**Как удержать нужных сотрудников**

Оглавление

[Сотрудники нелояльны и уходят из компании. 1](#_Toc863831)

[Как удерживать в торговых компаниях молодежь 8](#_Toc863832)

[Как удержать сотрудников, если приходится снижать зарплату. 15](#_Toc863833)

[Не торопитесь увольнять нерадивого сотрудника. 22](#_Toc863834)

[Новый руководитель отдела – профессионал, но сотрудники разбегаются. 28](#_Toc863835)

[Сокращения, которые не разрушат компанию 32](#_Toc863836)

[«Здесь прекрасная культура, но я ухожу» 40](#_Toc863837)

[Сотрудники уходят, так как надеялись получить от компании больше. 43](#_Toc863838)

[Нежная принцесса: как удержать на работе лидера нового поколения 50](#_Toc863839)

[Как удержать сотрудника: 20 вопросов для беседы 51](#_Toc863840)

[Не расставайтесь с хорошими сотрудниками 54](#_Toc863841)

[Как уговорить половину сотрудников остаться в компании 56](#_Toc863842)

[9 советов для удержания ваших лучших работников 57](#_Toc863843)

[Уходят сотрудники? Мало в них инвестируете! 58](#_Toc863844)

[Как оценить усилия компаний по инвестициям в персонал 61](#_Toc863845)

[**Вернуться в каталог сборников по управлению персоналом**](http://учебники.информ2000.рф/personal2/personal3.shtml)

[**НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ: дипломы и диссертации, курсовые и рефераты. Переводы с языков, он-лайн-консультации. Все отрасли знаний**](http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml)

# Сотрудники нелояльны и уходят из компании.

**Какие меры принять, чтобы оперативно исправить ситуацию**

**Ольга НОВОСАДОВА,**Директор по персоналу компании «Технологии и Системы Защиты»

**Когда в 2008 году случился экономический кризис, компания сократила расходы на персонал до минимума: никаких корпоративных мероприятий, обучения персонала, премий за успешную работу! Благодаря такому режиму экономии не пришлось сокращать персонал. Но когда кризис отступил, политика не изменилась, и сотрудники стали буквально разбегаться – целыми отделами уходить к конкурентам. Причем на аналогичные зарплаты. Увольняющиеся жаловались: «Ощущение, что здесь мы не нужны».**

Конечно, если в компании четыре года никого не поощряют (не выплачивают премий), не обучают и не продвигают, у сотрудников вольно или невольно возникает ощущение, что до них никому нет дела. **Персоналом никто не занимается, и люди думают, что их просто не замечают.** Они каждый день приходят на работу, выполняют свои задачи и уходят домой. И так не один год. Никаких общих мероприятий, вообще никаких событий на работе. И можно понять, что у сотрудников возникают вопросы: «А вообще нужны мы здесь? Какой смысл в этой работе?» Такое положение и привело к резкому снижению лояльности сотрудников. А если говорить точнее, они откровенно нелояльны компании.

HR-директор рассказал об этом генеральному директору. Он осознал серьезность положения и настоятельно попросил Директора по персоналу принять срочные меры для того, чтобы в кратчайший срок если не повысить лояльность всех сотрудников до небес (это и невозможно сделать за непродолжительное время), то по крайней мере преломить негатив и удержать оставшихся сотрудников. Какие же меры можно оперативно принять?

**Ольга ВОРОШИЛОВА,**

партнер хедхантинговой компании Cornerstone

**Обсудите с сотрудниками проблемы компании и выработайте для них решения**

Ведь одна из причин, почему люди уходят из компаний, – отсутствие обратной связи от руководства, отстранение сотрудников от участия в выработке решений. Между тем работникам хочется, чтобы их выслушали и поняли, признали их достижения и поддержали новые идеи. Чтобы установить диалог руководства и подчиненных, проведите опрос либо организуйте собрания в подразделениях и поговорите начистоту. Разумеется, сотрудников могут не устраивать и условия труда, низкая зарплата, отсутствие перспектив профессионального и материального роста. Выработайте позицию по этим вопросам и объявите работникам. Мой опыт показывает: высокий процент лояльных сотрудников там, где руководство – не просто профессиональные люди, но и харизматичные лидеры. Они формируют вокруг себя команду, которая разделяет ценности компании, верит в них и доносит до сотрудников всех уровней.

**Введите такой бенефит, который покажет сотрудникам: компания о них заботится**

Самое простое и не требующее больших затрат – **приглашать в офис врача и/или массажистов.** Дни, в которые они посещают компанию, назовите «Днями красоты и здоровья». Если есть финансовая возможность, ангажируйте и специалиста, который сделает маникюр, или профессионального стилиста. Оплатите часть их работы и договоритесь, чтобы они оказывали услуги сотрудникам компании со скидкой.

Из более затратных и существенных вариантов – организация корпоративного питания. **Откройте столовую в офисе** и хотя бы частично компенсируйте ее расходы с условием, что она установит невысокие цены на блюда. Если такой вариант не подходит, просто доплачивайте к зарплате сотрудникам определенную сумму.

**Пример**

В кризис компания переехала из центра города на его окраину, далеко от метро, чтобы экономить на арендных платежах. Сотрудникам стало очень неудобно добираться на работу, из-за этого они стали увольняться. Чтобы удержать их, руководство компании оперативно приняло две меры, которые подействовали сразу. Во-первых, надежным и исполнительным работникам разрешили работать дома, лишь в определенные дни появляясь в офисе. А вторая мера была рассчитана на тех, кто остался работать в офисе: от метро теперь сотрудников забирал корпоративный автобус. Обе меры привели к тому, что текучесть персонала, которая после переезда в новый офис составляла 28,5 %, снизилась до 7,6 %.

**Выделите ценных сотрудников и неформальных лидеров, организуйте для них тимбилдинг**

Это не так хлопотно и не так затратно, как, скажем, организовать корпоративное мероприятие для всей компании. Поэтому Вы силами своего HR-департамента без особого труда и довольно быстро проведете тренинг по командообразованию. Почему именно для этих категорий сотрудников нужно проводить такое мероприятие, Вы, конечно же, понимаете. Эффективные сотрудники ценны Вам как работники, обеспечивающие прибыль, неформальные лидеры (возможно, часть из них входят также и в категорию ценных кадров) влияют на других и, если проникнутся к компании чувством долга и уважения, вызовут подобное чувство у коллег. Поэтому Вам **в первую очередь нужно сплотить и мотивировать именно эти две категории.** Организовав для них тимбилдинг, к примеру, с выездом на природу за город (летом) или в одном из развлекательных центров, Вы повысите в первую очередь их лояльность. А если вероятность, что они покинут компанию, резко снизится, значит, возрастут шансы, что перестанут уходить и другие.

**Алена ЛЕВИНА,**

Директор по персоналу и организационному развитию группы компаний ТЕРМОРОС

**Организуйте выходные интервью с увольняющимися, используйте любые методы, чтобы удержать сотрудников**

С помощью выходных интервью Вы поймете, в чем причина низкой лояльности, из-за которой в компании может быть текучесть. Но, не дожидаясь выявления причин, всеми возможными способами удерживайте в компании сотрудников, обладающих ключевыми компетенциями и являющихся носителями знаний об основных бизнес-процессах. Иначе компания может остаться без людей, способных передать эти знания новичкам. Если же Вы хотите заниматься задачей лояльности сотрудников серьезно, то начинать работу рекомендую с проведения опроса вовлеченности сотрудников. Результаты опроса обязательно доведите до их сведения. Совместно составьте план мероприятий, с помощью которых намереваетесь работать над повышением лояльности. В этом случае успех во всех ваших начинаниях Вам гарантирован.

**Введите систему премирования и давайте ссуды под низкий процент**

Так Вы положите конец практике, когда в компании никого не поощряют. Если на разработку системы вознаграждений и поощрений для всех сотрудников требуется много времени, в ближайшее время **отметьте хотя бы 10–20 лучших сотрудников**, выдвинутых линейными руководителями. И настроение в компании сразу изменится. Даже те, кто не получили премии (а таких – большинство), увидят, что руководство ценит хороших работников.

Но не ограничивайтесь только единичными поощрениями (премиями), а **разработайте систему оплаты «оклад + премия»** и сразу объявите о ней всем.

**Пример**

Генеральный директор юридической компании, пережившей кризис, поддержал предложение HR-директора провести корпоратив за городом. Сотрудники смогли три дня пожить в лесной зоне, покататься на лыжах, санках и снегоходах, подышать свежим воздухом. А на второй день в актовом зале Дома отдыха состоялось собрание. На нем по просьбе Директора по персоналу выступил гендиректор, озвучил результаты работы компании, а затем назвал фамилии лучших сотрудников. Каждому передовику руководитель вручил грамоту и ценный подарок, а также сообщил, что им выплатят единовременные премии, а затем поднимут зарплату. Благодаря такому мероприятию удалось показать сотрудникам, что компания видит, кто как работает, и награждает лучших. Кроме того, у сотрудников появилось ощущение, что компания уверенно чувствует себя на рынке, они понимают, что работают в стабильной компании. Текучесть персонала сразу же после такого корпоратива снизилась на 8 %.

**Организуйте встречу сотрудников с генеральным директором. Пусть он расскажет о планах компании**

Эксперименты, проведенные американским социальным психологом Стэнли МИЛГРАМОМ, показали: физическое присутствие руководителя влияет на лояльность сотрудников к компании. Когда МИЛГРАМ давал четкие указания по телефону, их выполняли только 21 % сотрудников. Если же руководитель отдавал приказ, находясь в непосредственной близости от работников, уже 42 % из них оперативно и точно выполняли указание.

Иначе говоря, **для сотрудников важно на физическом уровне ощущать, что руководитель компании рядом**, он контролирует ситуацию, видит подчиненных и понимает, чем они заняты. Поэтому попросите его выступить перед сотрудниками, рассказать о том, чем руководство занято в данный момент, какие проблемы решает, каковы планы на будущее, каких целей надо достичь.

Если же работники не просто редко видят руководителя компании, но и никогда не слышат его, возникает ощущение, что в организации все происходит хаотично, нет системности и ясных целей, а руководству все равно, что там думают работники. А самое главное, они не понимают, каковы цели компании. Между тем, **понимая корпоративные цели, сотрудники более осознанно относятся к своим обязанностям** и работают лучше.

***Мэри Кей ЭШ,***

***основатель компании Mary Kay Cosmetics:***

***«Две вещи люди ценят больше, чем секс и деньги… Признание и похвалу»***

**Пример**

В одной некрупной нефтяной компании все время случались конфликты между сотрудниками, текучесть была неимоверной – превышала 35 %, а некоторые недоразумения между работниками и руководителями подразделений доходили до разбирательств в суде. Новому HR-директору поставили задачу – выявить причины, снизить количество конфликтов и текучесть персонала.

