Книгу сотрудника», в которой есть необходимая информация об истории организации, ее миссии, планах и задачах	Менеджер по персоналу
		Сотрудника представляют коллегам по подразделению, знакомят с его руководителем, дают информацию о деятельности подразделения	HR-менеджер и руководитель подразделения

¹ Директор по персоналу. 2014. № 3. С. 49.

Окончание табл. 14

Когда проводится	Цель	Что конкретно организуется	Кто ответственный
	Ввести в должность	Новичку готовят рабочее место, устанавливают корпоративную электронную почту и телефон с внутренним номером, назначают наставника (если им является не непосредственный руководитель), знакомят с должностными инструкциями и требованиями, предъявляемыми к работе, обозначают зону ответственности	Непосредственный руководитель, специалист IT-отдела
		Составляется индивидуальный план работы	Непосредственный руководитель, согласование с директором по персоналу
Второй рабочий день	Ввести в должность	Сотруднику дают первое практическое задание, объясняют, как лучше действовать, чтобы его выполнить, обозначают сроки. Если задание краткосрочное, то проконтролировать, как оно выполнено, дать оценку работе	Непосредственный руководитель, наставник
Пятый рабочий день	Ввести в должность	С сотрудником беседует непосредственный руководитель и подводит первые итоги: оценивает, сколько заданий за четыре рабочих дня выполнил новичок и в каком качестве, допускал ли какие-либо ошибки, справляется ли с нужным объемом работы, уточняет, не нуждается ли индивидуальный план работы в корректировке	Непосредственный руководитель, наставник

В случае если все эти условия выполнены, необходимо правильно осуществить практическую адаптацию человека. Сама по себе она включает разные этапы и моменты: введение в организацию — первое, самое общее знакомство нового сотрудника со структурой организации, ее миссией, ценностями, правилами поведения. Этим занимается менеджер по персоналу и в некоторых организациях кто-то из топ-менеджеров.

Общее представление о компании дает следующая информация:

- 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.

Политика организации:

- принципы кадровой политики;
- направления профессиональной подготовки и повышения квалификации;
- содействие работникам в случае привлечения их к судебной ответственности;
- правила внутреннего распорядка;
- правила использования различных режимов рабочего времени;
- правила охраны коммерческой тайны и технической документации.

Оплата труда и дополнительные льготы:

- нормы и формы оплаты труда и ранжирование работников;
- оплата выходных, сверхурочных;

- 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 и пр.

Служба быта:

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

Функции подразделения:

- цели и приоритеты, организация и структура;
- направления деятельности;
- взаимоотношения с другими подразделениями;
- взаимоотношения внутри подразделения.

Рабочие обязанности и ответственность:

- детальное описание текущей работы и ожидаемых результатов;
- разъяснение важности данной работы и соотношения ее с другими работами 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).

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 об опасности;
- гигиенические стандарты;
- охрана и проблемы, связанные с воровством;
- отношения с работниками, не принадлежащими к данному подразделению;
- правила поведения на рабочем месте;
- контроль нарушений;
- телефонные переговоры личного характера в рабочее время;
- использование оборудования;
- контроль и оценка исполнения.

В первый рабочий день осуществляется введение в подразделение. Сотрудника представляют коллегам по подразделению, знакомят с коллегами и руководителем, показывают рабочее место, дают для ознакомления все необходимые документы и составляют план работы. После того как за 1–2 дня сотрудник осваивает эти документы и осуществляет пробную работу с банком информации, непосредственный руководитель и наставник дают ему практическое задание, объясняют, как лучше действовать, чтобы его выполнить, и затем контролируют сотрудника в течение 5–10 рабочих дней.

Определить длительность адаптации довольно трудно, так как она зависит от множества объективных и субъективных факторов. Желательно, чтобы она завершилась к концу испытательного срока. Завершиться адаптация может составлением отчета нового работника и анкеты, в которой он оценит организацию адаптации. А непосредственный руководитель и HR-специалист оформляют оценочный документ на каждого.

Если к концу испытательного срока новый сотрудник свободно ориентируется в обстановке, его деятельность соответствует предъявляемым требованиям и коллектив настроен положительно, процесс адаптации можно считать успешно организованным.

Темы для повторения и обсуждения

1. Структура трудового коллектива и факторы, определяющие ее.
2. Понятие команды и ее роль в формировании коллектива.
3. Адаптация и ее роль в формировании коллектива.
4. Методологические и организационные методы проведения адаптации.
5. Проблемы адаптации.

Глава 5. Мотивация эффективной работы сотрудников организации

5.1. Понятие мотивации и ее роль в УЧР. МОТИВАЦИОННАЯ СИСТЕМА

Мотивация представляет собой функцию менеджмента, которая практически обеспечивает претворение в жизнь целей и задач организации. Она включает комплекс воздействий на коллектив или отдельного человека, результатом которых является требуемое организационное поведение.

Выработка необходимого организационного поведения возможна при наличии у работника определенных знаний, навыков, взаимоотношений и т. п., что может предполагать обучение/самообразование, самовоспитание, подчинение нормам, до сих пор им не соблюдаемым. Компенсацией всех этих «неудобств» должно служить удовлетворение процессами труда в данной организации, т. е. работник должен быть мотивирован.

При рассмотрении в курсе «Общий менеджмент» проблемы делегирования говорится о том, что подчиненные отказываются от принятия полномочий и ответственности, так как у них

5.1. Понятие мотивации и ее роль в УЧР

нет мотивации (дополнительного заработка, гарантированной карьеры), и это осложняет управление.

Значение мотивации в управлении человеческими ресурсами чрезвычайно велико, поскольку именно благодаря ей человек, пришедший на работу с определенными ожиданиями, в том случае, если они удовлетворены, реализует все свои компетенции и поможет организации обеспечить необходимые конкурентные преимущества.

Мотивация, как и другие функции управления, постоянно видоизменяется и совершенствуется под воздействием меняющихся условий производства. Ее неразрывная связь с другими функциями менеджмента выражается в том, что цели мотивации вытекают из целей стратегии, а ее инструменты являются важнейшим условием успешности этой стратегии. И наконец, ее результаты в полной мере определяются лишь при проведении контроля. Сама мотивация используется при передаче функций контроля от руководителей к подчиненным, т. е. в процессе делегирования.

Мотивация включает такие понятия, как внешние и внутренние мотивационные действия (внешние стимулы и санкции), которые воздействуют извне, через законы государства, принципы управления организацией, мораль и нравственность.

Внутренние стимулы и санкции генерируются самим человеком исходя из множества факторов, среди которых важную роль играют менталитет, культура, образование, воспитание. При том что человеку с самим собой легче договориться, внутренние факторы действуют сильнее, так как связаны с личными целями человека. Многочисленные факты подтверждают это. Человеку со всех сторон твердят, что его пороки — наркомания, пьянство, курение, игромания — убивают его и его близких, а он не реагирует. Но как только он сам решит избавиться от них, в большинстве случаев успех обеспечен. Всем известно, каким жестоким ограничениям подвергают себя женщины, стремясь сбросить лишний, по их мнению, вес.

К внешним стимулам относятся практически все методы материальной мотивации и довольно широкий спектр нематериальных мотивов. К внутренней мотивации относится, как правило, стремление человека быть членом коллектива, добиваться определенных успехов, укреплять свой социальный и профессиональный статус, продвигать карьеру и т. д. В сочетании внешние и внутренние мотиваторы образуют мотивационную систему, которая достаточно специфична для каждого человека и зависит от множества факторов (табл. 15).

Таблица 15. Средства воздействия на мотивацию¹

	Основные составляющие
Постановка целей	Постановка перед работником четких целей и задач, которые должны быть решены за определенное время. Конкретность, привлекательность и реализуемость — ключевые требования к мотивирующим целям
Организация работ	Разнообразие навыков, требуемых для выполнения работы Законченность выполняемых заданий Предоставление самостоятельности работнику Своевременная обратная связь о соответствии работы установленным требованиям
Организационная культура	Ценности и приоритеты, реализуемые в практике взаимодействия руководства и персонала организации Традиции и правила, определяющие рабочее поведение и взаимодействие членов организации
Практика управления	Качество управления, доминирующий в организации стиль управления и соответствие стиля управления сложности задач и основным характеристикам персонала (уровень квалификации, возраст, степень самостоятельности и др.)

¹ Управление персоналом. 2003. № 6. С. 24.

	Основные составляющие
Оценка и контроль	Различные формы контроля за работой исполнителя, осуществляемые непосредственным руководителем, и оценка его рабочих результатов и рабочего поведения
Материальное стимулирование	Конкурентоспособность предлагаемой зарплаты Соотношение постоянной и переменной частей зарплаты Связь оплаты и рабочих результатов Возможность дифференцировать оплату в рамках одной профессиональной группы или должностной категории
Моральное стимулирование	Широкий набор нематериальных стимулов, используемых как непосредственным руководителем, так и администрацией предприятия (устная благодарность, почетная грамота, фото на Доске почета и др.) Мотивирующий потенциал этого средства падает при формальном подходе
Меры дисциплинарного воздействия	Своевременность дисциплинарного воздействия Соразмерность строгости наказания тяжести проступка Разъяснение причин дисциплинарного воздействия (за что) Внеличностный характер наказаний
Обращение к наиболее значимым для работника ценностям	Самоуважение Финансовое благополучие Ответственность перед командой (коллективом) Интересы компании (предприятия, организации) Карьерные перспективы Интересы семьи и др.
Убеждение	Воздействие на мнения, оценки и взгляды работника, определяющие его отношение к работе, в ситуациях межличностного общения. Широкое использование различных методов аргументации в ходе личного общения руководителя с подчиненным

Окончание табл. 17

Значение мотивирующих факторов различается также в зависимости от общей экономической ситуации в стране, этапа, переживаемого страной, и некоторых других факторов, о чем дает представление сопоставление мотивирующих факторов в России и США (табл. 16).

Таблица 16. Мотивирующие факторы в России и США

Россия		США
1	Материальное вознаграждение	4
2	Интересная работа	1
3	Карьера	2
4	Профессиональный рост	8
5	Репутация компании	10
6	Психологический климат	7
7	Условия работы	5
8	Корпоративная культура	9
9	Личность начальника	3
10	Поведение начальника	6

Представление о реальной мотивационной системе дает табл. 17.

Таблица 17. Факторы мотивации для рядовых сотрудников компании (фрагмент таблицы)

Ранг	Фактор мотивации	Количество сотрудников, %
1	Бесплатные обеды	93
2	Оплачиваемые транспортные расходы	91
3	Удобный график работы	88
4	Достойная заработная плата	83
7	Премия за выслугу лет	80
8	Премия от прибыли компании в конце года	79
9	Благоприятная атмосфера в коллективе	78
10	Наличие медицинской страховки	77

Ранг	Фактор мотивации	Количество сотрудников, %
11	Скидки на приобретение продукции компании	77
13	Хорошая организация рабочего места	74
18	Абонементы в спортивные учреждения	62
19	Возможность карьерного роста	62
20	Обучение или повышение квалификации за счет компании	56
22	Оплата мобильного телефона	49
23	Корпоративные мероприятия	48
27	Ежегодные бесплатные поездки в дома отдыха	43
29	Наличие комнаты отдыха	31

Мотивационные системы различны в зависимости от положения в иерархии управления, о чем свидетельствует обследование, проведенное в западных компаниях (табл. 18).

Таблица 18. Факторы мотивации менеджеров разного уровня

Топ-менеджеры	Менеджеры среднего звена
1. Амбициозные, крупные проекты	1. Деньги
2. Высокий уровень ответственности с широкими полномочиями	2. Возможность профессионального роста
3. Отношения с прямым руководством/акционерами	3. Интересная работа
4. Деньги	4. Высокий уровень ответственности с широкими полномочиями
5. Высокий социальный статус позиции	5. Хорошая команда

Знание мотивационной системы каждого человека имеет для руководителя очень важное значение, поскольку позволяет ему создать такую систему стимулов и санкций, которая

в соответствии с целями и задачами управления обеспечит требуемое организационное поведение, а также будет способствовать превращению внешних стимулов во внутренние.

При организации мотивации рекомендуется использовать приведенную в гл. 1 классификацию людей по типу склонностей (табл. 19). Чтобы мотивировать сотрудника типа *D*, следует подчеркивать его доминирующую роль, направить на обучение MBA или престижную стажировку, о чем поставить в известность всех окружающих. Для типа *I* важна похвала в присутствии других (совещание, корпоратив). Сотруднику типа *S* нужно дать возможность консультироваться с высококвалифицированным специалистом, коучем. Тип *C* наиболее активно реагирует на льготы и бенефиты (оплата абонементов в фитнес-центр, мобильной связи, проезда в офис, обедов). Льготы следует чередовать, так как они со временем теряют мотивирующую роль. Эффективно делегирование, привлечение к экспертизе.

Наиболее действенные санкции: для типа *D* — рутинная работа, перегруженная деталями, для типа *I* — невнимание к результатам работы, для типа *S* — отсутствие информации о перспективах, отказ в поддержке, для типа *C* — поручение работы, в которой нет стандартов и регламентов.

Мотивационная система обязательно должна включать стимулы и санкции, в противном случае ее действие будет односторонним и недостаточно эффективным. Их воздействие рассмотрим подробнее¹.

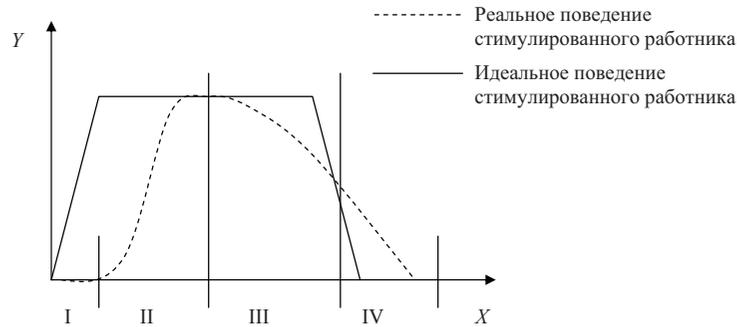
1-й вариант (рис. 16).

В первом варианте стимул оказывает мотивационное влияние, которое раскладывается на четыре фазы: I — оценка работником характера стимула; II — принятие стимула, вызывающее рост производительности труда; III — ослабление действия стимула в результате привыкания к нему; IV — утрата стимулом мотивирующего действия — падение производительности труда.

¹ Управление персоналом. 2014. № 22. С. 36–37.

ТАБЛИЦА 19. Особенности мотивации и демотивации различных типов людей

Что мотивирует и демотивирует	Тип модели			
	D	I	S	C
Мотивы	<ul style="list-style-type: none"> – трудная задача, вызов – соперничество и конкуренция – борьба и конфликтность 	<ul style="list-style-type: none"> – похвала и признание – возможность общаться не только на рабочие темы – наличие аудиторий, которая его принимает 	<ul style="list-style-type: none"> – интересная работа, требующая усидчивости – стремление разобратся в сути вещей – стремление создавать «нетленные» вещи 	<ul style="list-style-type: none"> – обретение уверенности – безопасность, защищенность от угроз окружения – предсказуемость развития событий
Способы мотивации	<ul style="list-style-type: none"> – постановка уникальной задачи – предоставление полномочий и самостоятельности – установление показателей в сравнении с конкурентами 	<ul style="list-style-type: none"> – предоставление возможности для «вещания» – положительная обратная связь, выражение признания – включенность в команду, задачи командообразования 	<ul style="list-style-type: none"> – предоставление самостоятельности в решении сложной задачи – постановка творческих задач – включение в группу, где ценится диалог равных 	<ul style="list-style-type: none"> – установление рамок (сроков, правил), полномочий и ответственности – постановка четких задач и предъявление требований в рамках правил – подчинение руководителю, который обеспечит защищенность
Чего боится больше всего	Ошибки, неудачи	Что его покинут в одиночестве, не оценят заслуги	Незачищенности и нестабильности	Конфликта, беспорядка



Ось X – время
Ось Y – производительность труда

Рис. 16. Поведение мотивированного работника

Такая динамика характерна для любого стимула, что требует постоянного обновления мотивирующих факторов исходя из конкретной ситуации.

2-й вариант (рис. 17).

Если стимул выбран неверно, его мотивирующая роль кратковременна или вообще отсутствует.

Фаза I часто бывает краткосрочной. Фаза II незначительна и не достигает ожидаемого максимума. Фазы III и IV сливаются в одно целое — активность быстро падает.

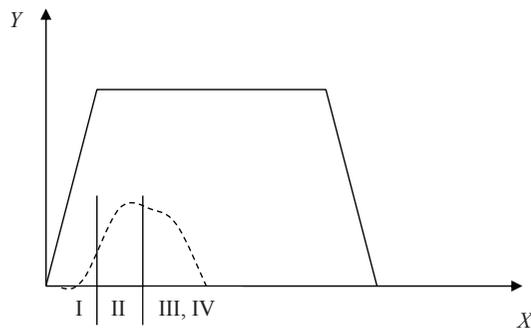


Рис. 17. Поведение немотивированного работника

Это происходит в тех случаях, когда:

- работник не может понять применяемый стимул из-за его сложности, несоответствия его интересам, оценить его преимущества и потому не может его принять;
- стимул является слабым (незначительное денежное вознаграждение, ненужные льготы соцпакета и т. п.);
- стимул является средством манипуляции, а не мотивации.

Мотивационный стимул ориентирует человека на достижение целей, в которых он сам заинтересован, тем самым побуждает его производительную активность. Манипулятивный стимул вынуждает человека действовать в соответствии с требованиями стимулирующего. Он либо побуждает страх (например, психологическое давление либо угроза физического насилия или голода), либо дезориентирует человека — это может быть и прямой обман (есть организации, которые привлекают работников, чаще всего неопытных студентов, обещанием высокого заработка, заключают с ними договор на якобы испытательный срок с крайне низкой оплатой, по истечении этого срока увольняют как не прошедших испытание). Необходимо особо подчеркнуть — любой манипулятивный стимул, даже если он достаточно тонкий, в конечном счете распознается и перестает оказывать влияние.

Стимул не только не обеспечивает мотивацию, но и вызывает протестный эффект и приводит к демотивации (рис. 18).

Фазы I–IV выражены очень слабо и не могут играть позитивную роль. Основные фазы демотивированного поведения: фаза –I — переоценка стимульного воздействия, –II — рост деструктивной активности, –III и –IV — инерция и депрессия деструктивной активности. Для санкций рассмотренные варианты вполне подходят.

Так как реальная хозяйственная ситуация постоянно меняется, вызывая изменение целей компании, потребностей работников, должны меняться и стимулы, и санкции. Контроль за степенью их воздействия и обновления помогает

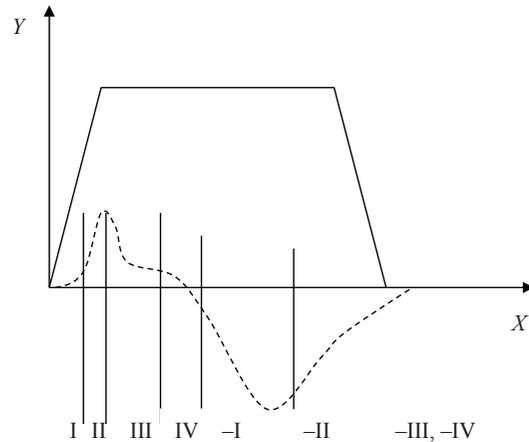


Рис. 18. Поведение демотивированного сотрудника

осуществлять анкетирование. В анкету включаются действующие или проектируемые стимулы и санкции, и персонал должен оценить каждый из них по балльной системе. Стимулы и санкции, одобренные работниками, внедряются в практику, остальные должны обсуждаться открыто на совещаниях, круглых столах, в Интернете.

Мотивация, как и любая другая функция управления, требует системности и ситуационности. Системность состоит в том, что все ее инструменты должны быть связаны логически между собой и образовывать определенный механизм, воздействие которого будет единонаправлено с целями стратегии и соответствовать особенностям мотивируемого субъекта.

Системность определяется прежде всего тем, что мотивация и рабочие результаты представляют собой при правильной организации первой тесно связанные факторы (рис. 19).

Ситуационность заключается в том, что мероприятия мотивационной системы и ее структура должны изменяться в зависимости от реальных условий, в которых данная система применяется. Так, например, в течение очень длительного времени ведущим элементом мотивационной системы были материальные стимулы: зарплата, премии, бонусы и т. д.

Однако в тот период, когда костяк персонала составляло так называемое поколение X (родившиеся после 1980-го года), структура мотивационной системы изменилась. Для этого поколения в нормальных, некризисных условиях характерен большой интерес к работе, к условиям труда, к взаимоотношениям с руководством, т. е. тем условиям, которые не от-

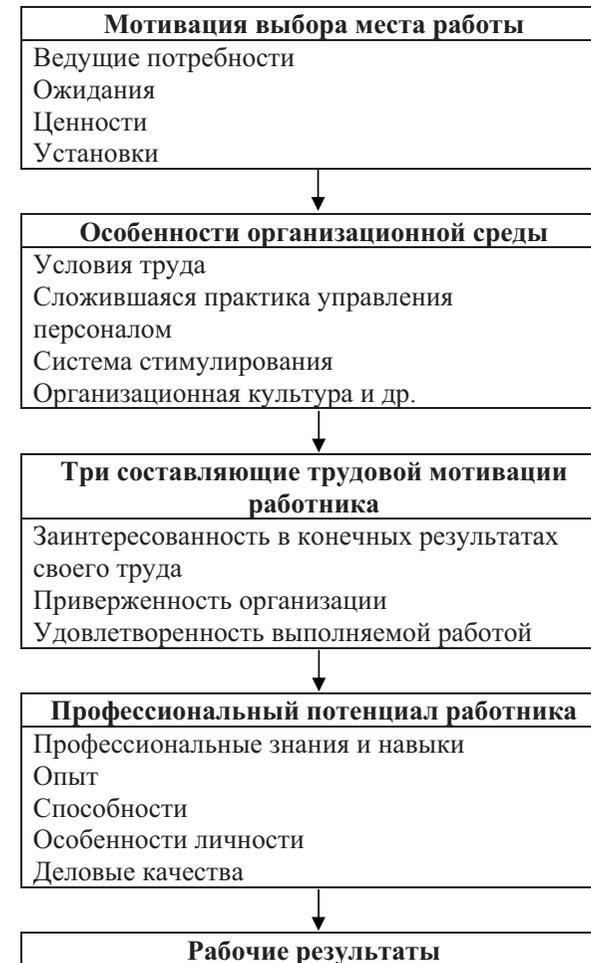


Рис. 19. Мотивация и рабочие результаты

носятся к материальным стимулам. Конечно, поколение X считает, что зарплата должна быть хорошей, должна обеспечивать им определенный уровень жизни, но одной хорошей зарплатой им явно недостаточно. Необходимо, чтобы работа имела смысл и предоставляла им возможность для самовыражения и развития.

Аналогичную картину представило социологическое обследование слушателей РНВШУ, проведенное в предкризисный год. Приоритеты распределились следующим образом (%):

- жизненные ценности:
 - 1) самостоятельность, независимость — 65;
 - 2) благосостояние — 53;
 - 3) семейное счастье — 52;
 - 4) личная безопасность — 46;
- ценности первого уровня:
 - 1) профессионализм — 32;
 - 2) уважение — 30;
 - 3) спокойная совесть — 29;
 - 4) творчество — 25;
- ценности второго уровня:
 - 1) эффективные социальные связи — 15;
 - 2) солидный капитал — 12;
 - 3) богатство — 10;
 - 4) лидерство — 9.

Как свидетельствует эта статистика, материальные блага отнюдь не принадлежали к ведущим потребностям. Ситуационность проявляется в том, что система приоритетов кардинально меняется в условиях кризиса. Как уже указывалось, в период кризиса 2008 г. опрос показал, что на первое место выходит удовлетворение потребностей в безопасности, причем желание сохранить работу даже превалирует, ради этого люди готовы отказаться от многих материальных благ, которые стояли на втором месте.

Период кризиса показал, что важное место в мотивации приверженности организации, когда нет возможности применять материальные стимулы, занимают социальные

стимулы, в частности уровень информации, поступающей от руководства к коллективу. Серьезную роль играет также отношение руководства к сотрудникам, внимание к их личным нуждам. Так, директор фирмы «Глобал Маркетинг» В. Вердиян писал, что в их компании в период кризиса главную роль сыграл именно этот фактор. Каждый сотрудник компании знал, что, случись беда, компания придет на помощь. Если у кого-то из коллег заболел родственник, фирма выделяла деньги на помощь и лечение. Когда какие-то хулиганы стали доставлять неприятности невесте сотрудника фирмы, к ним были отправлены бойцы дружественного ЧОПа. Естественно, после этого безопасность невесты была гарантирована. По мнению В. Вердияна, воспитание чувства уверенности в поддержке коллектива — превосходный способ мотивации работников, особенно в условиях кризиса.

Последствия кризиса продолжают влиять, о чем свидетельствуют исследования «Альфа-центра здоровья» и агентства YFK, проведенные в 2013 г.¹ 50% сотрудников московских предприятий и 51% региональных от 25 до 45 лет рассматривают работу как источник денежных доходов; работу как место социального статуса и самореализации — соответственно 7 и 8%.

Приведенные факты лишний раз доказывают, что мотивация — сложный и динамичный процесс, требующий от руководителя организации и HR-службы постоянной аналитической работы и повышения квалификации.

5.2. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МОТИВАЦИИ

Теории мотивации подробно рассматриваются в курсе «Общий менеджмент», здесь напоминаются только основные моменты. В основе практической мотивации лежат различные теории, которые отражают этап развития производства (как и менеджмент в целом) и постепенно меняют содержание в соответствии с требованиями реального управления.

¹ Директор по персоналу. 2013. № 12. С. 14.

Содержательные теории мотивации возникли в 40-е годы XX в., их основателем считается А. Маслоу, который первым сформулировал, что в основе мотивации должен лежать учет потребностей мотивируемых. Все потребности он разделил на пять категорий: физиологические, безопасности, причастности, уважения и самореализации — и оформил их в виде пирамиды. По мнению Маслоу (и с ним надо согласиться), чем выше уровень потребностей, тем меньше доля тех, кто испытывает эти потребности. Самую меньшую долю составляют потребности в самореализации, поскольку они присущи преимущественно высокоинтеллектуальным людям, а также требуют от человека зачастую большого мужества, отказа от многих благ и т. д.

Каждый новый уровень потребностей возникает после того, как удовлетворен предыдущий. Надо сказать, что теория при всех ее условностях может и в настоящее время служить основой построения мотивационных систем. Как показал опыт 1998–2008 гг., в условиях кризиса самым главным мотивирующим фактором является фактор безопасности, т. е. сохранения работы и минимального удовлетворения потребностей.

В то же время если не брать кризисные условия, то в современной ситуации пирамида А. Маслоу представляется несколько устаревшей, во-первых, потому, что потребность в безопасности, под которой понимается уверенность в завтрашнем дне, сохранение здоровья и благ жизни, выходит на первое место в связи с высоким уровнем техногенных и природных катастроф, криминогенными ситуациями, всякого рода общественными движениями, принимающими форму терроризма или вооруженных действий, и т. д.

Во-вторых, предложенная А. Маслоу классификация потребностей отнюдь не является стопроцентной — и в условиях развитого информационного общества потребности второго уровня, т. е. духовные, во многих случаях преобладают над потребностями первого уровня. Такая ситуация бывала и раньше, достаточно вспомнить Дж. Бруно или Н. Паганини, которые пренебрегли всеми первичными потребностями

во имя самореализации. В современных условиях определенный процент работников ставит на первое место интересную работу и лишь на второе — зарплату и другие мотивирующие факторы.

Содержательные теории мотивации исходят из того, что основу мотивационных систем должно составлять удовлетворение потребностей. Потребности являются категорией весьма многофакторной, и на них оказывают влияние пол, возраст, менталитет, географическое положение, профессия, воспитание, социальная принадлежность и множество других факторов. Особого внимания заслуживает влияние менталитета, поскольку во многих случаях он играет решающую роль при использовании практических методов мотивации.

Последователи А. Маслоу, к которым относятся Ф. Герцберг, Д. МакКлелланд, К. Альдерфер и некоторые другие, несколько трансформировали его исходные положения.

Так же как и Маслоу, Альдерфер считал, что потребности находятся в определенной иерархии. Он объединил их в три группы: потребности существования, к которым отнес физиологические потребности и потребности безопасности; потребности в признании и самовыражении распределились у него между потребностями связи и потребностями роста. В отличие от А. Маслоу К. Альдерфер считал, что движение идет не только снизу вверх, но и сверху вниз. Если потребности более высокого уровня не могут быть удовлетворены, то мотивирующими могут стать потребности более низкого уровня.

Еще один сторонник содержательной теории мотивации — Д. МакКлелланд — классифицировал потребности также по трем группам. Однако основное внимание он уделял вторичным потребностям, выделяя для человека и для общества в целом потребность достижения, потребность соучастия и потребность властвования. Потребность достижения выражается в том, что люди стремятся ставить как можно более высокие цели и в процессе их достижения удовлетворяют свои потребности. По мнению Д. МакКлелланда, как правило, наиболее эффективным является стимулирование индивиду-

альных результатов в силу эгоистической сущности человека. Потребность в соучастии корреспондирует со сформулированной А. Маслоу потребностью в причастности. И наконец, потребность властвовать рассматривается Д. МакКлелландом как один из наиболее сильных мотивов деятельности человека. При этом, по его мнению, необходимо разными способами стимулировать стремление к достижению успеха в роли руководителя группы, т. е. стимулировать не индивидуальные, а коллективные результаты.

Представляет интерес двухфакторная модель Ф. Герцберга. Потребности, сформулированные Маслоу, Герцберг разделил на две группы: на гигиенические и мотивирующие факторы.

Таблица 20. Воздействие гигиенических и мотивирующих факторов

Гигиенические факторы удовлетворены	
Высокий процент персонала с избегательной ¹ мотивацией, работающего без особого энтузиазма. Основная цель — минимизировать трудозатраты (находиться на работе приятно, платят хорошо — что еще надо?)	Персонал хорошо мотивирован, держится за рабочие места и работает с полной отдачей Мотивационные факторы удовлетворены
Мотивационные факторы не удовлетворены Наблюдаются высокая текучесть кадров и большие проблемы с набором. У компании почти нет инструментов для привлечения и удержания персонала	Много специалистов-новичков с достижительной ² мотивацией, которые рассматривают компанию как стартовую площадку для дальнейшего роста и легко ее покидают, получив предложение от другого работодателя
Гигиенические факторы не удовлетворены	

Ф. Герцберг вообще не рассматривает удовлетворение первичных потребностей как мотивирующий фактор. Они входят в обязанность работодателя или общества как гигие-

¹ Избегательная мотивация — ситуация, когда сотрудник считает своей главной задачей не допускать ошибок. Не более того.

² Достижительная мотивация говорит о том, что у сотрудника есть установка добиваться успехов в работе.

нические условия, или факторы здоровья. Он не считал мотивирующим фактором даже заработную плату. В качестве мотивации им признаются только факторы, связанные с признанием, получением дополнительной ответственности, возможностями роста, продвижением и, наконец, содержанием работы как таковой (табл. 20).

Следует сказать, что в условиях роста материального благосостояния и социальной активности населения двухфакторная модель Ф. Герцберга имеет достаточно широкое применение, поскольку действительно во многих странах те факторы, которые отнесены к гигиеническим, так и воспринимаются. Однако в условиях кризиса, как уже было указано, на первое место выходят гигиенические факторы, и коль скоро они не удовлетворены, то об эффективности функционирования коллективов во многих случаях речь не может идти.

Все представители содержательной теории мотивации основное внимание уделяют реальным выгодам, которые получает человек в процессе мотивации, и не рассматривают влияние процесса мотивации на достижение человеком чувства удовлетворенности.

Между тем накопленный опыт показал, что чувство удовлетворенности имеет очень большое значение. И как отклик на это открытие возникли *процессуальные теории мотивации*: теория ожиданий и теория справедливости (равенства). Теория ожиданий В. Врума рассматривает связь между такими факторами, как усилие, результативность, полученное вознаграждение и степень уверенности в том, что прилагаемые усилия приведут к желаемому результату.

Теория ожиданий, как показывает опыт, играет очень большую роль в эффективности мотивации. Каждый человек понимает, что полностью удовлетворить его потребности организация не может, но определенная степень удовлетворения потребностей, естественно, должна обеспечиваться. И тем самым возникает зависимость между затраченными усилиями, полученным результатом и ожидаемым вознаграждением. Если эти ожидания сбываются, человек мотивирован к дальнейшему осуществлению деятельности. Если эти ожидания

не оправдываются, человек теряет интерес к работе или вообще ищет другое место работы. Совершенно естественно, что, для того чтобы мотивация была эффективной, необходимо при приеме на работу и затем в процессе работы проводить анкетирование, чтобы контролировать, в какой степени получаемое вознаграждение соответствует ожиданиям сотрудника.

Если по теории ожидания человек сравнивает получаемую оплату с затраченными усилиями, то по теории справедливости он сопоставляет полученную зарплату с оплатой труда людей, которые, как ему кажется, затрачивают столько же усилий. Если это сопоставление кажется ему справедливым — мотивационная система работает, если он считает его несправедливым — она теряет позитивное воздействие на работника. Влияние теории ожидания и влияние теории справедливости, несомненно, носят субъективный характер, поэтому нуждаются в постоянном контроле.

Л. Портер и Э. Лоулер сформулировали комплексную процессную теорию мотивации, в которой увязали и теорию ожиданий, и теорию справедливости, и даже определенные элементы содержательной теории. В 70-е годы XX в. В. Скиннером была сформулирована теория подкрепления. Она распространена значительно меньше, нежели другие процессуальные теории, однако в определенных случаях используется. В теории подкрепления процесс мотивации рассматривается как комплекс действий, закрепляющих позитивное производственное поведение и подавляющих негативное производственное поведение. Выделяются четыре основных типа подкрепления:

- позитивное подкрепление — вознаграждение желаемого поведения сотрудника, которое стимулирует его к повторению подобных действий;
- негативное подкрепление, т. е. отказ от замечаний и нравоучений, что будет стимулировать работника к правильному производственному поведению;

- наказание — специальные действия, которые должны заставить работника отказаться от нежелательного для организации поведения;
- угасание — полный отказ менеджмента от применения положительного вознаграждения.

Теория постановки целей Э. Локка, Г. Латэма и Т. Райена базируется на том, что человек исходя из условий существования (множества взаимосвязанных факторов) ставит перед собой те или иные цели, достижение которых определяет направление и эффективность его действий. Достижение цели обеспечивает его мотивацию.

Теория партисипативного управления исходит из того, что человек, принимая участие в управлении в любой форме, реализует потребность в причастности — одну из самых значимых. Поэтому у него усиливается чувство ответственности за общий результат, что побуждает его работать лучше, инициативнее, полнее реализовывать свой интеллектуально-креативный ресурс.

Современный подход к системе мотивации (Г. Комелли) основывается на том, что на нее влияют индивидуальные качества работника и его усилия по самомотивации; задачи, которые ставит руководитель; система руководства; коллектив, в котором трудится человек, вся организация с ее системой управления и культурой; общество, которое определяет в целом атмосферу труда, а также ценности и этические нормы.

При том что в каждой компании своя мотивационная система, исходящая из своей стратегии, своего коллектива, у них одна теоретическая основа, общие принципиальные проблемы, единая модель мотивации (рис. 20).

Наполняя ее содержанием, следует помнить, что люди очень различны и потому степень влияния разных мотиваторов (табл. 21) и их роль в каждой ситуации будут различны.



Рис. 20. Практическая модель мотивации

Таблица 21. Три вида мотиваторов сотрудников

Мотиваторы	Содержание мотиваторов	Примеры мотиваторов
Рациональные	Преследование личной выгоды: стремление получить материальные или нематериальные блага (например, свободное время), приобрести высокий статус, обеспечить личностный и профессиональный рост	Гибкий график на время выполнения дополнительной работы, возможность работать на дому, командировки за счет компании, курсы повышения квалификации или иностранного языка, дополнительные дни отпуска, полис ДМС, оплата обедов, скидки на товары/услуги компании, компенсация транспортных расходов
Эмоциональные	Стремление испытать приятные эмоции или избежать неприятных, почувствовать, что руководство компании ценит и уважает лояльных и профессиональных сотрудников	Упоминание имен сотрудников в публичных выступлениях руководителей компании, дополнительные бонусы для сотрудников. Пропагандистские акции, доносящие до всех мысль, что в компании особенно ценятся лояльные сотрудники, готовые время от времени чем-то жертвовать ради работы

Мотиваторы	Содержание мотиваторов	Примеры мотиваторов
Нравственные	В основе лежат ценности высшего порядка — торжество нравственности, справедливости, здравого смысла, пользы для общества	Компания участвует в благотворительности, помогает нуждающимся. Так она показывает, что работает не только ради собственной прибыли, но и ради того, чтобы приносить пользу обществу. Предлагая сотрудникам выполнить дополнительную работу, компания тем самым позволяет им реализовать собственную общественную миссию. Хотя бы в отношении коллег

Исследования показали, что всех работников по влиянию мотивации можно разделить на три группы:

- работники, ориентированные преимущественно на содержательность и общественную значимость труда, т. е. эмоциональные и нравственные мотиваторы (I тип);
- работники, преимущественно ориентированные на оплату труда и другие рациональные мотиваторы (II тип);
- работники, у которых значимость разных мотиваторов сбалансирована (III тип).

5.3. ПРАКТИЧЕСКИЕ МЕТОДЫ МОТИВАЦИИ

Практические методы мотивации имеют различные формы: экономическую, организационную и моральную. Первая, в свою очередь, делится на денежные и неденежные составляющие (табл. 22).

Таблица 22

Методы управления мотивацией		
Экономические	Неэкономические	
	Организационные	Морально-психологические
<p>Система оплаты труда (включает форму заработной платы, премирование, др.) Виды:</p> <ul style="list-style-type: none"> – тарифная; – повременная; – сдельная; – аккордная; – аккордно-премиальная; – повременно-премиальная <p>Заработная плата Отчисления от прибыли Доплаты, надбавки, компенсации, бонусы Опцион на акции, пакет акций Премирование Льготные кредиты, ссуды Соцпакет</p>	<p>Нормативное регулирование труда (в том числе нормативное закрепление форм ответственности) Обучение сотрудников Обогащение содержания труда Гибкий рабочий график Самоконтроль при выполнении заданий Формирование рабочих групп (коллективов) Участие в делах организации (к примеру, в решении проблем социального характера) Организация рабочего места</p>	<p>Профессиональная гордость, профессиональный рост, карьера, личностный рост, самоуважение Формирование корпоративной культуры Формирование корпоративного духа Признание (почетные звания, медали, грамоты...) Неформальное общение, отдых (различные корпоративные мероприятия) Обратная связь (оценка достижений сотрудника и обсуждение проблем) Символы статуса (название должности, отдельный кабинет, престижные стажировки, командировки, персональный автомобиль...)</p>

Система мотивации должна постоянно меняться, так как меняются условия хозяйствования, потребности людей, их представления о том, в каких условиях нужно работать и жить. А потому должно меняться прежде всего материальное стимулирование — как по уровню, так и по организации.