Руководитель службы персонала стал разбираться, в чем дело, – провел опрос сотрудников и лично поговорил с увольняющимися. Оказалось, главной причиной для нелояльности служило то, что руководство не объясняет работникам, к чему стремится компания, каковы ее задачи. Поэтому люди, включая руководителей разных уровней, просто не понимали, ради чего они работают, что от них ждет компания и к чему им надо стремиться. А потому они даже не могли понять, в чем и как проявить инициативу, чтобы занимать себя и свой отдел. Это чувство бесцельности и бессмысленности работы усиливалось еще и тем, что зоны ответственности между разными отделами не были четко определены, из-за чего и возникали конфликты.

HR-директор уговорил генерального директора раз в месяц выступать перед сотрудниками, разъяснять, что, как и для чего делает компания. В первые же два месяца после этого количество конфликтов снизилось на 40 %, а текучесть упала до 19 %. Затем служба персонала перешла к другим мерам – разработке должностных инструкций, разделению ответственности между сотрудниками и подразделениями.

**Поощряйте сотрудников, которые приводят в компанию своих знакомых**

Благодаря этому Вы и повысите лояльность тех, кто уже работает в компании, и решите кадровый вопрос – найдете замену тем, кто ушел из компании, так как стал нелояльным. Сразу говорите, что материальное поощрение сотрудник получит только в том случае, если его знакомый пройдет испытательный срок и останется в компании. Сумма поощрения может быть как фиксированной, так и зависящей от зарплаты, которую получает успешно адаптировавшийся новичок. Например, завод «ИЖАВТО» в прошлом году платил каждому своему рабочему, который привел нового сотрудника на завод, 1000 рублей. А в «Тройке Диалог» сотрудник, порекомендовавший HR-службе специалиста, ставшего работником финансовой компании, получает 50 % от оклада новичка (после испытательного срока).

**Объявите о том, что будете обучать и развивать сотрудников**

Поручите линейным руководителям узнать у подчиненных, чему они хотели бы учиться. Изучите полученные данные, сопоставьте с бизнес-задачами, отсейте заведомо неприемлемые варианты или никак не связанные с целями компании. Все те запросы сотрудников на обучение, которые остались после такого фильтрования, проанализируйте, прикиньте, какими будут расходы, подумайте, как можно их минимизировать. Скажем, создать меньше групп, но сделать их покрупнее либо частично привлекать в качестве преподавателей своих сотрудников.

**Обратите внимание:** обучение – это возможность убить сразу двух зайцев. Во-первых, **поднять мотивацию и лояльность**, во-вторых, **привязать сотрудника к компании на год-два**. Введите условие: тот, кто обучается за счет фирмы, обязуется отработать в ней определенное время. В противном случае компенсирует часть стоимости обучения. И не забудьте **заключить ученический договор**, в котором и пропишите все условия.

**Диана ДМИТРИЕВА,**

Директор по персоналу «Фри Лайнс Компани»

**Решите насущный вопрос, сделайте работу в офисе более комфортной**

Это поможет быстро поднять уровень лояльности. Скажем, организуйте зону отдыха в офисе или регулярно арендуйте спортивный зал для игры в футбол. Если этого не делалось раньше, то сотрудники обязательно заметят полезное нововведение и отметят, что в компании возможны и быстрые изменения к лучшему. Кроме того, компания таким образом покажет, что думает о людях и заботится о них, даже если у нее не самые лучшие времена. Главное, не делайте акцию разовой, постоянно организовывайте ее, поддержвайте программы по лояльности, которые начали ранее. Иначе Вы подорвете доверие сотрудников к компании, а достигнутый положительный эффект сведется к нулю.

**Разрешите сотрудникам приобретать продукцию компании либо пользоваться ее услугами на льготных условиях**

Это сотрудники считают обычно бонусом и с радостью пользуются такой возможностью. Особенно действенно это, когда компания производит или продает продукцию, необходимую для жизни частным лицам, – косметику, мебель, продукты питания, бытовую технику, одежду, автомобили.

Если компания не производит продукцию, а оказывает услуги населению, позволяйте сотрудникам пользоваться этими услугами, скажем, за полцены или бесплатно с определенной периодичностью (для компаний, работающих в сфере В2В, этот вариант, скорее всего, не подойдет).

**Пример**

Во время рождественских каникул компания Walt Disney открывает свой парк «Диснейленд» только для служащих и их семей. На кнопку каруселей всякий раз, когда кто-то из сотрудников или их детей хочет покататься, нажимают руководители высшего звена, одетые в карнавальные костюмы. Такое мероприятие служит не только действенным бенефитом для сотрудников, поддерживающим их лояльность на высоком уровне, но и позволяет им взглянуть на парк развлечений глазами посетителей. Так или иначе уровень удовлетворенности клиентов и служащих парка «Диснейленд» – один из самых высоких в отрасли развлечений.

**Обрисуйте сотрудникам карьерные перспективы**

Организуйте собрание, на котором генеральный директор объявит о том, что в ближайшей перспективе планируется развивать новые направления или запускать инновационные проекты. **Руководитель компании может подчеркнуть, что это дает возможность для сотрудников попробовать себя на новом поприще** или занять более высокую должность. Причем сделать акцент на возможности участия в новых проектах не столько для карьерного роста, сколько для развития в профессиональном смысле.

**Пример**

Крупная региональная аптечная сеть запланировала в ближайшие пять лет открыть еще 10 аптек в нескольких городах. Генеральный директор обсудил с HR-директором, как придется подбирать кадры для новых аптек, сколько времени понадобится, чтобы укомплектовать штат. HR-директор предложил назначить на позиции директоров аптек своих наиболее способных сотрудников. Гендиректор поддержал это предложение. Затем по инициативе Директора по персоналу в компании провели общее собрание сотрудников, на котором генеральный директор рассказал о планах и предложил тем, кто жаждет перемен в работе, готов участвовать в стартапах и переехать в другой город, присылать в службу персонала заявки. Поступило 23 заявки. HR-департамент разработал тесты и кейсы и с их помощью отобрал наиболее профессиональных, энергичных сотрудников, наделенных к тому же лидерскими качествами. Они и возглавили новые аптеки, а также успешно провели набор сотрудников на местах.

**Как повышает лояльность сотрудников Johnson & Johnson. Действенный метод**

В компании есть такое понятие как «летнее» и «зимнее» расписание работы. Зимой сотрудники работают, как и в других компаниях, – не менее восьми часов. А вот летом наиболее ответственные, самостоятельные и эффективные работники получают право на дополнительный выходной. Причем они могут выбрать, когда будет этот выходной, – в понедельник или в пятницу. Единственное условие – за четыре рабочих дня (оставшихся после выходных) выполнить весь объем работы, который был обозначен руководителем на неделю. Это очень мотивирует сотрудников работать лучше, чтобы все успеть сделать за меньший срок. Кроме того, они демонстрируют лояльность компании, которая позволяет им летом больше отдыхать, восстанавливать здоровье и набираться энергии.

**Улучшите условия труда, не считайте это несущественной стороной работы!**

«Медленные» компьютеры, неудобные стулья, отсутствие столовой или кафе, где можно перекусить… Все это может очень раздражать сотрудников и со временем все больше демотивировать их, делать менее лояльными. Чтобы исправить ситуацию, достаточно просто проявить заботу о сотрудниках и обеспечить им приемлемые условия. Случается такое, о чем говорят: «И смех и грех».

**Пример**

Случай, который произошел в одном столичном дизайн-бюро, может показаться анекдотом. Но это все было в реальной жизни. Однажды из бюро уволились сразу 50 % сотрудников. HR-директор пришел в ужас от этого, но успел спросить у увольняющихся, почему они уходят из компании. И получил четкий ответ: «Мы не можем больше по 8–10 часов сидеть на табуретках». Дело в том, что руководители бюро стилизовали свой офис под русскую бревенчатую избу, а рабочие места оборудовали деревянными (к слову, недешевыми) столами и табуретками. Но они оказались очень неудобными. Руководству компании пришлось срочно менять стиль оформления.

**Покончите с событийной пустотой – организуйте в компании выступления авторитетных людей**

Это могут быть признанные профессионалы, гуру продаж, маркетинга, сервиса. В общем, того рода деятельности, который близок вашей компании. Попросите их выступить с лекцией, провести мастер-класс или просто ответить на вопросы сотрудников. **Общение с профессионалами очень интересно сотрудникам,** оно развивает их. Кроме того, у них появится ощущение, что компания не изолирована от общества, в ней бьет ключом жизнь, происходят увлекательные события, а не воцаряется болото.

**Пример**

В страховую компанию на новые проекты подобрали новых менеджеров по продажам. В первые дни новички прошли тренинг «Продажи услуг страхования». Его организовала своими силами компания. Но позже стало очевидно, что этого тренинга недостаточно. У сотрудников в процессе работы возникает множество вопросов, и нужно, чтобы опытный гуру продаж разбирал трудные ситуации, складывающиеся с клиентами, и помогал искать правильные решения. Руководство компании поступило так: каждую пятницу приглашало опытного бизнес-тренера, который рассказывал о правилах продаж и анализировал трудности, с которыми сталкивались в работе sales-менеджеры. Это сразу отразилось на бизнес-результатах. Во-первых, сотрудники стали работать более увлеченно, что говорит об их высокой лояльности. Они ценили, что компания занимается их развитием. Во-вторых, заметно выросли продажи страховых продуктов.

# Как удерживать в торговых компаниях молодежь

**Как удерживать в торговых компаниях молодежь – самый нестабильный персонал? Объедините их интересы с интересами бизнеса**

Альбина ГАДЖИЕВА, Директор по персоналу компании «ЭЛКО» (г. Астрахань)

**Проект победителя**

Проект Альбины ГАДЖИЕВОЙ «Объединяем интересы бизнеса и интересы сотрудников» признан лучшим в номинации «Эффективная программа по мотивации персонала» Второй Всероссийской ежегодной премии «Директор по персоналу – 2015».

В сфере торговли традиционно высокая текучесть кадров. А так как сейчас большая часть продавцов – представители поколения Y, которые не стремятся быть верными компании, то текучесть будет лишь возрастать. Мы решили с этим бороться и пытаться удерживать работников. Ведь чем дольше они трудятся, тем выше уровень обслуживания и продаж. Мы решили выяснить, что **сотрудники рассматривают как недостатки** своей работы, а потом попытаться это устранить.