Система материального стимулирования состоит из двух основных элементов — прямых денежных выплат (зарплата, премии, надбавки), косвенных неденежных (льготы, соци-

альный пакет). Отличительной чертой современных систем зарплаты является их двухставочный характер — наличие постоянного и переменного элементов.

Постоянный элемент рассчитывается традиционными или современными методами. Традиционные методы базируются на Едином тарифно-квалификационном справочнике, в котором все виды деятельности разнесены специалистами по определенным классам с соответствующей дифференциацией оплаты.

Принцип системности, рассмотренный выше, должен пронизывать все составляющие стратегии УЧР, в том числе оплату труда. По сути она должна соответствовать количеству и качеству труда, требуемым от исполнителя на каждом рабочем месте, иначе говоря, его компетенциям.

В реальной жизни почти во всех организациях она не отвечает этому критерию, что приводит к тому, что на схожих должностях люди получают разные деньги, и нередко за более сложную работу платят меньше, чем за более легкую. На это влияют степень важности подразделения, в котором работает человек, опыт, интуиция и отношение руководителя к данному работнику. Сразу следует сказать, что субъективное определение оплаты труда создает почву для ослабления всех элементов мотивационного воздействия.

Более современные методы в основе имеют объективные (чаще всего балльные) оценки главных характеристик должности. По методике Э.Н. Хэя любая профессиональная деятельность (должность) оценивается по трем группам универсальных факторов:

- 1) знания и опыт, требуемые для занятия должности;
- 2) тип мышления, необходимый для анализа, оценки, творческих разработок и умения делать выводы в соответствии с требованиями данной должности;
- 3) ответственность за действия и их последствия при исполнении конкретной должности.

Каждый из факторов разбивается на субфакторы, оценка которых определяет общую значимость фактора. Примером этой методики может служить табл. 23¹.

Осуществляя практическую мотивацию, компания предоставляет работнику определенный компенсационный пакет, в который включаются материальные и нематериальные стимулы. Компенсационный пакет строится исходя из необходимости решения следующих задач:

1. Он должен удовлетворять в высокой степени потребности сотрудников, чтобы обеспечивать заинтересованность в эффективной работе.
2. Он должен учитывать компенсационные пакеты, которые предлагают другие компании на рынке труда, с тем чтобы сотрудники хотели работать именно в этой компании, а не в какой бы то ни было другой.

Общая оценка фактора — 50 баллов. Итог оценки факторов является характеристикой должности и позволяет объединить в одну группу должности с одинаковой оценкой и объективно ранжировать постоянную оплату в разных подразделениях компании.

Важным является вопрос о количестве факторов и их удельном весе в общей оценке. Практика показывает, что 10 показателей или удельный вес показателя в пределах 10% являются неоптимальными. Расчеты усложняются, а маловлиятельными факторами руководитель может пренебречь, хотя на практике они важны. Выделение 1–2 показателей грозит тем, что могут остаться без внимания влиятельные аспекты должности.

Методика Э. Н. Хэя не всегда может быть использована, так как ее параметры могут недостаточно отражать специфику деятельности компании. В этом случае многие российские компании разрабатывают свои оценочные факторы. Однако в любом случае следует соблюдать ряд правил. Ценность фактора при оценке должности должна быть увязана с целями организации и той ролью, которую должность играет в достижении цели.

Таблица 23. Оценка фактора «Сложность деятельности»

Оценочные показатели должности по параметру «Сложность деятельности»	Дифференциация уровней
<i>Стандартизированные (описанные) задачи</i> — выполнение должностных обязанностей на данном рабочем месте связано с типовой, периодически повторяющейся работой, осуществляемой в соответствии с регламентирующими документами или под прямым контролем других лиц. Такие задачи не предполагают самостоятельного решения нестандартных ситуаций. Регламентирующими документами могут служить рабочие регламенты, отраслевые и внутренние инструкции и методики и т. п.	Уровень А1 5 баллов
<i>Частично стандартизированные задачи</i> — типовая, частично регламентированная работа с правом принимать оперативные решения по незначительным отклонениям от прохождения процедур	Уровень А2 10 баллов
<i>Нестандартные задачи в профильной области деятельности</i> — решение нетиповых (нестандартных) ситуаций в традиционной (профильной) области деятельности. Это характерно для руководителей среднего звена, так как им приходится решать вопросы, касающиеся не только выполнения типовых процедур, но и планирования работ, проблем взаимоотношений персонала, отношений с внешними контрагентами и т. д.	Уровень А3 15 баллов
<i>Нестандартизированные задачи по многим направлениям</i> — сложная аналитическая работа, не поддающаяся четкой алгоритмизации, связанная с поиском, систематизацией и анализом информации, диагностикой и решением проблем, в том числе в новых областях деятельности. К этой категории относятся руководители, принимающие стратегические решения, которые имеют влияние на предприятие в целом	Уровень А4 20 баллов

¹ ЖУК. 2008. № 1. С. 20.

Чем больше субфакторов необходимо для определения содержания фактора, тем влиятельнее данный фактор с точки зрения уровня неопределенности.

При оценке должности важно:

- оценивать должность, а не сотрудника, занимающего ее;
- оценивать только те должностные обязанности, которые выполняются в штатной ситуации;
- оценивать должность независимо от текущего уровня оплаты.

Положить конец мотивационной неразберихе, сделать начисление оплаты труда прозрачным и решить некоторые проблемы мотивации поможет система грейдов, построенная по методике Хэя.

Основные принципы системы грейдирования:

1. Оплата труда зависит только от требуемых компетенций и не связана ни с подразделением, где работает человек, ни со стажем и другими характеристиками, так как оплата устанавливается для *должности*.
2. В пределах должности в зависимости от квалификации сотрудника существует *вилка оплаты*. Переход с одного уровня на другой требует подтверждения нового уровня компетенций в любой форме, предложенной руководством (тесты, кейсы, аттестация).

В разработке системы грейдов должны обязательно участвовать те, чьи должности оцениваются. Это повысит качество описания должности и сведет на нет сопротивление новой системе, которое почти всегда возникает.

В результате формируется таблица (табл. 24), которая позволяет легко понять, как рассчитывается оплата, что нужно узнать и какие навыки освоить, чтобы она росла.

Такая наглядность очень положительно влияет на психологический климат в коллективе.

Таблица 24. Система окладов (грейды) компании (фрагмент)¹

Группа	Общий балл	Грейд	Ежемесячный оклад, руб.	
			Минимум	Максимум
015 (системные администраторы)	192–227	12	28 000	45 000
025 (системные аналитики, аналитики бизнес-систем)	228–268	13	32 000	50 000
036 (бухгалтеры, HR-менеджеры)	269–313	14	40 000	50 000
018 (юристы, финансисты, менеджеры по продажам)	314–370	15	45 000	55 000
052 (менеджеры по продажам, маркетологи, сотрудники рекламной службы)	371–438	16	45 000	60 000
034 (линейные менеджеры и руководители некоторых служб)	439–518	17	60 000	75 000
067 (руководители направлений и служб)	519–613	18	80 000	100 000

Построение практических систем мотивации, естественно, определяется тем, какого типа организацию хочет иметь руководитель. Как утверждает генеральный директор компании «Ценностное управление для бизнеса» К. Харский, в зависимости от применяемых принципов управления все компании делятся на три типа в соответствии с тем, что является источником энергии для сотрудников.

Первый тип — это компания-цирк. Мотивация построена так, как дрессировка в цирке: за выполнение трюка дается либо кусок мяса, либо кнут. Руководитель такой компании использует в основном зарплату и все мероприятия, связанные с ней.

¹ Директор по персоналу. 2014. № 3. С. 38.

Второй тип — компания-театр, в которой каналом передачи энергии является эмоция. Руководитель стремится, чтобы компания производила впечатление, за которое клиенты рады платить снова и снова. Сотрудники приходят на работу не только ради зарплаты, но и ради самого содержания труда, тех функций, которые они выполняют, для того чтобы клиенты приходили снова и снова. Естественно, привязанность сотрудника к компании этого типа выше, чем к компании типа цирк, потому что помимо материального поощрения человек получает еще эмоциональные впечатления, которые соответствуют его внутренним побуждениям, и потому внешняя мотивация все больше уступает место внутренней.

И наконец, третий тип — компания-храм, где источником передачи энергии является смысл. Такая компания дает сотрудникам зарплату, эмоции и наполняет их деятельность смыслом. Таких компаний не слишком много, но тем не менее они есть: это *Apple, Microsoft, Sony, Nokia*. В компании-цирке превалируют тактические цели, в компании-театре стратегию определяет режиссер (директор, владелец), в «храме» действует определенный набор правил, которые не могут быть нарушены, эти правила формулируются миссией компании¹.

Заработная плата — основной вид материального стимулирования — имеет разнообразные формы, которые существуют в течение достаточно длительного времени. Это сдельная заработная плата, когда устанавливается размер выплат на каждую единицу произведенной продукции или каждый час затраченного времени, общий заработок определяется перемножением этой ставки на количество часов или единиц продукции. Эта система оплаты труда стимулирует количественные показатели, но, естественно, ни в какой степени не увязана с качественными показателями, и в этом ее огромный недостаток.

Повременная заработная плата выплачивается в форме оклада, т. е. она заранее установлена на месяц или неделю и независимо от количества проделанной работы, выплачи-

¹ Генеральный директор. 2012. № 12. С. 38.

вается в конце этого периода. Естественно, какие-то требования к качеству предъявляются, однако в полной мере нельзя сказать, что она увязана с качественными показателями.

Существуют различные формы аккордной оплаты, которые применяются на строительных, погрузо-разгрузочных работах, когда оплата осуществляется за выполнение работы в четко определенное время, и разновидности уже рассмотренных видов оплаты труда.

В настоящее время в самой примитивной форме эти виды оплаты применяются, однако они в очень малой степени обеспечивают подчинение эффективности индивидуальной коллективным результатам деятельности. Поэтому все шире применяются формы оплаты труда, которые учитывают квалификацию сотрудника, индивидуальные результаты его деятельности, результаты работы подразделения, в котором он работает, и итоги деятельности организации в целом. Конечная оплата складывается из постоянной (гарантированной) зарплаты и переменной, отражающей качество работы. Тем самым мотивируется не только индивидуальная, но и коллективная работа. Соотношение постоянной и переменной частей зависит от разных обстоятельств и может меняться под воздействием текущих задач.

Например, в обычных условиях оно 70:30, но возникает проблема — слабо реализуется какой-то вид товаров, мало заинтересованы в результате отдел закупок, бухгалтерия. В этом случае повышение доли переменной части стимулирует разрешение проблем с реализацией и заинтересованностью равнодушных.

Выплата переменной части может осуществляться разными способами:

1. Базовый процент от величины оборота, например 5% от выполнения индивидуального плана и 3% от плана секции.

Постоянная часть зарплаты — 20 тыс. руб.
Месячный план продавца — 30 тыс. руб.

Месячный план секции — 150 тыс. руб.

При выполнении обоих видов плана зарплата составит:

$$20 \text{ т. р.} + 5\% \times 30 \text{ т. р.} + 3\% \times 150 \text{ т. р.} = 20 + 1,5 + 4,5 = 26 \text{ т. р.}$$

2. Стимулирующий процент.

Если необходимо, чтобы план продаж перевыполнялся, можно установить прогрессивную шкалу:

- 100% — 1%;
- 101–110% — 1,5%;
- 111–120% — 2,5%;
- 121% и больше — 3,5%.

Эту шкалу можно применять только в том случае, если перевыполнение плана — заслуга менеджера.

Алгоритм разработки системы премирования предполагает определение ее основных параметров:

- соотношение постоянной и переменной частей оплаты труда;
- виды/периодичность премирования;
- показатели, при достижении которых будет назначаться премия;
- правила расчета премии по каждому показателю.

Первый параметр чрезвычайно различен, так как на него влияет степень участия сотрудника/подразделения в достижении конечной цели. Если же это влияние прямое и сильное на такие оценочные результаты, как выручка, рентабельность, уровень затрат, доля переменной части должна быть выше.

Аналогично строится премиальная система для решения частных задач — продвижение продукта/услуги (пионерного, несезонного, неликвида), оптимизация складского запаса

определенной материальной ценности, значительное сокращение времени на осуществление проекта и т. п.

Например, для повышения качества обслуживания в отделе логистики московской компании «Эталон-Строй» зарплата сотрудников на 55% состоит из оклада за количество рейсов и на 45% — из переменной части, 20% которой начисляются за культуру обслуживания, 15% — за точность доставки груза до минуты, 10% — за содержание автомобиля в чистоте.

Второй параметр — уровень ответственности и полномочий. Чем он выше, тем больше доля переменной части.

Третий параметр — степень регламентированности обязанностей. Чем она выше, тем меньше требуется креатива и ответственности, тем ниже переменная часть.

Четвертый параметр — конкретность оценочных показателей. Если она есть, премиальная часть может быть больше, если таких оценок нет по объективным причинам, переменная часть сводится к минимуму или отсутствует.

Естественно, при начислении переменной части необходимо тщательно следить, явились ли достигнутые показатели результатом работы данного сотрудника/подразделения или на них повлияли внешние условия. Так, в период эпидемии «птичьего гриппа» в Японии аптеки увеличили реализацию в сотни раз за счет того, что все японцы носили респираторы, которые меняли несколько раз в течение дня. Премировать работников аптеки можно было лишь за увеличение нагрузки, а не за продвижение товара. Это сказывается на величине премии. Периодичность и правила расчета премии очень индивидуальны и определяются руководителем.

Так, в розничной сети оплата продавцов состоит из трех частей: индивидуальной оплаты, зависящей от квалификации продавца, стажа работы и других показателей, результатов работы секции и магазина. При этом большую роль играют бонусы, которые выплачиваются за качественные показатели работы или за сочетание качественных и количественных показателей.

Например, в розничной обувной компании «Алфавит» премия-бонус, выплачиваемая в дополнение к заработной

плате, зависит от личного рейтинга сотрудника. Последний определяется отработанными за день часами, количеством проданных пар обуви и размером выручки. Если продавец отработал всю смену целиком, он получает бонус больше, чем тот, который опоздал, заранее ушел или отпрашивался в течение рабочего дня. Это правило заставляет продавцов не опаздывать, не отпрашиваться и не уходить раньше с работы или, если возникает такая необходимость, компенсировать сокращение рабочего дня за счет количества проданной обуви или ее средней цены. В результате сочетания этих трех показателей ежедневно определяется рейтинг лучшего продавца, по итогам каждого дня выбирают лучших продавцов, которые получают бонус в размере определенного процента от стоимости проданного ими товара.

Естественно, чем дороже товар, тем больше выплата, и поэтому процент бонуса летом выше, а зимой ниже, поскольку зимние товары значительно дороже. Бонус составляет в среднем полпроцента личной выручки сотрудника в день, а по итогам месяца — до половины оклада. Коллективный бонус за достижения магазина выплачивается в том случае, если магазин превышает порог нормативной рентабельности, и тогда определенный процент выручки начисляется в премиальный фонд, который также распределяется между сотрудниками по индивидуальному рейтингу. Стремясь увеличить выручку магазина (сеть расположена в Московской области, Москве и Орле), сотрудники устраивают различные рекламные акции, причем зачастую очень изобретательные, привлекающие много жителей, в результате чего выручка значительно растет.

В компании «Новые технологии» введению новой системы предшествовало изменение организационной структуры отдела продаж. Целью его было отделение собственно продаж от контактов с потенциальными клиентами. Был создан call-центр, который разместился в Подмосковье, что позволило понизить уровень заработной платы, так как кадровое предложение в этом регионе выше, чем спрос. Операторы взяли на себя обзвон первичных покупателей, и если получались

позитивные контакты, то они передавали их продавцам. Это позволило увеличить объем реализации примерно в 4 раза и соответственно привело к росту заработной платы. Система оплаты построена таким образом, что личный объем продаж увязывается с общекомандным результатом.

Для того чтобы получить бонус, компания должна выполнить план реализации на минимальный, средний или оптимальный процент. Если минимум не достигнут, бонус, естественно, никому не выплачивается. Если объем продаж выше минимального, но ниже среднего, бонус каждого продавца рассчитывается как 3% дохода по его сделкам. При общем объеме продаж между средним и высоким показателями бонус равен 5% суммы личных продаж, а если общий результат выше — бонус составляет 7%. Такая система оплаты заставляет сотрудников не только бороться за выполнение личного плана, но и способствует тому, чтобы в целом и операторы, и продавцы работали с максимальной эффективностью.

Помимо этих методов применяются и другие, например, в сети магазинов «Обувь России» несколько раз проводили акцию «Суперрезультат». Ее суть в том, что, даже если план продаж перевыполнен незначительно, все равно в конце дня всем сотрудникам выплачивается пусть небольшая, но постоянная премия. Эта акция давала в течение некоторого времени положительный эффект, но постепенно сотрудники привыкли и перестали позитивно реагировать на такой вид мотивации. Бонусы устанавливаются также за продажу определенного товара, например, если существует новая продукция, которую покупатели не сразу принимают, или какие-то устаревшие виды обуви, которые пора распродать, устанавливается определенная фиксированная сумма или опять-таки процент от реализации, который выплачивается за ликвидацию данных видов или, наоборот, за их внедрение. При этом, конечно, устанавливается количественная норма продажи данного товара, за которую выплачивается бонус. Такие бонусы широко применяются для ликвидации сезонных запасов, а также как инновационный стимул при продаже нового товара. В компании «Алфавит» в результате применения

бонусов за продажу определенного товара ежемесячные премии могут увеличить оклад в 3 раза.

К денежным формам мотивации относится и система **управления по целям**. Она была разработана в США и применяется там достаточно широко. В последние годы она используется и в России, хотя не так успешно, как в Америке. На первый взгляд это очень простая и понятная система, предполагающая определение целей подразделения и его сотрудников, неразрывно связанных с целью организации, т. е., иначе говоря, построение дерева целей. Каждая из целей разбивается на задачи, которые в свою очередь раскладываются на определенные бизнес-процессы, для которых определяются показатели эффективности. Система поощрения строится применительно к этим показателям эффективности через коэффициенты, тем самым обеспечивается тесная связь между эффективностью деятельности каждого отдельного сотрудника и эффективностью компании в целом.

На практике применение этой системы встречает с достаточно большими трудностями, первая из которых — построение дерева целей, как указывалось, требует абсолютной единонаправленности целей и соподчиненности их целям более высокого уровня. В реальной жизни осуществить этот процесс довольно сложно, потому что есть противоречия между подразделениями организации. Мы не имеем в виду субъективные противоречия, а говорим лишь об объективных. Они постоянно возникают, например, между производственным и маркетинговым подразделениями, поскольку у них разный взгляд на пути повышения рентабельности, которое является стратегической целью фирмы. Внутри каждого подразделения эти противоречия между группами или отдельными сотрудниками могут быть связаны с разным пониманием стоящих задач, разным подходом, разным уровнем квалификации и т. д. Но дело не только в этом.

Определяя комплекс задач, стоящих перед каждым сотрудником, и тем самым ставя перед ними требования достижения определенного уровня эффективности или овладения дополнительными компетенциями, следует иметь

в виду, что эти задачи должны быть очень тесно увязаны с реальной ситуацией в организации. Например, перед кем-то из сотрудников, допустим начальником цеха, ставится задача овладения дополнительными компетенциями в области стратегического планирования, мотивации или какими-либо другими. И коль скоро он эти компетенции за определенный период приобрел, его необходимо повысить, допустим, до уровня вице-президента. Но такой возможности может не представиться или его новая квалификация позволит ему найти более привлекательное место в другой компании, т. е., затратив средства и время, мы подготовим очень квалифицированного сотрудника для наших возможных конкурентов.

Еще одна проблема состоит в том, что, ставя перед сотрудниками определенные задачи и тем самым привязывая к ним мотивационные системы, мы не можем гарантировать, что не изменятся цели фирмы. Например, фирма предполагает широко развернуть деятельность по контакту с французскими фирмами и перед определенной группой сотрудников ставится задача овладеть французским языком. За это как за дополнительную компетенцию им полагается доплата. Сотрудники достигают этой компетенции, получают доплату, но контакты состоялись не с французскими фирмами, а с испанскими, т. е. организация будет оплачивать компетенции, которые ей абсолютно не нужны, и она вынуждена вновь затрачивать средства на достижение компетенции — овладение испанским языком.

Тем не менее именно в последние годы управление по целям получило довольно широкое распространение благодаря разработке критериев производственной эффективности (KPI). Внедрение KPI поставило процесс управления по целям на новый уровень, ибо эти коэффициенты позволяют, во-первых, достаточно тесно совместить систему мотивации со стратегией организации, во-вторых, включить в этот общий процесс как подразделения, реально влияющие на реализацию стратегии, так и вспомогательные подразделения, которые как бы непосредственно на достижение целей

не влияют, но без деятельности которых достижение этих целей невозможно.

Коэффициенты KPI представляют собой стандарты эффективности процессов, которые должны быть достигнуты подразделениями или отдельными сотрудниками и применительно к которым строится система мотивации. Алгоритм разработки KPI в настоящее время достаточно распространен, выявились типичные ошибки при внедрении этого показателя, но разразившийся кризис несколько приостановил распространение этой системы управления. Нормализация состояния экономики и ее переход на инновационные рельсы будут, безусловно, способствовать внедрению этой системы мотивации, поскольку именно она гарантирует в случае правильного осуществления единство стратегического управления и мотивации сотрудников.

Для того чтобы система KPI работала эффективно, следует при ее разработке соблюдать некоторые основные правила.

1. Коэффициенты должны находиться в зоне ответственности того сотрудника, для которого они установлены. На практике зачастую бывает, что людям вменяется выполнение тех функций, которые не входят в их должностную инструкцию, поэтому необходимо, прежде чем начинать расчет KPI, тщательно проанализировать оргструктуру организации, должностные инструкции, четко выявить функциональную взаимозависимость в процессе работы, с тем чтобы минимизировать дублирование или двойную ответственность. Следует предложить сотрудникам описать свои должностные обязанности и сопоставить их с должностной инструкцией. На основе сопоставления этих двух документов четко определить, какие обязанности должны быть исполнены данным сотрудником. В том случае, если все-таки возникает необходимость работы двух подразделений или двух сотрудников для решения одной задачи, им следует установить либо одинаковые нормативы, либо более частный показатель, чтобы максимально прибли-

зить оценочный показатель к реалиям деятельности. Обязательно следует предложить сотрудникам установить процентное соотношение между выполняемыми ими функциями, чтобы общий итог, естественно, равнялся 100%. Такой подход, во-первых, обеспечит широкое участие сотрудников в подготовке KPI и тем самым заранее проинформирует их о введении новой системы мотивации, а во-вторых, значительно снизит сопротивление введению этого нового показателя, поскольку будут учтены интересы самих сотрудников.

2. Каждый показатель должен иметь совершенно определенное числовое значение, чтобы любой сотрудник мог его рассчитать сам и тем самым проконтролировать правильность своей мотивации. Количество показателей не должно быть чрезмерным, рекомендуется 5–7, не более. При этом состав этих показателей может меняться. Например, на одном предприятии для заготовительного цеха самым главным был показатель процента брака и от его снижения зависело поощрение всего коллектива. По прошествии некоторого времени проблема перестала быть столь острой и на первый план вышла задача увеличения объема производства и повышения качества заготовок. Тем самым были изменены критерии, вернее, их удельные веса в совокупном показателе, на основании которого рассчитывалось материальное поощрение.
3. Показатели должны быть сопоставимыми, для того чтобы их можно было сравнивать в различных ситуациях. Например, нельзя сравнивать среднюю дневную выручку (1 чек за день) магазина, расположенного в городе областного масштаба, и торговой точки такого же формата, но находящейся в глубинке.
4. KPI различных подразделений должны быть увязаны между собой так, чтобы не противоречить друг другу и способствовать общему повышению эффективности. Решение этой задачи, как мы уже говорили, представляет большие трудности.

После того как коэффициенты ориентировочно определены на основании оценки, которую дают сами сотрудники, необходимо их скорректировать на мнение внутренних или внешних потребителей тех услуг, той деятельности, которую осуществляют сотрудники. Это необходимо, потому что человек далеко не всегда и даже организация далеко не всегда может определить достаточно объективно качество своей деятельности и степень зависимости этого качества от деятельности сотрудников. Именно поэтому рекомендуется оценивать предложенные коэффициенты на основании построенной «диаграммы потребителей», в которой учитывается мнение тех, на кого работает данное подразделение или данный сотрудник, с точки зрения как набора показателей, так и выбранных характеристик. При этом очень важно оценивать именно те показатели, которые представляют для потребителей главную ценность. Например, в компании «Трамп МаСт» коэффициент удовлетворенности потребителя, который является одним из самых главных для расчета материального поощрения (его доля в совокупном индексе составляет 35%), включает следующие составляющие:

- сроки исполнения заказа;
- работа монтажников на объекте;
- работа менеджера;
- уровень сервиса, в том числе логистики.

Все эти показатели вместе составляют средний показатель, на основании которого начисляется материальное поощрение менеджеру по работе с клиентами.

Если речь идет о внутренних клиентах (например, для менеджера по персоналу таковыми являются руководители отделов), то они формулируют те показатели, которые для них являются самыми важными. Например, достижение в результате обучения определенных компетенций применительно к специфике работы данного подразделения, рост производительности труда, внедрение новой системы оплаты труда, которая должна принести экономический эффект. При вы-

яснении мнений внутренних потребителей зачастую выявляются особенности деятельности, которые руководству даже не приходят в голову. Поэтому внедрение критериев плановой эффективности уже в процессе разработки может позволить определить какие-то резервы повышения качества деятельности организации.

Критерии производственной эффективности являются основой для начисления материального поощрения. Пример такого расчета представлен в табл. 25.

Таблица 25. Расчет годовой премии директора по производству¹

Показатель	Вес, %	План	Факт	Коэффициент (K ₁ , K ₂ , K ₃)	Формула для расчета
Выполнение плана по объему выпуска, %	50	100	102	1,1	$B \times 0,5 \times K_1$
Выпуск продукции на 1 руб. ФОТ, руб.	30	4,4	4,7	1,1	$B \times 0,3 \times K_2$
Объем брака, %	20	5	8	0	$B \times 0,2 \times K_3$
Базовый размер премии (B) — 50% годового оклада: $1\,440\,000 \text{ руб.} \times 50\% = 720\,000 \text{ руб.}$ Фактический размер премии: $(B \times 0,5 \times K_1) + (B \times 0,3 \times K_2) + (B \times 0,2 \times K_3) = 396\,000 \text{ руб.} + 237\,600 \text{ руб.} + 0 \text{ руб.} = 633\,600 \text{ руб.}$					

Однако необходимо иметь в виду, что внедрение системы критериев производственной эффективности ни в коем случае не должно съесть ту экономию, которая получена в результате ее применения. Именно поэтому необходимо вводить ограничения на начисления фонда поощрения, поскольку далеко не всегда перевыполнение стандартов связано действительно с качеством работы данного сотрудника. Иногда на это влияет ситуация на рынке либо другие обстоятельства, не имеющие отношения к качеству, поэтому вводится дифференциация коэффициентов, которая позволяет ограничить выплачиваемое поощрение (табл. 26).

¹ Директор по персоналу. 2012. № 8. С. 32.

Таблица 26. Значения повышающих и понижающих коэффициентов¹

Выполнение плана по объему выпуска, %	<85	85–92	93–98	99–101	102–105	106–115	>115
Коэффициент K_1	0	0,8	0,9	1	1,1	1,2	1,3
Выпуск продукции на 1 руб. ФОТ, руб.	<3,5	3,6–3,9	4,0–4,2	4,3–4,5	4,6–4,8	4,9–5,2	>5,2
Коэффициент K_2	0	0,7	0,8	1	1,1	1,2	1,3
Объем брака, %	<3	3	4–5	6	7	>7	
Коэффициент K_3	1,3	1,2	1	0,8	0,7	0	

Следует подчеркнуть, что КРІ должны рассчитываться для всех сотрудников, включая топ-менеджмент организации.

КРІ руководителя по сути это цели, которых он должен достичь в результате исполнения должностной инструкции. Например, руководитель проекта обязан:

- рассчитать бюджет проекта и придерживаться его.

КРІ — соблюдение бюджета;

- осуществить успешную реализацию проекта.

КРІ — соответствие на 95–100% критериям технологии проведения маркетинговых исследований и ВТL-акций. Выбранные КРІ ранжируются по значимости и влиянию на размер премии, как показывает пример².

В розничной сети магазинов сувенирной продукции для оценки работы руководителя проектов, направленных на освоение регионов, установили четыре показателя эффективности. K_1 — количество торговых точек, открытых в регионах в утвержденные сроки. Удельный вес фактора — 0,5. K_2 — прирост продаж (выручка) согласно плану, удельный вес — 0,3. K_3 — удовлетворенность клиентов (по результатам

¹ Директор по персоналу. 2012. № 8. С. 33.

² Там же. 2013. № 11. С. 89.

анкетирования), вес — 0,1. K_4 — процент дебиторской задолженности, вес — 0,1. Итоговый бонус сотрудника, выдаваемый ежеквартально, рассчитывается по формуле

$$B = O \times (K_1 + K_2 + K_3 + K_4), \text{ где } B \text{ — бонус, а } O \text{ — оклад.}$$

$$B = O \times (0,5 + 0,3 + 0,1 + 0,1) = O \times 1, \text{ т. е. бонус равен окладу.}$$

Решение стратегических задач мотивации достигается совершенно новыми средствами. Так, комбинат «Норильский никель» для долгосрочной мотивации и удержания сотрудников оплачивает половину стоимости квартир, приобретаемых в Московской области (г. Ликино-Дулево и Ступино) и в Краснодарском крае (Анапа и Краснодар) и сдает работникам в наем. В течение 10 лет сотрудник, работая на предприятиях «Норникеля», выплачивает половину стоимости квартиры. После этого компания выплачивает вторую половину стоимости жилья, а работник оформляет жилье в собственность. В 2013 г. получил квартиры 541 сотрудник. Пока в наем. Компания уже потратила на приобретение жилья для сотрудников 8,35 млрд руб. и столько же планирует потратить в будущем. Все это делается в рамках жилищной программы «Наш дом/Мой дом», суть которой и условия участия в ней прописаны в коллективном договоре¹.

Следует помнить о том, что практические методы мотивации должны стимулировать достижение как долгосрочных, так и краткосрочных результатов. Привязка только к практическим или только к стратегическим целям не принесет необходимого эффекта. Так, стремление за короткий срок увеличить объем реализации и построить на этой основе систему поощрения, как правило, приводит к тому, что увеличение количественного показателя негативно сказывается на качестве продукции или сервиса и в стратегическом периоде ведет к потере позиций компании на рынке. Таких примеров великое множество. Все премии, которые разрабатываются, должны быть ориентированы на решение как тактических, так и стратегических задач, т. е. необходимо сочетать долго-

¹ Директор по персоналу. 2014. № 3. С. 4.

срочные показатели, в частности KPI, с краткосрочными. Тем самым предварительно нужно проранжировать цели и совершенно четко выделить те из них, которых следует достичь в ближайшее время, т.е. тактические, и те, которые будут определять судьбу организации на длительный период. Соответственно надо выделить показатели KPI и построить применительно к ним систему мотивации.

Собственники швейной фабрики поручили генеральному директору за короткий срок увеличить объем продукции и установили за это премию. Объем выпускаемой продукции за 2 года значительно вырос, однако прибыль фабрики при этом сократилась, поскольку рынок не мог поглотить всю произведенную продукцию. Стало совершенно ясно, что единственное KPI — объем выпускаемой продукции не решает проблем стратегического развития. Тогда в дополнение к объему производства был введен показатель объема реализации, что значительно исправило негативные последствия предыдущей практики применения KPI.

Система участия в собственности предусматривает возможность для менеджеров компании по истечении определенного срока (3–5 лет) приобретения ее акций на достаточно весомую сумму (в разных компаниях разную) с использованием опциона — более низкой цены.

Акции можно продать и положить в карман разницу между ценой покупки и рыночной или стать акционером и получать дивиденды. Такая система способствует закреплению кадров и повышает заинтересованность менеджеров в росте эффективности фирмы.

Материальная неденежная мотивация разнообразна по формам, но суть ее одна — за счет льгот и опций повышать уровень жизни сотрудников.

Важным материальным неденежным мотивирующим фактором является соцпакет, состав которого различен в разных организациях и на разных этапах их развития. Стандартный набор по данным исследования *ROMIR Monitoring* представлен на рис. 21¹.

¹ Директор по персоналу. 2014. № 3. С. 5.

5.3. ПРАКТИЧЕСКИЕ МЕТОДЫ МОТИВАЦИИ



Рис. 21. Льготы, обычно предоставляемые работникам, %

В последнее время содержание соцпакета сократилось, что ослабило его мотивирующее влияние, и это связано не только с кризисом, но и с тем, что зачастую самый обширный пакет себя не оправдывает, так как люди быстро привыкают к дармовым благам.

В одной немецкой компании, открывшей офис в Москве, сотрудников обеспечили бесплатными обедами, приобрели им абонементы в дорогой фитнес-клуб, предоставили корпоративные автомобили и выдавали мобильные телефоны. Но к этим льготам люди быстро привыкли и стали выражать недовольство маркой автомобиля, моделью телефона. Про столовую стали говорить: «однообразный набор блюд», «не та атмосфера». А фитнес-клуб не устраивает, так как находится далеко от офиса и предлагает скудный набор услуг. Тогда руководство компании перестало выдавать корпоративные телефоны, отменило фитнес-клуб, а стоимость питания компенсировало лишь частично. Это сильно демотивировало сотрудников, и они стали увольняться целыми группами. Спасло компанию лишь то, что HR-директор предложил компенсировать расходы на мобильную связь деньгами, а не вы-

давать телефоны, фитнес же оплачивать только тем, кто его реально посещает¹.

Опыт показывает, что дело не столько в размере соцпакета, сколько в правильности его выплаты, для чего организации следует провести анкетирование, в результате которого будет получена информация о том, какие льготы и компенсации, предоставляемые компанией, наиболее привлекательны для сотрудников.

Опрос следует проводить по категориям (топ-менеджеры, миддл-менеджеры, специалисты, молодые сотрудники), так как размер соцпакета зависит от средств, расходуемых на данную категорию, от статуса, возраста и других особенностей людей.

Если какие-то опции не востребованы, можно их убрать и увеличить стоимость других льгот или дополнить перечень, а также выплачивать денежную компенсацию льгот.

В «Связном» провели эксперимент с добровольным страхованием (ДМС): предложили вместо страховки получать деньги. Нашлись те, кто воспользовался этим предложением. Но потом они сильно разочаровались. Сумма, прибавленная к зарплате, явно не компенсировала все те медицинские услуги, которые покрывала страховка. Когда компания закупает полисы для всех сотрудников, то получает скидки и в расчете на одного человека полис стоит недорого. Доплата к зарплате получилась не такой уж и существенной. Обращаясь же в медицинское учреждение самостоятельно, сотрудник платит гораздо больше. Поэтому некоторые не смогли получить полноценное лечение и попросили снова включить ДМС в их соцпакет².

Таким методом была решена двоякая задача — работники убедились, что соцпакет выгоднее денег, и стали больше его ценить, а необходимость принять решение о замене пресекла ненужные разговоры о недостаточности соцпакета.

Действенность соцпакета, как показывает мировая и отечественная практика, значительно возрастет, если исполь-

¹ Директор по персоналу. 2014. Март. С. 4.

² Там же.

зовать возникший на Западе и частично применявшийся до кризиса в России метод «кафетерия». Суть его состоит в том, что устанавливается критерий качества работы, за который начисляются баллы.

На основе результатов анкетирования определяется «меню кафетерия», т. е. перечень тех льгот, на которые могут быть обменены баллы.

Перечень льгот, которые хотели бы получить сотрудники, далеко не всегда совпадает с тем перечнем, который устанавливает администрация, что приводит к лишним затратам и недовольству персонала. Так, при анкетировании в Промсвязьбанке выяснилось, что в течение 5 лет все меньше людей обращались в страховые медицинские клиники, что приводило к тому, что банк зря переводил по добровольному медицинскому страхованию деньги, причем весьма немалые. А наиболее востребованными оказались:

- добровольное поликлиническое медицинское страхование для сотрудника;
- добровольное медицинское страхование для родственников сотрудника (в том числе для детей);
- дополнительные дни отпуска;
- карта фитнес-клуба;
- отчисления на накопительную часть пенсии;
- изучение иностранного языка;
- курсы повышения квалификации или получение второго высшего образования;
- оплата путевки;
- оплата проезда к месту отдыха.

Льготы распределены по степени востребованности сотрудниками.

В одной из зарубежных компаний анкетирование показало, что значительное количество рабочих очень заинтересовано в охраняемой велосипедной стоянке, так как в результате пробок они пользуются не автомобилями, а велосипедами.

Администрации это не приходило в голову. Желание было быстро реализовано.

Принцип «кафетерия», естественно, не может полностью удовлетворить все потребности сотрудников. Однако он позволяет ориентироваться при наборе соцпакета на мнение подавляющего большинства, что доказала практика Промсвязьбанка.

Для разных организаций меню соцпакета совершенно различно. Оно может включать как аспекты, связанные с страхованием, т. е. выбор какого-то определенного метода страхования на льготной основе, так и скидки в магазинах при покупке ежедневных товаров или техники, мебели, туристических путевок, при обслуживании в спа-салонах и т. д.

Предоставление скидок, как показывает практика, оказывает на людей более сильное влияние, чем доплата той же суммы в деньгах, очевидно, потому, что оно действует постоянно, а деньги могут быть потрачены разово. Эта льгота не требует от организации никаких затрат, кроме договоренностей с магазинами, турагентствами, салонами красоты и т. п., которые идут на акцию, так как гарантируют себе определенный контингент покупателей и клиентов. Иногда эти льготы могут касаться таких оригинальных желаний, как бронирование автостоянки и т. д.

В США довольно широко применяется метод коллективных мероприятий, которые меняются на накопленные баллы, именуемые ваучерами. Это может быть поездка в Гранд-каньон, посещение Голливуда, участие в съемках массовой сцены. Ваучер может быть обменян на клюшку с автографами команды, выигравшей Кубок Стенли, отпуск на необитаемом острове.

Применительно к каким-то выдающимся сотрудникам предлагается ужин со звездой. В период внедрения этого бонуса в качестве персонажей для ужина были Р. Гир и Дж. Робертс.

В России ассортимент «кафетерия» весьма различается по регионам и предприятиям, и его распространение в постсоветскую эпоху значительно сократилось. Тем не менее

некоторые компании по-прежнему применяют групповые бонусы, касающиеся не материальных ценностей, а впечатлений.

Так, в сети магазинов *Enter* группе отличившихся по результатам квартала сотрудникам предоставляется возможность совершать экзотические путешествия. Это может быть какой-то небольшой остров или гонки на джипах, конная прогулка по горному склону, рафтинг. Все это сопровождается определенным сценарием, в котором участвуют все члены группы. Сценарий предусматривает акцент на корпоративных ценностях организации. Эти методы мотивации, по словам директора компании, оказывают очень позитивное воздействие. Он же обращает внимание на необходимость внедрения максимальных элементов игры как в деятельность сотрудников, так и в их взаимоотношения с клиентом. Однако эта практика должна осуществляться только с привлечением высококвалифицированных специалистов.