Выяснилось, люди были недовольны тем, что в компании нельзя в короткие сроки сделать карьеру. Следовательно, нет смысла развиваться и обучаться, повышать квалификацию. Другой отрицательный фактор – зарплата. Причем не столько ее размер, сколько то, как можно добиться ее повышения. Это не мотивирует сотрудников. Поэтому уровень обслуживания покупателей был низким, а профессиональные компетенции у работников развиты слабо.

HR-служба, проанализировав ситуацию, выработала комплекс мер. Их реализация дала возможность продавцам **строить карьеру, увязать зарплату с обучением и уровнем профессионализма**, а также качеством обслуживания клиентов. В итоге выручка на одного сотрудника возросла, текучесть персонала снизилась, интерес людей к обучению и оценке повысился. При этом ФОТ не увеличился, так как мы перераспределили переменные части оплаты сотрудников.

**Оцениваем квалификацию и потенциал сотрудников. Для этого определяем, какими компетенциями должны обладать продавцы**

Это нужно сделать, чтобы решить сразу несколько задач. **Во-первых,** понять каков уровень подготовки у сотрудников, насколько хорошо они работают сейчас. **Во-вторых,** выявить наиболее квалифицированных работников. **В-третьих,** определить ступени развития для торгового персонала.

Совместно с руководителями магазинов HR-служба выработала **четыре ключевые компетенции**продавца: «ориентация на клиента», «навыки презентации», «стремление к развитию», «работа в команде». Для этого прописали, как компетенции должны проявляться в поведении и работе сотрудника. Иначе говоря, сформулировали индикаторы (что это за индикаторы, см. в таблице 1 ниже). По ним эксперты и будут оценивать компетенции сотрудника.

**Таблица 1. Модель компетенций продавца-консультанта**

| Компетенция | Поведенческие проявления |
| --- | --- |
| Ориентация на клиента | Демонстрирует готовность к сотрудничеству, когда взаимодействует с клиентами. Учитывает потребности и запросы клиентов. Обеспечивает высокое качество обслуживания клиентов. Ориентирован на конструктивное взаимодействие. Эффективно работает с претензиями и жалобами клиентов. Конструктивно разрешает конфликты, согласовывает точки зрения, находит взаимовыгодные решения, исходя из интересов компании |
| Навыки презентации | Способен четко, структурированно и логично презентовать свои мысли/идеи/предложения. В ходе презентации учитывает особенности клиента, использует понятный и близкий клиенту стиль речи. Сохраняет уверенность и конструктивность при столкновении с критикой, вопросами или возражениями клиентов. Не теряется в сложной ситуации. Находит убедительные аргументы в поддержку своей позиции. Управляет вниманием клиентов, вовлекает в диалог |
| Стремление к развитию | Нацелен на саморазвитие. Точно оценивает зоны своего развития. Постоянно развивается как профессионал, изучает лучший опыт в своей предметной области и успешно применяет его в работе. Самостоятельно предпринимает конкретные шаги, направленные на развитие профессиональных навыков |
| Работа в команде | Сотрудничает с другими членами команды. Поддерживает баланс интересов. Активно координирует свою деятельность с сотрудниками других подразделений. Согласовывает с ними свою позицию. Инициативен в поиске способов оптимизации общей деятельности. Оперативно реагирует на запросы и просьбы коллег. При возникновении разногласий находит взаимовыгодные решения. Не позволяет недопониманию перерасти в конфликт. Берет на себя ответственность за результаты командной работы как в случае успеха, так и в случае неудачи |

Установили **четырехбалльную шкалу**. 1 балл эксперт ставит, если компетенция практически не проявляется, 2 балла – если проявляется, но слабо, 3 балла – проявляется оптимально, 4 балла – компетенция ярко выражена.

**Два этапа оценки. Проводили менеджеры по персоналу и члены оценочной комиссии**

На первом этапе оценивали знание и соблюдение стандартов работы, на втором – компетенции. Cтандарты уже были прописаны ранее, и сотрудники знакомы с ними (текст стандартов можно скачать [здесь](https://e.profkiosk.ru/eservices/service_content/file/b16f0d03-7bf3-4c09-9f82-09abfe00a2c6.pdf;Standarty_41.pdf)).

**Не торопитесь платить продавцам процент от общих продаж**

Уравниловка работает в минус. Вспомним эксперимент французского профессора Макса РИНГЕЛЬМАНА. Устроили соревнование: кто больше тяжестей поднимет. Сначала в группе, потом по отдельности. Оказалось, в группе все действовали менее эффективно, чем самостоятельно. В команде всегда есть лучшие продавцы, которые работают больше остальных. Есть также лентяи. И процент от общих продаж позволяет им отлынивать от работы. Начинают работать хуже и лучшие сотрудники, потому что они обижаются на то, что все получают равный бонус.

По компетенциям сотрудников оценивали директора магазинов, HR-специалисты и внешние эксперты.

**ПРИМЕР**

Мы решили, что оценивать сотрудников по компетенциям будем шаг за шагом. Первый шаг – непосредственный руководитель беседует с подчиненным. В ходе беседы они обсуждают результаты работы за последние три месяца, управленец задает вопросы на знание ассортимента товаров по группам и торговые марки. Затем руководитель пишет характеристику на сотрудника и направляет ее в аттестационную комиссию. Кроме того, сам продавец заполняет опросник и оценивает себя. Второй шаг – работник проходит интервью по компетенциям, решает кейсы. Третий шаг – все эксперты, которые оценивали сотрудников, приходят на собрание. Они обсуждают каждого сотрудника – насколько развиты у него компетенции, и заполняют сводный чек-лист. После этого рассчитывается итоговый балл: оценки по каждой компетенции складывают, полученную сумму делят на количество оценок (4). К примеру, если продавец получил по компетенции «Ориентация на клиента» 3 балла, по «Навыкам презентации» 3 балла, за «Стремление к развитию» 4 балла, за «Работу в команде» 4 балла, то общая оценка по компетенциям 3,5 балла ((3 + 3 + 4 + 4) : 4). Эта сумма и является показателем уровня развития компетенций у сотрудника.

Экзамен на знание стандартов работы проводил для продавцов менеджер по персоналу. Он посещал торговую точку под видом покупателя и наблюдал, как сотрудники магазина его обслуживают. Заполнял чек-лист и ставил оценки. Затем передавал его в аттестационную комиссию.

**Кейсы: найти выход из неоднозначных ситуаций, принять командное решение**

Продавцы не любят писать. Поэтому мы не просили формулировать решения кейсов письменно, а поступили иначе. Мы проигрывали рабочую ситуацию и смотрели, как будет действовать продавец. Оценивали, насколько профессиональны и успешны его поступки.

**ПРИМЕР**

Продавцу предложили решить кейс «Большая скидка», чтобы оценить, насколько развита у него компетенция «Ориентация на клиента». Суть кейса: «Покупатель требует такую скидку, которую Вы не можете предоставить. Каким будет Ваше решение?». Подумав, продавец предложил 4 варианта ответа клиенту:  
– А что я могу предложить Вам вместо скидки?  
– Мы можем предложить Вам такую скидку, если сумма Вашей покупки составит N рублей.  
– Мы можем предложить Вам дополнительную услугу.  
– Вы знаете, это было бы нечестно по отношению к другим покупателям, потому что все магазины работают по единой схеме.  
Аттестационная комиссия посчитала такой ответ отличным и поставила продавцу за кейс высший балл – 4.

Мы также давали решать и групповые кейсы. Это позволило проверить, **обладают ли сотрудники компетенцией «Работа в команде»**. Когда продавцы обсуждают варианты решения, видно, как каждый из них себя ведет, как соотносит свое желание с предложениями других.

**ПРИМЕР**

Просим 7 продавцов поучаствовать в решении группового кейса: «Представьте, что вы все работаете в одном отделе, и за отличную работу отдел награжден 10-дневной туристической поездкой. Ваша задача – определить маршрут путешествия: все страны и города, которые вы хотите посетить. Укажите количество часов/дней, которое вы планируете пробыть в одном городе. Единственное ограничение: маршрут должен включать только 5 стран и не более 7 городов». Затем HR-менеджер огласил особое условие: «Так как турпоездка групповая, а не индивидуальная, необходимо получить 100%-ное согласие с программой круиза всех сотрудников отдела. С маршрутом надо определиться быстро. Продажа путевок заканчивается через 10 минут!».

Эксперты стали наблюдать, как сотрудники договариваются и принимают командное решение. Главное, слышат ли они друг друга, способны ли пойти навстречу коллегам. Один из участников упорно отстаивал свою точку зрения. Он получил низкую оценку за «Работу в команде» – 1 балл.

Наталия МАТУСОВА,

управляющий директор компании Addwise

**Выстраивайте с работниками отношения «win-win», выполните четыре условия**

Условие первое: ценности должны быть едиными. Транслируйте их сотрудникам. Условие второе: ясные цели. Все должны понимать, какие цели у компании и у сотрудника, совпадают ли они. Это объединяет. Третье условие: мотивация. Разберитесь, что движет Вашими сотрудниками, и Вы сформируете правильные команды. Четвертое условие: возможности для самореализации сотрудников. Создайте им комфортные и продуктивные условия работы.

**По результатам оценки установили три категории сотрудников – А, В, С. Это стало чем-то вроде разрядов**

Оценка показала, что всех продавцов можно разделить на три категории в зависимости от уровня развития компетенций – А, В, С. Самый высокий уровень – А, средний – В, самый низкий (допустимый) – С. Категорию мы присвоили продавцам по результатам оценки – в зависимости от общего балла, полученного сотрудником. Какой именно балл нужно набрать, чтобы получить ту или иную категорию, а также какими компетенциями обладать, см. в таблице 2 ниже.

**Таблица 2. Какой балл по результатам оценки и какие компетенции  
соответствуют каждой из трех категорий**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Итоговый уровень развития компетенций (диапазон в баллах) | Квалификационная категория продавца и соответствующие ей компетенции продавца | Рекомендации по сотруднику |
| 3,5–4 | А – полное соответствие требованиям должности. Знания и навыки в полной мере обеспечивают эффективное выполнение задач на занимаемой должности | Удержание и развитие |
| 2,5–3 | В – частичное соответствие требованиям должности, знания и навыки в большинстве случаев обеспечивают эффективное выполнение рабочих задач на занимаемой должности | Требуется обучение |
| 1–2 | С – слабое соответствие требованиям должности, знания и навыки не обеспечивают эффективное выполнение рабочих задач на занимаемой должности | Смена должности или увольнение |

По сути, эти категории (уровни) и **стали ступенями в развитии и карьере продавца**. Они являются чем-то вроде разрядов у рабочих. Чтобы получить более высокую категорию, сотрудники должны повысить свои знания, получить новые навыки, развить определенные компетенции. Так у продавцов появилась горизонтальная карьера. А самое главное – у них **появился стимул обучаться и развиваться**. Оценку по компетенциям решили проводить раз в полгода.