В сети магазинов, продающих модную одежду, в первый день работы продавец может выбрать подарок из ассортимента магазина и аксессуары с яркими и забавными принтами и надписями. Магазин торгует молодежной продукцией, и потому всецело приветствуется всякий креатив, который может быть реализован при продаже этого ассортимента. Дважды в месяц проходят планерки, на которых сотрудники могут предлагать свои идеи развития бизнеса и поощрения продаж. В частности, несколько раз они придумывали дизайн принтов, и лучшие предложения были напечатаны на футболках. Естественно, человеку приятно видеть где-нибудь в городе футболку с его собственным рисунком.

Определив перечень льгот, следует принять решение о том, какие из них могут быть включены в меню «кафетерия», а какие не могут быть использованы, поскольку, как правило, условием внедрения «кафетерия» является то, что затраты компании на соцпакет не возрастут. Поэтому любой сотрудник по каждой составляющей соцпакета имеет право выбрать одну из двух-трех. Например, он может получить за счет компании добровольное медицинское страхование для себя или

своего ребенка либо страховку для себя за счет компании, а для ребенка — за свой счет.

Для того чтобы сотрудник мог в максимальной степени удовлетворить свои потребности, оправданна детализация льгот. Так, программа добровольного медицинского страхования может быть поделена на 9 видов программ для взрослых и 4 — для детей. Они различаются комбинациями клиник, медицинских услуг и стоимостью. При этом должен соблюдаться принцип: более высокая стоимость пакета для управленцев, более низкая — для рядовых сотрудников. Каждый имеет право выбрать льготы любой стоимости и доплатить разницу между тем, что положено, и стоимостью этой льготы в перечне услуг. Если услуга, которую выбрал сотрудник, стоит дешевле, чем та, на которую он имеет право, он имеет возможность присоединить сэкономленную стоимость к какой-нибудь другой услуге.

Например, в Промсвязьбанке молодой пиар-менеджер выбрал самую минимальную программу добровольного медицинского страхования, она обошлась ему намного дешевле, чем предусмотрено лимитом для его должности. Оставшиеся средства он прибавил к той услуге, которая ему полагалась по должности, но стоила значительно дороже. Он попросил оплатить ему курс иностранного языка и приобрести абонемент в более престижный и дорогостоящий фитнес-клуб.

Реализуя опции, следует учитывать особенности различных групп — религиозным сотрудникам в посты приобретать абонементы в соответствующие кафе, молодых и амбициозных обучать за счет компании, офис-менеджеры охотно будут посещать фитнес-клубы, болельщики обрадуются билетам или абонементам на матчи любимой команды.

Применение «кафетерия» позволяет добиться некоторой экономии, поскольку большинство льгот проводятся оптом и это позволяет получить у провайдеров скидки.

Внедрение «кафетерия», естественно, вызывает определенные проблемы, поскольку прежде соцпакет люди получали автоматически, а введение «кафетерия» требует заполнения документов. Для того чтобы не усилить противодействие

этой программе, на корпоративном портале Промсвязьбанка специалисты HR-департамента разместили подробное описание программы и того, как в ней участвовать, какие бланки заполнять и почему. Были разосланы по электронной почте сотрудникам письма, в которых объяснялось, какие льготы предоставляются в новом формате и каков порядок выбора этих льгот. Информацию размещали на информационных стендах, которые располагались на территории банка, рассылали по электронной почте некоторые комикс-истории, в которых наглядно показывалось, как заполнять документы и каковы преимущества от нововведения. Чтобы облегчить внедрение новой системы, необходимо открыть специальный адрес в Интернете для вопросов сотрудников и систематически отвечать на эти вопросы.

Программа «кафетерия» была запущена в Промсвязьбанке в течение восьми месяцев. Ее первые результаты таковы: компания гораздо более эффективно расходует средства на соцпакет, гибко планирует и использует бюджет на льготы для сотрудников.

Работники значительно эффективнее вовлечены в управление компанией, поскольку сами определяют перечень и стоимость тех позиций соцпакета, которые компания предоставляет. Это значительно повысило лояльность сотрудников. Компания улучшила психологический климат в коллективе и брендовые показатели, а это чрезвычайно важно для удовлетворения потребностей квалифицированных сотрудников, которых на рынке труда дефицит. Стоимость льгот по соцпакетам при системе «кафетерия» значительно ниже, чем если бы эти потребности удовлетворялись сотрудниками из собственного бюджета. Последнее обстоятельство следует ненавязчиво и убедительно довести до сведения сотрудников.

В группе компаний НОВАРД внедрение системы «кафетерия» сопровождалось увязкой ее с системой KPI, т. е., иначе говоря, чем выше KPI, тем выше лимит социальной льготы, которую получает сотрудник. В этом случае создается эффект обратной связи, поскольку при более высокой мотивации

система больше работает на повышение эффективности организации в целом. Однако это оправдывает себя только в том случае, если проведено очень детальное анкетирование потребностей сотрудников. Если льгота стоит дороже, чем установлено лимитом, сотрудник имеет право за нее доплатить.

Нематериальная мотивация

Нематериальные методы мотивации дополняют систему материального стимулирования и входят определенным элементом в «управление по целям», «систему участия». Часть из них образует основу системы обогащения труда. Рассмотрим вначале те нематериальные методы, которые характеризуются как организационные.

Опрос, проведенный исследовательским центром портала SuperJob в сентябре 2010 г. среди квалифицированных рабочих и офисных сотрудников, обнаружил следующую картину¹. Среди нематериальных стимулов помимо рассмотренных нами выше (ДМС, оплата питания, повышения квалификации) ведущее место заняли гибкий график работы (41% рабочих и 29% офисных работников), помощь в личных делах (31 и 16%), дополнительный выходной (28 и 19%), конкурс (12 и 7%).

Относясь с уважением к проделанной работе, хочу выразить к ней серьезные претензии. Неоднократно проводимое автором анкетирование по выяснению нематериальных мотивационных факторов на разных предприятиях среди рабочих на первые места выдвигало «участие в управлении цехом, предприятием», «повышение уровня информированности о положении дел в организации», «возможность реализовать опыт и знания». Очевидно, в анкете портала SuperJob подобных вопросов не было. Организационные методы мотивации призваны решить эти проблемы. В первую очередь к ним относится «обогащение труда».

Как уже указывалось выше, далеко не для всех материальные стимулы являются самыми действенными. Значитель-

ную и по мере стабилизации хозяйственной ситуации все большую долю составляют работники, для которых самым важным является содержание труда. Для них следует использовать мотивационную систему «обогащение труда».

«Обогащение труда» представляет мотивационный фактор, который далеко не всегда влечет повышение материального стимулирования, однако включает расширение самостоятельности сотрудников, возможность гибкого графика работы, предоставление права самостоятельно организовывать свою работу и определять условия ее реализации, а также в отдельных случаях полностью брать на себя выполнение каких-то отдельных важных заданий.

Иначе говоря, «обогащение труда» во многом связано с такой функцией менеджмента, как делегирование. Содержание делегирования подробно исследуется в курсе «Общий менеджмент», поэтому только напомним, что оно предполагает передачу по вертикали сверху вниз полномочий и ответственности, причем полномочия включают частичное право использования ресурсов, в том числе человеческих, на какое-то определенное время. Если это делегирование носит постоянный характер, то оно закрепляется в должностной инструкции и тогда уже к «обогащению труда» отнесено быть не может.

«Обогащение труда» является мотивацией для тех, кто хочет продвигать карьеру, накапливать опыт и тем самым повышать свою ценность на рынке труда. Поручая человеку такого типа участие в работе над сложным проектом, нужно сказать ему, что именно он может предложить самое интересное решение, дать ему свободу выбора плана решения и организации этого плана.

Если человек ориентирован на карьеру, ему можно доверить руководство проектом, что даст ему и руководителю возможность реально оценить обоснованность претензий на продвижение по вертикали.

Креативных сотрудников следует постоянно подключать к решению разнообразных проблем, может быть даже непосредственно относящихся к сфере их деятельности. Видя, что

¹ Генеральный директор. 2010. № 11. С. 43.

его креатив постоянно востребован, человек будет стараться приобретать дополнительные знания.

Иногда значение имеет изменение наименования должности и привлечение малоквалифицированных сотрудников к обсуждению условий их труда. В одном крупном торгово-офисном комплексе арендаторы были недовольны качеством уборки помещений и, какие бы санкции ни применялись, положение не менялось. Был проведен эксперимент — уборщиц назвали администраторами этажей и разрешили им самостоятельно организовывать свою работу, составлять график уборки и решать, что, когда, как они будут делать для того, чтобы в помещениях была чистота. Проведенное после введения этого новшества анкетирование показало, что никаких претензий к качеству уборки не возникало, поскольку каждая из уборщиц отвечала персонально за состояние своего этажа. Более того, они даже начали украшать этажи, приносить туда комнатные растения и т. д.

Не всегда возможно, особенно в организациях с жесткой иерархией, повысить человека только потому, что он стремится к этому и, может быть, даже это заслужил. Определенный опыт решения этой проблемы накоплен Японией, где в течение 10 лет человек карьеры не делает, однако по принципу карусели он осуществляет перемещение по службам данной организации, получая разнообразную квалификацию, которая впоследствии позволяет его повысить по любому из изученных им направлений. Значительную помощь в этом отношении может оказать система внедрения грейдов, которая, не меняя должности, повышает оценку работника и тем самым как бы меняет его статус.

К организационным методам относится и участие в принятии решений. Это одно из самых больных мест российской мотивационной практики. Руководители, очевидно боясь уронить свой авторитет, категорически не желают делиться с коллективом проблемами и привлекать его к их решению.

В полной мере этот принцип реализуется в японском менеджменте, где стратегические цели расщепляются на многоярусное дерево целей, каждая из которых доводится до того

подразделения (цех, отдел, бригада, группа), которое будет ее достигать. Определяются сроки и основные параметры, остальное — дело коллектива. По этой системе весь коллектив участвует в принятии решения, что позволяет удовлетворить потребности в причастности, уважении, самореализации и максимально привлечь интеллектуально-креативный ресурс всех сотрудников. Недаром говорят, что японцы долго принимают решение, но быстро и успешно его реализуют.

Конечно, эффективность такого метода связана прежде всего с менталитетом японцев — с коллективистским мышлением, не позволяющим никому уклоняться от участия, уважительной манерой общения (никто не высмеет даже самую абсурдную идею). Важную роль играет и практика поощрения (чаще всего морального, очень ценимого японцами) любого предложения по совершенствованию производства или управления.

В России система участия оживилась в эпоху кризиса 2008 г., когда многие руководители, стремясь сохранить коллектив в условиях снижения материальных стимулов всех видов, активно внедряли участие сотрудников в принятии решений.

Накоплен определенный опыт использования этого метода для стимулирования инноваций, но считать проблему решенной нет оснований. Участие коллектива в принятии решений пока еще не стало органичной составляющей российского менеджмента.

Моральная мотивация

Моральная мотивация чрезвычайно разнообразна по методам — благодарность в устном, письменном, электронном виде, Доска почета. Благодарность при всей своей внешней простоте требует правильного подхода. Хвалить надо¹:

– за дело;

¹ Генеральный директор. 2011. № 5. С. 64.

Выполнение плана — это должностная обязанность, поэтому хвалить нужно только за результаты, выходящие за рамки плановых поручений: например, сотрудник досрочно реализовал крупный сложный проект, предложил технологическое решение и тем самым сэкономил деньги компании, превзошел ожидания клиентов в уровне сервиса.

– публично;

Отдел персонала и непосредственные руководители должны следить за успехами сотрудников. Отмечать заслуги лучше при всем коллективе, например, в день рождения компании.

– объективно;

Отмечать следует не за личные качества, а за результат.

– индивидуально;

По возможности надо учитывать предпочтения каждого сотрудника, варьируя формы поощрений.

– своевременно.

Например, после подписания крупного контракта или в крайнем случае по итогам отчетного периода.

Этой же цели служат чествование ветеранов, торжественное отмечание дней рождения, свадеб, рождения детей. Помощь в тяжелых ситуациях — болезнь, смерть, несчастье, в бытовых проблемах — устройство детей в детский сад, написание отзыва на дипломную работу подчиненного, переезд в новую квартиру.

Все эти действия, как правило, вызывают у людей благодарность, укрепляют в них уверенность, что «в минуту жизни трудную» компания не бросит их.

Для того чтобы убедиться, что мотивационная система организации соответствует требованиям рынка, следует ее сравнивать с конкурентами по комплексу мер (табл. 27).

Рассмотренные нами в целях анализа отдельно разные виды и формы мотивации в реальной жизни формируют мотивационные системы, используемые для достижения разных целей. Это касается прежде всего стимулирования инноваций.

Как известно, инновацией может выступать создание нового продукта или создание и внедрение новых технологий. И то и другое является обязательным условием повышения конкурентоспособности организации, и потому инновационная деятельность внутри каждого предприятия должна быть объектом мотивации. Сотрудники, обладающие креативным складом ума, должны находиться в поле зрения руководства, чтобы они могли эту способность реализовать с максимальным эффектом для организации.

В качестве примера можно привести практику, существующую на молочном заводе Санкт-Петербурга «Второе дыхание», где за внедрение новых продуктов повышается заработная плата, а кроме того, расширяется сфера деятельности креативного специалиста. Завод, который увеличил за полгода объем реализации в 10 раз, добился этого за счет внедрения новых видов продукции. Так, технологи молочного цеха добавили в закуску йогурта домашнее варенье. Продукт очень понравился покупателям, и в настоящее время его доля в молочном ассортименте около 40%. Зарплата сотрудников, предложивших эту идею, выросла на 20%.

На другом предприятии директор, привезя из Италии рецепт печенья «Кантучини», предложил технологу освоить производство чего-нибудь подобного. Технолог добавила в итальянский рецепт семечки, орехи и кунжут, в результате получился совершенно новый сорт печенья, который пользуется огромным спросом. Сотруднице увеличили заработную плату, однако главным для нее явилось то, что она на своем посту главного технолога хлебобулочного цеха постоянно реализует собственные идеи. Помимо вышеупомянутого пече-

ТАБЛИЦА 27. Сравнение зарплаты и соцпакета, возможностей карьерного роста и обучения в компании и у конкурентов

Субъект мониторинга	Оклад, тыс. руб.	Соцпакет	Обучение и карьера	Примечание
Компания	32	Оплата транспорта, ДМС после испытательного срока	Обучение не носит планомерного характера, но возможно	Зарплата предлагается не самая высокая, чтобы привлечь специалистов, надо усилить соцпакет и продумать возможности обучения и профессионального роста
Компания-конкурент 1	35	Оплата питания	Нет. Если сотрудник хочет обучаться, делает это за свой счет	Достойный уровень зарплаты вкупе с компенсацией питания делают компанию очень привлекательной, хотя нет возможностей для обучения и карьерного роста
Компания-конкурент 2	33	Корпоративная мобильная связь, ДМС, льготные кредиты для сотрудников	Проводятся тренинги, направленные на повышение эффективности труда, карьера гарантируется по результатам оценки и аттестации	Привлекательна ясность в том, что касается построения карьеры. Невысокую зарплату компенсирует льготное кредитование сотрудников
Компания-конкурент 3	40	ДМС после испытательного срока + ДМС для члена семьи и одного ребенка	Курсы повышения квалификации за счет компании. Плана карьеры нет, но талантливый сотрудник может рассчитывать на повышение	Помимо достойной зарплаты привлекает и ДМС для членов семьи, возможность повысить квалификацию

5.3. ПРАКТИЧЕСКИЕ МЕТОДЫ МОТИВАЦИИ

няя по ее рецепту в ассортименте появились оригинальные виды хлеба: луковый и кефирный батоны, а также такой пользующийся широким спросом продукт, как луковые сухари.

Мотивацией для креативных сотрудников является также постоянное расширение круга их обязанностей. В компании *Unilever* один из региональных сотрудников был повышен в должности и стал менеджером дивизиона, охватывающего всю территорию от Урала до Дальнего Востока. Это вполне удовлетворяло его в течение двух лет, а затем интерес стал гаснуть, и тогда ему поручили очень серьезную работу по подбору промоутеров и мерчендайзеров для продвижения продукции во все регионы Российской Федерации. В настоящее время менеджер осуществляет руководство новым направлением компании — подбор и подготовка персонала для всей территории Российской Федерации, где находятся подразделения компании. Он не только в главном офисе руководит этим процессом, но постоянно выезжает в командировки, осуществляет контроль, обмен опытом, и это позволяет ему быть полностью удовлетворенным своей работой, а компании — получать высокий эффект от его креативных и организаторских способностей.

Для креативных сотрудников, склонных к инновациям, далеко не всегда главную роль играют материальные стимулы, им очень важно общественное признание результатов их деятельности, т. е. ощущение профессиональной победы. Так, в компании *Eaton* не было четких критериев оценки платежеспособности контрагентов и сотрудникам приходилось определять размер кредита для каждого партнера индивидуально. Это очень трудоемкая работа, которая сдерживала возможности компании. Один из управляющих вызвался решить эту проблему, хотя опыта в этой сфере не имел. Перед ним была поставлена задача — разработать четкие правила предоставления контрагентам кредитов. Намечены были сроки и общая стоимость данного проекта. Сотруднику пришлось переработать огромное количество информации, значительно повысить свою квалификацию, получить консультации у разного рода экспертов. В результате он сформулировал ключевые

показатели для определения финансовой стабильности компании-контрагента. Они легли в основу методики, которую назвали именем автора. Этой методикой сейчас пользуются не только *Eaton*, но и ее партнеры, так что это обеспечило компании коммерческую выгоду, а менеджеру — материальное вознаграждение и большое моральное удовлетворение, поскольку он получил достаточно широкую известность.

В 2010 г. в одном из холдингов учредили премию «Персона года» в четырех номинациях: новатор года, открытие года, карьера года, стабильность года (в последней номинации побеждает сотрудник, чьи показатели в течение года составили 100%). Победителям вручали ценные подарки, денежные премии. Иногда за особо значимые достижения за счет компании сотрудники направлялись за границу — на Кубу, в Словению или какие-то другие страны. Такая практика показала, что эффективность труда увеличивается вдвое, что совершенно оправдывает затраты на подобные методы поощрения.

В компании «Вален» (Пермь) возникла идея конкурса «Самый ценный работник». Победить мог каждый, кто придумает что-нибудь ценное, способное принести компании прибыль. Положения о конкурсе и номинации были разработаны и одобрены всеми сотрудниками компании. И ежемесячно по трем номинациям определялся самый выдающийся сотрудник. Первая номинация «самый эффективный» — кто лучше всех использовал ресурсы, привлек больше новых клиентов, придумал новый проект. Вторая «самый активный» — кто сделал что-то, не входящее в круг его обязанностей, с пользой для компании. Третья «самый позитивный» — с кем комфортно работать вместе, кто своими поступками создает благоприятный психологический климат. Оценку проводили сотрудники подразделения открыто, что исключало какие бы то ни было подковерные интриги. Из числа победителей месяца выбирали лучших за квартал, а из них — победителей года. Выигравших награждали сертификатами на поездку в разные страны.

В промышленном холдинге на корпоративном сайте вывесили объявление: «Расскажите, что можно улучшить в си-

стеме мотивации»¹. За месяц поступило два предложения. Объявление изменили, введя рубрики — «Нематериальная мотивация», «Лучшая идея: как выразить признание» и т. п. В качестве награды победившая идея и ее автор должны быть описаны в корпоративной газете, он получит два дополнительных выходных и за счет компании посетит тренинг. За три дня HR-департамент завалили заявками. И дело здесь не только и, как мне кажется, не столько в материальной составляющей, сколько в удовлетворении потребности в уважении и самореализации, чего не дает, очевидно, профессиональная деятельность.

В некоторых случаях мобилизующую роль играет систематическое определение рейтингов отдельных работников и подразделений или начисление баллов, которые потом в корпоративном магазине можно обменять на полет на воздушном шаре, на прыжок с парашютом, поход в спа-салон или к стилисту.

В компании *Interpipe* используется игровая валюта «ежики». Сотрудники могут их зарабатывать, выполняя задачи из «прайс-листа полезных дел». В него входят, например, такие дела: поданные и реализованные идеи, выполнение и перевыполнение норм. «Ежики» можно потратить на материальные подарки — сертификаты на косметику, технику, бензин, даже на издание сборника своих стихов или персональную выставку. По сути, «ежики» — небольшая дополнительная премия в игровых деньгах, но эквивалентная премия в деньгах реальных не дала бы такого же прироста эффективности. Количество выполненных сотрудниками «полезных дел» выросло по сравнению с «доигровым» периодом на 30%. Причем сотрудники ни разу не спрашивали, а можно ли им просто обменять «ежики» на деньги. Зато другие вопросы — о покупке дополнительных «ежиков» — регулярно звучали.

Мотивация может быть более успешной, если дополнить ее игрой. В игру втягиваются даже те, кто не соревнуется, т. е. коллектив сплачивается.

¹ Директор по персоналу. 2014. № 5. С. 36–40.

В сети автосервисов устроили соревнование для клиент-менеджеров с помощью рейтинга. Его составляли на основе отзывов, поступавших от сотрудников сети. Сначала состязание возбудило интерес, но он быстро иссяк. Только сами менеджеры по работе с клиентами продолжали оценивать друг друга. Чтобы снова возбудить интерес всех сотрудников к рейтингу, HR-директор предложил ввести тотализатор: каждый работник мог поставить символическую сумму на какого-либо менеджера по работе с клиентами. Если менеджер побеждал, то тот, кто на него ставил, получал всю собранную сумму (либо делил ее с теми, кто поставил на того же менеджера). Идея пошла на ура. Все делали ставки, а еще тормошили и контролировали «своих» менеджеров: «Хватит курить, иди работай с клиентами! Чтобы недовольных не было!» Даже те, кто не участвовал в соревновании непосредственно, теперь становились причастны к нему. Это вызвало у сотрудников чувство единения, повысило энтузиазм и улучшило отношение к работе и компании, а результаты работы с клиентами улучшились на 55%. Количество жалоб и рекламаций снизилось в три раза!

Отдельную проблему представляет выполнение рутинной, скучной работы, например написание ТЗ проекта, анализ этой информации и превращение ее в таблицы, графики и т. п.

Если в коллективе есть любители такой работы (их следует выявить при наборе персонала и определить с помощью геометрического теста «Пять фигур»)¹, проблемы нет. Но если таких людей нет, необходимо использовать систему стимулов и санкций.

В качестве стимулов могут быть использованы бонусы, отгулы, гибкий график на время выполнения рутинной работы, делегирование руководства группой, выполняющей рутинную работу, благодарность, статья в интранете и т. п. Санкции должны базироваться на дереве проблем (рис. 22).

¹ Тест предлагает человеку выбор одной из пяти фигур. Рутинную работу любят те, кто выбирает круг или квадрат. Она противопоказана тем, кто выбирает зигзаг или построенные на его основе многоугольники.

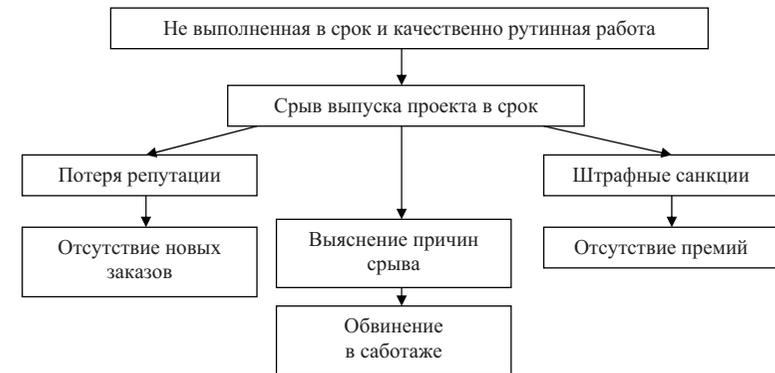


Рис. 22. Дерево проблем

Четко сформулированные стимулы и санкции должны оказать нужное воздействие. Для облегчения ситуации необходимо построить наглядный график выполнения проекта, который покажет, что, до тех пор пока не будет выполнена скучная часть креативного и интересного проекта, воз не сдвинется с места.

Следует не забывать о тех, кто делает эту работу постоянно, отмечать их, премировать, воспитывая коллектив в духе «мамы всякие важны». Зачастую на виду только айтишники, руководители проектов и т. д. Отсюда и пренебрежение к незаметным, но очень важным обязанностям.

Если все же необходимо возложить эту работу на креативного сотрудника, следует убедить его, что он «спасает Отечество», что это разовый случай, и дать четкую программу ее выполнения. Обязательно нужно публично отметить этот факт. Иногда достаточно просто правильно сформулировать задание, вместо «Надо зарегистрировать 1000 сотрудников на тренинг в срок» сказать: «Обеспечь, пожалуйста, чтобы все сотрудники смогли попасть на тренинг, который нужен для успешной работы компании». Тем самым техническое задание трансформируется в управленческое.

Интересен опыт мотивации инноваций компании Avon, в том числе выполнение обязанностей за пределами долж-

ностной инструкции¹, как пример системной мотивации. Наградить человека можно за то, что он предложил идею, которая позволила успешно запустить на рынок новый косметический продукт, или изменил технологию работы на каком-либо участке, что принесло дополнительные выгоды компании. Никто не верил, что можно так сделать и что это будет приносить дополнительную прибыль, а человек взялся и сделал. Поощрить сотрудника можно за полезную инициативу, за удачную идею, упростившую работу подразделения, за хорошее решение сложной задачи, за успешно реализованный проект.

Примером поощрения за достижения, не связанные с должностными обязанностями, могут служить:

- номинация «рост продаж». Победителем в ней стал целый отдел — юридический. Его специалисты смогли в кратчайшие сроки перерегистрировать всю продукцию компании — более 29 тыс. наименований, когда был принят новый Технический регламент Таможенного союза. Благодаря этому удалось избежать простоев, не пострадали продажи. Достижение соответствует корпоративным компетенциям: решительный, ответственный, смелый;
- номинация «организационные улучшения». Победила HR-менеджер, которая быстро решила сложную задачу — оценить и обучить руководителей сферы продаж. Менеджер по персоналу создала центр оценки, разработала методику, инструменты, тренинги наблюдателей, документацию, составила план развития менеджеров, предложила программу. За четыре дня этот центр оценки прошли 28 дивизиональных менеджеров. Проект соответствует корпоративным компетенциям: ответственный, вдохновляющий.

Номинантов выдвигают руководители, коллеги, их кандидатуры ежеквартально оценивает авторитетная комиссия.

¹ Директор по персоналу. 2013. № 11. С. 34–36.

Итоги доводят до сведения коллектива на собраниях, через интранет. Победители получают сертификат, который можно потратить в интернет-магазине, а также приглашение на завтрак с генеральным директором *Avon* в Восточной Европе.

По итогам года из победителей кварталов выбирают чемпиона *Avon*, награждают его кубком, дипломом, крупной денежной суммой, которую можно истратить на тимбилдинг для отдела или коучинг для себя. Фото победителя помещают на обложку корпоративного журнала *Avon*, а в самом журнале публикуют подробное интервью с ним.

Отдельную проблему составляет мотивация топ-менеджмента компании. В настоящее время на Западе используются разные виды бонусных компенсаций, которые применяются как по отдельности, так и в совокупности. Опционы на приобретение акций — это право или возможность приобрести в будущем акции компании по фиксированной цене. Эта система была особенно распространена в период технологического бума 1990-х годов. Помимо мотивационной ценности популярность этой формы мотивации объясняется тем, что она практически ничего компании не стоит, хотя приводит в определенной степени к размыванию собственности. Но эта угроза не настолько сильна, чтобы сдерживать применение опционов. В большей степени негативно влияют кризисные процессы, которые охватили мировую экономику в последние годы, что привело к падению курса акций, а также требования комиссий по ценным бумагам и биржам отражать опционы в бухгалтерской отчетности. В результате чего рост опционов привел к серьезному их увеличению в процентах от чистой прибыли компании: если в 1996 г. расходы на выплату опционов составляли 2%, то в 2005 г. уже 22%, а затем эта величина стабилизировалась, поскольку практика применения опционов уступила место в некоторых случаях такой форме мотивации, как акции с ограниченным правом продажи. Акции с ограниченным правом продажи — это пакет акций, которые менеджер получает, но не имеет права продавать их ранее того срока, на который этот пакет был предоставлен. А также он полностью лишается пакета ак-

ций, если уйдет из компании до истечения этого срока. Сроки варьируют, но, как правило, находятся в районе 5–7 лет. Достоинство акций с ограниченным правом продажи по сравнению опционами состоит в том, что они обеспечивают рост доходов с того момента, когда это право предоставлено, в отличие от опциона, который имеет определенный временной лаг. Кроме того, акции с ограниченным правом продажи не размывают собственность и не оказывают негативного влияния на компанию, если топ-менеджер уходит из компании. Если он не выполняет условия, которые поставлены для получения этого вида мотивации, размер пакета акций уменьшается или он вообще лишается этого права.

Золотые наручники — это отложенная компенсация в деятельности топ-менеджера в форме пакета акций с ограниченным правом продажи либо в форме ежегодных бонусных выплат. Золотые наручники предназначены для того, чтобы не позволить топ-менеджерам покинуть компанию в тот период, когда она в них нуждается. Как правило, золотые наручники устанавливаются на 5 лет, иногда на несколько больший срок. Эта система, естественно, обеспечивает сохранение стабильного топ-менеджмента компании, однако ограничивает его стремление к каким бы то ни было рискованным операциям в связи с боязнью досрочного увольнения.

Золотой парашют — это форма бонусной компенсации, гарантирующая руководителям компании получение значительных финансовых выплат в случае добровольного ухода, увольнения или ухода на пенсию. Практика золотых парашютов применялась в течение длительного времени, и их размеры составляли фантастические суммы. Так, один из высших руководителей АНП — Р. Рид в случае ухода с должности должен был получить золотой парашют в размере 2 млн долл. Смысл золотых парашютов в том, чтобы гарантировать топ-менеджменту достаточно выгодные материальные условия в случае недружественного поглощения. В последние годы практика золотых парашютов и их размеры вызывают резкую критику как на Западе, так и в России, следствием чего явились либо их значительное сокращение, либо полная отмена.

И наконец, денежные премии, которые выплачивались по показателям бухгалтерской отчетности в том случае, если она свидетельствует, что данный менеджер добился целей, которые были перед ним поставлены. Однако ориентация только на финансовые показатели обнаружила серьезные недостатки: во-первых, несовершенство системы учета, во-вторых, возможность подтасовки данных и, в-третьих, использование только финансовых показателей не характеризует всесторонне деятельность компании. Поэтому в последнее время денежные бонусы при помощи системы КРІ привязываются не только к финансовым, но и к другим показателям, в частности касающимся качества продукции, уровня сервиса и т. д.¹

Санкции

Как указывалось выше, мотивационная система наряду со стимулами должна включать санкции. Их состав значительно уже, чем стимулов, они могут быть материальными (депремирование, штрафы) и моральными (замечание, устный выговор, выговор в приказе).

На некоторых предприятиях в случае недостачи материальных ценностей, обнаруженной во время учета, производится возмещение ущерба из зарплаты материально ответственного или виновного. Если первого нет, а второго не определили, сумма ущерба взимается со всех работников данного подразделения. Подразумевается, что такая мера способствует тому, что коллектив не допустит воровства.

Аналогичный опыт есть в борьбе с опозданиями. Если кто-то опаздывает без уважительной причины, весь коллектив работает дополнительно два часа без получения сверхурочных. За 13 лет применения эта мера была использована всего 4 раза, т. е. ее можно считать эффективной, но редко применяемой.

¹ См.: Пирс Дж. П., Робинсон Р. Стратегический менеджмент / пер. с англ. 12-е изд. СПб.: Питер, 2013. С. 410–414.

Основными причинами применения санкций являются пьянство, воровство, неэффективное использование рабочего времени.

Борьба с пьянством не может считаться успешной, несмотря на очень жесткие меры, среди которых значительную роль играет увольнение. В компании «Амокон» (Хабаровск) увольняют без расчета любого, даже очень ценного сотрудника после трех предупреждений. Все сотрудники при приеме на работу об этом предупреждены. Специалисты рекомендуют увольнять провинившихся (по ст. 76 и 81 Трудового кодекса РФ). Закон говорит, что любого сотрудника, пришедшего на работу в нетрезвом виде, можно сразу же отправить на экспертизу в наркологический диспансер и на основании ее результатов уволить. Неадекватное поведение человека могут подтвердить и несколько свидетелей. Особенно эффективной мерой станет увольнение хорошего сотрудника, уличенного в пьянстве. Это вызовет шок у его коллег, продемонстрирует, что даже сильному работнику не удержаться, если он будет пить.

Современная тенденция в применении санкций состоит в том, чтобы предупреждать нарушения системой мер. Например, для борьбы с пьянством¹:

- 1) ввести сухой закон. Эта мера особенно полезна для предприятий, где принят вахтовый метод работы. Однако сухой закон должен действовать для всех сотрудников без исключения;
- 2) создать условия, при которых выпить невозможно, а также периодически проверять медкнижки, выявляя алкоголиков на начальной стадии болезни;
- 3) установить четкий график обеденных перерывов и следить, чтобы люди не ели на рабочем месте в установленном время. Также нежелательно устраивать длительные корпоративные мероприятия, затягивающиеся до позднего вечера.

¹ Генеральный директор. 2010. № 11. С. 48–50.

На уже упомянутом «Амоконе» отменили все застолья, а их сметная стоимость расходуется на премии сотрудникам.

Для борьбы с воровством:

- 1) строгий учет материальных ценностей. Недопустимо, чтобы сотрудник компании мог явиться на склад, взять нужные ему предметы (например, ткани или фурнитуру) и уйти, не отметив расход;
- 2) бесплатная выдача части производимой продукции. Такая практика распространена, например, на пищевых комбинатах, где работникам выдается некоторое количество товара (колбаса, майонез и т. д.), которое они могут унести домой;
- 3) официальное разрешение выполнять левую работу. Руководитель одной мебельной фирмы разрешил сотрудникам работать на себя, поставив три условия:
 - часть прибыли они отдают за использование оборудования и расход электроэнергии;
 - запрещается принимать заказы от клиентов фирмы или их родственников;
 - продукция должна изготавливаться только по окончании рабочего дня или в выходные.

Что касается моральных санкций, то применять их нужно с учетом особенностей человека¹. Ругать сотрудников нужно так, чтобы не отбить у них желания работать:

- за дело. Нельзя игнорировать системное нарушение трудовой дисциплины и несоблюдение должностных обязанностей;
- с глазу на глаз. Не следует предавать строгую беседу и выговоры широкой огласке. Чтобы разобраться в ситуации, полезно предварительно встретиться с непосредственным руководителем сотрудника-нарушителя, а затем уже беседовать с ним самим;

¹ Генеральный директор. 2011. № 5. С. 65.

- делая выводы. Цель беседы с нарушителем — понять причины возникновения ситуации и предотвратить ее повторение. Но будет еще лучше, если вы задумаетесь об эффективности корпоративной культуры в компании;
- давая время исправиться. Важно предоставить сотруднику достаточно времени, чтобы он проанализировал ошибки, нашел способ их исправить и внес коррективы в работу во избежание подобных ситуаций. Только в этом случае можно считать, что компания заинтересована в настроенных на развитие специалистах, которые не боятся принимать решения и нести за них ответственность.

Демотивация и пути борьбы с ней

Рассматривая практические методы мотивации, нельзя игнорировать такое явление, как демотивация, или выгорание.

Выше уже упоминались условия, при которых мотиваторы перестают действовать, потому что к ним привыкают.

Демотивация/выгорание носит психологический характер и может касаться профессиональных обязанностей, либо эмоционального состояния, либо того и другого вместе.

Синдром профессионального выгорания проявляется в усталости, повышенной раздражительности, потере интереса к обязанностям, неуверенности в своей квалификации, бессоннице, головных болях, в возможности возникновения таких заболеваний, как язва желудка, гастрит, гипертония и т. д.

Ему подвержены прежде всего те, кто по роду службы вынужден интенсивно общаться с разными людьми: руководители, консультанты, преподаватели, торговые представители, менеджеры по продажам, поскольку они в течение длительного времени вынуждены тратить энергию на общение с другими людьми. Естественно, возникает дефицит этой внутренней энергии, т. е. синдром выгорания. Кроме того, это те, кто постоянно переживает на работе внутриличностный конфликт, например женщины, которые разрываются между ра-

ботой и семьей и, с одной стороны, боятся, что не будут удовлетворять руководство, а с другой — что домашние предъявят им претензии или они сами собой будут недовольны. Это те, кто постоянно находится под угрозой увольнения. В России это прежде всего люди старше 45 лет, которые при потере рабочего места с трудом находят новую работу. Менее всего подвержены синдрому выгорания люди физически здоровые, с высокой самооценкой, оптимизмом, уверенностью в себе, умением приспосабливаться к измененным обстоятельствам, коммуникабельные и открытые.

Работа руководителя высшего звена практически всегда проходит в экстремальных условиях: большая ответственность, постоянные стрессы, психологическая нагрузка. Все это приводит к угрозе психологического (эмоционального) выгорания, которое проявляется в высоком уровне агрессивности, снижении работоспособности, возрастании риска принятия неверного решения, сомнениях в полезности своей деятельности и обесценении прежних ориентиров и целей, негативном, часто даже циничном отношении к коллегам, клиентам и, наконец, замене продуктивной творческой деятельности формальным исполнением обязанностей.

Профессиональное и эмоциональное выгорание зависит также от сферы деятельности, в которой человек работает, организации труда и характера человека. По мнению Т. Яппарова, председателя совета директоров группы компаний *IT*, программист-разработчик продуктивно работает 5 лет, потом он выгорает.

Для предупреждения профессионального и эмоционального выгорания руководящих работников в крупных компаниях применяются разные способы психологической разгрузки. Например, помощник вице-президента *CitizensBank* в течение трех месяцев участвовал в восстановлении поселений, пострадавших от цунами. В *PriceWaterHouseCooper* программа предполагает до трех месяцев отдыха в несезонное время. Например, старший партнер, проработав в компании четыре года, провела два месяца на Фиджи, где занималась дайвингом. Один из сотрудников преподавал в начальной

школе. После возвращения человек получает ту же должность и тот же оклад, который имел до этого отпуска. По словам топ-менеджмента этих организаций, такая система разгрузки — прекрасный способ предупреждения профессионального и эмоционального выгорания и повышения креативности и оптимизма у топ-менеджмента.

В некоторых компаниях для предупреждения негативного психологического состояния периодически вводят длинные выходные дни — не два, а четыре, которые топ-менеджеры должны проводить не дома, а в загородных пансионатах, на каких-то спортивных мероприятиях, коротких экскурсиях за границу или по территории России и т. д. Для рядовых сотрудников руководители применяют следующие меры: пробуют поговорить по душам, помочь советом, отправляют на тренинги, расширяют сферу профессиональной деятельности.