Андрей ЧЕРНУХА,

директор Группы персонала и организационного развития компании «АгроТерра»

**Мы подбираем тех, кто разделяет наши ценности и культуру непрерывного совершенствования. И удерживать людей не приходится**

У нас в компании постоянно открываются пилотные проекты. Мы тестируем мировые технологии, новую технику и материалы. Поэтому нам требуются новаторы по духу. Наш сотрудник не только разрабатывает новые стандарты работы с сельхозкультурами, но и анализирует данные в электронной системе, моделирует производственный цикл с помощью бизнес-игр. Еще успевает встретиться с лидерами мнений и провести тимбилдинг с рабочими. Не каждый человек любит такую динамику. Но мы подбираем тех, кому такой ритм подходит. И люди надолго связывают свою жизнь с компанией.

**За каждую категорию, кроме самой низкой, установили надбавку. Для категории А – не только деньги**

**Начинайте обучение торгового персонала только после того, как программу одобрит руководство компании**

Не отдавайте обучение продавцов на откуп просто более опытным продавцам. Помните: учитель передает свое видение того, как работать. И далеко не факт, что он совпадает с видением руководства и целями компании. Поэтому знания, которые необходимо передать сотруднику, должны быть обозначены руководством компании. Облеките их в форму документа, завизируйте у гендиректора. Только в этом случае Вы сможете быть уверены, что каждый сотрудник получит порцию правильных знаний.

Продавец, которому по результатам оценки присваиваем самую низкую категорию С, получает только базовый оклад. Если он проходит очередную оценку и ему присваивается категория В, то к его окладу устанавливается **надбавка в 10%**. За категорию А сотруднику доплачивается 20% от оклада (10% от базового оклада, полученные ранее за категорию В, включаются в оклад). Чтобы у сотрудников с категорией А не было ощущения, что дальше расти им некуда и надеяться на бенефиты больше не стоит, установили для них нематериальные стимулы. В частности, продавцы с такой категорией включаются в «золотой» резерв компании (аналог кадрового резерва), получают роль наставника для новичков.

Все материальные стимулы HR-служба **прописала в Положении о квалификационных надбавках** для торгового персонала. Это дополнительно мотивирует сотрудников работать над собой, расти. А компания таким образом устраняет недовольство торгового персонала уровнем зарплаты.

**Чемпионам продаж начисляем другие баллы. На них продавец покупает развлечение по специальному прайсу**

Развлечения разные: игра в боулинг или посещение картинг-центра, поход в кафе с коллегами или в кино. У каждого развлечения своя цена в баллах. Мы разработали даже специальный корпоративный прайс развлекательных мероприятий. Можно купить, к примеру, одно более дорогое или два менее дорогих, которые укладываются в имеющуюся сумму (фрагмент корпоративного прайса см. в таблице 3 ниже).

**Таблица 3. Корпоративный прайс развлекательных мероприятий  
для чемпионов продаж**

| Мероприятие | Цель | Стоимость (в баллах) |
| --- | --- | --- |
| Абонемент в тренажерный зал (1 месяц / 12 посещений) | Поддерживать здоровый дух в здоровом теле | 5000 |
| Посещение салона красоты (абонемент на 1 посещение на 1500 руб.) | Сохранить и приумножить все прекрасное в себе | 5000 |
| Сумасшедшая поездка на картах (картинг-центр) (не менее 3 человек, 1 час) | Зарядиться порцией адреналина! | 4500 |
| Посещение скалодрома (не менее 3 человек, 2 часа) | Научиться покорять вершины и забраться на свой маленький Эверест | 3000 |
| Посещение кафе с коллегами (оплата счета на 800 руб./чел., не менее 3 человек) | Вкусно и весело провести время с коллегами | 3000 |
| Вечер боулинга (не менее 3 человек, 2 часа игры) | Посоревноваться в количестве выбитых страйков | 3000 |
| Профессиональная фотосессия (командой, семьями) | Оставить красивые воспоминания о своем успехе | 3000 |
| Билет в кинотеатр (не менее 3 человек, 1 киносеанс) | Оценить новый шедевр Голливуда в мягком кресле и 3D очках | 2500 |

Баллы начисляются не так, как в процессе оценки, а в сотнях и тысячах. Получают их сотрудники, которые соблюдают стандарты работы и перевыполняют план продаж.

**ПРИМЕР**

За прошедший месяц продавец добился выдающихся результатов и демонстрировал точное следование стандартам продаж. Поэтому он получил такие баллы: 1000 – за самый высокий средний чек, 1500 – за выполненный план, 600 – за то, что обслужил неадекватного покупателя, 500 – за наставничество, 1000 – за благодарность от покупателя, 500 – за отсутствие нарушений дисциплины. Итого – 5100 баллов. На эту сумму работник выбрал себе два мероприятия – поход в кино с детьми и вечер в кафе с коллегами.

**Развиваем дефицитные компетенции: тренинг и посттренинговое сопровождение**

Обучение продавцов компании мы проводим в два этапа. На первом проводим **корпоративный тренинг**, чтобы развить у продавцов навыки обслуживания клиентов. Кроме того, наставники обучают новичков прямо во время работы.

**ПРИМЕР**

Наставник наблюдает за тем, как его подопечный обслуживает покупателей. Он говорит человеку, который зашел в торговый зал: «Здравствуйте, я могу Вам помочь?». Покупатель отвечает «Спасибо, не надо» и уходит. Наставник подходит к продавцу и обсуждает, насколько эффективно он коммуницировал с покупателем, анализирует, как еще можно было повести разговор, какие варианты поведения опробовать. Затем наставник просит проверить один из вариантов в действии, в беседе с другим покупателем. Так постепенно у неопытного продавца вырабатываются нужные навыки.

Второй этап – **посттренинговое сопровождение через 4–6 месяцев**. Нужно закрепить навыки обслуживания, полученные на тренинге, и устранить «минусы», слабые места. Посттренинговое сопровождение включает пять этапов.

**1. Разрабатываем четкие критерии оценки обучения.** Замеряем качество обслуживания покупателей продавцами. Например, анализируем их действия: приветствие, готовность помочь; компетентность; завершение продажи; дополнительная продажа. Разрабатываем шкалу оценки.

**2. Формируем программу индивидуального обучения.** Программа призвана закрепить навыки, полученные на тренинге, и устранить слабые места в обслуживании клиентов.

**3. Проводим обучение на рабочем месте.** Индивидуальный тренинг на рабочем месте длился от 30 минут до 90 для каждого продавца и от 15 до 30 минут для кассира.

**4. Анализируем результаты.** В специальную таблицу по выбранной шкале мы выставляем баллы продавцу по каждому из критериев обслуживания. Затем составляем рейтинг продавцов, отражающий уровень развития их навыков.

**5. Готовим отчет и даем рекомендации.** В отчет включаем итоги наблюдения за продавцами по всем критериям обслуживания. Кроме того, указываем, какие обучающие мероприятия провели тренеры для каждого продавца. Даем рекомендации, что еще надо провести и какие компетенции развить у продавцов.

**Важные выводы**

1. Чтобы представители поколения Y дольше работали в компании, не только развивайте и обучайте их, но и покажите, что это даст. Установите категории, обозначьте доплаты за каждую.
2. Разработайте компетенции и регулярно проводите оценку по ним. Сотрудники будут стремиться получить более высокий балл и, как следствие, более высокую категорию.
3. Приставьте к молодым сотрудникам наставников, которые будут анализировать, что подопечный говорил покупателю, как мог подвести его к покупке. «Игреки» увидят связь обучения с результатами работы.

# Как удержать сотрудников, если приходится снижать зарплату.

**Проявите заботу о них, помогите достичь личных целей: …похудеть, бросить курить**

Алексей АВЕРЬЯНОВ, директор департамента по работе с персоналом и оргразвитию компании «Грамотное решение»

Наша компания занимается проектированием и строительством малоэтажных объектов в Подмосковье. Из-за кризиса объем заказов снизился, и нам пришлось сократить доход сотрудников. Генеральный директор поставил задачу – **сохранить сработавшийся коллектив**. Это действительно важно. В нашей отрасли положение компании на рынке сильно зависит от того, насколько слаженно трудятся бригады, эффективно ли взаимодействуют друг с другом разные подразделения. HR-служба должна добиться, чтобы организация, несмотря на снижение зарплат, по-прежнему работала как одна большая команда.

Применять материальную мотивацию мы не могли. Значит, нужно выработать способы стимулирования, не предусматривающие больших денежных затрат. Мы рассказали об этом руководителям подразделений на собрании. Они полностью поддержали гендиректора и выразили готовность помогать HR-ам. Управленцы тоже говорили, как важно удержать сотрудников. Для этого нужно **дать им ощущение стабильности и показать, что компания заботится о них**. Но как это сделать?

**Узнайте у работников, как компания может проявить заботу о них. Два инструмента**

**Генеральный директор рассказал о планах компании и заявил, что хочет сохранить команду**

Снимите короткое видеоинтервью с руководителем. Пусть он расскажет, какие изменения произошли сейчас на рынке, заверит, что у компании есть план защиты от кризиса, и он четко представляет себе будущее бизнеса. Но самое главное – попросите озвучить желание сохранить команду и приложить усилия, чтобы люди чувствовали заботу компании о себе. Видеоинтервью разместите на корпоративном сайте, чтобы все работники могли просматривать его. Именно так сделали в компании «Грамотное решение». Сотрудники перестали беспокоиться, что их могут сократить, настроились на продуктивную работу и стали выдавать более высокие результаты.

Именно так мы и поступили. Опасений, что сотрудники начнут просить премии и доплаты, не было. Ведь люди понимают, что в сложившихся условиях это невозможно. Поэтому они указывали на то, что для них ценно не с материальной точки зрения. Но эту информацию надо еще было получить от персонала. Мы использовали для этого три инструмента.

**Первый инструмент:** **мотивационный профиль РИЧИ и МАРТИНА.** Этот опросник состоит из 33 неполных утверждений. Например: «Вероятно, я не буду хорошо работать, если…». К каждому утверждению приводятся четыре варианта продолжения, и работник отмечает тот вариант, который, по его мнению, подходит. Его ответы указывают, какой из 12 факторов мотивации у него превалирует. В итоге Вы смотрите, на какие факторы мотивации чаще всего указывали те варианты утверждений, которые выбирал сотрудник. Эти факторы и считаются основополагающими для него\* (опросник РИЧИ и МАРТИНА, а также ключ к нему доступны для Вас [здесь](https://e.profkiosk.ru/eservices/service_content/file/7c08161e-ed9f-4a13-8be0-0b15ac966ae9.pdf;Motivacionnyj%20profil_41.pdf)). Мы попросили работников заполнить опросник, и, обработав результаты, сначала выявили, какие мотиваторы преобладают у каждого сотрудника. Затем суммировали результаты и получили итог – что важнее всего в работе в целом для всего коллектива. Три фактора: **взаимоотношения, признание и самосовершенствование**.