Так, в одной компании проявилось снижение интереса к работе у начальника отдела продаж. Руководитель поговорил с ним и выяснил, что работа его утомляет, так как она рутинна, не ставит перед ним никаких задач и потому не доставляет морального удовлетворения. Руководитель предложил ему заняться новым направлением — поиском партнеров. Эта задача очень вдохновила начальника отдела продаж, и он стал постоянно вносить предложения не только по новому направлению, но и по своим старым обязанностям. Иногда следует заставить уставшего сотрудника уйти в отпуск или перевести его на какую-то другую должность, сменить круг его обязанностей.

Проблемы выгорания всеобщи. За рубежом и государственные, и коммерческие структуры все отчетливее осознают, что выгорание сотрудника невыгодно работодателю. В *Volkswagen*, например, разработали программу, которая отключает функцию получения деловых писем и их отправки на смартфоны сотрудников в нерабочее время. Аналогично ведут себя в компании *Puma*¹.

¹ См.: Директор по персоналу. 2014. № 5. С. 23–26.

Министерство труда Германии выпустило специальный циркуляр, в котором сказано: звонить сотрудникам после окончания рабочего дня управленцы могут только в крайних случаях — если задачу никак нельзя отложить. В остальных случаях руководители должны придерживаться политики «минимального вмешательства» в личное время подчиненных. Если сотрудник не ответил на телефонный звонок, поступивший от начальника в нерабочее время, то ругать сотрудника нельзя. Министр труда Германии У. Фон Дер Лейен считает, что такие меры помогут сохранить психическое здоровье работников. По ее мнению, в интересах самих работодателей заботиться о том, чтобы сотрудники не выгорали от того, что даже в личное время не могут отключиться от мыслей о работе¹.

Накопленный опыт предупреждения выгорания должен быть взят на вооружение всеми современными руководителями.

Темы для повторения и обсуждения

1. Роль мотивации в стратегии УЧР. Системность и ситуационность.
2. Понятие мотивационной системы и ее элементы.
3. Потребности и ожидания как база мотивации.
4. Теоретические основы мотивации.
5. Практические основы мотивации.
6. Методика Э. Хэя как основа оптимизации оплаты труда.
7. Денежная мотивация и ее современные формы (многоставочная зарплата, КРІ, бонусы).
8. Материальная неденежная мотивация.
9. Организационные методы мотивации.
10. Моральные методы мотивации.
11. Демотивация и пути борьбы с ней.

¹ Там же.

Глава 6. Контроль как элемент стратегии управления человеческими ресурсами

6.1. Сущность и виды контроля. Их связь с другими функциями управления

Контроль в стратегии управления человеческими ресурсами представляет собой разновидность контроля как функции управления, однако из-за особенностей объекта контроля — человеческие ресурсы — он имеет специфику, которая должна быть отмечена. В управленческой литературе существуют разнообразные определения контроля в зависимости от того, какое из его направлений представляется автору главным. Во многих случаях контроль рассматривается как способ нахождения ошибок, недостатков, путей их исправления и, что для нас представляется особенно интересным, наложения санкций на тех, кто допустил эти недоработки, недостатки, снижающие эффективность управления в целом.

Такое представление о сущности контроля сложилось в результате исторического опыта хозяйствования, когда контроль имел результатом карательные функции и лишь в незначительной степени функции поощряющие. Именно поэто-

6.1. Сущность и виды контроля

му в психологии большинства людей контроль вызывает негативное отношение, воспринимается как угроза существующему статусу, в некоторых случаях — как угроза снижения зарплаты и т. д. Это приводит к тому, что мероприятия, связанные с контролем человеческих ресурсов, встречают сопротивление, вместо того чтобы вызывать желание консолидироваться.

На наш взгляд, контроль — это совместный с коллективом поиск резервов повышения эффективности труда персонала. Как известно, эффективность складывается из двух составляющих: экономической и социальной. Контроль является одним из важнейших факторов социальной эффективности данной организации, потому что он во многом определяет ее психологический климат. Далее подробно рассмотрим, как этот механизм действует, а пока следует сказать, что чем активнее коллектив участвует в процессе контроля, чем лояльнее он к нему относится, тем при прочих равных условиях более комфортный психологический климат и тем самым более высокая социальная эффективность. Значение контроля в системе управления практически невозможно переоценить, ибо именно благодаря контролю формируется реальное представление о том, в какой мере успешно осуществляется стратегия организации, какие моменты ее реализации не соответствуют планам, которые были составлены. Тем самым можно определить пути устранения этих сбоев и неполадок, нормализовать процесс достижения целей.

Контроль является важнейшим условием определения эффективности делегирования, которое предполагает разделение и координацию труда внутри данной организации. Только контролируя процесс, мы можем сделать вывод о том, насколько правильно были выбраны субъекты делегирования, в какой степени они справляются с обязанностями, и на этой основе либо заменить их, либо повысить их квалификацию, что позволило бы выполнять делегируемые им функции с высокой эффективностью.

Применительно к мотивации контроль позволяет определить, насколько объекты, методы мотивации соответствуют

целям стратегии и обеспечивают заинтересованность сотрудников в выполнении служебных функций надлежащим образом.

Администрация ресторанов «Филимонова и Янкель» заметила, что гости редко заказывают новые десерты, которые, казалось бы, должны привлекать внимание. HR-директор организовал оценку качества работы официантов методом «Тайный покупатель». Выяснилось, что официанты просто забывают предлагать десерты посетителям. Тогда в стандарты качества работы официантов внесли требование: «Ненавязчиво напомнить посетителям о десертах». Кроме того, продажу десертов включили в состав показателей, влияющих на размер зарплаты. После этого месячная выручка ресторана увеличилась на 25%¹.

Контроль позволяет осуществить диагноз состояния организации и обеспечить ориентирующую и корректирующую функции, т. е. определить направление дальнейшего движения и набор действий, которые призваны исправить обнаруженные недостатки.

Все эти задачи контроль может решить только в том случае, если его осуществление опирается на определенные принципы, правильность которых доказана практикой хозяйствования.

1. Контроль должен быть органичной составляющей всей системы управления

Он не должен быть чрезвычайным происшествием или из ряда вон выходящим событием, как это неоднократно бывает в реальности. Приезд санэпидемстанции в детский сад, институт или другую организацию приводит к безумной суматохе, немедленному мытью всех подозрительных помещений и углов, так как негативное заключение санэпидемстанции грозит серьезными штрафами. Между тем подобное отношение к чистоте помещений должно быть постоянным и поддерживаться не на основе страха перед санэпидемстан-

¹ Директор по персоналу. 2013. № 3. С. 47–51.

цией, а на основе осознания роли этого фактора в эффективности функционирования организации, будь то детский сад или атомная электростанция.

Формированию такого отношения во многом способствовал бы сам механизм контроля, если бы он носил регулярный и абсолютно непрогнозируемый характер. Для того чтобы сотрудники воспринимали контроль как неотъемлемую часть условий работы, они должны быть при приеме на работу проинформированы о том, что будет являться объектом контроля, в какой форме и в какие сроки он будет осуществляться, какие последствия может иметь негативный и позитивный результат контроля. При этом акцент всегда следует делать на том, что, если результаты контроля будут позитивными, человек будет отмечен либо морально, либо материально.

2. Контроль должен носить всеобщий характер

Ни один из сотрудников, ни одно из подразделений не могут быть исключены из процесса контроля. Еще раз хочу подчеркнуть, что, рассматривая принципы контроля, мы должны помнить о его решающем влиянии на комфортность психологического климата. Если контроль рассматривается данным коллективом как средство повышения эффективности, т. е. правильно понимается его сущность, то исключение из процесса контроля каких-либо подразделений или сотрудников будет оценено как невнимание к ним, пренебрежение, отсутствие у руководства интереса к результатам их работы. Это неизбежно приведет к возникновению конфликта между руководством и сотрудниками и между различными сотрудниками или подразделениями. Если контроль рассматривается традиционно, т. е. как поиск виновных и их наказание, то опять-таки конфликт неизбежен, поскольку те, кто подвергается непрерывному контролю, рассматриваются как изгои в глазах начальства, а те, кого не контролируют, выступают в роли любимчиков. И это обязательно проявится в возникновении деструктивных конфликтов.

3. Объектом контроля становятся только серьезные, основательные факторы, кардинально влияющие на результат

Мелочный тотальный контроль вызывает у людей раздражение и снижает комфортность психологического климата, при том что мелочи и детали могут не оказывать сколько-нибудь серьезного влияния на результаты и потому не должны быть объектом постоянного наблюдения. При социализме во многих организациях, особенно научно-исследовательских институтах, невероятно строго контролировали срок прихода на работу и ухода с работы. За малейшее опоздание или преждевременный уход наказывали. При этом в течение рабочего дня сотрудники часами ничего не делали: читали книги, разгадывали кроссворды — просто потому, что либо их было больше, чем нужно для данного объема работы, либо страдала организация труда.

4. Участие коллектива в процессе контроля

Не следует понимать, как это иногда бывает, что участие коллектива в процессе контроля сводится к постоянному стукачеству и доносительству, хотя в некоторых организациях это воспринимается именно так. В частности, в компании «Мак-Дональдс» существует принцип — все контролируют друг друга, и если кто-то хоть ничтожно отклонился от стандарта, т. е., допустим, взял на один бутерброд больше, чем полагается, положил лишний салат или огурец, об этом немедленно должно быть доложено руководителю. Если этого не сделано, то руководитель, получив информацию о том, что это было, наказывает не только того, кто совершил проступок, но и того, кто видел, но не донес. Речь идет совершенно о другом.

Участие коллектива в осуществлении контроля означает всеобщую заинтересованность в повышении эффективности производства, обмен опытом, оказание помощи и осуществление каких-либо действий по поддержанию комфортного психологического климата. Хотя на первый взгляд

это не имеет к контролю прямого отношения, но на самом деле все эти действия должны являться реакцией на обнаруженные дефекты, недостатки в своей деятельности или деятельности кого-либо из сотрудников. Задача руководителя состоит в том, чтобы воспитать коллектив так, чтобы замечания коллег не воспринимались отрицательно, а служили основанием для позитивных и результативных выводов. Такая система имеет место, в частности, в Японии, где за счет самоконтроля и обмена результатами наблюдений за ходом процесса производства между сотрудниками конкретного подразделения вырабатываются методы дополнительного повышения эффективности процесса или качества продукта.

5. Выбор методов контроля

Как известно, контроль может быть явным или скрытым. Довольно большое количество авторов считают, что контроль может быть только явным, т. е. человек должен быть предупрежден о том, что за его деятельностью наблюдают. В противном случае, по мнению сторонников этой теории, человек чувствует себя оскорбленным, поскольку все знают, что его контролируют, а он находится в неведении. На наш взгляд, такая постановка вопроса неправомерна, потому что скрытый контроль может быть использован в двух кардинально различных ситуациях, и в обоих случаях он может быть весьма результативным и абсолютно не оскорбительным. Например, у руководства возникает подозрение, что кто-то из сотрудников не вполне добросовестно относится к своим обязанностям или частично путает карман организации с собственным. Обвинить его в этом открыто или кому-то поручить за ним следить абсолютно недопустимо. Но самому руководителю в какой-то форме организовать скрытое наблюдение представляется, на наш взгляд, правильным. Если скрытое наблюдение подтвердит предположение, следует перейти к открытому обвинению и карательным мерам. При подозрениях, оказавшихся необоснованными, проблема будет снята без травмирования человека. Обязательным условием такого

скрытого наблюдения является абсолютная конфиденциальность, ибо, если произойдет утечка информации, взрыв недовольства и конфликт внутри коллектива неизбежны.

Разновидностью скрытого наблюдения является возникшая в США в 70-е годы XX в. программа «таинственный покупатель», которая в настоящее время включает 150 компаний по всему миру и частично внедрялась в России¹. Сущность этой программы состоит в том, что специально подготовленный человек приходит в магазин, банк, на автостоянку, в поликлинику, в любое предприятие сферы обслуживания и фиксирует там внешние условия, степень комфорта, скорость и качество обслуживания, т. е. набор показателей, составленных по определенной программе. Программа предполагает, что покупатель (проверяющий) должен предъявить неординарные требования, выразить недовольство уровнем обслуживания, т. е. спровоцировать конфликт и посмотреть, каким образом персонал на него среагирует.

Кроме того, проверяющие могут задавать вопросы и слушать, как и что отвечают работники. Вопросы разрабатываются HR-руководителем исходя из того, какие компетенции желательно проверить, и могут носить каверзный характер. Например, задать вопрос, можно ли приобрести товар без какой-либо части или не покупать его целиком в кредит, а заплатить наличными 50% стоимости и оставшиеся 50% взять в кредит. Затем проверяющий должен слушать, что ответит работник. Если он скажет, к примеру, «Не знаю», «Не могу вам ответить», «Не владею такой информацией», это признак непрофессионализма, который оборачивается невысокими продажами и потерями для компании. Услышав подобный ответ, большинство клиентов, как правило, разводят руками и уходят. Проверяющий должен зафиксировать, предложил ли продавец свои услуги или был безразличен, насколько он располагал к общению и т. д. Результаты работы «тайного клиента» оформляются в отчете (приложение 6).

Нельзя сказать, что «таинственный покупатель» — абсолютно скрытый метод наблюдения. Сотрудники организации

¹ См.: Директор по персоналу. 2013. № 3. С. 47–51.

в принципе предупреждены, что такой метод контроля может быть использован. Однако смысл программы «таинственный покупатель» в том, чтобы никто из сотрудников фирмы — ни руководители, ни кто другой — не знал о том, когда появится этот «таинственный покупатель» и как он себя поведет.

Метод «таинственный покупатель» результативен. В США фирма, использующая его, имеет годовой оборот свыше 600 млн долл. и растет на 10–15% в год. В России тоже есть такие агентства, но их оборот гораздо меньше.

Одним из важнейших условий успеха этой формы контроля является строжайшая конфиденциальность ее осуществления, несоблюдение которой сводит на нет весь процесс. Тем самым не могут быть решены задачи, которые перед ним ставятся, — совершенствование стандартов контроля и критериев мотивации и получение объективной, достоверной информации о реальном качестве сервиса, на основе которой должны быть приняты меры по устранению недостатков.

Опыт применения этого метода контроля в России обнаружил, что именно это главное требование конфиденциальности соблюдается далеко не всегда. Количество недостатков при осуществлении таинственной покупки, отмеченных в сфере общественного питания, свидетельствует о том, что все принципы таинственной покупки были соблюдены. При применении этой системы российскими железными дорогами принцип конфиденциальности был явно нарушен. Ситуация выглядела следующим образом: работа одного из вокзалов, куда были направлены «таинственные пассажиры», была оценена как очень хорошая. Но поскольку параллельно с этим были проверены и другие вокзалы, стало совершенно очевидно, что высокий уровень обслуживания на этом вокзале был достигнут за счет того, что на других вокзалах количество кассиров было значительно сокращено, тем самым операция «таинственный пассажир» оказалась абсолютно неэффективной.

6. Экономичность контроля

Осуществление этого принципа исходит из того, что контроль требует значительных затрат времени и других ресурсов, которые могли бы быть использованы для иных целей. Поэтому затраты на контроль должны быть меньше, чем выигрыш, полученный в его результате. Принцип экономичности входит иногда в противоречие с целью контроля. Так, магазины во многих странах мира, в том числе в России, осуществляют выборочный контроль покупателей для предотвращения потерь. Тотальный контроль достаточно затратен, а кроме того, многими покупателями воспринимается негативно. Выход из положения находят в планировании расходов на определенный процент забывчивости покупателей. Экономичность контроля также должна быть увязана с седьмым требованием — своевременностью контроля.

7. Понятие своевременности

Понятие своевременности растяжимо, ибо если речь идет о процессах, которые достаточно длительны, в частности осуществление стратегии, то контроль должен проводиться на этапах, имеющих принципиальное значение для реализации стратегии. Если же речь идет о краткосрочных процессах, естественно, сроки контроля должны быть достаточно сжатыми. Надо сказать, что нет единого мнения о том, как часто следует осуществлять контроль. Применительно к работе сотрудников во многих организациях контроль проводят ежедневно: фиксация прихода на работу и ухода с работы. Ежемесячно подводятся итоги выполнения плана по реализации. Мы уже говорили о том, что далеко не во всех организациях точность прихода и ухода определяет качество работы, возможно установление гибкого графика с интервалом прихода и ухода с работы. Однако есть такие отрасли, где опоздание является серьезным нарушением, аккуратность и своевременность прихода и ухода с работы вполне могут служить оценочными показателями.

8. Подведение итогов контроля

Исходя из того, какую роль играет контроль в формировании единого сплоченного коллектива, следует обратить очень серьезное внимание на то, каким образом доводятся до сведения коллектива итоги его осуществления. Естественно, надо учитывать особенности каждой организации, но есть несколько общих положений, которые должны быть использованы в любом случае. Первое из них состоит в том, что в результате контроля коллектив должен сплотиться, а не расколоться. А это значит, что подведение итогов следует осуществлять совершенно по-разному в случае, когда коллектив сработал хорошо, и в том случае, когда коллектив сработал плохо. Если коллектив сработал в целом хорошо, то хвалить надо публично, при том только за дело. Те, кто сработал хуже, чем остальные, не должен быть упомянут при всех, потому что плохое качество работы далеко не всегда связано с тем, что человек не умеет и не хочет работать.

Подводя итоги контроля, необходимо очень тщательно проанализировать их, для того чтобы выполнить основное предназначение контроля — выявить успехи и промахи и принять меры по расширению первых и устранению вторых.

Руководитель службы сбыта поставил перед менеджером по продажам цель — на 15% за 6 месяцев увеличить базу клиентов, заказывающих продукт повышенного качества, за счет покупателей группы А (крупные фирмы с численностью персонала более 1000 человек). Менеджер по продажам усиленно работал и после шести месяцев представил отчет руководителю. Вопреки ожиданиям руководитель заявил, что результаты неудовлетворительные: 15% новых клиентов действительно привлечены, но многие из прежних не сделали заказы. В итоге потребление продукта снизилось на 10%. Менеджер выяснил, почему так произошло.

Оказалось, на рынке появился конкурент, который выпустил такой же продукт и продает его чуть дешевле. Старые клиенты ушли к нему. На это руководитель возразил, что ме-

неджеру в таком случае следовало бы переключиться на клиентов группы Б (средние компании с численностью персонала больше 500 человек) и выполнить общий план продаж за счет них. Но менеджер не мог сам принять такое решение, так как ему ранее поставили задачу работать с клиентами группы А. Тем самым неверно сформулированный стандарт привел к невыполнению поставленной задачи, в чем менеджер был не виноват. Руководитель должен сделать выводы для себя.

Совершенно по-иному среагировал на результаты контроля другой руководитель. Директор торгового дома, который реализует строительные и ремонтные материалы, обнаружил, что у менеджеров по продажам преобладают сделки с производственными фирмами, а со школами, салонами красоты, ресторанами, магазинами, являющимися, по маркетинговым исследованиям, потенциальными клиентами, сделок очень мало.

Выяснение причин подобного явления показало, что менеджеры не владеют аргументами, отвечающими интересам второй группы покупателей. Была введена специализация — одни работали с промышленными предприятиями, другие — со всеми остальными, пройдя дополнительное обучение. Реализация возросла¹.

Журнал «Директор по персоналу» № 10 за 2013 г. рекомендует алгоритм из пяти шагов правильной критики сотрудника.

Первый шаг: сообщите сотруднику, что произошло из-за его ошибки, какие выгоды для компании или лично для сотрудника были упущены. Второй шаг: выразите свое отношение к этому факту буквально в двух-трех словах. Например, скажите: «Меня это огорчило». Третий шаг: не дав сотруднику опомниться, спросите, чем вызвана ошибка. Как правило, человек начинает оправдываться, так как чувствует себя виноватым. Четвертый шаг: задайте несколько вопросов, чтобы выяснить, когда будет сделана вся работа и исправлены ошибки. При этом не диктуйте подчиненному свое видение, а спросите, как он предполагает действовать. Таким образом

¹ Директор по персоналу. 2013. № 10. С. 41–46.

вы дадите ему возможность выбора и переложите ответственность за будущие действия на него. Пятый шаг: подытожьте, к каким договоренностям вы пришли. Если будете следовать этой схеме, то критика не обидит человека.

Следует иметь в виду, что за фразой «Что-то у вас в этом месяце результаты хуже» сотрудник может слышать: «Ну вы лодырь и тупица», совершенно естественно, его реакция на эту критику, высказанную в достаточно деликатной форме, может быть очень резкой. Реакция на критику зависит от уровня конфликтности подчиненного и должна быть учтена при донесении итогов контроля до конкретного человека. Психолог П. Экман в книге «Стратегия лжи» рекомендует устраивать разбор результатов деятельности сотрудника дня через три после того, как тот совершил ошибку.

Отсрочка содержит вероятность того, что, во-первых, за три дня подчиненный успеет сам исправить ошибку, во-вторых, возможно, он осознает, что ошибся, и сам чисто-сердечно признается в этом, в-третьих, если ничего этого не произойдет, можно сказать подчиненному о его промахе более спокойно и взвешенно, чем если бы это было сделано в напряженной атмосфере. И не исключено, что через три дня просто отпадет необходимость критиковать сотрудника, так как ошибка несущественна.

Чтобы критика выглядела более лояльно, можно изложить ее в следующих пяти вариантах:

Подбадривающая критика: «Ничего, в следующий раз сделаете лучше, а сейчас не получилось».

Критика-надежда: «Надеюсь, в следующий раз вы сделаете это задание лучше!»

Критика-аналогия: «Раньше, когда я был таким же, как вы, молодым специалистом, я тоже допустил такую же ошибку. Ну и досталось же мне от начальника!»

Критика-похвала: «Работа сделана хорошо, но не для этого случая».

Критика-сопереживание: «Я хорошо вас понимаю, вхожу в ваше положение, но и вы поймите меня. Дело-то не сделано».

В любом случае подведение итогов контроля ни в коем случае не должно расколоть коллектив, что возможно, если руководитель будет строить подведение итогов по принципу контраста. Вот эти, эти, эти — молодцы, а вот эти, эти, эти — негодяи, лодыри, тупицы. Или что-либо подобное. Такое противопоставление может быть основано не на реальном качестве работы, а на субъективном отношении руководителя к тем или другим, что в коллективе хорошо известно. И в этом случае такое подведение итогов не только не будет способствовать повышению эффективности, а будет работать абсолютно в противоположном направлении.

Все рассмотренные принципы используются для осуществления трех видов контроля: предварительного, текущего, заключительного. Предварительный контроль предшествует процессу производства и определяет, насколько организация готова к тому, чтобы эффективно осуществить тот производственный процесс, который предусматривается. Так, в качестве предварительного контроля до начала учебного процесса следует проверить наличие расписания, требуемых методических документов, распределение аудиторий, сформированность групп, публикации на сайте необходимых для студентов сведений, информацию преподавателей о расписании.

Предварительный контроль человеческих ресурсов является чрезвычайно важным условием успешного осуществления деятельности организации, причины которого рассмотрены нами в гл. 3 как основание набора персонала по количеству и качеству. Предварительный контроль должен ответить на вопрос: соответствует ли принимаемый на работу по компетенциям и социально-психологическим характеристикам тем требованиям, которые нужны для успешной работы данной организации.

Текущий контроль направлен преимущественно на сам процесс деятельности и применительно к человеческим ресурсам состоит в наблюдении за тем, как сотрудники выполняют свои обязанности, в какой мере их деятельность соответствует тем стандартам, которые установлены для данного

подразделения или данной группы сотрудников. В процессе текущего контроля могут быть обнаружены те особенности человеческих ресурсов, которые не проявились в должной мере в результате предварительного контроля. И это позволит использовать их более эффективно или, наоборот, отказаться от тех, которые не оправдали возложенных на них надежд. Формами текущего контроля являются периодические собеседования, отчеты работников, семинары и/или участие человека в инновационных процессах, в работе каких-то проектных групп, текущее наблюдение.

Заключительный контроль применительно к человеческим ресурсам является понятием условным, потому что контроль продукции или процесса — это контроль результата деятельности. Применительно к человеческим ресурсам результат может быть условно определен на какой-то период путем оценки, т. е. проверяется, достиг ли данный специалист того уровня эффективности, который предполагался, выполнил ли он те задачи, которые были перед ним поставлены, и как может быть оценена его реальная производительность труда. Но такое отнесение оценки к заключительному контролю весьма условно, потому что на самом деле лишь для тех, кого по ее результатам освобождают от работы, этот контроль является заключительным. Что касается тех, кто продолжает работать или идет на повышение, она выступает в форме промежуточного контроля и является этапом жизни человека, создавая новые перспективы для его развития, т. е. как бы выполняет функции предварительного контроля для использования его на новом поприще.

Независимо от вида контроля алгоритм проведения этого процесса выглядит всегда одинаково. Первый этап предварительный, создающий методологическую основу для осуществления контроля. Он включает формулирование стандартов контроля, неразрывно связанных со стратегией организации. Очень важно тщательно сформулировать стандарты контроля, потому что, если они не созвучны целям, контроль не будет обеспечивать успешного их выполнения.

Определение стандартов представляет собой серьезные трудности, связанные прежде всего с тем, оценивается результат или процесс и носит ли результат количественный характер. В последнем случае качество стандарта зависит от методологической обоснованности его расчета.

Обязательно при разработке критериев оценки/стандартов должны быть проанализированы условия работы. В торговле принято оценивать работу специалистов по продажам. При всей очевидности роли этого показателя существует проблема сопоставимости его для крупных и мелких предприятий торговли, а внутри одного магазина — между опытным специалистом и новичками.

«Старослужащие» менеджеры обычно владеют базой крупных клиентов и потому выполняют план легко. «Новички» работают с тем, что осталось, т. е. с мелкими и обычно менее успешными покупателями, тем самым даже прикладывая больше усилий, они не достигают уровня первых. Это делает оценку необъективной, т. е. снижает роль контроля.

Для повышения качества контроля предполагается ввести три дополнительных критерия/стандарта контроля — прирост к аналогичному периоду прошлого года, коэффициент удержания покупателя, средний оборот по клиенту.

Используя эти критерии (табл. 28), можно получить более достоверную картинку реального качества работы продавца.

Существует предложение использовать в качестве стандартов контроля 4 компетенции:

- профессионализм, владение технологиями продаж;
- стремление достигать результата, настойчиво преодолевать препятствия на пути к цели;
- умение презентовать услугу, убедить клиента в выгодах покупки, влиять на него;
- эффективная коммуникация.

Оценивая по этим компетенциям, следует выяснить не только то, что специалист знает, но и то, что способен применять в работе.

Часть специалистов считает, что нужно включать в стандарт умение действовать напористо, понимать, что нужно клиентам, проявлять здоровую предприимчивость, стремясь заключить сделку, и, конечно, включать такие компетенции, как честность, умение работать в команде.

Использование предлагаемых критериев возможно путем применения ситуационных игр, ассессмент-центра и т. п., но скорее всего оно требует текущего наблюдения за *процессом*, который может быть оценен комплексом требований.

В приказе Минтруда и социальной защиты РФ от 24.02.2014 г. «Об утверждении профессионального стандарта специалиста по организационному, документационному и информационному обеспечению управления организацией» даны стандарты компетенций для секретарей, делопроизводителей и других специалистов по нормативной документации (табл. 29)¹.

Исходя из них, должны быть написаны должностные инструкции, сформулированы стандарты контроля.

Для предприятий торговли и общественного питания чрезвычайно важен уровень сервиса. Исследования международной ассоциации *MSN* показали, что из-за незначительного снижения качества товара количество клиентов уменьшается на 13%, а из-за ухудшения сервиса — на 69%².

Поэтому стандарты контроля должны жестко регулировать сервис. Так, в Стандарт поведения сотрудников торгового зала рекомендуется включить раздел «Запрещенное поведение», в котором следует указать, например, фразы, которые недопустимы: «Это для вас дорого?», «Вы покупаете или только смотрите?» и т. п. Нужно указать, какие фразы можно говорить, например: «Вам чем-то не нравится этот товар?»

Обязательно продавец/официант должен предложить альтернативу товару, который не понравился, деликатно выяснив, что не удовлетворяет клиента.

¹ Директор по персоналу. 2014. № 5. С. 61.

² Там же. 2013. № 3. С. 48.

ТАБЛИЦА 28. Сравнительная оценка работы двух менеджеров по продажам по трем критериям

Менеджер	Прирост клиентской базы/выручки	Баллы	Оборот на одного клиента	Баллы	Коэффициент удержания	Баллы	Итого
1 (работает с крупными клиентами)	Не привлек новых клиентов	0	48 275 руб. (1400 000 руб./ 28 клиентов)	48	Из 32 клиентов предыдущего периода осталось 10, удержание 29%	29	94
	Выручка: была 1200 000 руб., стала 1400 000 руб., прирост 16,6%	17					
2 (работает с двумя крупными клиентами и 30 мелкими компаниями)	Привлек 10 новых клиентов	10	27 500 руб. (880 000 руб./ 32 клиента)	28	Из 32 клиентов предыдущего периода осталось 19, удержание 59%	59	109
	Выручка была 780 000 руб., стала 880 000 руб., прирост 12%	12					

6.1. Сущность и виды контроля

Необходимо регламентировать поведение продавца, чтобы он был внимателен, но не навязчив. Если покупатель хочет самостоятельно посмотреть товары, не следует стоять у него над душой. Многих это раздражает. Следует представиться и предложить свою помощь в случае надобности.

Промежуток времени, в течение которого официант подходит к столику, должен составлять 3–7 минут. В стандарт следует включить требование быть приветливым, желательно улыбаться. Специальные документы, регламентирующие культуру обращения с клиентами, имеют 89% западных, 66% совместных и 50% российских компаний.

В 35% случаев это различные варианты корпоративных кодексов, в 30% — положения и инструкции, в 22% — утвержденные стандарты поведения.

Как правило, стандарты предусматривают минимально допустимые отклонения в ту или иную сторону от основной величины. Это касается прежде всего технических стандартов, но и применительно к человеческим ресурсам стандарты могут допускать некоторые отклонения, например, приход на работу в 8.00 ±15 мин, производительность труда 8 единиц в час ± 1 деталь и т. д. И стандарты, и допустимые отклонения должны быть обязательно доведены до сведения тех, кого будет касаться процесс контроля.

Второй этап — это собственно контроль. Он включает сопоставление фактического положения вещей со стандартами. Если отклонения укладываются в допустимые, процесс контроля закончен, а если отклонения превышают допустимые, предполагается третий этап — организационные выводы, сделанные из второго этапа контроля.

Рассматривая этот этап, необходимо обратить особое внимание на информационную обеспеченность контроля. Он представляет собой, естественно, определенный исследовательский процесс, на основании которого принимаются решения с позитивной или негативной оценкой результатов этого процесса. При этом очень важно, чтобы полученная информация была качественной, т.е. соответствовала основным требованиям, предъявляемым к информации. Она

ТАБЛИЦА 29

Компетенция/ трудовае функции Умения (компетенции)	Организация работы с документами	Организация текущего хранения документов	Организация обработки дел для последующего хранения
	<ul style="list-style-type: none"> – знать всю совокупность информационно-документационных ресурсов организации – использовать базы данных, в том числе удаленные – использовать справочные правовые системы – рационально организовать документооборот – работать с входящей и исходящей корреспонденцией, внутренними документами – использовать автоматизированные системы учета – использовать современные информационные технологии для работы с документами 	<ul style="list-style-type: none"> – организовывать работу по учету, хранению и передаче в структурные подразделения документов – осуществлять методическое руководство делопроизводством в организации – контролировать, правильно ли формируются, хранятся и сдаются в архив дела – разрабатывать номенклатуру дел структурного подразделения с учетом действующих нормативных методических документов – составлять описи дел постоянного хранения и со сроками хранения выше 10 лет – правильно и своевременно формировать документы в дела с учетом их специфики – систематизировать документы внутри дела – обеспечивать сохранность и защиту документов организации 	<ul style="list-style-type: none"> – проводить экспертизу ценности документов, используя различные перечни документов и учитывая фактическое содержание имеющихся в деле документов – оформлять акт о выделении к уничтожению документов, не подлежащих хранению – составлять внутреннюю опись дел для особо ценных документов – оформлять обложки дел постоянного и временного (свыше 10 лет) сроков хранения в соответствии с требованиями ГОСТ, обеспечивать их хранение, составлять опись – проводить хронологически-структурную систематизацию дел – сдавать дела в архив организации

6.1. Сущность и виды контроля

должна быть достоверной, своевременной, релевантной и непротиворечивой. Прежде всего следует обратить внимание на достоверность информации – наиболее уязвимую ее характеристику.

Информационный процесс, как известно, состоит из 4 составляющих: отправитель информации, собственно сообщение, канал связи и получатель информации. Каждый из этих этапов содержит потенциальные возможности искажения информации, которые решительно повлияют на оценку осуществляемого процесса и принимаемые решения. На этапе «отправитель» искажение информации может стать результатом преднамеренных действий. Довольно часто информация, которая направляется от исполнителей к руководителям, содержит элементы искажения, если итоги деятельности являются неудовлетворительными. Кроме того, информация может быть искажена в результате того, что тот, кто ее собирал, обладает недостаточной квалификацией и потому не смог правильно собрать или отличить достоверную информацию от недостоверной.

Особо следует обратить внимание на причину «правильный ответ на неправильно заданный вопрос». Человек/руководитель, дающий задание на сбор информации, хорошо представляет проблему и ту информацию, которую он хочет получить. Но подчиненный не располагает такими знаниями и может не понять, какие данные требуются, а переспросить стесняется. В результате информация вряд ли будет качественной.

Один из американских консультантов, обращая внимание на этот аспект, приводит такой пример. Он беседовал с вице-президентом по маркетингу, когда того срочно позвали к телефону. По результатам разговора он, извинившись, вызвал подчиненного и, торопясь (его ждал консультант), быстро поручил ему выехать в какой-то населенный пункт и собрать данные по 4–5 позициям. Сотрудник кивал головой, но, когда на выходе из кабинета вице-президент спросил, понятно ли ему задание, честно ответил «нет». Пришлось повторить задание спокойно и детально. Можно себе представить, какую

информацию привез бы сотрудник, не окликни его начальник. Вывод консультанта из этой ситуации — обеспечить в момент выдачи задания обратную связь — должен быть взят на вооружение.

Искажение информации в сообщении может быть результатом опять-таки низкой квалификации того, кто излагает эту информацию, в результате чего сообщение будет либо излишне лаконичным, либо чрезмерно многословным и не даст человеку, принимающему решения об итогах контроля, получить правильное представление о реальном положении вещей.

Что касается устного канала передачи информации, то искажения возможны в результате дефекта речи, неприятного голоса, отсутствия контакта между передающим и принимающим информацию и многих других причин. При письменном канале искажение информации может быть из-за нечеткого почерка или каких-либо других причин чисто механического свойства. Что касается электронных носителей, то искажение информации может быть результатом вирусов, хакеров, нарушения связи по техническим или прочим причинам, т. е. возможны самые разнообразные факторы, влияющие на достоверность информации.

Получатель информации может воспринять ее недостоверно, потому что не доверяет источнику информации, не владеет кодом, которым зашифрована информация, находится в плену стереотипов и предрассудков, которые не позволяют ему воспринять информацию как достоверную, или потому что отправитель и получатель в одни и те же термины вкладывают разное содержание, что приводит, естественно, к непониманию. Это чаще всего возможно в тех ситуациях, когда информация не имеет количественных характеристик и ее восприятие субъективно, оно зависит от уровня квалификации, характера, состояния человека в момент передачи и получения информации.

Поэтому для правильного подведения итогов контроля следует обязательно организовать обратную связь и проверить достоверность информации, особенно в том случае,

если используются многоходовые коммуникационные сети, где есть несколько моментов отправления, получения или передачи. Убедившись в достоверности информации, следует принять меры по выяснению причин серьезных расхождений между стандартами и реалиями.

Третий этап посвящен именно этому действию. Во-первых, следует проверить стандарты — они могут быть завышенными, не соответствовать реальным условиям функционирования организации или данного конкретного сотрудника и потому не могут быть им достигнуты. Если стандарты завышены или занижены, их следует пересмотреть и начать процесс контроля с первого этапа: вновь определить допустимые отклонения, вновь донести информацию до сотрудников и затем переходить ко второму и третьему этапам. Если стандарты обоснованны и причины несоответствия связаны с реальными условиями их достижения, то следует выяснить эти причины, устранить их, а затем вернуться к процессу контроля начиная со второго этапа. В том случае, когда отклонения будут укладываться в нормативные, процесс контроля можно считать законченным.

6.2. ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА КАК ФОРМА КОНТРОЛЯ

Оценка персонала является одним из важнейших элементов стратегии УЧР. Она необходима для успешного осуществления всех ее направлений. В гл. 3 подробно освещаются методы предварительной оценки персонала, служащей основой для набора сотрудников, формирования коллектива, осуществления успешного делегирования и мотивации.

Но по истечении времени меняются цели стратегии (на смену завоеванию рынка приходит его сохранение), инновации меняют продукты и технологию и вновь возникает необходимость определить компетенции сотрудников. Эта необходимость вытекает из интересов организации и сотрудников.

Организации важно знать, кто соответствует своей должности, кто ее перерос, кто не может в будущем быть осно-

вой роста успешности деятельности и требует обучения или увольнения. Сотрудник, получив оценку, может претендовать на повышение в должности, рост доходов, повышение квалификации.

Оценка персонала позволяет оптимизировать состав коллектива, иерархическую структуру, систему мотивации, т. е. значение ее очень велико. Поскольку оценка — форма контроля, ей присущи все принципы и проблемы, рассмотренные в разд. 6.1. Однако есть некоторые особенности, о которых стоит сказать дополнительно.

Как указывалось выше, объектом оценки являются компетенции. Социологи рекомендуют определять способность к осуществлению трудовой деятельности по профессиональной, социальной, методической и временной компетентности (приложение 7).

Профессиональная компетентность означает «техническую» готовность сотрудника осуществлять свои профессиональные функции. Социальная компетентность выражается через отношения между людьми в процессе производства. Методическая компетентность, наиболее глубоко проникающая в суть человека, сближаясь с выводами психологов, характеризуется его способностью к системному мышлению, правильному восприятию и интерпретации разнообразной информации, структурированию проблем, умению отличать главное от второстепенного, видению целого, т. е. общего состояния дел. Особенно это важно для руководителей. Временная компетентность — это умение рационально планировать и использовать рабочее время.

Но, как правило, работодатель хочет оценить не только знания и навыки кандидата, но и его личностные характеристики, поскольку это важно для работы в коллективе, его способность вписаться в корпоративную культуру компании. Кроме того, для продавцов, менеджеров, сотрудников, занятых в сфере обслуживания клиентов, тренингов, обучения, такие профессионально-поведенческие характеристики порой самое главное.

Если по результатам оценки должна быть сформирована проектная группа, то центральным пунктом оценки будет креативность и добросовестность.

И тут возникает одна из проблем, имеющая непосредственное отношение к стандартам контроля, — содержание критерия, понимаемое разными людьми по-разному.

Рассмотрим с этой точки зрения добросовестность. Встречаются несколько вариантов толкования этого термина. Одни руководители под добросовестностью понимали дисциплину, другие — инициативность и позитивное отношение к работе, третьи — выполнение и перевыполнение плана. И каждый из них по-своему был прав. Например, в компаниях, где практикуется надомная (удаленная) работа, добросовестным называют сотрудника, который выполняет и часто перевыполняет план. Обязательно следует определить, что именно считать добросовестностью сотрудников и, следовательно, какой будет критерий. Иначе сама оценка окажется некорректной, а руководители не будут понимать, на что им стоит обращать внимание во время процедуры оценки, как и какие выводы делать¹.

Но это не единственная проблема. Оценка персонала требует максимальной четкости в формулировании ее целей. Недопустимы оценка ради оценки (требование вышестоящей организации), оценка как форма сведения счетов с непокорными или продвижения фаворитов, способ тотального контроля и другие негативные субъективные цели.

Оценка должна способствовать повышению не только экономической, но и социальной эффективности, и это ее главная цель. Для того чтобы эта цель была достигнута, организация оценки (в любой форме) должна быть объективной, а результаты ее — конфиденциальными.

Практика показывает, что при осуществлении оценки имеют место следующие ошибки:

- ошибка центральной тенденции;
- ошибка снисходительности;

¹ Директор по персоналу. 2014. № 1. С. 35.

- ошибка высокой требовательности;
- эффект ореола;
- ошибка контраста;
- стереотипизация.

Ошибка центральной тенденции возникает тогда, когда большая часть кандидатов оценивается средним баллом (хотя можно ожидать, что кто-то из кандидатов лучше, а кто-то хуже). Это приводит к невозможности принятия каких-либо решений по результатам оценки, оценка не дает возможности отличить хороших работников от средних или плохих.

Ошибка снисходительности — большинство кандидатов оценивается высокими баллами, что может привести к принятию таких решений, которые негативно скажутся на мотивации работников, на их стремлении работать с полной отдачей.

Ошибка высокой требовательности — большинство кандидатов получает низкие оценки. Эта ошибка способна негативно повлиять на отношение персонала к своей работе и подрывает веру работников в справедливость решений, принимаемых руководством.

Эффект ореола возникает тогда, когда руководитель оценивает подчиненного как хорошего или плохого работника, ориентируясь на какую-то одну характеристику, которая в его глазах перевешивает все остальные. Например, если для оценивающего очень важным показателем является исполнительность работника, то оценка по этому показателю может определять оценки и по другим характеристикам (ответственность, инициативность, качество работы и др.). При эффекте ореола просматривается склонность оценивающего выставлять преимущественно высокие оценки, если работник воспринимается как «хороший», и низкие оценки, если работник воспринимается как «плохой». Такая «однобокость» оценки снижает ее объективность и не дает возможности принимать взвешенные решения по ее итогам.

Ошибка контраста возникает тогда, когда средний работник получает высокую оценку, если он оценивается после не-

скольких достаточно слабых работников, или низкую — если он идет после нескольких сильных.

Стереотипизация — это тенденция сравнивать подчиненного со стереотипом «идеального работника». Этот стереотип может сильно различаться у разных руководителей, проводящих оценку, и не иметь отношения к реальным требованиям работы.

Для недопущения этих ошибок следует очень тщательно подбирать людей, осуществляющих оценку, если это внутриорганизационное мероприятие, или организацию, если оценку проводят внешние специалисты.

Что касается конфиденциальности, то утечка информации о результатах оценки чревата серьезными последствиями. Нередки случаи, когда недобросовестные члены коллектива использовали эти сведения для того, чтобы побудить кого-то из сотрудников уволиться, посеять раздор, исказив намеренно факты. Поэтому следует очень тщательно хранить результаты и как можно скорее доводить их до сведения оцениваемых.

Среди методов оценки наибольшее распространение имеют аттестация, 360°, ассесмент-центр и аудит.

Аттестация — периодически осуществляемая оценка компетенций персонала, проводимая внутри организации. Она отличается следующими признаками:

- проводится в организации, с которой у работника заключен трудовой договор;
- объектом проверки является теоретическая и практическая подготовленность работника занимать определенную должность или выполнять определенную работу;
- осуществляется периодически, т. е. единожды в интервале от года до пяти лет;
- совершается в специально создаваемых аттестационных комиссиях;
- используются разнообразные формы проведения аттестации.

Правовой основой аттестации должно быть Положение, в котором указываются:

- категории работников, подлежащие аттестации;
- категории работников, не подлежащие аттестации;
- периодичность проведения аттестации;
- необходимые подготовительные мероприятия при аттестации;
- процедурные вопросы проведения аттестации;
- документы, необходимые для проведения аттестации (аттестационные материалы);
- критерии оценок в аттестации;
- правовые последствия аттестации.

Особое значение имеют правовые последствия аттестации. Проверка деловых и иных качеств работника заканчивается их оценкой, целью которой является определение, в какой мере аттестуемый соответствует занимаемой должности.

Аттестационная комиссия, как предусмотрено большинством российских актов об аттестации, может вынести в отношении работника одну из следующих оценок:

- а) соответствует занимаемой должности и заслуживает поощрения;
- б) соответствует занимаемой должности при условии улучшения работы и выполнения рекомендаций комиссии с повторной аттестацией через год;
- в) не соответствует занимаемой должности.

Комиссия может внести на рассмотрение руководителя государственного органа мотивированные рекомендации о повышении служащего в должности, присвоении очередного квалификационного разряда (классного чина, дипломатического ранга), об изменении надбавки за особые условия службы (сложность, напряженность, специальный режим работы), о включении в резерв на вышестоящую государственную должность.

Рекомендации, связанные с повторной аттестацией через год, должны быть конкретными и содержать предложения, например, о повышении квалификации, приобретении определенных навыков и умений, изучении специальной литературы.

При том что принципы аттестации едины, ее практические методы разнообразны. Наиболее распространен метод аттестации на основе оценки аттестационной комиссии степени выполнения личного плана: характеристики, составленной непосредственным руководителем, плана дальнейшего развития. Иногда предусматривается собеседование с комиссией.

В других организациях могут быть использованы другие приемы. Например, для специалиста по продажам очень важно правильно вести телефонные разговоры. От того, насколько хорошо менеджер общается с потенциальными клиентами по телефону, зависит, проявят ли они внимание к товару (услугам) компании, захотят ли совершить покупку.

HR или руководитель отдела продаж должны наблюдать за тем, как менеджер продает продукт (услугу) по телефону, проверить, обладает ли он необходимыми компетенциями:

1. Есть ли у специалиста навык активного слушания. О том, что он есть, можно говорить в том случае, если, прежде чем предлагать покупателю товар или услугу, менеджер по продажам внимательно слушает клиента, улавливает его реальную потребность и предлагает именно то, чего он хочет.
2. Умеет ли презентовать товары (услуги) компании. Важно, какие слова подбирает менеджер, чтобы дать товару самую выгодную характеристику, какие интонации в его голосе преобладают. Оцените, дается ли продавцу жанр презентации.
3. Следует ли продавец принципу: продавать товары и услуги компании, а не себя. Не совершает ли менеджер по продажам одну из самых распространенных ошибок — самовосхищение, выпячивание своих професси-

ональных качеств вместо продвижения товаров или услуг самой компании.

4. Обладает ли менеджер даром убеждения. Если таким даром специалист по продажам наделен, то он в состоянии заставить клиента поверить, что ему выгодно приобрести товар (услугу) и что этот товар ему просто необходим.
5. Проявляются ли навыки устной речи. Если есть недочеты, менеджер «глотает» слова, говорит очень медленно или, напротив, быстро — клиент может просто недослушать менеджера до конца.

Для аттестации могут быть использованы прослушивание телефонных разговоров менеджеров по продажам с клиентами с их последующим обсуждением, решение кейсов в ограниченный промежуток времени (группа из 10–15 человек) с последующей презентацией.

Для оценки коммуникабельности, обаяния, оптимизма можно побеседовать с коллегами. Находчивость и смекалка могут быть проверены в личной беседе — нужно задать какой-нибудь абсурдный вопрос, например: «Почему белые медведи не едят пингвинов?» Ответ покажет, насколько сотрудник образован, обладает чувством юмора, находчив.

Иногда возникает необходимость провести экспресс-аттестацию — срочное освоение нового рынка, продажа совершенно нового продукта и т. п. В этом случае менеджеры по продажам должны быстро освоить новую продукцию, суметь презентовать ее покупателю и тактично убедить его в необходимости покупки. Все эти навыки должны быть оценены в процессе экспресс-аттестации.

Директор по персоналу компании «Ситимаркет» О. Сергеева рекомендует следующую методику¹:

1. Определить долю каждого менеджера в общей выручке отдела за квартал, полугодие. Чем выше доля, тем лучше.

¹ Директор по персоналу. 2014. № 3. С. 77–82.

2. Выяснить, на кого поступает больше всего жалоб и в чем их суть — недовольство товаром, недостаточная квалификация менеджера, его грубость и т. д.
3. Провести испытание: попросить менеджера за определенное время продать что-нибудь обычное.

По предложению HR-директора сотрудников службы продаж одного холдинга вывезли в центральный торгово-развлекательный комплекс города. Каждому дали по шесть воздушных шариков на красивой веревочке и попросили продать их за 40 мин гостям комплекса. Конечно, прежде всего был важен результат — продал менеджер все шарики за установленное время или нет. Но члены жюри еще наблюдали за тем, как в принципе сотрудник выстраивает процесс продажи. Например, плюс ставили тем, кто предлагал шарики взрослым с детьми и влюбленным парам. Это говорило о том, что специалист умеет выбирать целевую аудиторию. Если он подходил к одиноким прохожим, то получал минус. Ведь можно больше продать, если предлагать шарики группе людей. И наконец, важно было подметить, как ведет себя менеджер, если продал все шарики раньше времени. Повышенный балл получал тот, кто подходил и просил дать ему еще шарики. Можно предполагать, что сотрудник трудолюбив и не будет сидеть сложа руки, если выполнил план. Ведь план можно и перевыполнить!

4. Дать задание презентовать товар, отсутствующий в прайс-листе компании, менеджеры которой аттестуются. Товар должен быть совершенно из другой сферы. Фото товара и его описание (можно взять на сайте интернет-магазина) следует раздать менеджерам по продажам и предложить им за 3 ч подготовить презентацию товара и выступить с ней перед аттестационной комиссией, которая оценит, насколько она убедительна, сумел ли докладчик найти и выделить те особенности товара, которые заинтересуют покупателя, выбрать креативную и привлекательную форму презентации.

Этот этап аттестации позволит определить уровень информационного метаболизма специалиста, его талант продавца.

5. Позвонить в отдел продаж и у разных менеджеров в течение 2–3 дней получить консультацию о каком-либо товаре. Вопросы к менеджерам следует подготовить заранее. Обратите внимание на то, как разговаривают с покупателем.

На сайте компании, продающей одежду, покупатели могут оставлять отзывы. Директор по персоналу, изучив их, выбрал критические и на основе этого составил список вопросов, которые нужно задать по телефону:

- Из каких материалов сшита одежда? Может ли она вызвать аллергию?
- Какой фасон платья вы бы порекомендовали полной невысокой женщине? Почему?
- Что имеется в виду, когда в описании говорится «стирать только биопорошком»? Назовите эти порошки. Где их можно купить?

Несколько раз HR-директор и его подчиненные звонили в отдел продаж и задавали эти и другие вопросы. Фиксировали фамилию менеджера и его ответы. Подведение итогов показало, что только один из пяти менеджеров по продажам смог ответить на 2-й и 3-й вопросы. Таким образом, сразу определили лучшего. Проведение аттестации как формы контроля может сопровождаться социальным напряжением, так как люди боятся ее отрицательных последствий.

Аттестация работников является одним из важнейших средств в практике оценки кадров управления руководителей и специалистов. Это объясняется тем, что аттестация имеет «правовой статус» и осуществляется систематически. Большие возможности аттестации связаны также с тем, что она носит комплексный характер и предусматривает строго определенный порядок использования ее результатов. Последние

являются законодательным основанием для поощрения работника, зачисления его в резерв на выдвижение, повышения в должности или же (если работник получил отрицательные оценки) освобождения от занимаемой должности.

В другой организации при объявлении проведения оценки часть сотрудников подала заявление об уходе, так как на предыдущей аттестации на собеседовании ведущие специалисты, по их словам, чувствовали себя проштрафившимися школьниками перед строгим директором. Члены комиссии задавали вопросы, не связанные с должностными обязанностями аттестуемых, что усугубляло негативные ощущения. Очевидно, вопросы для собеседования были неправильно подготовлены.

Многие сотрудники считают, что аттестация имеет целью снижение оплаты труда, увольнение неугодных и т.п. При приеме на работу необходимо подробно объяснить смысл аттестации, возможности, которые она открывает перед человеком, и доказать на практике правдивость информации. Сотрудники должны понимать, что аттестация не выражение недоверия к ним, а обязательная процедура, которую должны проходить все, кто подлежит ей по Положению, включая топ-менеджмент. Организационные решения, принимаемые по результатам аттестации, также могут вызвать конфликты, пути решения которых будут рассмотрены в гл. 8.

Представляет интерес английская система аттестации госслужащих, так как она обеспечивает объективность оценки и предупреждение некоторых конфликтов. Основную роль в аттестации играет непосредственный начальник, который готовит всю документацию (8 страниц): анкету, отчет — цель и описание работы за прошедший период, цель и содержание работы на будущий период, предложения по повышению квалификации и служебному переводу.

Отчет оценивает деятельность сотрудника по 5-балльной системе: 1 — результат превысил ожидания, 2 — соответствует максимальному уровню ожиданий, 3 — соответствие стандарту, 4 — ниже среднего уровня, 5 — несоответствие должности. Аттестуемый знакомится с отчетом, и, если у него

нет возражений, отчет с рекомендацией поступает к вышестоящему руководителю на утверждение. Если аттестуемый не согласен с оценкой, то он беседует с руководителем, а если консенсус не достигнут, имеет право на личную беседу с топ-менеджером.

При оценке 5 сотрудник имеет право на перевод к другому руководителю и на повторную аттестацию через 6 месяцев. Если повторная аттестация подтвердит первоначальную оценку, человека увольняют; если оценка кардинально отличается, казус становится предметом разбирательства, в котором объяснение дает первый руководитель, и это учитывается при его аттестации. Если обнаружен сговор, повлиявший на высокую оценку, оба сотрудника подлежат увольнению. Таким образом достигается объективность оценки.

Повышение в должности по результатам аттестации распространяется примерно на 1% служащих, остальным может быть повышена зарплата или выдана разовая премия. Но это необязательно, и все об этом знают, так что конфликтов по этому поводу в отличие от России нет.

Следующий метод оценки гораздо менее распространен в России, но широко применяется в Японии и избирательно в странах Европы и в Америке — 360°. Данный метод включает беседу с оцениваемым, опрос по заранее заготовленным вопросам непосредственного руководителя, коллег, сотрудников других подразделений и клиентов, если работник с ними общается. Широкий круг опрашиваемых снижает субъективность оценки, дает разностороннюю характеристику человеку, позволяет улучшить внутренние коммуникации, создать программу индивидуального развития.

Устный вариант оценки методом 360°.

Главная проблема — задать вопросы, правильные ответы на которые позволят определить уровень компетенций специалиста. В Японии оценка 360° используется при горизонтальной ротации «карусель».

Кадровый аудит предполагает проведение оценки больших групп персонала/всего коллектива привлеченными специалистами. Необходимо очень четко сформулировать цель

(выявить наиболее креативных и инициативных сотрудников для формирования инновационных команд, определить причину постоянных деструктивных конфликтов в коллективе и т. п.).

В соответствии с целью утвердить анкеты, опросные листы и другие методические материалы, которыми будут пользоваться аудиторы. Результаты их работы имеют то преимущество, что они абсолютно объективны. Но, как правило, аудиторы пользуются стандартными программами опроса, что снижает эффект оценки. Разработка индивидуальной программы требует большого количества времени и очень дорого стоит. В силу отмеченных недостатков кадровым аудитом пользуются нечасто.

Несколько особняком стоит ассессмент-центр (АЦ) как метод оценки, так как он используется, как правило, для руководителей или для команды/группы. Процедура АЦ может применяться практически на любом этапе работы с персоналом, начиная с отбора кандидатов и заканчивая подведением итогов программы развития кадрового резерва. Этот метод считается наиболее достоверным и эффективным среди всех существующих — точность прогноза АЦ варьирует от 68 до 80%. Это групповой метод, который позволяет за один цикл оценить группу из 6–8 человек. Как правило, процедура занимает 5–8 ч и более.

Метод АЦ предполагает комбинацию ряда техник и может включать интервью с участниками, применение психологических тестов и выполнение упражнений, которые воспроизводят основные аспекты предполагаемой (или имеющейся) работы. Содержание упражнений и заданий отражает реальные типовые рабочие ситуации. Они составляются таким образом, чтобы исследуемые компетенции проявлялись в них с максимальной полнотой. Это могут быть как интерактивные (групповые дискуссии, ролевые игры), так и письменные упражнения. Во время выполнения таких групповых или индивидуальных задач за поведенческими проявлениями каждого участника наблюдают профессионально подготовленные специалисты-оценщики.

Точность метода ассесмент-центра объясняется тем, что можно наблюдать реальные поведенческие проявления, а также тем, что каждая компетенция проверяется более чем одним методом. Эффективность метода зависит от того, насколько точно сформулированы компетенции, которые необходимо оценить. Это предполагает проведение анализа функциональных обязанностей на той или иной должности, сравнение образцов эффективного и неэффективного поведения и разработку оригинальных шкал компетенций как основы проведения АЦ.

При оценке методом АЦ можно увидеть, как потенциальный торговый представитель будет проводить презентацию или как кандидат на «топовую» позицию будет проводить совещание или планировать стратегически важные мероприятия¹.

Результаты оценки независимо от метода приводят к организационным выводам: человек полностью соответствует своей должности, возможно, заслуживает повышения оплаты труда; человек перерос свою должность, его компетенции используются не на 100%, значит, ему надо обеспечить карьеру; человек нуждается в расширении круга компетенций или повышении их уровня, т. е. его нужно обучать; человек безнадежен — с ним нужно расстаться.

Иначе говоря, оценка формирует базу для планирования карьеры, контингент для обучения и кадровый резерв.

Темы для повторения и обсуждения

1. Опишите роль контроля в стратегии УЧР.
2. Сформулируйте принципы контроля ЧР, вытекающие из его сущности.
3. Значение оценки и проблемы ее осуществления.
4. Связь оценки персонала с социальной эффективностью.
5. Перечислите достоинства и недостатки разных методов оценки персонала.

¹ ЖУК. 2008. № 2(81). С. 28.

Глава 7. Карьерный рост, кадровый резерв, обучение персонала как элементы стратегии УЧР

7.1. КАРЬЕРНЫЙ РОСТ

Как указывалось в гл. 6, одним из результатов оценки персонала является карьера наиболее подготовленных сотрудников. Под карьерой понимается последовательность должностей, занимаемых человеком на его профессиональной либо организационной стезе. Планирование карьеры представляет собой цели и методы их достижения, расположенные во времени в течение определенного срока. Развитие карьеры — это реализация намеченного плана. Планирование карьеры является задачей как линейных руководителей, так и сотрудников управления человеческими ресурсами и представляет преимущество и для человека, делающего карьеру, и для организации в целом. Оно дает возможность человеку осознать перспективу его существования в данной организации, сформулировать для себя необходимые знания и навыки, обеспечить получение этих знаний и навыков в твердой уверенности, что это гарантирует ему профессиональный рост и рост доходов. С точки зрения организации планирование карьеры обеспечивает

мотивированных и заинтересованных сотрудников на длительный период, позволяет создавать перспективные планы профессионального образования и повышения квалификации и формировать резерв руководящих кадров.

Интерес представляет концепция расстановки кадров в компании *Amway*. Используются два основных документа: «Карта талантов» и «Карта ключевых позиций».

Оценка работника для формирования «Карты талантов» осуществляется по двум шкалам — компетентность и результативность. В итоге составляется рейтинговая карта, в которой выделяются самые компетентные и результативные.

«Карта ключевых позиций» содержит оценку должностей по степени их влияния на результаты работы организации. Затем обе карты сопоставляются и дается оценка степени заполнения ключевых позиций самыми лучшими. Главное, чтобы они максимально совместились, т. е. была достигнута оптимизация расстановки кадров.

Отсутствие перспектив продвижения приводит к падению мотивации и порождает текучесть кадров. Статистика компании «Шоколадница» подтверждает этот факт: на вопрос «Почему вы уходите из компании?» в 60% случаев люди отвечали: «Потому что нет перспектив карьерного роста». Уже на собеседовании и в первые дни работы следует рассказать новичкам, чего они могут добиться в компании (пример, каким может быть план карьерного роста продавца-консультанта розничной сети, см. на рис. 23).

М. Котегова, генеральный директор международного кадрового агентства «Фаворит», Москва, рекомендует каждому желающему сделать карьеру следующую последовательность действий.

Поскольку карьера — это продвижение в соответствии с более высоким уровнем компетенций, она может носить характер как вертикального «лифта», так и горизонтальной «карусели». Последняя очень широко используется в японском менеджменте, так как вертикальное продвижение вверх возможно раз в 10 лет.

1-й шаг: описание мечты	2-й шаг: оценка ситуации	3-й шаг: разработка плана
Любое дело начинается с фразы «Я хочу...». Представьте, что вы ничем не ограничены, и ответьте на несколько вопросов: – чего я хочу добиться в жизни? – как я планирую дальнейшую карьеру? – какого рода работа меня интересует? – в какой команде мне нравится работать? – какой график работы мне наиболее удобен? – какая корпоративная культура мне ближе? – где я хочу жить? – какую зарплату я хочу получать? – какая нагрузка для меня оптимальна?	Чтобы оценить, насколько далеки вы от цели, ответьте на такие вопросы: – чего вы добились на этом этапе карьеры? – сможете ли вы достичь желанных высот в организации, где сейчас трудитесь? – какой опыт работы вы имеете? – какие навыки приобрели? – какое дополнительное образование получили? – насколько все это соотносится с вашими целями?	На этом этапе ваша задача – расставить приоритеты и написать пошаговую инструкцию для достижения цели: – опишите цель, выделив главное (желаемая сфера деятельности, компания, доход, уклад жизни); – определите, что поможет вам продвигаться к поставленной цели (например, получение дополнительного образования); – спрогнозируйте, сколько времени потребуется для выполнения каждого пункта плана; – продумайте, какие препятствия могут возникнуть и как вы их будете преодолевать

Рис. 23. Планирование карьеры

«Карусель» предполагает, что человек, получивший при аттестации высокую оценку, переводится на ту же должность в другое подразделение (маркетинг, финансы, HR и т. д.) на 2–3 года для освоения новых компетенций. Для человека это шанс повысить свою ценность на рынке труда и получить обязательно через 10 лет повышение, т. е. по какой-либо из 3–4 освоенных им специальностей вакансия найдется.

Для компании «карусель» — прекрасный способ формирования резерва на все случаи жизни — болезнь специалиста, расширение масштаба производства, всегда есть сотрудники, готовые занять вакансию.

Осуществление карьеры — совместная деятельность сотрудника, его непосредственного руководителя и HR, состоящая в согласовании интересов организации и личности. Оно предполагает алгоритм действий — определение потребности в кадрах более высокой квалификации (служит основой для формирования кадрового резерва), учет пожеланий сотрудников и руководителей подразделений и планирование карьеры конкретного человека (приложение 8). Пример расчета потребности приведен в табл. 30.

Определенные проблемы возникают при подборе кандидатур для кадрового продвижения: далеко не всегда желание человека сделать карьеру опирается на реальный потенциал

и отнюдь не всегда способный делать карьеру с точки зрения руководства и HR хочет ее делать.

Таблица 30. Опросный лист для формирования кадрового резерва

1	Ключевые понятия (руководители 1-го уровня)		
1.1	Должность	Ф. И. О.	
2	Важные позиции (руководители 2-го и 3-го уровней)		
2.1	Должность	Ф. И. О.	
3	Планируемые структурные изменения, требующие подбора персонала ... (руководитель подразделения заполняет самостоятельно)		
4	Должности, требующие кадрового резерва		
4.1	... (руководителю предлагается отметить должности из организационно-штатной структуры)		
5	Ключевые сотрудники (на настоящий момент)		
5.1	Должность	Ф. И. О.	
6	Позиции, должности, требующие усиления (потребность в обучении, новых ставках и т. п.)		
6.1	Должность	Ф. И. О.	
7	Открытые или открывающиеся в ближайшее время вакансии		
7.1	... (руководитель подразделения указывает вакантные должности)		
8	Сотрудники с потенциалом роста		
8.1	Должность	Ф. И. О.	Возможная должность
9	Должности, для которых необходим кадровый резерв, но кандидатов пока нет		
9.1	... (список должностей)		
10	Сотрудники, показавшие результат ниже ожиданий компании		
10.1	Должность	Ф. И. О.	
11	Алгоритм необходимых действий		
11.1	... (закрытие вакансий, проведение аттестаций, вывод сотрудников на новые должности и т. д.)		

При обследовании условий успешной карьеры все опрошенные подчеркивали, что карьера — непрерывная работа

над собой: чтение литературы, участие в семинарах и конференциях, жесткий самоменеджмент (учет времени, контроль решений), критический взгляд на себя. С точки зрения организации большой интерес представляет методика, разработанная в одной из телекоммуникационных компаний.

Карьерная мотивация на примере отрасли телекоммуникаций

При анализе кандидатуры для карьерной мотивации следует использовать три характеристики:

1. Самооценка. Оптимальна высокая самооценка при объективной оценке своих возможностей.
2. Уровень притязаний. Высокий уровень притязаний способствует стремлению делать карьеру. Низкий уровень приводит к тому, что человек стремится не потерять, а не приобрести.
3. Локус контроля. Люди с внешним локусом ищут объяснение всего происходящего в стечении обстоятельств, сваливают вину на окружающих. Внутренний локус говорит о высокой степени ответственности, способности к самоанализу и самоконтролю.

Сочетание этих трех критериев формирует следующие категории людей:

1. Альпинист (высокие показатели по всем трем характеристикам). Делает карьеру сознательно, с полной внутренней отдачей, отрабатывает свое продвижение по всем ступеням. Хорошо подготовлен, будет штурмовать вершину до победы. Ему не нужно помогать, достаточно не мешать. Он не бросит коллектив в трудную минуту. Прямо и открыто.
2. Иллюзионист (высокие показатели по 1-й и 2-й характеристикам, внешний локус). Делает карьеру, опираясь на стечение внешних обстоятельств, скорее «кажется»,

чем «есть», эксплуатирует имидж успешного человека, может манипулировать окружающими, не склонен брать на себя ответственность. Уйдет к конкуренту, если ему выгодно. Самолюбив и тщеславен.

3. Мастер (высокая 1-я характеристика, низкая 2-я, внутренний локус). Интересно профессиональное продвижение вперед, а не вверх. Может принимать неожиданные для окружающих решения о смене деятельности. Необходимо постоянно ставить перед ним новые задачи, даже если это увеличивает его нагрузку.
4. Муравей (1-я, 2-я характеристики низкие, локус внешний). Хороший профессионал, работает строго по задачам, боится ошибиться. Необходимы четкие инструкции, похвала, не хочет никакой карьеры.
5. Коллекционер (1-я характеристика низкая, 2-я — высокая, внешний локус). Хочет достичь вершин, но не знает, как и где, обожает учиться. Высокие денежные притязания. Нуждается в грамотном руководстве, длительной адаптации.
6. Узурпатор (1-я — низкая, 2-я — высокая, внутренний локус). Надеется на себя, но недоверчив и враждебен. Успешно работает в стабильной ситуации, в неопределенной теряется. Авторитарен, любит учить и контролировать. Умеет принять решение, но не умеет организовать его реализацию.

Конечно, данная методика не может быть исчерпывающей, но совершенно очевидно, что «мастер» может делать только горизонтальную карьеру, «муравей» и «коллекционер» не заслуживают внимания, а «узурпатор» как руководитель-организатор может нанести вред. Карьерный рост неразрывно связан с формированием кадрового резерва.

7.2. НЕОБХОДИМОСТЬ И СУЩНОСТЬ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА¹

Кадровый резерв — группа работников организации, отобранных на плановой основе по результатам оценки их профессиональных знаний, навыков, деловых и личностных качеств и прошедших необходимую целевую подготовку для последующего выдвижения на руководящие должности или для работы по смежным направлениям.

Кадровый резерв, являясь элементом стратегии управления человеческими ресурсами, выполняет присущие ему функции:

- создает устойчивую основу стабильного миддл- и топ-менеджмента, позволяя решать сложные стратегические задачи;
- обеспечивает сотрудникам возможность кадрового продвижения и полной реализации всего комплекса личных компетенций;
- является действенным методом мотивации, повышает лояльность сотрудников, стабилизирует коллектив.

Реализуя свои функции, кадровый резерв:

- способствует достижению стратегических целей компании (увеличение прибыли от основной деятельности, завоевание ведущих позиций на рынке, формирование положительного имиджа), создавая подготовленную, профессиональную команду управленцев и высокопрофессиональных специалистов в кратчайшие сроки;
- способствует повышению уровня готовности компании к организационным преобразованиям. Подготовка и переподготовка персонала, переориентация его

¹ Раздел написан с использованием материалов выпускной работы С. Семеновской, подготовленной под руководством автора в 2015/16 учебном году на ФМБДА ИБДА РАНХиГС при Президенте РФ.

- на другие сферы деятельности и на расширение зоны ответственности — основы преобразований;
- обеспечивает преемственность в управлении за счет подготовленных и прошедших практику резервистов;
- делает процесс перемещения кадров плановым и управляемым в соответствии со стратегией управления человеческими ресурсами;
- улучшает финансовые показатели компании. Эта цель достигается за счет наличия постоянного состава сотрудников, их высокой мотивации к труду, профессиональной подготовки и как следствие высокой производительности труда.

Кадровый резерв может быть классифицирован по виду деятельности либо по функциональным признакам.

По виду деятельности различают:

- резерв развития — группа специалистов и руководителей, готовящихся к работе в рамках новых направлений. Ориентированы на профессиональную либо руководящую работу;
- резерв функционирования — группа специалистов и руководителей, которые должны в будущем обеспечить эффективное функционирование компании. Ориентированы на руководящую карьеру.

По функциональным признакам различают:

- оперативный кадровый резерв (дублеры) — сотрудники, уже занимающие руководящие позиции, кандидаты на замещение тех или иных ключевых должностей, готовые возглавить подразделение в настоящий момент или в ближайшем будущем;
- кадровый резерв (группа развития) — опытные специалисты, заинтересованные в продвижении при условии приобретения необходимых знаний в области управления путем специализированного обучения;

- стратегический кадровый резерв (высокий потенциал) — молодые специалисты с лидерскими качествами, которые в перспективе смогут занять руководящие должности в компании.

Институт кадрового резерва должен системно вписываться в общую стратегию управления человеческими ресурсами компании и удовлетворять заложенным в ней принципам, т. е. являться ее составной частью. Формирование кадрового резерва носит циклический характер и включает четыре этапа, реализуемых в соответствии со стратегией кадрового резерва:

- 1) анализ потребности в кадровом резерве;
- 2) формирование кадрового резерва;
- 3) подготовка резервистов;
- 4) оценка готовности резервиста к занятию должности.

ПЕРВЫЙ ЭТАП

Задача первого этапа формирования кадрового резерва включает комплекс стандартных мероприятий и процедур:

- разработка Положения о формировании кадрового резерва;
- разработка перечня должностей с указанием:
 - а) количества должностей, подлежащих резервированию;
 - б) конкретного количества резервистов для каждой должности;
- разработка формы отчетности с установлением периодичности сроков отчетности и ответственных;
- разработка планов профессиональной подготовки и развития резервистов;
- маршрут продвижения и форма отчета о продвижении по служебной лестнице.

ВТОРОЙ ЭТАП

Основной задачей второго этапа является разработка системы конкурсного отбора на замещаемые должности по установленным критериям. В зависимости от ранга или группы должностей критериями могут быть профессиональные качества и уровень образования, стаж работы по специальности или в компании, возраст, пол, оценка психолога и многие другие. Конкурс может проводиться в зависимости от целей как среди внешних специалистов, так и среди сотрудников компании. Для проведения конкурса, как правило, создается аттестационная комиссия.

В число кандидатов на позиции, подлежащие резервированию, чаще привлекают сотрудников с опытом работы в компании, так как внутренние источники, по распространенному мнению, требуют меньшего вложения средств, чем внешние. Кроме того, собственные сотрудники хорошо знают организацию, преданы ей и обладают специфическими компетенциями, присущими данной организации. Конкурсный отбор кандидатов применяется сегодня в большинстве отечественных и зарубежных компаний, он дает наиболее полное представление о профессиональных и личностных качествах кандидата.

Кандидаты в резерв должны оцениваться по более целевым критериям, чем при проведении обычной внутриорганизационной оценки. Они должны обязательно обладать «инновационными способностями», т.е. умением вырабатывать инновации самостоятельно в процессе трудовой деятельности и находить новое во внешней среде, в опыте других организаций, изобретениях и открытиях, своевременно использовать их в работе своей организации.

Для оценки «резервистов» применяются разные системы:

- performance appraisal — оценка эффективности работы;
- performance review — обзор эффективности работы;
- performance evaluation — оценка выполненной работы;

7.2. НЕОБХОДИМОСТЬ И СУЩНОСТЬ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА

- performance assessment — оценка производительности деятельности;
- performance management report — отчет по управлению эффективностью работы;
- performance survey — экспертиза эффективности работы;
- performance summary — краткое резюме эффективности работы;
- performance rating — определение уровня эффективности работы.

Management by Objectives (MBO) — управление результативностью, суть которого заключается в том, что для сотрудника формируется список ключевых задач (критериев работы) в едином стандарте. Этот стандарт, как правило, включает наименование, описание и весомость задач, а также планируемые и фактические показатели их выполнения (с указанием соответствующих единиц измерения) в общем списке задач объекта управления. В данном случае очень важно, чтобы выполнение каждой задачи поддавалось измерению. По истечении утвержденного периода сотрудник и руководитель оценивают достижение каждой цели (как правило, в процентах) и всего личного плана сотрудника.

Далее служба персонала отбирает максимальное число работников, потенциально соответствующих тем требованиям, которые предъявляются к претендентам на данную позицию. Для повышения эффективности конкурсного отбора желательно привлекать к участию в нем максимально возможное количество работников, потенциально соответствующих требованиям группы резервируемых должностей.

В состав участников конкурса на зачисление в резерв руководителей высшего звена рекомендуется включать работников компании не старше 40 лет. В группу резервируемых должностей руководителей среднего звена целесообразно включать менеджеров низшего звена.

ТРЕТИЙ ЭТАП

На третьем, наиболее трудном этапе ставится задача развития профессиональных навыков и знаний «резервистов», необходимых им для успешной работы в резервируемой должности и оценки эффективности работы с кадровым резервом. Для ее решения в идеальном варианте разрабатывается программа корпоративного образования, частью которой является подготовка специалистов кадрового резерва. Методы обучения будут рассмотрены ниже.

ЧЕТВЕРТЫЙ ЭТАП

Задача четвертого этапа — так называемая обкатка резервистов, или построение системы приобретения «резервистами» практического опыта работы по резервируемой должности. Сюда входят замещение «резервистом» сотрудника при отсутствии его на работе по различным причинам, приобретение «резервистом» опыта общения с подчиненными «резервируемого». В идеальном варианте после прохождения цикла практической подготовки, срок которого определяется для каждой должности индивидуально, «резервист» должен уметь справляться с задачами «резервируемого» в течение продолжительного времени и выполнять весь комплекс работ по данной должности.

Четвертый этап служит для проверки знаний и навыков «резервистов», а также для приобретения ими практического опыта работы по резервируемой должности в форме шедоуинга.

Суть шедоуинга (от англ. «тень») состоит в том, что «резервист» наблюдает, как на практике действует успешный руководитель, он ходит вместе с ним на переговоры, присутствует на совещаниях с подчиненными, видит, как планируется, контролируется работа, решаются проблемы и конфликты.

Для успешного шедоуинга необходимо предварительно поговорить с руководителем, объяснив ему, что «резервист» ему не конкурент и не готовится ему на смену, ввести шедоу-

7.2. НЕОБХОДИМОСТЬ И СУЩНОСТЬ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА

инг в КРІ руководителей. «Резервисту» следует объяснить, что он должен прилагать максимум усилий к тому, чтобы самостоятельно осваивать должность, так как руководитель очень занят и нянчиться с ним не может.

Иногда новичок становится «тенью» сотрудника того же ранга — buddy. С ним обучающемуся проще выстроить отношения, они носят более непринужденный характер. Наставник и ученик могут общаться, не думая о субординации и подчиненности, и передача опыта, возможно, пройдет легче и быстрее. Buddy в дружеской и непринужденной манере передает свои знания и опыт начинающему сотруднику, рассказывает о принципах работы в компании, ее корпоративной культуре, отвечает на вопросы, подсказывает, как лучше действовать в той или иной конкретной ситуации. Как правило, такого рода наставничество длится примерно три месяца. Часто обучаемый и наставник становятся друзьями¹.

На данном этапе значительную роль играют не только приобретенные новые знания и возможность применить их на практике, но и воля руководства компании к привлечению «резервистов» к активной работе. Здесь самым важным является способность администрации «рассмотреть» сотрудника, не дать ему почувствовать, что он стал более образованным, более опытным, способным решать более сложные задачи, а компания не в состоянии применить весь этот «багаж» внутри себя, дать ему реализовать себя на новом витке служебной лестницы. Если такого сотрудника вовремя не сориентировать, то вероятность того, что он начнет искать новое место работы в связи с неудовлетворенностью, становится близкой к 100%.

Эффективность работы с кадровым резервом, как эффективность любого мероприятия стратегии УЧР, чрезвычайно многофакторна и содержит много субъективных обстоятельств. В литературе рекомендуют следующие показатели:

1. Эффективность подготовки руководителей внутри организации. Рассчитывается как отношение числа ключевых

¹ Директор по персоналу. 2013. № 4. С. 23.

чевых должностей, занятых сотрудниками из резерва, к числу освободившихся ключевых должностей в течение данного периода.

2. Текущая резерва. Рассчитывается как отношение числа сотрудников из резерва, покинувших организацию в течение данного периода, к общему числу сотрудников в резерве.
3. Средний срок пребывания в резерве до занятия ключевой должности рассчитывается как отношение числа лет между зачислением в резерв и занятием ключевой должности для всех сотрудников, перешедших из резерва на ключевые должности в течение периода, к числу этих сотрудников.
4. Готовность резерва. Рассчитывается как отношение числа ключевых должностей, имеющих преемников, готовых к занятию должности в течение одного года, к общему числу ключевых должностей.

Не отрицая возможности использования данных показателей, не могу считать их применение полностью решающим проблему определения эффективности использования кадрового резерва.