**Второй инструмент:** **опросник на лояльность.** Вообще мы проводим оценку лояльности каждые три месяца, и у нас уже есть опросник. Но в этот раз мы **дополнили его еще одним вопросом:**«В ситуации, когда приходится уменьшать зарплату, что может сделать компания, чтобы сохранить коллектив?» (образец опросника ниже). Когда сотрудники ответили на вопросы опросника и мы обработали результаты, получили обширный список хаотично возникших идей. Но мы выявили наиболее часто повторяющиеся и поняли, что они согласуются с результатами тестирования по профилю РИЧИ и МАРТИНА. Словно, детализируют эти результаты.

Полная версия опросника и ключ к нему находятся [здесь](https://e.profkiosk.ru/eservices/service_content/file/5698a8fc-8dd1-4f0c-9fc4-53ecb2ea7919.pdf;Oprosnik_41.pdf).

**ПРИМЕР**

На фоне самых разных предложений сотрудников о том, как компания может проявить заботу о них, выделялись такие: «участвовать в марафоне», «заниматься триатлоном». Мы понимали, чем это объясняется: год назад кадровый состав компании обновился, 60% рабочих составляет молодежь. Они любят спорт. Были и еще часто повторяющиеся пожелания: «проводить мероприятия для детей», «коллективно ходить на экскурсии и выставки вместе с членами семьи». Это тоже понятно: у большинства сотрудников есть маленькие дети. А специфика работы сплачивает людей: когда бригада работает на строительстве дома, работники проводят вместе не один месяц. У них складываются более тесные дружеские отношения. Люди хотят вместе с семьями проводить досуг. И все эти пожелания вписывались в то, что выявил тест РИЧИ и МАРТИНА. Вернее, в один из факторов мотивации, который оказался наиболее важен для работников, – «Взаимоотношения».

Актуальность двух других факторов мотивации, на которые указал тест РИЧИ и МАРТИНА, также подтвердили результаты опросника на лояльность. Так, например, почти 30% ответов на опросник – это пожелание, чтобы **руководство компании выслушивало идеи, как можно улучшить работу**, позволяло их воплощать. Это согласуется с фактором, выявленным тестом РИЧИ и МАРТИНА – «Признание». Третий фактор мотивации, на который указал этот тест, – «Самосовершенствование». По ответам на опросник по оценке лояльности мы поняли, что стоит за этим фактором. Это просьбы-пожелания сотрудников, которые нас поначалу смутили: «похудеть», «получить высшее образование», «бросить курить», «снизить артериальное давление». Но как бы то ни было, мы знали, что работников мотивирует и что они расценят, как заботу компании о них.

**Проведите стратегическую сессию с управленцами и решите, как удовлетворить запросы сотрудников**

**Лучшим сотрудникам присваиваем звание «Человек года»**

В конце года комиссия экспертов выбрала претендентов на премию «Человек года». Было три номинации: «Есть идея!», «Наши впереди», «Лучшая команда». Учитывали не только производственные результаты сотрудника, но и поведение – соблюдал ли он ценности компании, допускал ли нарушения дисциплины. Например, если нарушения были, то совещались с непосредственным руководителем, уточняли, насколько серьезны они, стоит ли исключать сотрудника из номинантов. На новогоднем корпоративе мы вручили победителям призы и грамоты. Затем записали с ними видеоинтервью и разместили на корпоративном сайте.

На сессии представьте руководителям данные HR-исследований. Покажите взаимосвязь между результатами теста и опроса. Затем предложите обсудить, как реализовать то, о чем просят сотрудники, и тем самым показать, что компания заботится о них. В конце сессии у нас было решение: запускаем **программу «Счастливы вместе!»**. А в ней будут отдельные проекты: «Победитель», «Семейный досуг», «Лекторий», «Есть идея!», «Человек года». Так мы задействуем все три мотивационных фактора – «Самосовершенствование», «Взаимоотношения», «Признание». Мы разработали план действий.

**Проект «Победитель»: помогаем сотрудникам достигать личных целей**

Мы разместили на внутреннем сайте объявление. В нем указали, что каждый сотрудник может обратиться в HR-службу и рассказать, какую личную цель он хочет достичь, но самостоятельно не смог пока этого сделать. Мы обещали помочь в этом. Когда зафиксировали все заявки, то увидели, что есть немало похожих. Зная, что работникам самим нравится проводить время вместе, мы сформировали группы.

**Чтобы подготовить сотрудников к марафону и триатлону, наняли тренеров.** Молодым и активным сотрудникам мы помогли создать корпоративную команду и пригласили спортивных тренеров. По договоренности с командой компания оплачивала их работу только первые три месяца. Если после этого сотрудники захотят продолжить, будут платить тренерам сами. Так и произошло. Команда продолжила заниматься дальше. Вскоре появились реальные достижения, люди пробежали полумарафон (10 км), который организовали власти Москвы. Работники поверили в свои силы.

Анна ЖЕЛОБАНОВА,

Директор по персоналу компании «ДжиЭлПи»

**Запустили конкурс «Олимпийская система», чтобы сотрудники справились с сезонным ростом объемов работ**

Например, в декабре объем работ порой в два раза превышает обычный. Быстро набрать и обучить новых сотрудников либо нанять временных невозможно. Поэтому мы придумали конкурс «Олимпийская система». Выигрывают те, кто быстрее других выполняет заказы. Передовики получают звание «Победитель». Им мы платим чисто символическую премию, но мотивация существенно возрастает. Ведь работники стремятся быть первыми, хотят сформировать позитивное мнение о себе в коллективе. Их чествуют в бригаде, руководство компании выражает им благодарность. Конкурс сплотил коллектив, производительность выросла без увеличения ФОТ.

**Снижать вес, нормализовать давление и бросать курить помогают врачи.** Мы пригласили врачей и попросили их возглавить группы по улучшению здоровья. Группы стали очень популярны у людей в возрасте от 35 лет и выше. За маленькие достижения и победы сотрудники получают «фишки». Например, за первую неделю без сигарет – пять «фишек». Через три месяца можно обменять накопленные «фишки» на реальный приз в зависимости от суммы: «посещение салона красоты», «сеанс тайского массажа», «право в течение недели приходить на работу на полчаса позже», «курсы кулинарного искусства». Список призов разработала служба персонала с учетом пожеланий работников.

Через месяц к нам стали обращаться сотрудники с просьбой разрешить **участвовать в группах здоровья их супругам, родителям**. Значит, начинание удалось. Секрет успеха: в команде легче мотивировать себя бороться со слабостями, чем в одиночку. Люди поддерживают друг друга, радуются победам. На корпоративном сайте мы сделали специальную страницу, где работники делились своими историями успеха.

**ПРИМЕР**

Одна из сотрудниц написала свою историю на сайте: «На начало проекта я весила 87 кг. Я перепробовала все: диеты, занятия фитнесом, дошла даже до таблеток для похудения. Но все бесполезно. Каждый раз я сама „срывалась“ на „сладенькое“, занятия бросала, а от таблеток тошнило. И вот я пришла в нашу группу. Поставила себе цель – похудеть до 65 кг! Сначала со мной поговорил врач. Мы разработали план действий. В группе у меня началась новая жизнь. Я впервые получила поддержку. Сослуживцы сказали, что я молодец, что решилась, и у меня все получится. Раньше все говорили: „Ну зачем тебе худеть? Оставайся такой, какая есть!“. Я отказалась от мучного, жирного и сладкого, начала контролировать приемы пищи. Кроме того, начала заниматься йогой, с разрешения врача посещать сауну. Я похудела на семь килограммов за три месяца! Нет слов, чтобы выразить благодарность врачу и группе. Без их поддержки у меня ничего бы не получилось! Я продолжаю избавляться от лишних килограммов!»

**Тем, кто хочет получить высшее образование, помогали, в том числе материально.** Несколько рабочих захотели расти, стать специалистами с высшим образованием. Мы помогли им выбрать вуз, сами вели переговоры с учебными заведениями, **выдали кредит на обучение**. Сотрудники поступили на инженерные специальности с расчетом, что в будущем смогут работать бригадирами, а затем инженерами в нашей компании. На время сессий предоставляем студентам учебные отпуска.

**Топ-менеджеры тоже хотели самосовершенствоваться. Научили их играть в «Го».** Когда мы проводили опрос, управленцы тоже выразили желание развиваться. Для них важно развивать умение **правильно принимать стратегические решения**. Подходящий метод предложил один из руководителей – играть в «Го». Мы ухватились за эту идею. Суть игры проста: есть доска, разделенная на квадраты. У одного игрока белые камни, у другого – черные. Игроки ходят по очереди – ставят камни на пересечении линий. Задача каждого – расставлять свои камни так, чтобы окружать камни, поставленные другим участником игры, и не позволять ему ставить поблизости другие. Если удается окружить его камни, то они становятся военным трофеем более успешного игрока. В итоге выигрывает тот, у кого осталось больше свободы. Подробнее о правилах игры [здесь](https://e.profkiosk.ru/eservices/service_content/file/64ea5e05-1bf2-4f7d-bb6c-0512430e4768.pdf;Pravila_igry_Go_44.pdf).

Если регулярно играть, развивается стратегическое мышление, умение принимать верные решения в условиях дефицита информации и времени, а также способность посмотреть на ситуацию со стороны. Кроме того, игра учит **считывать замысел противника и действовать** в быстроменяющейся обстановке. Как раз эти качества и необходимы для руководящей работы. Мы нашли тренера, организовали пространство для игры, купили реквизит. Топ-менеджеры радовались своим первым победам как дети. Самые успешные вышли в финал на клубных чемпионатах.

Марина ДМИТРИЕВА,

начальник отдела персонала компании «ФИРМА ФЛОРИДАН» (г. Санкт-Петербург)

**Покажите сотрудникам, что управленцы разделяют с ними трудности**

В кризис проинформируйте работников о том, каково положение дел в компании, озвучьте основные положения плана дальнейшей работы. Покажите, что Вы четко видите будущее компании. Тогда сотрудники почувствуют себя частью общего процесса, их доверие к руководству возрастет, они будут поддерживать антикризисные меры. Если утаивать информацию, то появятся слухи, атмосфера в коллективе ухудшится. Если принимаете непопулярные меры, акцентируйте внимание рядовых работников: меры распространяются и на руководителей всех уровней. Поощряйте лояльных сотрудников, которые понимают цели компании. Вручайте грамоты и недорогие подарки, объявляйте благодарность.