7.3. РАЗВИТИЕ, ОБУЧЕНИЕ, ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ¹

Современные постоянно изменяющиеся условия диктуют необходимость непрерывно совершенствоваться и обновлять квалификационные характеристики персонала с целью поддерживать конкурентоспособность на рынке и двигаться дальше для достижения стратегических целей. Компании следует адаптироваться к изменяющейся среде рынка, внешним и внутренним условиям функционирования, в том числе адаптировать человеческие ресурсы. Одними из фак-

¹ При написании этого раздела использована выпускная работа Э. Мнацкановой, подготовленная под руководством автора на ФМБДА ИБДА РАНХиГС при Президенте РФ в 2015/16 учебном году.

торов воздействия на персонал являются развитие и обучение.

В современных условиях на необходимость развития и обучения персонала влияет множество причин.

Во-первых, развитие новых информационных технологий и методов производственной деятельности. Процесс автоматизации и компьютеризации производства значительно изменил подход к работе, бесспорно, упростив его во всех существующих сферах. Однако новые условия диктуют необходимость непрерывного обучения сотрудников: использование новейшего оборудования требует специальных навыков, работа во многих сферах производства подразумевает наличие у сотрудников определенных экспертных знаний. В этих условиях подготовка работников к выполнению новых производственных функций, занятию новых должностей, решению новых задач должна обеспечить более успешную деятельность компании в целом. Более того, в современном мире в связи с ускорением научно-технического прогресса знания стали быстро устаревать и потому люди вынуждены приобретать новые знания, навыки и умения на протяжении всей жизни.

Во-вторых, существование конкуренции между компаниями в различных сферах рынка подталкивает организации повышать уровень квалификации своих сотрудников. В нынешних условиях развитие персонала дает возможность увеличивать рентабельность компаний и поддерживать уровень конкурентоспособности на рынке за счет продуктовой и процессной инноваций.

В-третьих, автоматизация производства ослабила прямую связь между интенсивностью труда и его эффективностью. Теперь человек может затрачивать меньше физической силы, чтобы достичь результата, для которого раньше требовалось больше усилий и трудовых ресурсов. Все это повысило интеллектуальное содержание труда, что выражается в востребованности «неосязаемых», личностных компетенций: готовности к изменениям, лидерства, коммуникабельности и т. д. Теперь компании уделяют гораздо большее внимание потен-

циалу людей, их возможностям и перспективам развития, поиску талантов, что в конечном счете положительно скажется на работе целой организации.

Еще одним фактором воздействия на необходимость развития, обучения и повышения квалификации сотрудников является потребность в их социальной удовлетворенности. Перспективы развития, продвижения по карьерной лестнице и приобретения уникальных профессиональных знаний сегодня становятся мощной мотивационной составляющей. Людей привлекают не только материальная обеспеченность и социальные гарантии, предоставляемые работодателем, но и возможность профессионально реализовать себя, соответствовать требованиям рынка труда, адаптироваться под изменяющуюся среду. Компании, вкладывающиеся в развитие своих людей, во многом будут выигрывать и достигнут таких результатов, как снижение текучести кадров, повышение лояльности персонала и, конечно, наличие квалифицированной рабочей силы, выращенной и адаптированной под конкретную организацию. Самостоятельная подготовка кадров позволяет минимизировать расходы на поиск людей, обладающих требуемыми компетенциями, что положительно сказывается на издержках любой организации.

Развитие персонала представляет собой средство усиления кадрового потенциала, необходимого в будущем. Оно отталкивается от долгосрочных целей организации и подразумевает осязаемые результаты.

Развитие отличается несколькими аспектами: во-первых, исходя из желания и амбиций работника акцент делается именно на будущих задачах, а не на текущих; во-вторых, в ходе развивающих программ человек опирается на уже имеющиеся знания и опыт; в-третьих, сотрудника готовят к изменениям, ротации, продвижению внутри компании.

Для осуществления программ долгосрочного развития персонала в современных компаниях практикуется создание индивидуальных планов развития (ИПР). ИПР — это инструмент, помогающий сотруднику планомерно и целенаправленно развивать необходимые навыки и качества. Данный

документ описывает цели развития, конкретные действия и сроки реализации предполагаемых планов. В зависимости от выбираемой для развития компетенции существует несколько вариантов обучения:

- самообучение (изучение специальной литературы и критический анализ собственной деятельности);
- развитие на рабочем месте (конкретные задания в ежедневной работе, которые способствуют развитию необходимой компетенции);
- развивающие проекты (участие в проекте или временное назначение на должность, требующую более высокого уровня развития необходимой компетенции);
- запрос обратной связи (обсуждение с наставником своей работы и результатов);
- обучение на опыте других (наблюдение за опытным в определенной сфере человеком);
- тренинги и семинары (участие в обучающих программах в отрыве от основной работы).

Подробно конкретные формы развития будут рассмотрены ниже.

Развитие сотрудников достигается за счет обучения и повышения квалификации. При всем различии между этими двумя формами у них есть общий организационный алгоритм: формирование целей обучения; определение контингента, подлежащего обучению.

Определение целей обучения базируется на результатах оценки персонала, пожеланиях топ-менеджеров, линейных руководителей и отдельных сотрудников. Последние обязательно должны быть обсуждены с вышестоящими руководителями, так как обучение стоит денег и должно включать только те цели, которые реально требуются организации.

Аналогично определяется контингент обучающихся. Форма заявки на обучение представлена в табл. 31.

Таблица 31. Определение потребности в профессиональном обучении и повышении квалификации

Метод	Преимущества	Недостатки
1. Заявки руководителей	Знание конкретного сотрудника. Техническая экспертиза. Знание сегодняшней ситуации. Низкие издержки	Субъективизм. Краткосрочная ориентация. Отсутствие профессиональных навыков
2. Само-выдвижение	Знание себя. Знание собственных интересов развития карьеры	Недостаточное знание стратегии. Отсутствие навыков в области обучения. Формализм и скептицизм. Застенчивость. Недостаточное внимание к издержкам
3. Итоги аттестации	Мнение руководителя и подчиненного. Регулярный формальный процесс	Формализм. Общие критерии оценки. Скептицизм
4. Экспертная оценка	Понимание стратегии. Профессиональные навыки и опыт	Ограниченные знания об организации. Недостаточная техническая экспертиза
5. Результаты выполнения производственных функций	Наглядность. Связь со стратегией. Мотивация сотрудников	Ограниченная применимость. Взгляд в прошлое
6. Психологическая оценка	Связь со стратегией. Прямая оценка качеств. Точность Индивидуальный подход	Высокие издержки. Сложность восприятия сотрудниками

Форма обучения бывает внешней или внутриорганизационной. Внешнюю форму (рис. 24) выбирают в том случае, если компания не может сама организовать необходимое обуче-

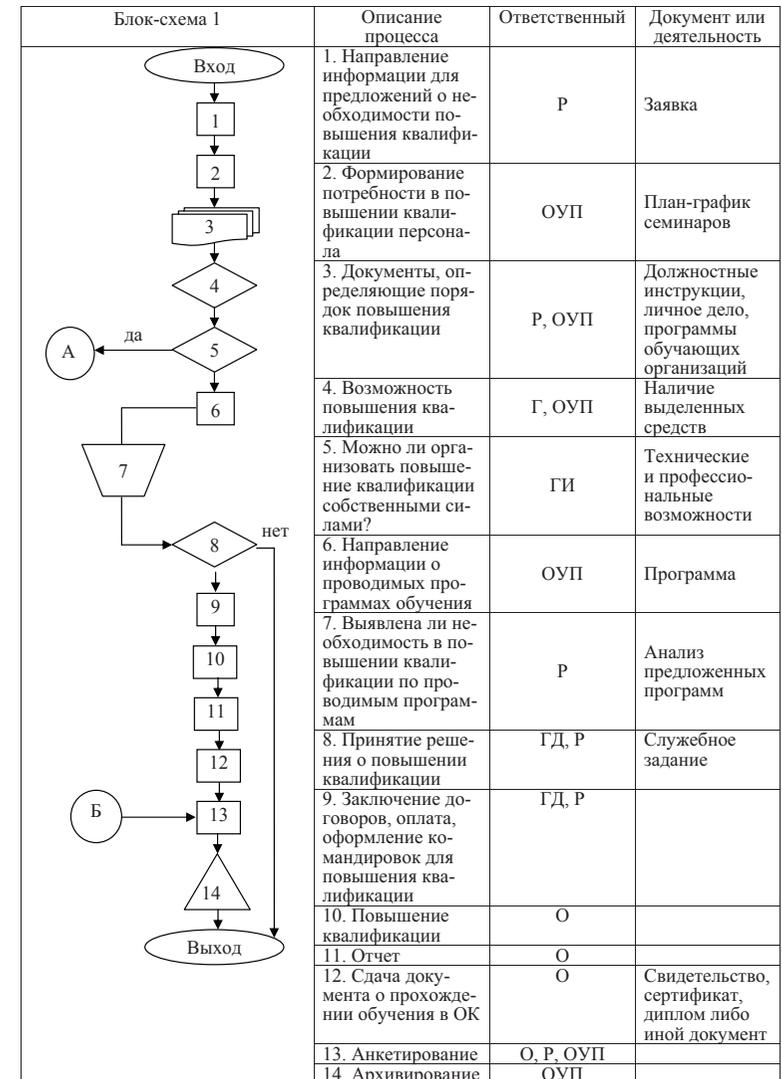


Рис. 24. Блок-схема процесса внешнего обучения

ние. Тогда (п. 9) она подбирает учебное заведение, заключает с ним договор и организует процесс направления слушателей.

Внутренняя форма (рис. 25) требует разработки программ формирования групп, организации учебного процесса (расписание, преподаватели, документация). Естественно, необходимы финансовые ресурсы и соответствующие должности в HR-управлении/отделе.

Обучение — это способ плановой подготовки персонала, направленный на повышение эффективности его работы и, следовательно, работы всей организации путем освоения новых компетенций: профессиональных, корпоративных и управленческих. Цели обучения:

- овладение новыми направлениями деятельности;
- усвоение новых стандартов и процессов работы;
- получение новых знаний, умений, навыков и компетенций;
- подготовка к занятию определенной должности;
- улучшение некачественного процесса работы, ведущего к существенным убыткам;
- нематериальная мотивация персонала.



Рис. 25. Блок-схема процесса внутреннего обучения работников

7.3. РАЗВИТИЕ, ОБУЧЕНИЕ, ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ

	Начало и окончание процесса
	Действие (процесс)
	Документ
	Несколько документов
	Решение
	Доработка
	Рецензия и согласование
	Архивирование документов

Рис. 26. Условные обозначения для составления блок-схем

В зависимости от поставленных целей могут быть выбраны разные формы их достижения:

- подготовка рабочего персонала осуществляется с помощью групповых занятий, на которых новичкам дают теоретические основы их будущей профессии, практические навыки работы на оборудовании, которые затем закрепляются наставником на рабочем месте. Этот процесс является частью адаптации и рассмотрен в гл. 4;
- обучение персонала новой управленческой технологии. Примером может служить внедрение ПК, потребовавшее тотального обучения сотрудников во всех отраслях народного хозяйства, включая образование, здравоохранение, искусство, спорт;
- тренинги. Главной особенностью тренингов является не изучение теоретического материала, а применение навыков и умений на практике. Так люди получают возможность лучше освоить новые модели поведения, развить и закрепить необходимые навыки. Тренинг подразумевает интенсивное и интерактивное обучение

и к тому же способствует обмену опытом между сотрудниками, улучшению взаимоотношений, сплочению коллектива. Внедрение этой формы обучения в 2000-е годы было интенсивным, так как результативность ее была очень высока.

В 2003 г. «Спортмастер» в течение 10 месяцев обучал менеджеров по оптовым продажам. Проверка отдаленных результатов показала, что такие профессиональные навыки, как ориентированность на клиента, проведение презентаций, выросли на $\frac{1}{3}$, навыки продаж — на $\frac{1}{4}$. Выросло количество успешных встреч, что привело к росту объема продаж на 60%, клиентская база увеличилась на 25%, охват городов — на 35%, в том числе за счет обучения — соответственно на 12; 5; 7%.

В Альфа-банке через 3 месяца после проведения тренингов количество неправильно оформленных заявок на кредит снизилось с 30 до 10%. Количество сотрудников, занимавшихся в прошлом исправлением заявок, сократилось в 8 раз, доход от чего составил 450 тыс. долл. в год. Затраты на тренинги составили 113 200 долл., т. е. отдача на каждый инвестированный в обучение доллар — 398%.

Однако со временем интерес к тренингам ослаб, что было связано с комплексом причин:

- высокий спрос и доходность этого вида деятельности привели к бурному росту тренинговых центров и неизбежному в этих условиях снижению квалификации тренеров. Высокая квалификация тренера — главное условие успеха тренинга;
- не всегда руководители, определяя программу обучения, увязывали ее с задачами организации. Так, известная российская телекоммуникационная компания заказала однодневный семинар «Управление проектом». Однако предтранинговое анкетирование и индивидуальные собеседования с персоналом показали, что большая часть вопросов темы (планирование, написание бизнес-плана, определение ресурсной потреб-

7.3. РАЗВИТИЕ, ОБУЧЕНИЕ, ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ

ности) не входили в круг обязанностей обучающихся. В то же время имелись серьезные проблемы в коммуникативном процессе. В результате темой семинара стали 2 вопроса: управление проектом (контроль, принятие оперативных решений), информационное и коммуникационное обеспечение проекта;

- не осуществлялась обязательная посттренинговая поддержка, что резко снижало эффективность тренинга. Данные многочисленных исследований показывают, что 90% изучаемого на тренингах материала забывается в течение 30 дней, а 60% — по прошествии часа. Только 10–20% тренингового материала применяется на рабочем месте. Лишь 2% опрошенных сообщили о позитивных последствиях тренинга¹.

Причины столь низкого эффекта в том, что:

- участникам тренинга не созданы на работе условия для реализации новых компетенций;
- они не знают, как эти новые компетенции применить на практике;
- не сохраняется связь с тренером, так что некому задавать вопросы, возникающие в процессе реализации этих новых компетенций.

Необходимы посттренинговые мероприятия — повторение материалов тренинга на примере текущей деятельности, осуществляемое руководителями организации, просмотр и обсуждение тематических видеофильмов, обратная связь с тренером. Тренинг не может быть разовым мероприятием, он должен входить в систему обучения, т. е. тренинги должны конкретизировать проблемы, формировать системные компетенции. Только в этом случае тренинг принесет результат. В настоящее время разработаны самые разные методы тренингов, в частности, кинотренинг и театральные тренинги.

¹ Корпоративная культура. 2007. № 5. С. 12.

Кинотренинг состоит в том, что создают нарезку кадров из фильмов, показывают ее группе, которая обсуждает сюжеты, поведение героев и дает им личную оценку. Например, для тренинга «Техника продаж» была сделана подборка эпизодов торговли в широком смысле этого слова — от продажи овощей до продажи акций и недвижимости. При правильной организации такие тренинги дают практический результат. В фильме «Блондинка за углом» один из покупателей прорывается сквозь очередь в овощном магазине и спрашивает: «Лук будет?» Но ни продавцы, ни подсобные рабочие, которые иногда вносят в торговый зал какие-то ящики, не отвечают на вопрос этого покупателя. Раздосадованный, он проник в подсобное помещение и закричал: «Лук будет?» Разгорелся конфликт.

Этот эпизод разбирали, когда говорили о клиентоориентированности. Разумеется, как негативный пример, показывающий ее полное отсутствие. Фраза «Лук будет?» стала штампом, символизирующим пренебрежение к клиенту. И когда руководители отдела продаж хотели указать своему подчиненному, что он игнорирует интересы покупателя, говорили эту фразу. Подчиненные понимали, что поступают плохо, и меняли поведение¹.

Рассмотрим PlayBack-театр, или проигрывание сюжетов из реальных рабочих будней. Используя такой метод, руководство компании учит сотрудников принимать правильные решения в разных ситуациях, которые возникают в работе. О ситуациях рассказывают сами сотрудники, а приглашенные актеры как бы воссоздают их (если нет возможности пригласить актеров, то это делают сотрудники). Благодаря этому работники компании получают возможность увидеть со стороны то, с чем они сталкиваются в повседневной работе, проанализировать это и предложить варианты решения. Каждый из предложенных вариантов выхода из ситуации также разыгрывается актерами, поэтому можно увидеть, к чему это может привести. Это уже имеет вид импровизаций, отсюда и название театра — PlayBack, или театр импровизаций².

¹ Генеральный директор. 2012. № 12. С. 27.

² Там же. С. 25.

В некоторых организациях для обучения используют желание людей играть в электронные игры. В одной компании создали электронный обучающий курс по истории компании, продукции, стандартам обслуживания. Сам курс выполнен как интерактивная игра, в ходе которой сотрудник должен набрать максимальное количество улыбок клиентов. Для этого надо правильно выполнять задания. Закончив курс, сотрудник получает звание «гуру» или «мастера» в области улыбок клиентов. А в игре, с помощью которой можно изучать продукты, в качестве награды за правильно выполненное задание выдаются туфельки. Их работник размещает на полке в своем виртуальном магазине. Отличники собирают полную коллекцию.

Применение обучающих игр одобряется не всеми руководителями, так как они считают, что сотрудники будут играть в рабочее время вместо работы. Думаю, что решение вопроса зависит от характера коллектива, но отрицать такой метод обучения не берусь.

При рассмотрении условий организации обучения среди важных факторов фигурировала его стоимость. Безусловно, все виды, рассмотренные выше, требуют больших или меньших расходов. Снизить их помогает электронное обучение. Можно воспользоваться готовыми программами или поручить их составить группе специалистов. Для организации обучения можно использовать программы «1С Электронное обучение» и «1С Корпоративный университет», загрузив в них необходимую информацию и проверочные тесты. Обучение может быть самостоятельным или под руководством преподавателя с контактами по e-mail или Skype. Расписание работы преподавателя передается по электронной почте.

Личные результаты обучения должны быть доступны только слушателю, администратору-организатору и преподавателю, так как люди болезненно реагируют на то, что их неудовлетворительные оценки известны всем.

Электронное обучение незаменимо, если у фирмы есть отделения в разных городах. Оно позволяет сократить расходы, повысить эффективность обучения, так как человек может

учиться в любое удобное ему время, оптимизировать работу HR-служб.

Недостаток квалифицированных кадров тормозит развитие бизнеса, поэтому руководство организации должно проводить систематическое обучение и переподготовку работников, помогая полному раскрытию их возможностей.

Повышение квалификации — это обучение, направленное на последовательное совершенствование профессиональных знаний, умений и навыков, рост мастерства и развитие определенных компетенций. Оно отличается от обучения тем, что работник уже имеет высшее образование по тому или иному направлению деятельности, однако условия диктуют необходимость повысить квалификацию с помощью специальных учебных программ. Причинами такой необходимости могут быть изменения как в производственном процессе, так и во внешней среде организации, усложнение процесса работы, расширение сферы деятельности компании, а значит, и конкретных специалистов.

Системность этого процесса состоит в том, что нужно четко определить цели обучения и повышения квалификации. Безусловно, глобальная цель — это усиление положительных сторон компании и преодоление внутриорганизационных слабостей. Отсюда вытекают более конкретные цели: формирование высококвалифицированного кадрового состава, определение проблемных зон, воспроизводство персонала, приспособление работника к самым новым тенденциям в профессиональном и техническом развитии, подготовка профессиональной карьеры с переходом на более высокую степень квалификации.

Задачи повышения квалификации руководителей состоят в устранении пробелов в базовых знаниях, непрерывном обучении всем новшествам, специальным управленческим дисциплинам.

Повышение квалификации — это не только повышение уровня профессиональных навыков, но и расширение кругозора, получение дополнительных знаний. Расширение кругозора сотрудников приводит к профессиональному ро-

сту и увеличению потенциала трудового коллектива. Общая эрудиция человека, представляющего компанию, говорит не только о конкретном сотруднике, но и о компании в целом. Своевременное обучение топ-менеджеров включает и обмен свежими идеями, опытом, новыми знаниями. Лидеры должны быть готовы постоянно делиться своим видением будущего, иметь личное аргументированное мнение о происходящих вокруг событиях в различных сферах, уметь применять накопленный опыт. Руководителям необходимо непрерывно поддерживать свою информационную компетентность, и это касается не только их профессиональных сфер. Компании, во главе которых стоят всесторонне развитые управленцы, имеют больше перспектив, нежели те, которыми управляют люди с низким уровнем знаний. Более того, руководитель, расширяющий свой кругозор, подает пример остальным сотрудникам.

Расширение кругозора позволяет топ-менеджерам учиться на примерах не только из бизнеса, но и из других сфер, способствует возможности смотреть на одно и то же явление с разных сторон, проводить более глубокий анализ и учитывать все аспекты. Профессионалам важно научиться мыслить продуктивно, чтобы эффективно работать и прогнозировать возможные ситуации. Кроме того, компетентный управленец должен иметь представление о том, чем занимаются другие отделы внутри организации (управленческий кругозор). Это поможет понять, как проблемы и работа этих подразделений способны повлиять на решение стратегических задач.

Важное требование к данному процессу — комплексность и индивидуальный подход к каждой категории работников в зависимости от реальных задач, будь то перспектива повышения и занятия должности, требующей мастерского владения навыками, или изменение требований к выполняемой работе. В целом преимуществом повышения квалификации является целевая направленность, которая четко определяется в связи с новыми требованиями рынка или внутренней среды предприятия.

Повышение квалификации может осуществляться разными методами. Внутренний метод — организация обучения с приглашением преподавателей вузов и практических работников в форме лекций, семинаров, круглых столов, конференций, предусматривающих широкий обмен мнениями, тренингов, коучинга.

Тренинги в системе повышения квалификации значительно сложнее, так как касаются не решения какой-то частной проблемы, а общих вопросов управления.

Одним из современных видов тренинга являются управленческие поединки, технологию которых разработал директор Таллинской школы менеджеров В. Тарасов¹. Суть тренинга состоит в обсуждении двумя руководителями аналогичных служб в течение 20 минут проблемы их деятельности, сформулированной в кейсе.

Занятия должен проводить тренер по управленческим поединкам, который сможет предотвратить конфликт, снять лишнюю зажатость или избыточную эмоциональность, снижающие эффект тренинга. Он должен предупредить, что не следует бояться ошибиться, заранее оговорить условия поединка, объяснить, что нельзя переходить на личности и апеллировать к реальным ошибкам человека. Он же квалифицированно проанализирует ход обсуждения, даст рекомендации каждому участнику.

С кем руководителю среднего или высшего звена придется дискутировать, он не должен знать заранее. Тренер объявляет, кто входит в пару, непосредственно в тот момент, когда приглашает участников в круг или на сцену, откуда их всем будет видно. Задание (кейс) участники также получают уже непосредственно в начале поединка. Кто какую роль будет играть (в кейсе ведь есть действующие лица), решает жребий. Поединок длится 15–20 мин. Остальные управленцы в это время наблюдают за дискуссией.

Довольно часто имеет смысл проводить поединки иначе — так, чтобы одним из спарринг-партнеров у каждого сотрудника был квалифицированный тренер. Люди получили бога-

¹ Директоре по персоналу. 2014. № 5. С. 29–34.

тый опыт в переговорах: как уходить от неудобных вопросов клиента, как отвечать на прямое обвинение в непрофессионализме, как пресекать враждебные выпады агрессивного собеседника. Важно уметь выйти из таких переговоров, не потеряв лицо и оставив возможность для дальнейшего общения.

В управленческих поединках воспитываются определенные навыки:

1. Слышать оппонента. Тренер требует соблюдать правило: дай высказаться собеседнику, а потом скажи сам, вникай в смысл фраз. Порой с одних и тех же выражений люди считают разный смысл. Участников поединка просят переспрашивать друг друга, уточнять: «Правильно ли я понял, что вы хотите...»
2. Проявлять гибкость. Участникам поединков объясняют: если дискуссия зашла в тупик, не бойтесь поставить точку либо даже повернуть назад, к началу развилки и пойти по другой стороне. Есть пословица: сила рыбы в том, что она умеет плавать, слабость рыбы в том, что она не умеет не плавать. Руководитель должен уметь и плавать, и не плавать, когда это нужно.
3. Принимать решения в условиях неопределенности и ограниченности времени. Необходимо, пользуясь знаниями и логикой, оценить ситуацию, определить проблему и найти пути ее решения.

Если соперники примерно равны по силе аргументации, тренер может предложить им оценить себя и противника, а затем объявить победителя, объяснив, в чем его преимущество.

Тренер должен рассмотреть ситуацию, когда участник поединка, исходя из интересов компании, обязан защищать позицию, которую сам не разделяет. Но такие ситуации в жизни управленцев бывают нередко и поединок является репетицией реального управления.

Что касается коучинга, то, как мне кажется, это не столько повышение квалификации, сколько система управления, исходящая из того, что каждый человек способен найти опти-

мальные для себя пути решения проблемы, а задача коуча — научить его искать эти пути.

С. Шекшня утверждает, что для успеха руководителю необходимо владение следующими умениями: слышать, задавать вопросы, предоставлять обратную связь, устанавливать и поддерживать отношения рабочего доверия.

Использование коучинга возможно только в атмосфере демократии, доверия и права на ошибку. Конечно, коуч должен владеть методикой поиска решения человеком, уметь конкретизировать вопросы с учетом особенностей человека и характера проблемы. Ни в коем случае он не должен подсказывать путь решения конкретной проблемы, ибо его задача — направить человека к самостоятельному определению метода ее решения.

Опыт внедрения системы воспитания клиентоориентированности показывает, что тренинг — звено в серьезном совершенствовании системы менеджмента в целом. Повышение квалификации — непрерывный процесс для топ-менеджмента и той части миддл-менеджмента, которая испытывает дефицит компетенций, составляющими которых являются:

- выработка общих правил работы с клиентами, опираясь на мнение руководства, сотрудников и клиентов (по возможности);
- разработка системы KPI, ориентированной на эти правила и включающей стимулы и санкции;
- проведение серьезной разъяснительной работы по объяснению необходимости и сущности правил, системы оценки и мотивации;
- проведение комплекса тренингов, посвященного новой системе обслуживания.

Система обучения персонала навыкам поведения с клиентами представлена в приложении 9.

При организации тренингов по повышению квалификации иногда приходится сталкиваться с тем, что квалифици-

рованные специалисты отказываются в них участвовать или выражают сомнение в их необходимости и пользе.

А. Шувалов, исполнительный директор инвестиционного фонда *LloydsBankingGroup* (Лондон), много лет проработавший в России руководителем различных компаний, утверждает, что основная причина этого — страх.

1. Сотрудник боится обнаружить свою некомпетентность. Он хорошо владеет знаниями и навыками непосредственной, каждодневной деятельности, но опасается, что тренер поставит задачу или задаст вопрос, с которыми он не сможет справиться, и это подорвет его авторитет.
2. Сотрудники боятся, что оценки, данные им тренером, будут низкими и на их основе руководитель снизит зарплату или понизит в должности.
3. Получив совершенно новый статус в ролевой игре, что бывает необходимо, человек испытывает дискомфорт, не знает, как себя вести, выглядит нелепо. Так бывает, когда руководители и подчиненные меняются по указанию тренера ролями.
4. Специалист и так все знает и не нуждается в учебе.
5. Тренинг требует освоения новых компетенций, а люди не хотят ничего менять в привычной деятельности.
6. Прошлый опыт порождает недоверие к тренеру и тренингам.

Единственный путь борьбы со страхами и сопротивлением — информация. Необходимо довести до каждого спокойно и убедительно, что тренинг не экзамен, а способ преодоления общих проблем. По его результатам могут быть осуществлены какие-то организационные действия, но не штатные передвижения.

Что касается «всезнаек», то необходимо предложить проект, в котором будут требоваться знания, которым был бы посвящен тренинг. И результаты его выполнения покажут, нужен ли был тренинг или его тема была надуманна.

А. Шувалов приводит такой показательный пример¹.

«Сотрудники плохо представляли, в чем принципиальное отличие поставок на условиях консигнации от поставок на условиях отсрочки платежа. Тогда я предложил провести тренинг по теме “Управление контрактами”. Однако, как и следовало ожидать, сотрудники-“звезд” засомневались в целесообразности такого тренинга. Они заявили, что проблема заключается просто в неготовности контрагентов заключить договор с нашей компанией. Тогда я переключил внимание работников на другие текущие проблемы и между делом упомянул об аккредитивах с “красной оговоркой”, которые впервые появились, когда потребовалось обеспечивать поставки шерсти из Австралии в Европу. Часть сотрудников заинтересовалась, что это за аккредитив. Я вкратце объяснил. А у работников возникли новые вопросы. В ответ я пообещал раскрыть эту тему подробно в ходе тренинга “Управление контрактами”, который и был проведен».

Большой практический интерес представляет гарцбургская модель внутреннего повышения квалификации, представленная директором Высшей школы корпоративного управления РАНХиГС при Президенте РФ С. О. Календжяном².

Состав участников программы — следствие выявленных в ходе экспресс-анализа проблемных зон и поставленных задач, которые надо решить в ходе обучения. В частности, это может быть группа наиболее перспективных и прогрессивно мыслящих сотрудников, с одной стороны, и ключевых фигур в компании — с другой. Состав зависит главным образом от проблем компании и реальных задач, стоящих перед ней. В случае обучения с отрывом от основной деятельности руководитель, как правило, готов выделить достаточно существенные финансовые средства лишь для особо проверенных, «своих» людей, которые не уйдут при первой же возможности к конкуренту. Корпоративное обучение позволяет включить в состав обучающихся реально необходимых сотрудников и тесно связать их с перспективой развития компании.

¹ Генеральный директор. 2010. № 3. С. 45.

² Российское предпринимательство. 2006. № 10. С. 37–45.

Преподаватели и специалисты, участвующие в корпоративных программах, должны проходить строгий отбор. Не секрет, что завоевать авторитет на местах, особенно в регионах России, весьма сложно. Зачастую можно наблюдать заранее сформировавшееся отрицательное отношение к преподавателям как чистым теоретикам, оторвавшимся от реальной жизни на местах. Поэтому предпочтение отдается тем из них, кто имеет опыт работы на предприятиях.

Организация корпоративного обучения как долгосрочного партнерства с предприятием позволяет обеспечить обратную связь практики бизнеса с процессом обучения. Изначально разработанная программа может подвергаться модификации и усовершенствованию, развиваться вместе с ростом компании, идти «в глубь» отдельных сфер управления бизнесом. На языке бизнеса это можно назвать неким послепродажным сопровождением учебного продукта.

Итак, подводя итог вышесказанному, определим важнейшие **конкурентные преимущества корпоративного обучения**:

1. Создание устойчивых конкурентных преимуществ компании.
2. Вовлечение человеческих ресурсов в решение конкретных задач развития компании.
3. Содействие образованию управленческой команды.
4. Формирование новой корпоративной культуры.
5. Экономия ресурсов компании.

Таким образом, корпоративное обучение позволяет самой компании строить будущее за счет значительного подъема уровня профессионализма сотрудников.

Материал для очно-заочного обучения имеет модульный принцип изложения, удобно скомпонован специально для слушателей, разбит на разделы, снабженные вопросами для контроля, охватывающие следующие проблемные блоки (рис. 27).

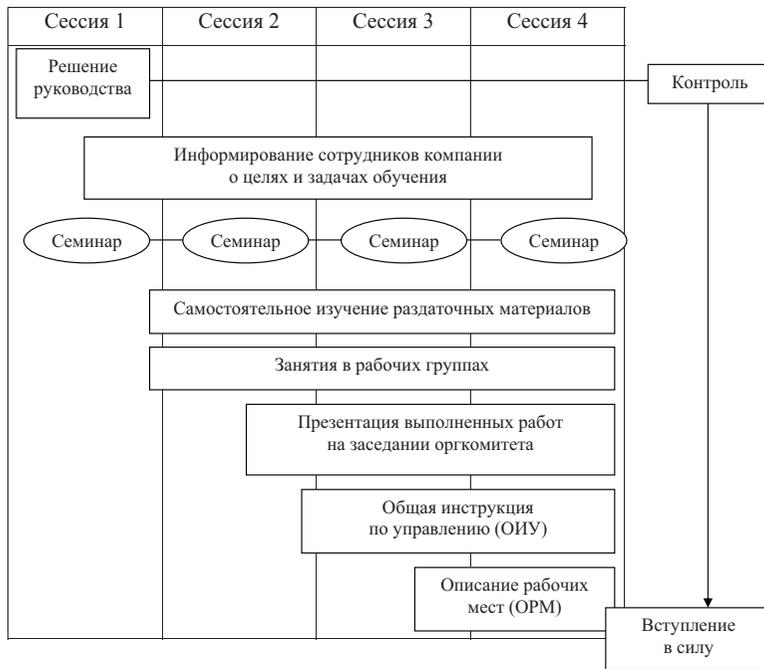


Рис. 27. Организация обучения и внедрения гарцбургской модели управления

Обучение проводится по очно-заочной форме. Очные сессии-семинары, например, могут проводиться в течение 1–3 дней один раз в месяц. Основой программы является решение руководства о необходимости обучения и внедрения метода делегирования ответственности. Для разработки эффективной программы обучения необходимо провести диагностику постановки управления на предприятии. Важное значение имеет предварительное ознакомление высшего руководства с основами метода и его последующее участие в учебном процессе.

Для придания высокого статуса программе и обеспечения ее результативности руководство должно издать приказ о создании оргкомитета. В полномочия оргкомитета входит обсуждение полученных результатов, в том числе вариантов

описания рабочих мест и общей инструкции по управлению, методическая помощь сотрудникам, проходящим обучение.

В составе оргкомитета должны быть люди, компетентные в вопросах управления персоналом и хорошо знающие структуру компании. Оргкомитет приступает к работе после первой сессии, когда слушатели прослушали вводную лекцию и получили домашнее задание. Очные сессии на предприятии проводят преподаватели, имеющие опыт корпоративного обучения. В промежутках между сессиями слушатели обязаны обсуждать проблемы, которые возникают в ходе самостоятельного изучения учебного материала. Эти занятия проходят по методике дискуссии за круглым столом. В этом случае ведущий должен обладать навыками организации и ведения круглого стола. Решающее значение имеет способность руководителя дискуссии создать атмосферу для творчества и развития интеллектуального потенциала участников.

Полученные в ходе обучения практические результаты представляются на заседании оргкомитета, где они подвергаются всестороннему критическому обсуждению. Окончательно подготовленные работы слушателей представляются к защите на выпускной сессии. В этом заседании участвуют преподаватели, слушатели и члены оргкомитета. Выпускные работы слушателей после соответствующей подготовки представляются на утверждение руководству и вступают в силу. Руководство компании обеспечивает организацию контроля принятых решений.

Корпоративное обучение имеет один серьезный дефект — оно не обеспечивает расширение кругозора, так как носит четко профессиональную направленность и учащиеся «варятся в собственном котле». Поэтому помимо внутрикорпоративного обучения компаниями организуется обучение в институтах повышения квалификации и других учебных заведениях с целью обновить теоретические и практические знания сотрудников в связи с изменением требований к уровню квалификации для освоения современных методов решения профессиональных задач.

Институт повышения квалификации — это учреждение дополнительного образования, которое реализует образовательную программу повышения квалификации руководящих работников и специалистов, уже имеющих определенный уровень образования. Они могут быть отраслевыми (повышение квалификации специалистов в определенных отраслях), межотраслевыми и региональными (направлены на удовлетворение потребностей региона в повышении квалификации кадров).

К подобным образовательным учреждениям также относятся академии (ведущие научные и учебно-методические центры дополнительного профессионального образования преимущественно в одной области знаний, осуществляющие обучение кадров высшей квалификации, проводящие фундаментальные и прикладные научные исследования и оказывающие необходимую консультационную, научно-методическую и информационно-аналитическую помощь другим институтам повышения квалификации), учебные центры, проводящие специальные курсы.

Программы институтов повышения квалификации могут различаться по продолжительности обучения. Краткосрочные программы затрагивают лишь актуальные и наиболее острые проблемы конкретной сферы профессиональной деятельности человека. Курсы проблемного или тематического характера предполагают обсуждение по научно-техническим, технологическим, социально-экономическим и другим вопросам, возникающим на уровне отрасли народного хозяйства в целом, региона или предприятия. В рамках длительных курсов специалисты углубленно изучают актуальные вопросы и инновации в различных сферах.

Повышение квалификации в таких учебно-научных центрах, как РАНХиГС при Президенте РФ, Высшая школа экономики, не говоря уже о «Сколково», проходит на самом современном теоретическом и методическом уровне и обеспечивает слушателям контакты с крупными учеными, бизнесменами, очень полезное общение, по мнению обучающихся, между ними.

Завершая рассмотрение этого комплекса целей стратегии управления персоналом, следует еще раз подчеркнуть, что планирование карьеры, формирование резерва и обучение — триединая задача, все элементы которой неразрывны. И если этот принцип соблюдается, успех обеспечен.

Доказательством является система повышения квалификации в единстве с карьерным ростом, осуществляемая в компании ОБИ. Из 19 директоров магазинов компании ОБИ, действующих сегодня на территории России, 15 выросли в самой компании. У компании почти нет проблем с управленческим персоналом, хотя только в 2013 г. нужно было закрыть 20 вакансий. Это заслуживает серьезного внимания, так как является результатом тщательно продуманной кадровой политики.

Система включает ежегодную аттестацию всех сотрудников по трем показателям: выполнение должностных обязанностей, осуществление требуемых компетенций, реализация индивидуального плана развития, который включает прохождение комплекса тренингов на оценку не ниже «отвечает требованиям». По результатам первого этапа отбирают наиболее успешных работников, они проходят еще одну промежуточную оценку, становятся наставниками для новичков. Это дает им право на направление в ассессмент-центр. В зависимости от уровня успеваемости там испытуемый попадает в красную, желтую или зеленую зоны. Красная зона означает неудовлетворительную оценку и возможность повторного обучения в ассессмент-центре через год.

Желтая зона предполагает получение индивидуального плана развития, в котором указано, каких компетенций не хватает, какие тренинги должны быть отработаны. Успешное выполнение плана, контролируемое в текущем порядке, предоставляет возможность повышения по службе.

Зеленая зона открывает дорогу к стажировке с последующим назначением на более высокую должность. Стажировка предполагает выполнение под руководством наставника заданий, аналогичных тем, которые составят содержание работы на будущей должности, что увеличивает нагрузку

на стажера, но приучает его к более напряженному ритму труда. Непосредственный руководитель определяет цель стажировки, намечает конкретные этапы, проводит три оценочные встречи, в которых принимает участие сотрудник HR-отдела, решающий текущие организационные вопросы. Срок стажировки для начальника отдела — три месяца, заместителя директора — полгода.

Для осуществления столь сложной и разносторонней образовательной стратегии в ОБИ были созданы «школы сервиса» в 2011 г. в Москве, в 2013 г. — в Санкт-Петербурге, в которых прошли обучение 2300 человек. Обучение длится 5 дней, включает разнообразные тренинги, дифференцированные в зависимости от уровня обучения: базовые тренинги для всех: «Добро пожаловать в ОБИ», «Живем ценностями ОБИ», «Сервис высокого уровня»; для претендующих на руководящие должности — программы «Эверест» и «Олимп»; для рядовых сотрудников торгового зала — «Навыки продаж» и «Навыки работы с клиентами» (в частности, умение улыбаться, что для российских работников серьезная проблема).