**Дайте сотрудникам возможность делать что-то вместе не по работе: кулинарные поединки**

Все участники разбиваются на команды. У каждой есть набор продуктов и необходимые инструменты. Затем общим голосованием определяют, чье блюдо вкуснее. Соревнования проводите регулярно. На этих встречах особенно ощущаются дружеские связи, возникшие в коллективе, ведь совместная еда – один из наиболее древних способов проявления доверия и единения.

**ПРИМЕР**

После первых сеансов игры в Го HR поинтересовался у коммерческого директора: «Что Вам дает эта игра, чему учит?» Он ответил: «Игра дает возможность познать себя, а потом уже совершенствовать свои качества. Я, например, раньше не считал себя жадным. Но во время игры заметил, что с жадностью стараюсь захватить чужие камни, не успевая подумать, а защищены ли мои. Признался, что у меня есть такое качество, как жадность. Еще приходится бороться с собственной торопливостью. Поспешил и не увидел более простой ход или что-то не предусмотрел». С ним согласился и финансовый директор: «Я выяснил, что мне сложно быстро принимать решения. Обычно все долго обдумываю и тщательно взвешиваю. Еще я заметил, что иногда слишком огорчаюсь, допуская ошибку. Зацикливаюсь на ней. И это мешает мне ее исправить». Директор по персоналу подметил, что игра позволила топ-менеджерам увидеть свои слабые и сильные стороны, работать с недостатками.

**Организуем для сотрудников досуг с семьей, оплачиваем половину стоимости билетов**

**Результаты проекта**

Несмотря на то что бюджет HR-службы сократили практически вдвое, мы сохранили команду. Текучесть не просто не выросла, а снизилась – составила за год меньше 3%. Как показали опросы, лояльность и вовлеченность сотрудников увеличились на 17%. Удалось выстроить внутренний HR-бренд. Молодые сотрудники отмечают: до прихода в компанию даже не думали, что на работе может быть такая теплая атмосфера. Проект помог раскрыть потенциал и таланты работников, сделать довольными не только их самих, но и их детей, супругов, родителей.

В будни сотрудники на работе, и им некогда подумать, как провести выходные с детьми. А если идея и появилась, нет времени, чтобы заранее все подготовить и реализовать ее. Например, съездить в кассу и купить билеты в цирк. Организацию досуга взяла на себя HR-служба. Во-первых, **мы подготовили план экскурсий**, которые были бы интересны детям и их родителям: в зоопарк, планетарий, океанариум. Половину стоимости билетов оплачивала компания, остальное – сами работники. Мы посетили шоколадную фабрику, музей космонавтики, катались на ретропоезде. И дети, и взрослые остались довольны! Во-вторых, **создали клуб настольных игр**. Мы собрали игры для разных возрастов. Например, «Монополия», «Прятки с цифрами», «Каркассон». Планировали, что играть будут дети, но оказалось, что вместе с детьми с огромным удовольствием стали играть и родители, и бабушки с дедушками.

**Лекторий: сотрудники получают знания, полезные для повседневной жизни**

Из опроса на лояльность мы поняли, что сотрудники хотели бы получать информацию о том, как воспитывать детей, как стильно одеваться, как выбирать туры для поездок во время отпуска, правильно питаться, самостоятельно разработать дизайн интерьера. Это те вопросы, которые интересны людям. Мы не стали игнорировать такие желания сотрудников, считать их несущественными и несерьезными. **Пригласили детского психолога**, который разбирает реальные жизненные ситуации, приводит примеры ошибок в воспитании, показывает, к каким последствиям это может привести. По субботам устраиваем **лекции стилистов**. Они рассказывают женщинам, как формировать гардероб, создавать собственный имидж, как подбирать аксессуары.

В компанию **приходит и менеджер по туризму**, который разъясняет работникам, на что обращать внимание при выборе тура, какие направления наиболее популярны и почему, в чем особенности разных стран. Кроме того, в конференц-зале **выступают шеф-повара и кулинары, бариста, дизайнеры интерьеров и врачи-диетологи**. В последнее время в зале не хватает мест, так как работники приводят с собой на лекции родных, близких и друзей. Родственники порой говорят сотрудникам: «Тебе просто повезло, что ты работаешь в такой компании!». Это лучший комплимент для нас!

**«Есть идея!»: принимаем и внедряем идеи сотрудников по улучшению работы**

На корпоративном портале мы ввели опцию «Есть идея!», и каждый сотрудник теперь может отправить свое предложение по улучшению работы. Оценивает предложение комитет из трех экспертов: гендиректор и два топ-менеджера. Комитет собирается раз в месяц и рассматривает идеи: что-то возвращает на доработку, какие-то предложения откладывает, так как их невозможно реализовать. Подходящие идеи внедряем. **Автор идеи получает 15 «фишек»** сразу после того, как ее приняли к рассмотрению. Если идею внедрили, ждем три месяца и смотрим, будет ли экономический эффект. Если он есть, сотрудник обменивает «фишки» на приз. Если эффект существенный, **к зарплате применяем коэффициент 1,5**. За год, пока функционирует проект, мы внедрили 11 рацпредложений и получили два патента на изобретения.

**ПРИМЕР**

Работник строительной бригады заметил: когда на объект доставляют сразу много грузов, мелкие упаковки часто теряются. Недостачу материалов обнаруживают в тот момент, когда бригада приезжает на объект. Она не может начать работу, пока не подвезут новые материалы. Установить, по чьей вине теряются упаковки, практически невозможно. Работник внес предложение: «Заранее подвозить на объект только крупногабаритные грузы. А малогабаритные, которые часто теряются, доставлять непосредственно к началу работ». Комитет одобрил идею, и ее внедрили. Благодаря этому «убили не двух, а сразу трех зайцев»: устранили потери материалов, ликвидировали затраты на замену утерянных грузов, прекратились простои у бригад. Работник получил премию.

**Важные выводы**

1. Сотрудники готовы смириться с вынужденным снижением зарплаты, если компания показывает, что они ценны для нее, и если она старается проявлять заботу о них. Работает принцип взаимности: люди помогают компании, она – им.
2. Делайте для работников то, что важно для них лично и не связано напрямую с работой. Люди оценят это и не захотят при первом же неудобстве уходить из компании.
3. Прямо спросите у сотрудников, что компания может сделать для них, чтобы поддержать в повседневной жизни.

# Не торопитесь увольнять нерадивого сотрудника.

**Он по-своему полезен. Попробуйте превратить его в эффективного**

 Анна Баранова

Когда в компании индексировали зарплаты, один из руководителей служб пришел к HR-директору и попросил оставить зарплату одного из своих сотрудников без изменений. HR-директор поинтересовался: «Почему?» И услышал: «Сотрудник то опаздывает, то сроки срывает. Увещевания, санкции и штрафы не помогают. Какое-то время все идет нормально, потом опять проблемы». «Почему же не увольняете?», – спросил HR-директор. Руководитель отдела ответил: «Он не злобный, искренний…»

Словом, Директор по персоналу понял, что руководитель сам не знает, как поступить с сотрудником. В общем-то понимает, что он – нерадивый и его опоздания на работу и нарушение сроков – проблема сложная. Если ситуацию и можно исправить, то лишь на время. Но взять и уволить рука не поднимается.

Согласитесь, **практически в каждом подразделении есть такие нерадивые работники**. У руководителей всегда с ними проблема. И что-то (на первый взгляд, не понятно что) заставляет всех с этой проблемой жить, не принимая радикальных мер. Что же это? Может быть, то, что сотрудник искренний и не злобный? Если и нарушает дисциплину, то как-то по-доброму, естественно. И сильно наказывать его не хочется. Это объясняет феномен существования нерадивых, но лишь отчасти. Главное в другом. Во-первых, от них есть определенная польза для руководителя и подразделения. Во-вторых, руководители вполне справедливо чувствуют, что недоработали с нерадивым, не нашли такой способ, который бы помог заставить его быть эффективным. И вот **это ощущение, что еще все может измениться, заставляет не торопиться с увольнением**. Давайте рассмотрим, какая же польза от нерадивого и как можно попытаться превратить его в сносного сотрудника.

**Ирина ТРИМАСКИНА,**

руководитель направления «Коучинг» центра «ТренерПРОФИ»

**Не допускайте, чтобы сотрудники вели себя, как дети. Добивайтесь, чтобы они предлагали решения**

В работе подчиненные могут допускать ошибки, и руководитель, пытаясь воздействовать на сотрудников, начинает ругаться. Подчиненные в такой ситуации начинают оправдываться, извиняться: «Не ругайте меня. Я так больше не буду!» По сути, демонстрируют поведение ребенка, который хочет, чтобы ему все простили. Но нельзя этого допускать. Расскажите о вашей ответственности за работу, подтолкните нерадивого подчиненного к самоанализу, требуйте, чтобы он предложил, как выйти из ситуации. Спросите его: «Какое, на Ваш взгляд, есть решение проблемы? Что нужно Вам сделать, чтобы ситуация не повторилась? Что я могу сделать, чтобы поддержать Вас в этом?» После такого диалога сотрудник, как правило, думает только о том, как побыстрее выполнить свои обязательства.

**Польза 1. Остальные сотрудники видят, как не надо вести себя**

Вспомните школьное детство: в каждом классе, даже самом благополучном и образцовом, обязательно есть двоечник, который хулиганит или дерется. Иначе говоря, идет против правил. Все с ним мучаются, но терпят. И осознают это учителя или нет, но плохой ученик (как и нерадивый сотрудник в трудовом коллективе) играет важную для всего класса роль – служит примером того, как нельзя себя вести. И в результате **другие ученики преодолевают соблазн побыть таким разбойником**, не испытывают на себе, к каким последствиям могут привести шалости, лень и нарушение правил. Это они видят на примере двоечника. И действуют законопослушно.

**Интересный факт:** именно у выпускников особых элитных школ, где в классе были только отличники и благовоспитанные дети, в студенческие годы возникали самые разные проблемы и в учебе, и в личной жизни. Значит, им недоставало негативных примеров «как не надо и как плохо»?

В трудовых коллективах нерадивые сотрудники тоже часто становятся воплощением халатного отношения к работе. Не раз приходилось слышать про таких экземпляров от руководителей: «Да что с него взять?!» После этого руководитель обычно машет рукой, что означает приблизительно следующее: «Бог с ним. Не стоит поручать ему ничего ответственного». И все остальные сотрудники единогласно с этим соглашаются. Они понимают, что так нельзя себя вести.

**Пример**

В отделе маркетинга была сотрудница Валентина М., которая иногда выдавала креативные идеи, но отличалась тем, что почти всегда опаздывала на работу, проекты выполняла с нарушением сроков и плохо поддавалась внушениям. Руководитель отдела порой не выдерживал и публично отчитывал нарушительницу. Кроме того, он периодически лишал ее премии, и об этом знали все сотрудники отдела. Все ждали, когда руководитель уволит ее. Но вскоре руководитель понял, что, глядя на нерадивую сотрудницу, остальные старались работать так, чтобы не быть похожими на нее. Более того, когда кто-то из эффективных сотрудников вдруг начинал проявлять халатность, руководитель говорил ему: «Неужели Вам кажется заманчивой судьба Валентины? Ее пример заразителен». Больше никаких слов не требовалось.

**Польза 2. Руководитель становится более собранным, активным, лучше понимает других**

Чаще всего руководитель осознает, что за нерадивым сотрудником нужен глаз да глаз, а кроме того, **нелишне заранее подстраховаться на случай, если плохой работник серьезно подведет**. Иногда, чтобы лучше контролировать работу нерадивого, приходится вникать в ее тонкости. И это приводит к тому, что руководитель открывает для себя новые грани в том, что, казалось бы, давно было понятно, обретает чувство, что владеет всей ситуацией в отделе.

**Дмитрий КУЗНЕЦОВ,**

Директор по управлению персоналом компании «ХотСаппорт»

**Дайте нерадивому сотруднику ошибиться, а потом – исправить свою ошибку**

Этот метод я не раз использовал в своей практике, когда видел, что нерадивый сотрудник в принципе не безнадежен и обладает качествами, которые востребованы в компании. Не мешайте ему, если видите, что он действует неправильно, пусть ошибется. Не критикуйте его и не ругайтесь. Наберитесь терпения и наблюдайте, что будет происходить дальше. Если кто-либо из коллег (руководителей) скажет Вам, что нужно следить за своими сотрудниками, контролировать их, то ответьте, что меры уже приняты. Пусть нарушитель поймет, что натворил, и попытается исправить это. Когда он будет «расхлебывать» то, что наделал, запомнит урок надолго. Но если проблемный работник не соответствует требованиям компании, не учитывает в своей работе корпоративные ценности настолько, что отрицательно влияет на результаты труда целого отдела, то увольняйте его.

**Пример**

В отдел рекламы пришел новый сотрудник – копирайтер. Порой он придумывал неплохие рекламные слоганы и тексты, но был очень медлителен. А иногда выдавал весьма посредственные варианты. Если руководитель лишний раз не подтолкнет его, копирайтер расслабляется, впадает в состояние особой творческой отрешенности и словно парит в облаках, забывая про сроки. Однажды он поставил под угрозу весь проект.

Руководитель понял, что нужен усиленный промежуточный контроль за работой копирайтера. Чтобы обеспечить это, руководитель стал чаще, чем раньше, проводить летучки и совещания всего отдела, фиксировать положение дел, вовремя замечать ошибки, а не выявлять их на последней стадии и не переделывать чуть ли не весь проект. Такая практика пошла на пользу всем сотрудникам, а не только нерадивому. Проекты стали более успешными. А главное, руководитель видел, над чем конкретно трудится отдел и насколько успешно. Такое открытие он не сделал бы, не будь нерадивого сотрудника.

**Проводите чаще планерки, чтобы нерадивый готовился к ним и чувствовал ответственность**

Этот совет следует из примера, приведенного выше. Если Вы будете регулярно сверять часы с сотрудниками, то постепенно дисциплинируете их, в первую очередь нерадивого. Он будет знать, что **скоро очередное совещание, а значит, придется отчитываться о проделанной работе**. Это заставит его готовиться, прилагать усилия. Постепенно у него появится чувство ответственности и, что очень важно, чувство времени.

Если на совещаниях становится ясно, что нарушителю нечего сказать, не возмущайтесь. Спокойно констатируйте: «Задача не выполнена. Подумай и скажи, как ты будешь ее решать, и в какие сроки». Так поступайте на последующих совещаниях. Создастся эффект заевшей пластинки, и, возможно, сотрудник, осознав, что все время быть в отстающих нельзя, начнет стараться.

**Однажды смените стиль общения с плохим сотрудником: настройтесь на позитив, поговорите вежливо и учтиво**

Ведь обычно руководитель либо выражает свое возмущение действиями нерадивого сотрудника, либо отчитывает его – наедине или прилюдно. Словом, источает негатив. У плохого сотрудника возникает ответная реакция. Он прибегает к скрытому саботажу (так как открыто возразить ему нечего) и продолжает назло работать так же небрежно, как и раньше, или даже хуже. Получается, **Вы как руководитель словно подталкиваете нерадивого работника к деструктивным действиям.**

Но попробуйте резко сменить тактику: поговорите с проблемным сотрудником очень вежливо и учтиво, проявите участие и покажите готовность понять и услышать. Пригласите к себе и доверительно побеседуйте о наболевшем. Скажите, к примеру, что заметили, как сотрудник теряет интерес к работе, но не понимаете, в чем дело. Предложите ему высказать свое мнение. Затем изложите свои суждения. Если и предъявляете претензии, то делайте это в уважительной форме. Не говорите лично от себя, например «Я хочу…», «Я сказал». Лучше **высказывайтесь от лица целой компании**: «Для нашей компании крайне важно, чтобы...». В своих словах говорите о связи целей компании и целей сотрудника: «Для нашей компании и тебя крайне важно…», «Мы оба заинтересованы…». Подчиненный поймет, что Ваши требования – это не прихоть босса, а потребности и цели организации. Вероятно, он будет удивлен такому стилю общения, но ответит взаимностью, а потом постарается исправить свои ошибки.

**Анастасия ЖИХАР,**

руководитель департамента персонала Ассоциации предпринимателей Китая

**Напомните нерадивому о штрафах и скажите, что он подводит коллег**

Допустим, сотрудник имеет привычку опаздывать на работу. Осведомите его, что в этих случаях независимо от причины в компании принято штрафовать нарушителя порядка. А если он не исправится, то пострадают его коллеги, так как тоже будут оштрафованы. Скорее всего, это подействует на подчиненного, и он будет соблюдать правила компании. Главное в таких случаях – действовать предупреждающе. Так Вы покажете сотруднику, что требования к нему – не Ваша прихоть, а критерии, по которым оцениваются все сотрудники компании.

**Пример**

В отделе продаж появился новый сотрудник, а уже через месяц руководитель был недоволен работой новичка. Он все время молча сидел на совещаниях. Когда руководитель его спрашивал о чем-либо, он словно скукоживался и что-то бормотал в ответ, чем еще больше раздражал руководителя. Он заметил, что проблемный подчиненный очень зажат и закрыт. Поэтому однажды начальник отдела пригласил его в переговорную комнату и спокойно, доверительно поговорил с ним. Руководитель намеренно называл сотрудника по имени – это приятно человеку, а также внимательно слушал и не перебивал.

Выяснилось, что сотрудник с первых дней работы в отделе почувствовал враждебное отношение к себе: на его рабочем столе даже не было компьютера, никто ничего не объяснил, коллеги смотрели как на конкурента, досталась база с самыми «мертвыми» клиентами. Когда он ошибся в оформлении счета-фактуры, все только порадовались этому. И новенький уже собирался уходить. Руководитель понял, что проблема – в неудачной адаптации\*. И на самом деле сотрудник может быть вполне эффективным. Начальник предложил подчиненному встречаться по пятницам и обсуждать рабочие моменты. Через некоторое время подчиненный понял все правила работы и критерии ее оценки, стал показывать достойные результаты.

**Сделайте ход конем: попросите у нерадивого сотрудника совета и поручите выполнить то, что он предложит**

Сделайте так, чтобы подчиненный подумал, пустился в рассуждения и сам предложил решение. А Вам, как руководителю, останется только подвести к тому, что нерадивый сотрудник должен сам же реализовать на практике свое предложение. Скорее всего, сотрудник сразу догадается, что **Ваша просьба или вопрос – это завуалированный приказ, но, когда он отдается в мягкой форме, то психологически сложно отказать**. Например, скажите: «Уважаемый Виктор, как Вы думаете, что можно предпринять в такой ситуации?» Так Вы покажете, что верите в потенциал и возможности сотрудника, уважаете его мнение. Он воспримет это как проявление доверия и, будучи внутренне благодарен за это, скорее всего постарается предложить что-то дельное. Затем попросите выполнить самое лучшее предложение: «Не могли бы Вы завтра…», «Согласились бы Вы…», «Есть ли у Вас возможность…». Вряд ли нерадивый откажется. И если он не окончательно потерянный для компании сотрудник, постарается все выполнить в срок.

**Наталья ЛИХОДИЕВСКАЯ,**

директор управления по работе с персоналом компании «Софтлайн»

**Переведите нерадивого на другую должность, если полагаете, что он не на своем месте**

Самое главное для HR-а – определить, на какой должности какие качества наиболее востребованы и приоритетны. Если, к примеру, на одной позиции неважно, способен ли человек замечать детали, то на другой это умение ценится на вес золота. Поэтому, если сотрудник плохо справляется с работой в одном отделе, попробуйте предложить ему другое место в компании. Также мы используем такую практику, как самообучение сотрудника. Он может ходить на очные тренинги, читать книги из нашей электронной библиотеки. В любом случае HR-у важно убедиться, что и неэффективный сотрудник горит желанием что-либо поменять, и его руководитель.

**Поставьте коллективную задачу, чтобы коллеги влияли на нерадивого либо взяли его на поруки**

Такая практика используется в армии. К примеру, есть правило: вся рота получит зачет в забеге на пять километров со снаряжением, если последний солдат прибежит не позднее, чем через один час 10 минут. Если прибежит позже, зачет надо пересдавать. Чтобы не пришлось дважды делать забег, наиболее устойчивые и выносливые солдаты буквально тащат за собой слабых и отстающих, чтобы они уложились в норматив по времени.

Руководитель подразделения во вполне гражданской компании может добиться такого же эффекта.

**Пример**

Начальник службы сбыта объявил на совещании, что все получат через месяц надбавку к премии, если ни у кого не будет меньше восьми заключенных сделок на сумму от 150 000 рублей. Для некоторых работников это не самая сложная задача, для других – довольно тяжелая. А для одного индифферентного менеджера по сбыту – почти недостижимая. Он никогда не выкладывается на работе и игнорирует любые призывы работать лучше. Зная об этом, сотрудники стали ежедневно по несколько раз требовать от нерадивого коллеги, чтобы он старался. Вдруг они поняли, что он не знает некоторых тонкостей продаж по телефону\*\*.