Полученные навыки закрепляются на посттренингах и на практике. Занятия проводят руководители отделов, заместители директоров магазинов на рабочих местах, что повышает эффективность обучения.

Сегодня в компании 170 тренеров, деятельность которых поощряется материально (3 тыс. руб. рядовому сотруднику-тренеру), морально — присутствии HR-диктора на открытии программ, выбор лучшего наставника с вручением диплома и подарочного сертификата ОБИ, тренерские конференции в Москве.

Очень интересен организационный принцип: чтобы занять вышестоящую должность, рядовой сотрудник должен поработать наставником новичков, управленец — тренером, руководитель должен вырастить преемника. Таким образом обеспечивается постоянный резерв управленческих кадров.

ТЕМЫ ДЛЯ ПОВТОРЕНИЯ И ОБСУЖДЕНИЯ

1. Карьерный рост и условия его осуществления.
2. Карьерный резерв и его значение для повышения эффективности деятельности персонала.
3. Цикл формирования карьерного резерва.
4. Условия эффективной деятельности карьерного резерва.
5. Необходимость постоянного обучения производственного персонала.
6. Определение содержания и объема обучения персонала.
7. Методы обучения персонала.

Глава 8. Психологический климат коллектива

8.1. Понятие комфортного психологического климата и условия его создания и поддержания

Комфортный психологический климат — это обстановка в организации, когда все заняты интересным для себя делом, каждый знает свое место в иерархии организации и доволен им, когда зоны ответственности сотрудников не пересекаются и, следовательно, не возникают деструктивные конфликты, когда существует атмосфера доверия и взаимопонимания.

Условиями создания и поддержания комфортного психологического климата являются:

- позиция и квалификация руководителя;
- четко поставленные цели, разделяемые коллективом;
- включение членов коллектива в менеджмент путем делегирования части управленческих полномочий, участия в принятии решений, разработки методов мотивации и контроля;
- ориентация коллектива на успех;
- корпоративная культура.

8.1. Понятие комфортного психологического климата

Роль руководителя в создании и поддержании комфортного психологического климата может быть передана словами народной мудрости: «Каков поп, таков и приход» и «Рыба гниет с головы». Действительно, все остальные условия либо полностью, либо в значительной степени определяются принципами, на которые опирается руководитель, и уровнем его квалификации. Начнем с принципов.

Общеизвестно, что психологический климат — это воплощение социальной эффективности, и в зависимости от того, какое место занимают вопросы социальной эффективности в управленческой философии руководителя, устанавливается степень комфортности психологического климата.

Обратимся к известной из курса «Общий менеджмент» управленческой решетке Блейка–Мутона (рис. 28). Очевидно, что у руководителей 1.1 и 9.1 климат не может быть комфортным, так как 1.1 не занимается делами фирмы, а 9.1 не думает о сотрудниках, он автократ, часто груб и невнимателен, добивается результатов (иногда высоких) угрозами и наказаниями.

Что касается руководителя 1.9, то его либеральная система руководства, при которой все дружат, вместе пьют чай и празднуют дни рождения, комфортна для тех, кто ходит на работу общаться, потому что ни высоких зарплат, ни реальной карьеры, ни самореализации в этой организации нет, так как нет экономической эффективности.

Обстановка в организации, где руководитель типа 5.5, комфортна для тех, кто доволен «синицей в руках» и не стремится к «журавлю в небе». В современных условиях такие организации, так же как 1.1 и 9.1, неконкурентоспособны, потому что неинновационны. Выживают и преуспевают фирмы, руководимые 9.1 и 9.9. Руководитель 9.9 — единственный, кто совмещает в управленческой философии экономическую и социальную эффективность. Именно он обеспечивает комфортный психологический климат всем, кто по разным причинам хочет работать хорошо. Лодырям и халтурщикам у него некомфортно. Руководитель 9.9 (лидер) обеспечивает коллективу все условия, которые будут рассмотрены ниже, он

не только исповедует правильную философию, но и обладает высокой квалификацией в реализации принципов управления и психологии.

Создание комфортного психологического климата — одна из труднейших задач УЧР, так как комфортно человек чувствует себя тогда, когда в определенной степени удовлетворен комплекс его потребностей. Сделать это довольно трудно, ибо люди, приходя в организацию, ставят перед собой совершенно разные цели.

Систематически задавая слушателям МБА РАНХиГС при Президенте РФ один и тот же вопрос: «Зачем вы ходите на работу?» — я получала четыре типа ответов:

- зарабатывать;
- приобретать статус в семье, обществе, среди родных и знакомых;
- нравится работать;
- общаться.

Удельный вес каждого ответа менялся и зависел от полового, возрастного состава группы, общей экономической ситуации,

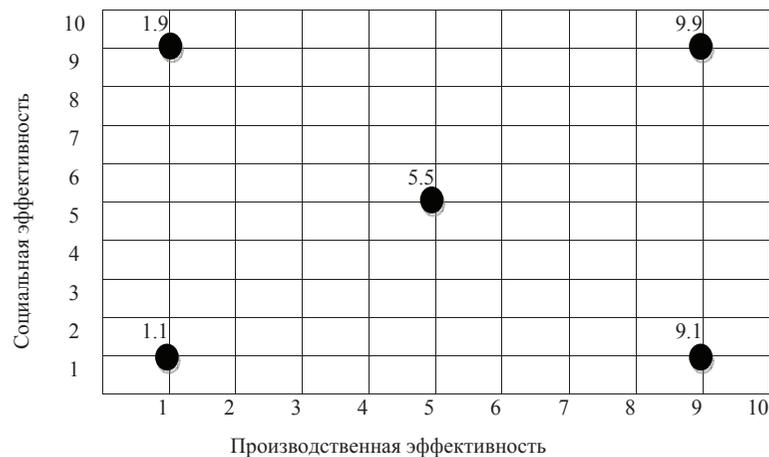


Рис. 28. Управленческая решетка Блейка-Мутона

8.1. Понятие комфортного психологического климата

но всегда все четыре ответа имели место. Очевидно, что комфортным будет климат только тогда, когда каждый может реализовать свои желания, что безмерно трудно. И тем не менее этот факт не может быть проигнорирован при осуществлении целеполагания, делегирования, мотивации и контроля.

Намеченная цель будет эффективно достигнута тогда, когда она разделяется членами коллектива, понятна им, когда пути ее достижения представляются реальными и каждый понимает, что при ее достижении будут реализованы его цели — рост оплаты труда, повышение квалификации и обогащение труда или карьера, активное общение с коллегами в процессе обсуждения путей решения проблемы и его реализации.

Именно поэтому при построении дерева целей следует деинтегрировать цели до малых групп или даже отдельных работников. При осуществлении делегирования главное — выбрать делегата с необходимыми компетенциями, который *хочет* взять на себя полномочия и ответственность, потому что «невольник не богомольник». Принуждение к делегированию вызовет стресс у делегата и нанесет вред и ему, и окружающим.

Очень важно убедить коллектив, что именно этот человек лучше всех остальных может решить поставленную задачу, выслушать все мнения и возражения и опровергнуть их, если они продиктованы завистью и ущемленным самолюбием, и прислушаться к ним, если они разумны.

Влияние мотивации и контроля на психологический климат рассмотрены в главах 5 и 6. Хотелось бы еще раз подчеркнуть необходимость соблюдения требований теории ожиданий и теории справедливости, а также полной прозрачности при осуществлении этих двух функций.

Ориентация на успех во многом зависит от характера руководителя, его авторитета в коллективе, умения решать трудные задачи и убеждать сотрудников, что успех придет при сплоченности и добросовестности.

Осознание новой роли человека в процессе производства привело к изменению отношения руководителей и ученых,

занимающихся менеджментом, к такому понятию, как организационная (корпоративная) культура. В отдельных изданиях анализируются различия между организационной и корпоративной культурой. Для наших целей нет необходимости в таком разделении, и потому мы употребляем эти слова как синонимы.

Корпоративная культура представляет собой сочетание действующих в организации и вытекающих из ее миссии совместных ценностей, норм поведения, методов общения, мифов и некоторых других составляющих. Ценности фирмы касаются прежде всего отношений с клиентами и потребителями, принципов отношений с работниками и уважения к ним. Качество продукции, социальная ответственность компании и управление культурой позволяют обеспечить тот психологический климат в коллективе, который вытекает из миссии данной организации и представляется руководителям компании наиболее подходящим для решения стоящих перед ней задач.

Нормы и ценности фиксируются, как правило, в руководстве этической стороной действий сотрудников, которые служат основой для подбора персонала, его аттестации и планирования карьеры. Такое отношение к культуре не случайно. Как показывают социологические опросы, несогласие с корпоративной культурой — одна из причин, по которым человек увольняется из организации до истечения испытательного срока, что является, естественно, для компании неблагоприятным фактором, ибо на подбор персонала тратятся достаточно большие средства.

Чрезвычайно важно, чтобы принципы корпоративной культуры, которые провозглашает руководство, принимал и разделял коллектив, так как только в этом случае он решит задачи, которые перед ним ставятся. Корпоративная культура обеспечивает преемственность действий сотрудников коллектива на всем протяжении функционирования фирмы, поскольку именно она является едва ли не первым, с чем знакомятся новички, приходя на работу.

Наличие единых для всего коллектива ценностей, норм и правил является основой, на которой формируется сплоченный и эффективно функционирующий коллектив. Действительно, если задуматься, у членов коллектива множество разделяющих их факторов — пол, возраст, профессия, место в структуре. И даже цели, при том, что они все вытекают из общей, единой, в реалиях разные и даже противоречивые. Но корпоративная культура — ценности, нормы, правила — должна быть едина, и в этом ее объединяющая цель.

Если несовпадение принципов корпоративной культуры, которые отдельным членам коллектива представляются наиболее правильными, касается частностей и не играет значительной роли, люди обычно подчиняются корпоративным нормам и правилам. Но нередко несовпадение носит принципиальный характер, и в этом случае люди с данной компанией расстанутся или это служит основой для их увольнения. Несогласие с принципами корпоративной культуры оказывает значительное негативное воздействие на психологический климат в коллективе.

Значение корпоративной культуры состоит в том, что она обеспечивает основу для сотрудничества, для формирования доверия, без которого современный коллектив не является в полной мере коллективом. Известные специалисты в области управления Т. Питерс и Р. Уотерман в популярной книге «В поисках эффективного управления (опыт лучших компаний)» среди наиболее успешных методов управления выделили культуру: «Компания — это прежде всего культура. Образцовые компании, как правило, формируют широкий диапазон ценностных установок. Множество ценностей интегрирует понятие экономического здоровья, служение потребителю и создание смысла для тех, кто стоит внизу.

В тех самых компаниях, в которых господствует культура, достигается наивысший уровень истинной автономии. Культура жестко регулирует несколько важнейших переменных и наполняет их смыслом. Но в рамках этих качеств, ценностей людей поощряют проявлять себя, предлагать нововведения».

Тем самым Т. Питерс и Р. Уотерман показывают, что культура является влиятельным фактором формирования единства коллектива, включая ценности, т. е. то, что сотрудники считают важным и правильным в организации, нормы — те правила, которые определяют их поведение в конкретных ситуациях, т. е. повседневные действия в процессе работы. Общие ценности, правила и нормы подкрепляются мифами, существующими во всех крупных компаниях.

В качестве примера таких мифов может быть названа известная всем сотрудникам компании «Икея» привычка руководителя летать на рейсовых самолетах и пользоваться рейсовыми автобусами, не прибегая к личному автотранспорту. Такое поведение должно служить эталоном экономии средств компании и личной неприязнательности.

Еще одним примером может служить эпизод из жизни руководителя одной из крупнейших американских компаний. У этой компании автостоянки для персонала были четко разграничены: для топ-менеджмента, миддл-менеджмента и рабочих. Стоянка для топ-менеджмента была расположена непосредственно перед проходной, остальные — в значительном от нее удалении. Первое, что сделал вновь назначенный президент, — собственноручно закрасил все обозначения, используя банку краски и малярную кисть, приобретенные его секретарем в ближайшем магазине. Принцип, который был таким образом продемонстрирован, гласил: «Ближе к проходной паркует автомобиль тот, кто раньше приехал на работу, независимо от положения, которое он занимает в служебной иерархии». Поскольку сам руководитель приезжал на работу достаточно рано, он не испытывал никаких проблем с парковкой. Для всех остальных этот поступок был демонстрацией единых принципов существования всех — от президента до курьера.

Важнейшим условием комфортного психологического климата являются правильно построенные коммуникации. Они решают сразу несколько проблем:

- обеспечивают коллектив своевременной и достоверной информацией, пресекая сплетни, слухи, домыслы;

8.1. Понятие комфортного психологического климата

- позволяют сотрудникам почувствовать себя активными членами компании, дают им возможность участвовать в управлении, т. е. решают в определенной степени задачи нематериальной мотивации.

Важнейшим элементом коммуникаций является обратная связь — восхождение информации снизу вверх (табл. 32).

Э. Синарс, исследовавший работу компании *NIKETOWN*, отмечает, что после внедрения обратной связи производительность выросла на 16,5%. Обратная связь успешна тогда, когда руководитель объективно оценивает работу подчиненных, активно реагирует на их предложения, систематически путем анкетирования получает информацию о том, как коллектив воспринимает происходящее в компании, правильно ли воспринимаются цели, действенны ли меры реализации стратегии, комфортен ли психологический климат.

Следует избегать типичных ошибок, которые делают невозможной эффективную обратную связь (табл. 33). Обратная связь (беседа) позволит объективно оценить причины неэффективной работы сотрудника, изменить его обязанности, методы мотивации и контроля, что повысит эффективность. Нужно включать в должностные инструкции руководителей обязанность регулярно обсуждать индивидуально с подчиненными их планы и итоги работы. Пример должен показывать генеральный директор, проводя совещания на разные темы с менеджерами и рядовыми сотрудниками.

В компании *Google* генеральный директор раз в 2–3 месяца проводит встречи-чаепития с сотрудниками, на которых рассказывает о развитии компании, ее планах, котировках ее акций на рынке, результатах работы. Приблизительно так же действует и генеральный директор одного из немецких издательств, работающих в России. Раз в 2 недели он устраивает кофейные совещания с главными редакторами и издателями. На этих совещаниях он выступает с презентациями и рассказывает о ситуации на рынке СМИ, о результатах исследования узнаваемости изданий читателями, о ценовой политике и контенте. Это позволяет скорректировать

Таблица 32. Каналы и инструменты коммуникаций¹

Виды коммуникаций	Основные каналы	Вспомогательные инструменты	Каналы обратной связи
Личное общение	Информационные встречи, конференции, круглые столы, корпоративные сессии, совещания, селекторные совещания, видеоконференции, планерки, рабочие группы, приемные часы	Адаптационные курсы, тренинги, обучающие программы	Личное общение не требует дополнительных каналов/инструментов по получению обратной связи
Электронные носители	Корпоративный портал, электронная почта	Электронные презентации, корпоративный фильм, видеоматериалы	Форум на портале, опросы на портале, электронная почта
Печатные и визуальные носители	Информационные стенды, корпоративные издания, брошюры	Внутренняя имиджевая реклама, знаки корпоративной принадлежности (сувенирная продукция, корпоративная атрибутика)	Анкеты, ящики обратной связи, опросы на портале, электронная почта
Корпоративные мероприятия	Корпоративные праздники, спортивные мероприятия, конкурсы, акции	Знаки корпоративной принадлежности	Форум на портале, опросы на портале, анкеты

¹ Директор по персоналу. 2012. № 8. С. 48.

8.1. Понятие комфортного психологического климата

Таблица 33. Ошибки обратной связи и как их избежать¹

Ошибка	Как избежать
Руководитель думает: «Я все знаю сам». Он лишь декларирует, что интересуется мнением сотрудников. На самом деле у него уже сложилось собственное понимание ситуации, а мнение подчиненного его не интересует	Пусть тогда руководитель не проводит оценочную беседу. Иначе сотрудник заметит, что руководитель не учитывает его взгляды, и потеряет интерес к работе
Начальник говорит банальные фразы, например: «Вы хороший лидер», «Вы отличный человек и товарищ», «Вы проделали серьезную работу»	Не говорить такие фразы. Иначе сотрудник заметит неискренность и будет думать: «Скорее бы уже перейти к обсуждению дела»
Руководитель переходит на личности. Скажем, говорит: «Вы слишком высокомерны», «Вы много себе позволяете», «Вы не можете сравниться с лучшей сотрудницей вашего отдела». У сотрудника возникает желание защищаться и противоречить	Обсуждать действия, а не личные качества
Боязнь критиковать. Это неверная тактика. У сотрудников появится ощущение, что руководителю все равно, как они выполняют работу	Критиковать работу сотрудников, но когда это нужно. Вместо прямого негативного вердикта, например: «В этом описании проекта нет ничего конкретного и практического» — лучше еще раз обсудить, в чем заключался смысл и цель задания, насколько хорошо сотруднику удалось его выполнить, что сделать, чтобы исправить ситуацию
В беседе начальник ссылается на третьих лиц. Скажем, выдает такие фразы: «Говорят, что вы недобросовестно относитесь к работе...», «Ваши коллеги сказали, что Вам все равно...» У сотрудника сложится впечатление, что его обсуждают за спиной, доносят на него, он начнет думать-гадать, кто и что именно мог сказать. Атмосфера в коллективе ухудшится	Порекомендуйте руководителю не говорить от третьего лица, а употреблять фразы безличные, к примеру: «Есть подозрение, что вы недобросовестно относитесь к работе»

¹ Директор по персоналу. 2012. № 8. С. 43.

редакционную политику и маркетинговую стратегию. А руководители, в свою очередь, доводят информацию о стратегии и тактике изданий до нижестоящих сотрудников¹.

Чрезвычайно важны в формировании и поддержании комфортного психологического климата дружба и любовь между членами коллектива. В литературе нет единого мнения по вопросу о том, следует поощрять или пресекать эти отношения.

По данным опроса, проведенного на сайте www.HR-director.ru, на вопрос: «Помогала ли вам дружба на работе?» — были получены следующие ответы²:

- да — 36%;
- коллеги сплетничали и было некомфортно — 19%;
- нет, пришлось уволиться — 23%;
- другом был руководитель и заставлял больше работать — 15%;
- подчиненный-друг пытался манипулировать — 7%.

Как видно из статистики, преобладают отрицательные ответы. Психологи сформулировали достоинства и недостатки дружеских отношений на работе³.

Плюсы

1. Климат в коллективе становится лучше.

Ведь в отношениях между сотрудниками, которые дружат, как правило, нет напряжения, скрытого противостояния, недопонимания или отчуждения. Если дружба искренняя, то есть взаимная заинтересованность, настрой на сотрудничество и помощь.

2. Можно правдиво поговорить и решить проблему.

Если возникнет какая-то проблема либо недопонимание, сотрудники-друзья всегда смогут откровенно обсудить ее и найти компромисс. Причем даже в том случае, если дружат руководитель и его подчиненный. То, о чем

¹ Директор по персоналу. 2012. № 8. С. 40.

² Там же. 2014. № 9. С. 11.

³ Там же. С. 10–11.

8.1. Понятие комфортного психологического климата не осмелится сказать шефу какой-то другой сотрудник, друг сможет донести.

3. Прекрасное дополнение к рабочим взаимоотношениям.

Если с взаимодействием по работе у коллег-друзей все в порядке, то в дополнение к ним личные отношения будут только плюсом. Если у одного сотрудника что-то не получается или в работе случились неприятности, то можно за чашкой чая поделиться с коллегой-другом, выслушать его точку зрения, получить от него совет — словом, почувствовать поддержку близкого человека.

4. Стартап или важный проект будет реализован лучше.

Коллеги-друзья лучше понимают друг друга и смогут работать более слаженно. А именно это требуется во время работы в стартапе — взаимопонимание и четкое взаимодействие, согласованность в поступках. Порой важно улавливать настроения и намерения друг друга без слов и поддерживать. Сотрудникам, которые дружат, это делать легче.

5. Общие интересы, помощь в реализации полномочий друг друга.

Отношения друзей-коллег строятся на взаимном доверии и уважении. А общие интересы, которые появляются на работе, только усиливают эти проявления дружбы. Коллеги поддерживают друг друга и помогают раскрыться, проявить себя, полнее реализовать свои полномочия.

Минусы

1. Коллеги единодушны, даже если это вредит бизнесу.

Поддерживая друг друга, коллеги-друзья стремятся всегда действовать в унисон. Скажем, один высказал идею, а второй поддержал ее, даже если понимает, что она не совсем хороша. Или сотрудник совершает что-то неправильное, а друг его прикрывает: «Он мне друг, поэтому умолчу о его ошибках».

2. Коллеги охвачены эмоциями, не имеющими отношения к работе. Угроза карьеры.

Сотрудники-друзья часто и подолгу проводят беседы об общих и личных интересах либо устраивают перепалки (как на кухне). Грань между личным и производственным стирается. Коллеги все больше времени проводят за разговорами и все меньше за работой, хуже вникают в то, что делают, действуют необдуманно. Это приводит к снижению результатов в работе, мешает карьере друзей.

3. Один делает работу другого, а свою — по остаточному принципу.

Такое бывает, когда один сотрудник просит другого по-дружески помочь. И постепенно все складывается так, что работник выполняет работу другого, боясь подвести друга, а свои задачи вынужден решать в иное время, скажем, после 18.00. Из-за этого он торопится и выполняет работу менее скрупулезно и ответственно.

4. Один злоупотребляет доверием другого или манипулирует им.

Предположим, один из сотрудников, которые дружат, игнорирует договоренности. Ведь друг, по идее, должен понять и простить. Но это уже злоупотребление отношениями. А то, что друзья знают о личных обстоятельствах и секретах друг друга, может создавать предпосылки для манипулирования.

5. Дружба может вызывать зависть и ревность коллег.

Сотрудники отдела станут сплетничать о работниках, которые дружат, появятся домыслы, к примеру, о том, что они хитрые и поддерживают друг друга, чтобы всегда получать что-то особенное, а неприятную работу свалить на других. Коллектив может настроиться против работников-друзей. К примеру, «случайно» забудут пригласить обоих на какое-либо неформальное мероприятие, организованное сотрудниками. Им может стать некомфортно в коллективе.

Во многом спорным является вопрос о роли корпоративных праздников в создании комфортного психологического

8.1. Понятие комфортного психологического климата климата. Часть руководителей считает их важным фактором сплочения коллектива, ссылаясь на мнение глав корпораций США, утверждающих, что корпоративы:

- усиливают связь между подразделениями фирмы — 74%;
- повышают лояльность сотрудников к фирме — 89%;
- поднимают командный дух — 39%.

Компании в США и России (до кризиса) тратили большие деньги на корпоративы, считая их полезными. В то же время социологические обследования в США показали, что после корпоративов возникает множество конфликтов, приводящих к увольнению работников по разным причинам¹.

В одной очень крупной российской компании во время празднования Нового года одного из вице-президентов группа менеджеров столкнула в бассейн на глазах всего ресторана. В зале был полумрак, виновников не опознали, но вице-президент вынужден был уволиться.

Накопленный опыт показал, что пользу приносят тематические корпоративы, примеров которых много. Компания *Musa-Motors* на корпоративе разыграла мюзикл «Бременские музыканты» силами сотрудников под руководством профессионала-режиссера. Может быть использован квест — приключенческая игра, целью которой является поиск «клада», расшифровка шарады и т. п.

Для достижения цели могут быть предложены маршруты, разбитые на этапы в городе или пансионате. Каждый этап дает подсказку, как двигаться дальше. Коллектив разбивается на команды и в течение определенного времени (3–6 часов) решает поставленную задачу. Квест может быть виртуальным, но реальный имеет больший эффект. Такая игра, по мнению тех, кто ее проводил, укрепляет командный дух, позволяет выделить неформальных лидеров.

Высказывается мнение, что, сделав ключевыми словами корпоративные ценности («клиентоориентированность»,

¹ Известия. 2014. 19 нояб.

«порядочность» и т. п.), можно легче донести их до сотрудников.

В одной организации гендиректор предварил игру ненавязчивым вступительным словом, сказал, что победить помогут те нормы и правила, по которым живет компания, т. е. как бы дал подсказку, что нужно искать.

Директор по персоналу придумал квест «Пропавшие фамильные ценности». Так как это все-таки игра, то слова «корпоративные ценности» в названии выглядели бы уж слишком официально. Но намек сделан — участникам квеста предстоит искать некие ценности. Квест проходил в парке, где был старый корабль. И одно из заданий было таким: «Обшарьте трюм корабля на предмет ценностей. В помещении их 6. Заберите их с собой». Но когда сотрудники забрались в темный трюм, то, осветив его фонарем, обнаружили, что помещение пустое. На самом деле ценности компании написаны на стенах и на полу. Иначе говоря, они нематериальные. Но что значит «забрать их с собой»? Как это сделать? Самые догадливые быстро понимали: слова надо прочесть, посветив фонарем, и записать в блокнот, а его забрать с собой (блокнот выдавали в начале игры). По завершении игры, поздравляя победителей, их попросили назвать те подсказки, которые им помогли, это были корпоративные ценности.

Не ставя под сомнение успешный опыт данной организации, не могу рекомендовать его для закрепления основ корпоративной культуры, так как мне он кажется поверхностным, но для сплочения коллектива, несомненно, пригодится.

Аналогичную роль сыграет постановка спектакля-мюзикла или комедии под руководством профессионала или самостоятельно. Если желающих много и они не могут договориться о пьесе, предложите поставить 2, 3 спектакля и устроить фестиваль. Жюри из сотрудников будет оценивать и выявлять победителей. Можно устроить тематический кулинарный поединок на 1–1,5 ч, а затем вместе съесть приготовленное.

Самое главное — занять в подготовке и проведении корпоратива как можно больше людей, дать возможность любому проявить себя, и тогда незаметный бухгалтер может оказать

ся прекрасной исполнительницей хитов, а курьер — фокусником. Это повысит их статус в коллективе, что благотворно для психологического климата. Для того чтобы в подготовке корпоратива приняли участие максимум сотрудников, нужно заранее объявить по Интернету или по другим внутренним СМИ о намеченной программе, рекомендовать вносить свои предложения, предупредить, что проводить репетиции и изготавливать костюмы и реквизит можно только в нерабочее время.

Можно пригласить партнеров, клиентов (в том числе потенциальных) и начать корпоратив с поздравления победителей в соревновании (годовом, квартальном), чтобы контрагенты видели, что коллектив успешно трудится. После спектакля гендиректор должен поблагодарить всех, кто готовил корпоратив, и подчеркнуть, что они на многое способны в разных сферах. К гостям следует прикрепить волонтеров, чтобы им было легче ориентироваться в незнакомом помещении, можно предусмотреть забавные сувениры по тематике корпоратива (Новый год, юбилей компании и т. п.). Тематами Нового года могут быть «Шоколадный Новый год», «Новый год в Африке» и т. п. Если корпоратив традиционный, то топ-менеджменту рекомендуется покинуть его через 30–40 мин после начала, поручив обеспечивать соблюдение порядка персоналу службы охраны/безопасности.

Мне кажется, беспрограммные корпоративы не сплачивают, а разрушают коллектив, порождая пересуды, сплетни, конфликты, хотя на практике у них много сторонников.

Как выяснили психологи, очень большое влияние на психологический климат оказывает организация рабочего пространства, они связывают это с менталитетом, т. е. восприимчивыми разными народами зоны личного пространства (табл. 34).

Изучая причины некомфортного психологического климата в филиалах американских фирм, размещенных в Германии и немецкой Швейцарии, американский этнопсихолог Э. Холл определил, что причина... двери офисов.

Таблица 34

	Расстояние между собеседниками
Страны Северной Америки, Западной Европы	Около 1 м и больше — обычно один из разговаривающих может дотянуться до другого кончиками пальцев вытянутой руки
Россия	Около 90 см. Но много желающих нарушить эту зону
Страны Латинской Америки, Италия, арабские страны	Около 50 см. Жители этих стран беседуют на расстоянии согнутой в локте руки
Япония, страны Северной Европы	Более метра. Здесь предпочитают общаться на дистанции, исключая любое, даже случайное прикосновение
Китай, Франция, Индия, Ирландия	50 см. Их, как правило, не раздражают случайные прикосновения собеседника
Страны Средиземноморского бассейна, Среднего Востока, некоторые регионы Азии	Сколько угодно близко. Допускается довольно бесцеремонное обращение с собеседником, можно свободно прикасаться к нему

Американцы, следуя неписаному правилу «американец в офисе должен быть доступен всем», привыкли работать в больших помещениях с открытыми дверями, это свидетельство того, что «все делают общее дело». Немцы нуждаются в небольших комнатах, где закрытая дверь — рубеж личного пространства. Распахнутая дверь — символ беспорядка и покушения на личное пространство. Американцы воспринимали глухой коридор с закрытыми дверями как источник опасности, а немцы, из-за того что американцы, входя, не закрывают за собой двери, считали, что за ними постоянно следят.

Важно правильно расставить мебель. На каждого сотрудника должно приходиться не менее 3,5 м², не следует сажать работников лицом к лицу (соперники) или спиной к спине (снижает общение). Правильнее разместить их бок о бок. Желательно, чтобы сотрудники сидели спиной к стене, это воспринимается комфортнее, чем спиной к двери. Очевидно, действует атавизм предков. Для совещаний эффективнее

8.2. Конфликт и его место в комфортном психологическом климате
 круглый стол, где все чувствуют себя на равных. Стул для посетителей лучше ставить сбоку, чем напротив, это снижает противостояние.

Определенную роль в поддержании комфортного психологического климата играет дизайн помещения. Например, красные стены с темным потолком в сочетании с хромированным стеллажом и стеклянной столешницей создают психологический дискомфорт, провоцируют агрессию. Пастельные тона в сочетании с натуральным деревом, наоборот, успокаивают. И в этом я сама убедилась, посетив здание ЮНЕСКО в Париже. Конференц-зал салатного цвета с кремовым цветом, светлая кожа кресел и ореховые панели сразу создали впечатление покоя и умиротворенности. Гид подтвердил его, сказав, что в этом зале не бывает агрессивных дискуссий и всегда находится консенсус.

Специалисты советуют бежево-пастельные, светло-зеленые разных оттенков, светло-желтые тона для стен помещений, украшенных логотипами компании, яркими принтами, нечасто разбросанными по стенам. Очень важны комфортное освещение и температура, мебель и инвентарь, соответствующие росту и комплекции сотрудника.

8.2. Конфликт и его место в комфортном психологическом климате

Глубоким заблуждением является высказываемая некоторыми авторами мысль о том, что комфортный психологический климат не предполагает наличия конфликта или что к этому нужно стремиться.

Такая позиция исходит, очевидно, из того, что конфликт — это всегда агрессия, расхождение точек зрения до антагонизма и т. п. Между тем конфликт в своей основе это *разница* в позициях, представлениях, оценке ситуации. И унификация всех этих факторов возможна только среди постоянных жителей кладбища или деревянных солдат Урфина Джюса. Нормальные живые люди в силу их особенностей, рассмотренных выше, обязательно будут иметь разные мнения по одному

и тому же поводу, т. е. источник конфликта не может и не должен быть устранен. Жизнь организации замрет, если не будет конструктивного (функционального) конфликта, который разрешается путем нахождения общей точки зрения.

Все инновации, изобретения, усовершенствования имеют в основе конструктивный конфликт. Все удовлетворены продуктом, технологией, организацией производства, а кто-то один обнаруживает в них изъяны и говорит об этом руководителю. Последний может признать правоту сотрудника и создать условия для реализации его предложения. Человек удовлетворен, организация выиграла, другие люди тоже будут вносить свои предложения. Если предложение несвоевременно или неэффективно, руководитель должен спокойно убедить автора в этом, чтобы у него не осталось чувства обиды, т. е. чтобы была найдена общая позиция.

В японских фирмах любое рационализаторское предложение, даже если оно не реализуется, отмечается публичной письменной благодарностью, что во многом обеспечивает комфортный психологический климат, характерный для японской системы управления.

Задача любого руководителя, как указывалось выше, создавать благоприятные условия для существования конструктивного конфликта. Если компромисс не найден, конфликт приобретает деструктивную (дисфункциональную) форму, которая проходит две стадии:

- формализация отношений, которая характеризуется расширением зоны конфликта, акцентом на разногласиях, сужением зон соприкосновения, сухим и иногда чрезмерно вежливым стилем общения. На этой стадии выход из конфликта возможен при взаимном желании сторон и тактичном и психологически мотивированном вмешательстве третьего лица (руководителя, неформального лидера, обладающего экспертной властью);
- психологический антагонизм, для которого характерны беспричинная агрессия, постоянные стычки, утаивание информации, необходимой для работы, провокации.

Выход из ситуации возможен только путем «взрыва» отношений.

Последствия деструктивного конфликта для организации очень опасны — резко падает эффективность, возрастает текучесть кадров, которая может привести к полному распаду коллектива. Выход из деструктивного конфликта достаточно труден, поэтому руководитель должен всячески стремиться предотвращать его, анализируя причины возникновения.

Деструктивный конфликт — это комбинация объективных условий (конфликтная ситуация) и субъективного фактора (инцидент). Если какое-либо условие отсутствует, деструктивного конфликта нет.

Конфликтная ситуация создается факторами внешней среды макро- и микроуровней. Техногенные и природные катастрофы, вооруженные конфликты, безработица, инфляция, приводящая к снижению уровня жизни и обесцениванию сбережений, кризис, грозящий потерей работы, — все эти и многие другие не упомянутые обстоятельства создают тревожный фон жизни, способствующий неадекватной реакции на самые безобидные слова или поступки.

Конфликтную ситуацию порождают и внутренняя среда: распределение помещений в офисе, дефицитных ресурсов, интересных командировок, — и система управления, создающая привилегии одним и ущемляющая других, и организационные перестройки. Факторы внутренней среды создают объективную почву для межличностного и межгруппового конфликтов.

Межличностный конфликт происходит как по вертикали (руководитель — сотрудник), так и по горизонтали (руководители или сотрудники одного уровня).

Межгрупповой конфликт развивается по горизонтали. Конфликт личность — группа может носить как вертикальный характер (руководитель — коллектив), так и горизонтальный (моббинг).

При том что конфликтная ситуация, созданная внутренними факторами, носит объективный характер, она может быть

устранена использованием коммуникаций (переговоры и обсуждения при распределении помещений), совершенствованием управления, установлением прозрачных и всем понятных принципов распределения дефицитных ресурсов и т. п.

Что касается факторов внешней среды, то их устранить невозможно, и потому следует направить усилия на сокращение сфер возникновения инцидента. Инцидент — это столкновение в резкой форме личностей, групп, личности и группы. Поводов для инцидента великое множество. Рассмотрим некоторые из них.

Внутриличностный конфликт, охарактеризованный великим русским драматургом А. С. Грибоедовым словами «ум с сердцем не в ладу», нарушает психическое равновесие, так как обычно возникает при решении серьезных жизненных проблем — при выборе профессии, места учебы, работы, спутника жизни. В этом состоянии формируется негативное биополе, которое может раздражать окружающих, человек находится в плохом настроении, в психологическом состоянии, когда «все в порядке — я не в порядке» (будет рассмотрено ниже).

Внутриличностный конфликт — один из источников стресса. Его причины многообразны и связаны с комплексом объективных и субъективных факторов. Психологи считают объективными источниками стресса неуверенность в завтрашнем дне, социальное и материальное неравенство, избыток информации, носящей зачастую негативный характер, снижение уровня жизни и многое другое.

Все эти факторы в совокупности порождают высокую степень эмоционального возбуждения, влияющего как на социальную, так и на экономическую эффективность. Частично эта проблема была рассмотрена в гл. 5. Но ее влияние гораздо шире, так как в человеке рациональное и эмоциональное, телесное и психическое неразрывны.

Исследования показали связь между успехом в деятельности и уровнем психологического напряжения¹ (рис. 29).

¹ Управление персоналом. 2009. № 6. С. 43–48.

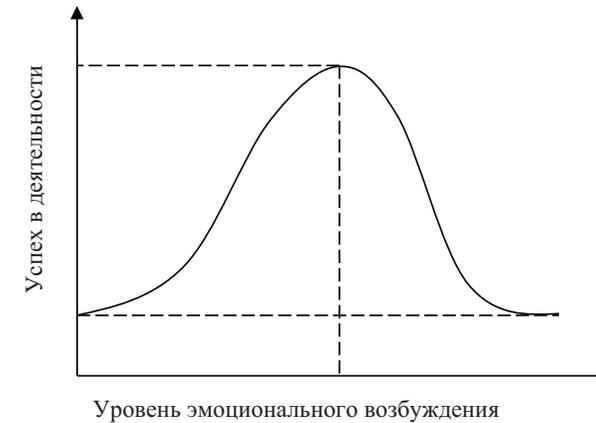


Рис. 29. Кривая Йеркса–Додсона

Кривая Йеркса–Додсона показывает, что максимального успеха в работе человек достигает при умеренном эмоциональном возбуждении. При максимальном возбуждении (состоянии стресса) может наступить дезорганизация деятельности. Аналогично вредно минимальное возбуждение. Эта кривая индивидуальна, но общая тенденция однозначна. Очевидно, что мотивация (возбуждение) — ни положительная, ни отрицательная — не должна быть чрезмерной для создания комфортного психологического климата. Поэтому очень важно выявить причины стресса и сформулировать пути борьбы с ним.

К. Купер выделил 6 причин стресса¹.

1. Сама трудовая деятельность, %:
рабочее окружение — 50;
рабочее время (командировки) — 10;
объем работы — 40.

2. Положение в организации, %:
конфликт полов — 12;

¹ Там же. С. 43–44.

неопределенность роли — 47;
ответственность — 41.

3. Взаимоотношения на работе, %:
необходимость строить отношения с коллегами — 60;
с начальниками — 35;
с подчиненными — 5.

4. Карьерное продвижение, %:
ненадежность работы — 15;
сокращение штатов — 10;
потеря квалификации — 15;
недостаток развития — 15;
достижение потолка карьеры — 45.

5. Степень участия работника в процессе принятия важных для него решений, %:
недостаток власти — 12,5;
некомпетентность начальства — 62,5;
некомпетентность подчиненных — 25.

6. Взаимовлияние работы и частной жизни — 5%.

Рассмотрим более подробно некоторые из этих причин. Положение в организации во многом определяется степенью квалификации руководителя и уровнем управления. Ролевые конфликты и неопределенность роли — результат того, что не разграничены зоны ответственности и плохо написаны инструкции. Отсюда дублирование полномочий и ответственности и некомфортность положения.

Боязнь ответственности опять-таки вызвана либо неоправданным делегированием полномочий, либо использованием авторитарного метода управления, для которого характерно наказание, а не анализ причин неудач.

Плохие взаимоотношения на работе, в частности с начальником, порождены вышеуказанными причинами, проявляющимися в формах общения:

8.2. Конфликт и его место в комфортном психологическом климате

- руководитель не знает, как решить проблему, но не советуется с подчиненными, в случае неудачи обвиняет их в лени и низкой квалификации, а успешные результаты приписывает себе;
- поскольку владение информацией — проявление власти, руководитель не информирует коллектив о проблемах, перспективах, что порождает информационный вакуум, который заполняется домыслами, слухами, сплетнями. Люди находятся в состоянии неопределенности, уровень которой, по мнению специалистов, пропорционален уровню стресса сотрудников;
- руководитель не поощряет хорошую работу одних и не замечает недобросовестную работу других;
- не заботится о росте квалификации и карьеры тех, кто повышает ее самостоятельно;
- вмешивается в общение сотрудника с клиентом, демонстрируя свое превосходство;
- груб и бестактен.

Руководитель отдела подъехал к офису на «мерседесе» последней модели, поставил его на стоянку. Его подчиненный похвалил автомобиль, на что начальник ответил: «Работайте лучше, и на следующий год я куплю “роллс-ройс”». Это была как бы шутка, но неуместная, так как у сотрудника не было машины вообще и он в этой ситуации выглядел холопом. Не случайно в этом отделе была высокая текучесть кадров.

Что касается отношений с коллегами, то причины стресса могут корениться как в самом человеке, так и в его окружении: в разном уровне информационного состояния, предрассудках, социальных ролях. Еще одна важная причина — уровень эмоционального интеллекта, выражающийся в самооценке и оценке окружения¹.

Психолог Г. Селье сформулировал четыре психических позиции, присущих людям либо как постоянное, либо как временное состояние.

¹ См. гл. 1. наст. изд.

1. «Я в порядке, все в порядке».

Люди этой позиции коммуникабельны, толерантны, оптимистичны, доброжелательны и не могут порождать своим поведением стресс у окружающих, кроме тех случаев, когда они становятся объектом зависти людей третьей позиции.

2. «Я в порядке, все не в порядке».

Люди этой позиции порождают раздражение (стресс) у окружающих своим высокомерием, постоянным желанием поучать, критиковать, обличать. Люди первой позиции могут не реагировать на их поведение или отшучиваться. Люди третьей позиции страдают от них очень сильно.

3. «Все в порядке, я не в порядке».

Характерным для этой психологической позиции является постоянный стресс от ощущения своих комплексов (некрасивая, неумная, не справляюсь с работой), всеобщего негативизма (которого нет в реальности). Конечно, как указывалось выше, люди второй позиции усугубляют стрессы этой группы, вынуждая их уходить с работы или приводя к тяжелым заболеваниям (язва желудка, инфаркт, депрессия). Люди этой группы создают своей обидчивостью, постоянным плохим настроением стрессовую ситуацию в коллективе, порождающую инцидент.

4. «Я не в порядке, все не в порядке».

Эта позиция как короткое состояние возможна у любого человека, и она проходит, если окружающие проявят такт и сочувствие. Если это постоянное состояние, следует обратиться к психиатру.

Предупреждение деструктивного конфликта должно касаться прежде всего борьбы со стрессом как базой инцидента, так как конфликтная ситуация объективна и часто не зависит от сторон противостояния. Борьба со стрессом — вещь абсолютно индивидуальная, но научные исследования и анкетирование бизнес-руководителей позволяют привести некоторые рекомендации в дополнение к тем, которые описаны в гл. 5.

1. Рациональное использование времени.

Не следует ставить перед собой чрезмерное количество задач и стремиться переделать мир в ближайшие две недели. Жесткое планирование времени (на месяц, на неделю, на следующий день) позволит вычленивать необходимые срочные дела, несрочные дела, дела, которые нужно делегировать, дела, которые не нужно делегировать. Тем самым снизится темп, исчезнет ощущение постоянного «неуспевания», на смену ему придет удовлетворение при подведении итогов дня: «основная часть дел сделана». Все дела сделать удастся только тем, кто ничего не намечает.

2. Смена видов труда или расширение зон ответственности для тех, кто ее не боится. Это действенное лекарство для тех 45% людей, которым кажется, что они достигли потолка своих возможностей и дальше тупик.

3. Физическая активность — зарядка, фитнес, походы, экстремальные отпуска.

Министр иностранных дел РФ С. Лавров каждое лето в компании соучеников из МГИМО, занимающих высокие посты в МИДе, ФСБ и других аналогичных ведомствах, сплавляется по горным рекам и считает этот отдых важным источником своей работоспособности и очень хорошей внешней формы.

4. Сбалансированность труда и личной жизни, профессиональной деятельности и духовного и культурного развития (театр, музыка, живопись, архитектура).

5. Акцент на позитивных впечатлениях.

Известный психиатр В.А. Проскуряков советовал в качестве борьбы со стрессом «коллекционировать радости»: красивый пейзаж, интересное событие, собственные «малые победы», любимые книги, мелодии — и вспоминать их в «минуту жизни трудную».

6. Оптимизм.

Необходимо воспитывать в себе умение в любой ситуации находить что-то положительное, перспективное. «То, что нас не убивает, делает нас сильнее». При всем

негативизме кризиса оптимисты-руководители рассмотрели и реализовали дополнительные возможности привлечения квалифицированных специалистов.

Немаловажную роль в борьбе со стрессом играет чувство юмора как у руководителя, так и у сотрудников. Умение шутить (в том числе над собой) зачастую снимает напряжение в отношениях, сближает людей. Приведу два примера¹.

В компанию пришел новый генеральный директор. Он назначил первое рабочее совещание на утро, но из-за пробок на дорогах опаздывал. Когда он наконец вошел в конференц-зал, попал в атмосферу напряженного молчания. Заместители посматривали на часы и были не в лучшем настроении. Генеральный директор поздоровался, извинился за опоздание, поблагодарил за ожидание и вспомнил, как сам ждал, когда придет важный гость. В *Facebook* гендиректор выставлял тогда статусы такого содержания: «Объявили, что N появится с минуты на минуту. Ждем еще 72 часа и расходимся». Гендиректор рассказал об этом присутствующим. Топ-менеджеры посмеялись, вышли из состояния недовольства. Совещание прошло очень позитивно.

На одной из электростанций во время пуска атомного реактора возник серьезный сбой системы, который мог привести к необратимым последствиям. Выручил всех инженер Е. Земсков. Он мгновенно оценил ситуацию, понял, как надо действовать, успел нажать кнопку аварийной защиты и при этом сострил: «Уф, за секунду я прожил полжизни и отработал оставшуюся зарплату до пенсии».

О чувстве юмора важно помнить руководителям разных уровней и педагогам, которые в силу профессии привыкли поучать, решать, что правильно, а что нет. Власть в сочетании с дидактичностью притупляет чувство юмора, что очень осложняет отношения. Умение шутить — большое достоинство, но следует помнить, что юмор — оружие, требующее осторожного обращения. Не все люди владеют им, и шутка может нанести обиду, оскорбить человека.

¹ Директор по персоналу. 2014. № 4. С. 51.

Есть шесть правил того, как нельзя шутить¹:

1. Не высмеивайте личность человека. Подтрунивайте над отдельной чертой характера, конкретным поступком или высказыванием подчиненного.
2. Не смейтесь над тем, что человек не может исправить. Не шутите над фамилией подчиненного, его болезнью, комплекцией, физической слабостью, дефектами внешности. Не иронизируйте над объектом симпатии подчиненного.
3. Не смейтесь над своей шуткой первым. Рассказывая смешную историю, сохраняйте серьезность и сдержанность. Самые смешные комики — внешне вполне серьезные люди.
4. Не допускайте пошлости и грубости. Шутите мягко, подавайте шутку как дружескую критику. Иначе подчиненные подумают, что вы их не уважаете, а это приведет к конфликту. Бестактность люди воспринимают болезненно.
5. Не иронизируйте над произвольным промахом подчиненного, его забывчивостью. Такая шутка может больно ранить, вызвать конфликт с руководителем. Вряд ли все будут смеяться над упавшей на ровном месте пожилой женщиной.
6. Не пресекайте шутки в свой адрес. Если вы иронизируете над подчиненными, то будьте готовы, что они сделают то же самое в отношении вас. Посмейтесь над собой (своими промахами) вместе с ними.

Имеет смысл взять эти правила на вооружение.

Так как деструктивный конфликт, как уже говорилось выше, чреват для организации большими потерями, необходимо постараться перевести его в конструктивный или найти пути примирения.

¹ Директор по персоналу. 2014. № 6.

Представим себе ситуацию, когда сотрудник в резкой форме настаивает на повышении зарплаты. Возможны два сценария развития конфликта:

1. Приводящий к развитию деструктивного конфликта.

Реакция руководителя: «Я могу уделить вам всего 5 минут. Почему вы решили, что я должен платить вам больше?»

Сотрудник приводит аргументы.

Руководитель: «Я знаю уровень зарплат на рынке. Учитывая содержание вашей работы, считаю ваш оклад оптимальным».

Этот сценарий вполне подходит, если дешевле заменить сотрудника, чем тратить на него силы и средства. Его минусы — руководитель не узнал, чем именно недоволен сотрудник, и фактически толкает его на уход. Такое поведение подрывает авторитет руководителя, порождает у подчиненных пессимизм.

2. Переводящий деструктивный конфликт в конструктивный.

Реакция руководителя: «Спасибо, что подошли ко мне с этим вопросом. Давайте обсудим эту ситуацию...»

Не рекомендуется сразу решать вопрос по существу, лучше ограничиться предварительной беседой и перенести встречу на другой день. Вопросы, которые нужно задать для снятия агрессии:

Как проходит ваша работа (проект)?

Как у вас складываются отношения с непосредственным руководителем?

Как вы расцениваете достижения компании?

Удовлетворены ли вы результатами, достигнутыми вами за предыдущий период?

Что мешает вам трудиться эффективнее?

Почему именно сейчас вы решили попросить повышения зарплаты?

Этот сценарий хорош тем, что руководитель поймет истинные мотивы сотрудника (возможно, дело не в зарплате)

8.2. Конфликт и его место в комфортном психологическом климате и сохранит его лояльность, так как готов решать его проблему. Предварительная встреча позволит уточнить причины посещения и взять тайм-аут для сбора информации, рассмотреть возможность сохранить специалиста без повышения зарплаты. Перенести встречу имеет смысл и для того, чтобы нормализовать психологическую ситуацию, так как сотрудник испытывает стресс.

Для второго этапа нужно собрать следующие сведения:

1. Данные об отраслевых зарплатах, в том числе за ту работу, которую выполняет сотрудник; о наличии в Интернете вакансий по данной специальности, о том, сколько получают другие сотрудники, выполняющие аналогичную работу.
2. Сообщение непосредственного руководителя о том, изменились ли функции сотрудника за последнее время.
3. Если сотрудник ценный, следует определить его реальную цену и предложить ее сотруднику. Если нет, нужно отказать.

Если сотрудник не согласен на ту зарплату, которую ему предлагают, следует ему объяснить, почему возможна только такая зарплата. Ни в коем случае нельзя сбиваться на эмоции, надо вести разговор логично, спокойно, кратко.

Три варианта завершения второго этапа:

1. Если претензии сотрудника обоснованы, нужно повысить ему зарплату и впредь периодически встречаться с ним для обсуждения результатов работы и вознаграждения. Если по объективным причинам такой возможности нет, объяснить и обещать сделать это позже.
2. Если сотрудник не заслуживает сейчас повышения зарплаты, но может его добиться, развив компетенции, то следует ему объяснить, как это сделать (какие задания выполнять, какие знания и навыки приобрести).
3. Если ожидания сотрудника не соответствуют результатам его труда, то четко, внятно, спокойно повторить свои аргументы.

Предложенный сценарий не дает гарантий, когда речь идет о поведении людей, их вообще не может быть, но «попытка не пытка». Если деструктивный конфликт находится на первой фазе, выход из него возможен либо усилиями конфликтующих, либо при посредничестве руководителя или всеми уважаемого сотрудника (неформального лидера).

Можно предложить следующие рекомендации посреднику¹:

Определение проблемы

1. Признайте факт наличия конфликта.
 - Выберите наиболее приемлемый «формат» общения (встреча с каждым в отдельности или же со всеми участниками конфликта одновременно), для того чтобы дать необходимые инструкции и обсудить факты.
 - Предложите стратегию совместного разрешения конфликта.
2. Придерживайтесь нейтральной позиции
 - Возьмите на себя роль помощника, а не судьи; помогите участникам увидеть скрытые ранее возможности решения проблемы. Не принижайте значимость проблемы и не упрекайте участников конфликта в неспособности устранить разногласия самостоятельно.
 - Сохраняйте беспристрастность по отношению к обеим сторонам конфликта и к обсуждаемым темам (при условии корректности дискуссии).
 - Коррекция поведения, если в ней возникнет необходимость, должна проводиться в ходе частных встреч.
3. Управляйте дискуссией, чтобы обеспечить справедливость
 - Обратите внимание сторон на негативное влияние, которое оказывает конфликт на их собственные трудовые результаты, и на пагубность его продолжения.
 - Темой дискуссии должен быть предмет конфликта, а не его участники.

¹ Управление персоналом. 2014. № 22. С. 59.

- Не позволяйте ни одной из сторон доминировать в дискуссии. Восстанавливайте равновесие, задавая прямые вопросы.

Поиск решения

4. При рассмотрении вариантов решения следует обращать особое внимание не на позиции сторон, а на их интересы
 - Выявляйте причины («почему?»), лежащие в основе аргументации или требований сторон.
 - Помогите конфликтующим сторонам найти общие цели, ценности и принципы.

Если конфликт произошел по горизонтали, то можно предложить следующий сценарий.

Тот, кто старше или кто больше хочет разрешить конфликт, предлагает второй стороне сформулировать обвинения, среди которых наверняка будут искажение информации третьими лицами, недоразумения и реальный повод. Следует внимательно, не перебивая выслушать все факты, обязательно их записать, сверить запись с обвинителем. Первая фраза после этого: «Ты абсолютно прав/а». Такое поведение обезоружит вторую сторону и снизит агрессию.

Следует признать часть обвинений, даже если они надуманны, объяснив неудачные слова личными причинами, некорректные поступки непониманием и т.п. Затем нужно разрешить все недоразумения, разобраться со слухами и сплетнями, доказав их несостоятельность или злой умысел третьих лиц, и когда останутся 2–3 серьезных повода, спокойно и дружелюбно рассмотреть их по существу, найти совместное решение.

Необходимо помнить, что деструктивный конфликт должен быть разрешен не только на рациональном, но и на эмоциональном уровне. Что касается выхода из такого конфликта на стадии психологического антагонизма, то руководитель решает, доводить ли до взрыва или постараться смягчить ситуацию, поскольку каждый способ разрешения имеет свои

достоинства и недостатки. В частности, допустить взрыв или даже спровоцировать его руководитель может в том случае, если абсолютно уверен в поддержке основной части коллектива и если хочет разрешить все накопившиеся противоречия разом.

Темы для повторения и обсуждения

1. Характеристика комфортного психологического климата и его влияние на эффективность производства.
2. Проблемы возникновения дискомфорта психологического климата и пути его изменения.
3. Конфликт и его виды.
4. Причины возникновения деструктивного конфликта и способы его разрешения.
5. Понятие стресса и методы борьбы с ним.

Заключение

В предлагаемом учебном пособии рассмотрен обширный круг вопросов, связанных с управлением человеческими ресурсами. Все ли проблемы этого сложного и чрезвычайно важного процесса исчерпаны? Разумеется, нет. Управление человеческими ресурсами — невероятно живой и постоянно обновляющийся процесс, что определяется самим характером объекта управления и его местом в общественном производстве.

Автор не ставил задачу рассмотреть все возможные варианты явлений, из которых складывается это звено управления. Его цель — сформировать систему основополагающих понятий, обратив особое внимание на их сочетание, которое позволит самостоятельно решать чрезвычайно серьезные проблемы.

Изучая курс и применяя на практике основные его идеи, следует постоянно иметь в виду, что человеческие ресурсы очень сложный объект управления. Поэтому для успешного решения возникающих задач желательно использовать знания по менеджменту, психологии и социологии. Необходимо помнить, что любые теоретические положения, связанные с человеческими ресурсами, в силу специфики объекта исследования достаточно быстро устаревают. И потому обязательным условием успешного теоретического исследования и практического применения методов управления человеческими ресурсами является систематическое изучение периодической литературы по интересующим проблемам курса.

Литература

1. *Алавердов А.Р.* Управление человеческими ресурсами организации. М.: Университет «Синергия», 2012.
2. *Армстронг М.* Стратегическое управление человеческими ресурсами. М.: ИНФРА-М, 2002.
3. *Архипова Н., Седова О.* Управление персоналом организации. М.: Юрайт, 2016.
4. *Веснин В.Р.* Управление человеческими ресурсами. М.: Проспект, 2015.
5. *Бабосов Е., Вайнилович Э.* Управление персоналом. Минск: ТетраСистемс, 2012.
6. *Кибанов А.Я.* Основы управления персоналом. М.: ИНФРА-М, 2014.
7. *Колетвинова Е.Ю.* Стратегия управления персоналом. М.: Проспект, 2016.
8. *Макарова И.К.* Управление человеческими ресурсами. М.: Дело, 2015.
9. *Маслова В.Н.* Управление персоналом. М.: Юрайт, 2015.
10. Журналы «Управление персоналом», «Директор по персоналу» за 2014–2016 гг.

Приложения

ПРИЛОЖЕНИЕ 1 (РАЗД. 3.2)

Уровни профессиональных знаний сотрудников, соответствующие должностям

Уровень	Какой уровень знаний предполагается	Должность
С	Есть опыт, необходимый для выполнения различных процедур, которые точно определены и выполняются последовательно. Человек, занимающий должность, выполняет административные функции, владеет техникой брошюровки документов и умеет работать с программным обеспечением	Фрезеровщик, слесарь, референт генерального директора
D	Хорошее знание практических процедур и систем, способности к административной работе. Но требуются более глубокие знания, чтобы выполнять некоторые специализированные функции. Сотрудник получает эти знания, проходя обучение либо постигая их на практике	Инспектор кадрового отдела, сотрудник канцелярии (отдела регистрации и оформления документов)

Уро- вень	Какой уровень знаний предполагается	Должность
Е	Чтобы соответствовать данной должности, специалист должен обладать профессиональными знаниями в таких сферах, как экономика, законодательство, бухгалтерский учет, IT-технологии, связь, социология (проведение исследований). Предполагается, что сотрудник знает, почему надо делать так или иначе, в дополнение к пониманию, что и как следует выполнять. Сюда включаются и рабочие должности, требующие высокой квалификации и широких познаний в той или иной области	Бухгалтеры, системные администраторы, юристы, экономисты, HR-специалисты
F	Эта категория должностей предполагает, что специалист не только обладает всеми необходимыми профессиональными знаниями, но и умеет четко, уместно и результативно их применять. К этой категории относятся также должности, требующие от специалиста знаний в нескольких профессиональных областях (уровень E или D в двух-трех областях)	Специалист по МСФО, руководитель отдела продаж, маркетолог
G	Это группа должностей, занимать которые могут специалисты, обладающие и практическим опытом, и глубокими теоретическими знаниями. Иначе говоря, это эксперты, определяющие политику и практику выполнения тех или иных задач. Сюда же относим и такие должности, на которых требуется умение проводить экспертизу в нескольких специализированных областях (уровень F в двух-трех областях).	Финансовый директор, главный бухгалтер, HR-директор

Приложение 2 (разд. 3.2)

Описание компетенции «внимание к деталям» и того, как она проявляется у менеджера по работе с клиентами

ВНИМАНИЕ К ДЕТАЛЯМ

Тщательно и до конца выполняет все аспекты работы. Фокусируется на мельчайших деталях работы. Перепроверяет выполненное задание, чтобы избежать ошибок.

Поведенческие признаки:

- следует процедурам. При необходимости работает согласно жестким стандартам;
- выполняет работу методично и систематически;
- проверяет аккуратность и законченность своей работы;
- замечает несоответствия и/или ошибки в общем потоке информации;
- хранит информацию полно, точно и в доступной форме;
- внимателен при получении информации от других. Точен при передаче информации клиентам;
- обеспечивает тщательное выполнение всех требований клиента;
- составляет отчеты и прочую документацию аккуратно и в согласии с требованиями законодательства;
- внимательно проверяет выполнение каждого шага процедуры;
- использует подходы, которые позволяют отследить процесс выполнения заданий или получить необходимую информацию.

Негативные проявления компетенции:

- работает слишком быстро в ущерб качеству;
- забывает о второстепенных деталях;

- избегает кропотливой работы, делегируя подобные задания другим;
- не понимает важности деталей в проектах большого масштаба, «не видит деревьев за лесом»;
- не требует подробной информации от подчиненных, клиентов, коллег.

ПРИЛОЖЕНИЕ 3 (РАЗД. 3.3)

Пример интерпретации ответов кандидата на вопросы о детстве и юности (фрагмент)

Вопрос	Ответ	Интерпретация
Кем вы хотели стать, когда заканчивали девятый класс?	Экономистом международного уровня	Сфера интересов — точные науки. Соискатель логично объясняет связь между родом занятий и увлечением в детстве, что говорит об устойчивости желаний и целей
Почему?	Всегда хорошо давалась математика в школе. Казалось, что экономика наиболее близка моему увлечению цифрами, и вообще профессия считалась престижной	
Вы считаете, что достигли детской мечты?	Да	Видна целеустремленность, так как реализовал мечту — направление деятельности, выбранное в детстве
Что в вашем детстве больше всего повлияло на выбор профессии?	Я всегда хорошо учился и четко знал, чего хочу. Во время учебы в школе последние два года ходил на дополнительные курсы по математике	Демонстрирует самостоятельность в принятии решений. Не ссылается на мнение родителей, их рекомендации, не подчеркивает их влияние. Установка на автономность

Проективные вопросы для оценки соискателя на должность руководителя отдела по организации мероприятий¹.

Проективные вопросы	Оцениваемый фактор
Что стимулирует людей работать наиболее эффективно?	Мотивация
Что нравится людям в работе?	Мотивация

¹ Директор по персоналу. 2013. № 3.

Почему человек выбирает ту или иную профессию?	Мотивация
Что может побудить человека уволиться?	Мотивация
Какой коллектив является наиболее комфортным для людей?	Коммуникабельность
Какие качества характера наиболее значимы для успешного общения с людьми?	Коммуникабельность
Зачем люди стремятся сделать карьеру?	Мотивация
В каких ситуациях оправданна ложь?	Честность
Как вы думаете, почему люди возвращают взятый в банке кредит?	Честность
Опишите самый типичный конфликт в коллективе, в чем его причины?	Конфликтность
Из-за чего чаще всего случаются конфликты с клиентом?	Конфликтность
Какой клиент является наиболее проблемным для компании?	Клиентоориентированность
Клиент заказал организацию конференции в одной из гостиниц Москвы. Сотрудник принял за работу, составил график проведения, подготовил сформированное предложение, согласовал с клиентом, но через несколько дней тот отказался и ушел в другое агентство. Предположите, с чем это может быть связано.	Клиентоориентированность
Руководитель в отпуске, а люди работают как обычно. С чем, как вы считаете, это связано?	Лояльность
Каких людей более охотно берут на работу на хорошие должности?	Карьеризм
Почему одни люди добиваются успеха, а другие — терпят неудачу в жизни?	Карьеризм
Каким должен быть хороший коллега?	Коммуникабельность
Когда сотрудник выходит на работу в первый день, что он должен делать?	Адаптация, самостоятельность
Если руководитель поручает организовать рекламную кампанию новому сотруднику, который мало в этом понимает, что, по-вашему, должен желать сотрудник?	Адаптация, самостоятельность

ПРИЛОЖЕНИЕ 4 (РАЗД. 3.3)

Лист для сопоставления возможностей кандидата и требований компании

Ф. И. О.: Антонов Игорь Семенович		
Дата собеседования: 22.01.2012		
Требования компании к должности финансового директора	Компетенции, продемонстрированные кандидатом на собеседовании	123456
Руководство финансовой службой и бухгалтерией компании, решение организационных вопросов	Отличное знание бухгалтерского и налогового законодательства в области финансового менеджмента	V
Разработка системы бюджетирования, автоматизация управленческого учета	Экспертное знание программы 1С 8.2, опыт внедрения ERP, написания ТЗ	V
Стратегический и текущий анализ прибыльности/эффективности операций компании	Навыки анализа и прогнозирования финансово-хозяйственной деятельности компании	V
Разработка и внедрение единых стандартов учетной политики и методологии управленческого и бухгалтерского учета. Контроль и аудит финансовой деятельности подразделений компании	Глубокое, основанное на практике знание норм и правил Международной системы финансовой отчетности (МСФО), владение терминологией на английском языке, отличные управленческие навыки	V
Формирование бюджета компании и контроль за его исполнением	Навыки распределения, контроля, отчетности по реализации бюджета компании	V
Взаимодействие с инвесторами, привлечение финансирования	Умение вести переговоры, отстаивать интересы компании. Знание участников финансового рынка	V
Налоговое планирование, оптимизация налогообложения	Знание налогового законодательства, навыки налоговой оптимизации для компании	V
Результат: 6+3+5+5+6+6+6 = 37 баллов		
Комментарий: Кандидат получил балл выше среднего и в значительной степени соответствует требованиям вакансии. Однако у него отсутствует практический опыт работы в программе 1С 8.2. Рекомендация: принять на работу, организовав обучение работе в программе		

Приложение 5 (разд. 4.2)

Что делать и как себя вести, чтобы влиться в коллектив

<p>Попросите гендиректора представить вас или пусть это сделает его заместитель. О вашем появлении ваши новые подчиненные должны узнать от авторитетного в компании человека. Желательно, чтобы он же познакомил вас с руководителями, с которыми вам предстоит взаимодействовать в процессе работы. Постарайтесь сразу установить личный контакт с людьми</p>	<p>Выявите, какая в организации служебная субординация. Можно ли предлагать альтернативную точку зрения руководителю компании? Приветствуется ли, когда сотрудник отстаивает свое мнение? Можно ли жаловаться на сложности в работе коллегам или лучше не делать этого? Предложите управленцу обсудить идею, альтернативную той, что предложил гендиректор. Если у управленца округлятся глаза от удивления, значит, в компании не принято обсуждать, насколько удачна идея первых лиц, и корпоративная культура в компании неформальная</p>
<p>Пойдите на обед с кем-то из управленцев. Возможно, кто-то из руководителей сам предложит вам вместе пообедать. Но даже если этого не произойдет, вежливо попроситесь сами. Для новичка это простительно. Во время обеда слушайте, как и о чем говорят люди, задайте вопросы о компании. Возможно, узнаете что-то такое, о чем вам никто никогда не скажет официально, — о неписаных правилах и порядках</p>	<p>Объясняйте свои действия, формируйте группу поддержки. Иначе говоря, позиционируйте себя, обеспечьте своей работе PR. Если кого-то о чем-то просите или даете указание подчиненным, объясняйте, чем это вызвано, для чего нужно и почему. Тогда сотрудники с большим удовольствием выполнят то, о чем вы просите. Вокруг вас соберутся лояльные сотрудники, сформируется своеобразная группа поддержки</p>

<p>Присмотритесь, как общаются сотрудники. Это позволит вам понять, какова корпоративная культура компании, и встроиться в нее. Подмечайте, насколько раскованно общаются люди, как одеваются, что рассказывают друг другу о работе и личной жизни, улыбаются ли, насколько свободно и искренне шутят</p>	<p>Ознакомьтесь с перечнем услуг и продукции, с бизнес-процессом, а также изучите, какие задачи выполняют подразделения и сотрудники, какова структура компании и какие услуги она оказывает (какую продукцию производит), кто является ее клиентами. Это нужно для того, чтобы увереннее чувствовать себя на совещаниях и представлять, какую роль во всем этом можете играть вы</p>
<p>Как принимаются решения и насколько вы свободны. Побеседуйте с управленцами разного уровня и попытайтесь понять, как принимаются решения в компании — коллегиально, голосованием или же единолично гендиректором. Узнайте, предоставляется ли людям самостоятельность в принятии решений и насколько она велика. Так вы поймете, стоит ли вам брать много ответственности на себя в работе, выступать с идеями и предложениями</p>	<p>Работайте в режиме, в котором собираетесь трудиться всегда. Не переусердствуйте вначале. Если в первое время будете работать с высокой отдачей (по 12 ч в сутки), а потом прекратите это делать, окружающие и руководство воспримут это как что-то тревожное и подозрительное</p>

ПРИЛОЖЕНИЕ 6 (РАЗД. 6.1)

Отчет о проверке методом «тайный покупатель» сотрудников фитнес-клуба

Клуб, адрес:	«Рыжая зебра», ул. Подгорная, д. 10, строение 3	
Период, когда велось наблюдение	с 01.03 по 19.03	
Кол-во сотрудников, прошедших оценку	18 человек	
1. Как повел себя сотрудник, когда вошел клиент (отметить пункты)?	<ul style="list-style-type: none"> – сразу начал общаться с клиентом – занимался чем-то по работе (писал, разговаривал по телефону) – просто сидел – занимался посторонними делами (разговаривал с коллегами, слушал музыку) – не было на месте – другое 	<ul style="list-style-type: none"> 9 человек 3 человека 1 человек 2 человека 1 человек 2 человека — разговаривали с другими клиентами
2. Когда сотрудник обратился к клиенту? Приветствовал ли сотрудник клиента? Улыбался ли сотрудник клиенту? Задавал ли вопросы?	<ul style="list-style-type: none"> – сразу, как только клиент вошел – когда клиент начал что-то рассматривать – когда клиент задал вопрос <p>да/нет да/нет да/нет</p>	<ul style="list-style-type: none"> 12 человек 3 человека 3 человека, одного из них клиент ждал 10 мин 14 человек — да, 4 — нет 15 человек — да, 3 — нет 16 человек — да, 2 — нет

3. Какой была манера общения продавца с покупателем?	<ul style="list-style-type: none"> – безразличие – навязчивость – раздраженность – высокомерие – равнодушие – приветливость – общительность – вежливость – эмоциональная вовлеченность 	<ul style="list-style-type: none"> 2 человека 2 человека 1 человек 1 человек 7 человек 13 человек 12 человек 13 человек 11 человек
4. Как выполнял запрос клиента?	<ul style="list-style-type: none"> – использовал технику активного слушания – пытался выяснить потребность клиента – предлагал варианты, альтернативные решения – предлагал дополнительные услуги – предоставил всю необходимую информацию о продукте (услуге) – рассказывая об услугах, упирал на пользу для клиента – сумел представить все преимущества компании по сравнению с другими – приводил рациональные аргументы – отвечал развернуто – ненавязчиво побуждал клиента к сделке – доброжелательно попрощался 	<ul style="list-style-type: none"> 9 человек 5 человек 11 человек 8 человек 11 человек 8 человек 9 человек 11 человек 8 человек 13 человек 8 человек
5. Общая компетентность (оценить в баллах от 1 до 10)	6 баллов	
<p><i>Дополнительные замечания.</i> Сотрудники спрашивали клиентов: «Откуда вы о нас узнали? Ваша фамилия, телефон?» Это не очень корректно. Клиенты привыкли задавать вопросы сами. Возможен негатив. Говоря о преимуществах компании, многие отвечали: «Мы лучше других, так как первые на рынке». Этого недостаточно, нужны еще преимущества, которые выделяли бы компанию перед другими.</p>		

ПРИЛОЖЕНИЕ 7 (РАЗД. 6.2)

Оценочный лист менеджера по продажам

ФИО	Коновалова Светлана Андреевна	
Дата проведения оценки	22.11.2012 г.	
Компетенции менеджера по продажам	Способ оценки	123456
1. Внимательность к клиентам	Кейс с множеством деталей и просьб от клиента. Выделить важные моменты, чего же хочет покупатель от продавца	+
2. Способность проводить телефонные переговоры с клиентами (телефонные продажи)	Наблюдение и анализ	+
3. Навыки презентации товаров компании	Домашнее задание: составить презентацию в PowerPoint одного наименования товара	+
4. Знание состояния рынка в данном секторе бизнеса на текущий период	Отчет в виде таблицы с основными конкурентами, производителями и поставщиками	+
5. Умение выделять важные для продаж характеристики товара и компании	Предложить кейс с разными потребителями и попросить сделать для них одно и то же предложение, но с разной аргументацией	+
6. Насколько развиты письменные и коммуникативные навыки	Тестовое задание: составить письмо с коммерческим предложением	+
Результат: 4+3+5+6+6+3=27 баллов		
Комментарии руководителя. Сотрудник получил балл выше среднего. Баллы выставлены по результатам тестов и выполненным заданиям. Рекомендуется развивать письменные коммуникации, навыки ведения деловой переписки, составления коммерческих предложений, а также проведения презентаций товара.		

ПРИЛОЖЕНИЕ 8 (РАЗД. 7.1)

План карьерного роста продавца-консультанта розничной сети (в основе — ступенчатая карьера)¹

Суть	Время	Результат
Этап 1. Стажировка	10–14 дней	Испытание, подходит ли работа
Этап 2. Зачисление в штат	Бессрочно	Минимальный оклад + соцпакет
Этап 3. Две обязательные аттестации. К каждой самостоятельная подготовка по заранее составленной программе. В ходе аттестации проверяется, что и как усвоил сотрудник	Первая аттестация через три месяца после зачисления в штат, вторая — через пять месяцев после первой	После успешного прохождения каждой аттестации прибавка к зарплате 10% (за отличный результат еще предусмотрен повышающий коэффициент). К должности прибавляются слова: сначала «старший», потом «ведущий»
Этап 4. Три необязательные аттестации: первая и вторая на проверку умения работать в команде и самостоятельно принимать решения в работе, третья — на навыки администрирования работы торговой точки (перед аттестацией — самостоятельная подготовка + тренинги)	Первая — через три месяца после того, как сотрудник отработал год, вторая — через четыре месяца, третья — через пять месяцев	После каждой аттестации повышается зарплата на 10%, после третьей — присвоение звания «главный» к названию должности

¹ Директор по персоналу. 2014. Март.

Суть	Время	Результат
<p>Этап 5. Повышение по службе: предлагается шесть вариантов должностей, которые можно занять:</p> <ul style="list-style-type: none"> – мерчендайзер-оформитель – администратор магазина – наставник для новичков – помощник специалиста по оценке знаний других сотрудников – руководитель группы кассиров – специалист по закупке товаров и формированию ассортимента 	Через полгода после того, как сдана третья необязательная аттестация	Повышение зарплаты на 20%
<p>Этап 6. Обучение и тренинги по коммуникативным навыкам и умению ставить задачи, делегировать полномочия: 2 курса + 2 тренинга. После — оценка полученных знаний и способности применять их на практике</p>	Через семь месяцев после повышения по службе	Повышение зарплаты на 15%
<p>Этап 7. Назначение на вышестоящую должность — управляющий магазином</p>	Не ранее чем через семь месяцев после окончания обучения и тренингов, а также при условии высоких личных результатов и показателей магазина	Повышение зарплаты на 50%

ПРИЛОЖЕНИЕ 9 (РАЗД. 7.3)

Обучение персонала навыкам поведения с клиентами (на примере крупной торговой компании)¹

Кого обучать	Чему обучать	Где обучать (перечень компаний, проводящих обучение)
Сотрудники вспомогательных служб, обслуживающие и консультирующие клиентов по вопросам сопровождения продаж	<ul style="list-style-type: none"> – Как устанавливать контакт с клиентами компании по телефону – Как работать с клиентами разных типов. Умение понять проблему клиента – Как уточнять потребности клиента – Как вести себя в конфликтных телефонных переговорах, работать с жалобами и претензиями клиентов; навыки контроля собственных эмоций 	«БЕСТ-Тренинг», «Мэйнстрим Консалтинг», <i>Ars Vitae, SellWell, Training & Coaching International (TCI)</i>
Секретари офиса и персонал, обслуживающие работу подразделений компании	<ul style="list-style-type: none"> – Телефонный этикет: как представляться; речевые стандарты общения по телефону; как позиционировать компанию – Совершенствование обслуживания. Индивидуальное обслуживание: как закреплять за компанией новых клиентов – Приемы эффективных переговоров с клиентом по телефону. Умение слушать клиента 	«БЕСТ-Тренинг», <i>Ars Vitae, Training & Coaching International (TCI), Wilson Learning Russia</i>

¹ Генеральный директор. 2006. № 2. С. 66–67.

Кого обучать	Чему обучать	Где обучать (перечень компаний, проводящих обучение)
Менеджеры отдела оптовых продаж, менеджеры по работе с клиентами	<ul style="list-style-type: none"> – Техника продаж. Эффективные продажи. Оценка личности и поведения клиента. Как «выигрывать» до переговоров – Продажи по телефону. Навыки профессионального ведения телефонных переговоров – Навыки поведения в стрессовых ситуациях, контроля собственных эмоций. Умение влиять и противостоять влиянию – Как сохранять долгосрочные отношения с клиентом, продавать товары (услуги), учитывая особенности бизнеса клиента – Техника эффективного общения с клиентом при актуализации клиентской базы. Как отказывать, но не терять клиента 	Институт повышения квалификации ИКТ, корпорация «Бизнес-мастер», «БЕСТ-Тренинг», «Мэйнстрим Консалтинг», <i>DOOR Training&Consulting, SellWell, Training&Coaching International (TCI)</i>
Менеджеры отдела прямых продаж в розницу	<ul style="list-style-type: none"> – Техника продаж. Эффективные продажи. Оценка личности и поведения клиента. Как «выигрывать» до переговоров – Стили работы с клиентами. Дополнительная продажа: когда и как предлагать клиенту дополнительные товары или услуги – Навыки успешной презентации. Собственный стиль работы с клиентом. Умение влиять и противостоять влиянию 	Академия ораторского мастерства, Институт повышения квалификации ИКТ, корпорация «Бизнес-мастер», «Мэйнстрим Консалтинг», <i>DOOR Training&Consulting, Huthwaite Russia, SellWell, Training&Coaching International (TCI)</i>

Кого обучать	Чему обучать	Где обучать (перечень компаний, проводящих обучение)
Руководители клиентских отделов, директора по развитию, коммерческие директора	<ul style="list-style-type: none"> – Стратегия продаж. Когда бренд работает за вас? Моделирование сервиса – Навыки успешной презентации. Собственный стиль работы с клиентом. Умение влиять и противостоять влиянию – Большие продажи. Как изучить клиента? – Мотивация в структуре продаж – Эффективные коммуникации. Конструктивный способ решения проблемы – Способы управления конфликтными и стрессовыми ситуациями. Приемы убеждения 	Академия ораторского мастерства, корпорация «Бизнес-мастер», <i>BusinessGuard, Management Training International (MTI), Учебный центр SRC, Wilson Learning Russia</i>

Учебная литература

Заказное издание

Лариса Александровна Бирман

Управление человеческими ресурсами

Учебное пособие

Выпускающий редактор *Е. В. Попова*

Редактор *Ф. Н. Морозова*

Дизайн обложки *С. Д. Зиновьева*

Верстка *Т. А. Файзуллиной*

Подписано в печать 24.01.18. Формат 60×90/16

Гарнитура PT Serif Pro. Усл. печ. л. 21,6

Тираж 500 экз. Заказ № 1556

Издательский дом «Дело» РАНХиГС

119571, Москва, пр-т Вернадского, 82

Коммерческий центр: тел. (495) 433–25–10, (495) 433–25–02

www.ranepa.ru

delo@ranepa.ru

Отпечатано в типографии РАНХиГС

119571, Москва, пр-т Вернадского, д. 82