Чтобы устранить эту помеху, коллеги стали объяснять секреты эффективных продаж проблемному сотруднику. Весь месяц прошел под лозунгом обучения нерадивого sales-менеджера и постоянного внимания к тому, как он работает, прилагает ли усилия. В итоге проблемный сотрудник совершил прорыв и заключил девять сделок. В конце месяца вся служба получила надбавку к премии.

Но будьте внимательны! Ставьте коллективные цели только в том случае, если уверены, что каждый сотрудник будет сам выполнять работу, чтобы эту цель достичь (и по-другому быть не может). Иначе **может сложиться ситуация, когда коллеги, стремясь выдать нужный общий результат по отделу, начнут выполнять работу за нерадивого сотрудника**. А это уже нельзя назвать честным наставничеством и помощью со стороны коллег.

Эффект от этого будет только еще хуже: проблемный работник увидит, что может не выполнять свои обязанности, за него это сделают другие, а он получит премию наравне со всеми.

**Как развивать нерадивого сотрудника? Принцип действий**

Начните с того, что пригласите руководителя нерадивого сотрудника, его самого и все вместе наметьте, над чем сотруднику нужно поработать, чтобы улучшить его результаты. После такой обратной связи сотруднику становится предельно ясно, что ему нужно делать. Когда цель развития ясна, сотрудника можно направить на тренинги, пусть он посещает вебинары или читает определенную литературу. Иногда не помешает назначить ему наставника или коуча. Через год снова оцените эффективность сотрудника и проверьте, стал ли он работать лучше. Как правило, если и нерадивый сотрудник, и его руководитель заинтересованы в изменении результатов, то есть смысл действовать по этому алгоритму.

**Найдите, за что похвалить проблемного сотрудника, и сделайте это с улыбкой на лице**

Если нельзя похвалить за работу и за отсутствие опозданий, можно за что-то другое. Ведь не может же быть человек во всем плохим. Например, **нерадивый сотрудник оказался очень отзывчивым другом и поддержал коллегу в трудной жизненной ситуации**. Либо высказал необычную идею, которую потом заложили в основу нового проекта. Словом, найдите пусть даже какую-либо мелочь и похвалите за нее. При этом улыбайтесь, выражая удовольствие и одобрение. Например, скажите: «Как Вам удается так быстро создавать таблицы в Excel? Я вчера два часа потратила, а Вы подготовили отчет за 20 минут. Пожалуйста, сделайте то же самое сейчас».

Что это даст? Во-первых, Вы покажете себя руководителем, который способен быть объективным и видеть в людях не только плохое. Во-вторых, дадите понять, что уважаете подчиненного. Есть древнегреческая пословица: «От тех, кого Вы не уважаете, нет смысла ждать ничего хорошего». В-третьих, **Вы подчеркнете, что верите в нерадивого**, а не записали его в пожизненные двоечники. Словом, готовы дать ему шанс показать себя с другой стороны.

**Изучите стилистику отговорок нерадивого и используйте ее, формулируя поручения**

Такой прием еще называют «Ухватить змею за хвост» или «Его же методом». Скажем, если подчиненный все время говорит о том, что задание слишком сложное, чтобы выполнить его в указанные сроки, спросите, а в какие сроки он намерен его выполнить. **Попросите составить подневный план работ, направленных на выполнение задания.** Затем обсудите этот план. Наверняка, будет видно, что сотрудник запрашивает лишнее время. А потом скажите, что не сможете начислить ему премию, если он будет выполнять задание больше месяца. Возможно, это встряхнет нерадивого сотрудника и заставит его понять, что он работает далеко не в полную силу.

**Пример**

Руководитель отдела планирования вызвал подчиненного, чтобы дать ему срочное задание. Этот сотрудник очень любил пререкаться с шефом прежде, чем приступить к работе. Часто пререкания выстраивались вокруг того, прописана ли обязанность выполнять задание в трудовом договоре. Иногда на выяснение этой формальности уходило больше времени, чем на саму работу.

Свое очередное поручение руководитель решил преподнести спорщику так: «Вам, конечно же, знакома должностная инструкция, где изложены Ваши служебные обязанности?» Он подозревал, что подчиненный ни разу не читал ее, так как во всех разговорах он ссылался только на пункты трудового договора. Так и оказалось. Подчиненный медленно протянул: «М-м-м-да, разумеется». Дальнейшая беседа протекла по запланированному сценарию руководителя:

– В таком случае Вы должны хорошо помнить пункт пятый четвертого раздела?

– Э-э-э, а что там написано?

– Этот пункт прямо адресуется Вам: нужно собирать информацию о наших клиентах и прикидывать, насколько они надежны. Вот я и прошу Вас собрать информацию о ЗАО «Рассвет» и составить прогноз об объемах его заказов по данным за прошлые годы.

Сказать «нет» начальнику сотрудник не решился. Поручение вскоре было выполнено.

# Новый руководитель отдела – профессионал, но сотрудники разбегаются.

**Он часто срывается на подчиненных. Как поступить?**

**Елена ГОЛУБЕВА,**начальник отдела правового обеспечения компании «Авантаж»

**Компания сменила руководителя отдела сбыта – взяла человека с большим опытом работы. Но уже через полтора месяца семеро из десяти сотрудников отдела написали заявления об увольнении. Они рассказали, что начальник очень вспыльчив – из-за всякой ерунды заходится от гнева. А инспектор по кадрам определила по фамилии врача на больничном, который сдал руководитель отдела, что он обращался к психиатру.**

Сам факт того, что руководитель отдела обращался за помощью в психиатрическую клинику, не дает компании каких-либо правовых оснований, чтобы принимать к нему радикальные меры или увольнять. **Трудовое законодательство России запрещает ущемлять права людей, которым оказывают психиатрическую помощь.**

Но однозначно в отделе сбыта есть проблема. Даже если руководитель действительно профессионал своего дела, не обращать внимание на то, что он порой просто не владеет собой и неадекватно реагирует на поведение подчиненных, нельзя. Это рано или поздно негативно скажется и на взаимоотношениях сотрудников и руководителя, и на результатах работы. Как же правильно поступить?

**Внимание!**

Проверьте, включено ли в трудовой договор с руководителем отдела условие о том, что для него установлен испытательный срок. Если не включено, это означает, что сотрудник принят на работу без испытания ([*письмо Роструда от 11 марта 2010 г. № 642-6-1*](https://e.hr-director.ru/npd-doc.aspx?npmid=99&npid=902219320)). Следовательно, и увольнять его по такому основанию как неудовлетворительный результат испытания, Вы не вправе.

**Выясните, не является ли поведение руководителя отдела разовым нервным срывом из-за нагрузки**

Расспросите топ-менеджера, который курирует работу отдела сбыта, о том, насколько велика нагрузка на этот отдел. HR-директор выяснил, что новый руководитель пришел в компанию как раз тогда, когда продукции стало больше. Новые товары пришлось выводить на рынок – фактически отстраивать схему распространения с нуля. При этом нельзя допустить падения по давно существующим линейкам продукции. Более того, надо наращивать продажи по всем направлениям. Возможно, нервный срыв случился у руководителя отдела продаж из-за высокой нагрузки и его суперответственного отношения к работе. Если это так, то **Вы имеете дело, выражаясь языком психологов, с реактивной реакцией** – разовым психическим обострением, которое вылилось в нервный срыв. Это вполне поправимо. Но может оказаться, что такое невыдержанное поведение человека **не разовое явление, а хроническая проблема**.Тогда радоваться нечему – скорее всего, нервные срывы и неадекватные реакции на поведение подчиненных будут повторяться.

Понаблюдайте за руководителем отдела сбыта, поговорите с ним откровенно, по душам. **В ходе беседы задайте пару острых вопросов и посмотрите, как он среагирует на них** (это будет небольшим тестом для проверки, насколько невыдержанный Ваш собеседник). В зависимости от того, что Вы выясните, и вырабатывайте варианты действий. Не забудьте побеседовать и с сотрудниками отдела, в том числе с теми, кто задумал увольняться. Заверьте их, что решите проблему, призовите их не принимать резких решений.

**Вариант 1: Если у руководителя нервный срыв из-за перенапряжения, предложите ему отдохнуть**

В доверительной беседе с руководителем отдела спокойно покажите, как выглядит со стороны положение дел в отделе: больше половины сотрудников собираются уходить, сам руководитель обратился за помощью к психиатру, так как перенервничал, опасаясь не выполнить возложенные на него задачи. Отметьте, что Вы цените его ответственность и добросовестное отношение к служебным обязанностям. Но подчеркните: **нельзя сохранять такой накал страстей в отношениях с подчиненными**. Затем предложите руководителю сделать перерыв в работе и отдохнуть, успокоиться. Заверьте, что Вы надеетесь на лучшее – что сотрудник сможет сменить свой настрой и стиль общения с подчиненными.

Так как начальник отдела проработал в компании всего полтора месяца, ему **можно предоставить отпуск только за свой счет, без сохранения заработной платы**. Успокойте управленца: подчеркните, что рабочее место сохраняется за ним на время отпуска. Если сотрудник согласен пойти в такой отпуск, руководствуясь [статьей 128](https://e.hr-director.ru/npd-doc.aspx?npmid=99&npid=902380005&anchor=ZA00MH62O0#ZA00MH62O0) Трудового кодекса, получите от него заявление\*. На нем руководитель компании (или другое лицо, уполномоченное им) должен поставить свою резолюцию – предоставить отпуск или отказать. При положительной резолюции оформляйте приказ по унифицированной [форме № Т-6](https://e.hr-director.ru/npd-doc.aspx?npmid=99&npid=901885307&anchor=ZAP1P2O3AJ#ZAP1P2O3AJ) (утверждена [постановлением Госкомстата России от 5 января 2004 г. № 1](https://e.hr-director.ru/npd-doc.aspx?npmid=99&npid=901885307)). В приказе укажите, что это отпуск без сохранения зарплаты, а также его продолжительность (в календарных днях), начальную и конечную даты.

**С приказом ознакомьте сотрудника под роспись** и попросите инспектора по кадрам сделать отметку об отпуске в личной карточке ([форма № Т-2](https://e.hr-director.ru/npd-doc.aspx?npmid=99&npid=901885307&anchor=ZAP2B223HB#ZAP2B223HB)) руководителя отдела.

**Перевести временно – не значит, на сколько угодно. Есть ограничение**

Учтите, что срок, на который позволяется временно переводить сотрудников на другую должность, не может превышать один год. Об этом сказано в [статье 72.2](https://e.hr-director.ru/npd-doc.aspx?npmid=99&npid=902380005&anchor=ZA00MD62N6#ZA00MD62N6) Трудового кодекса.

**Внимание!**

Насколько долгим будет отпуск без сохранения заработной платы, определяется по договоренности между работником и работодателем. Но максимальную продолжительность такого отпуска Вы можете указать в коллективном договоре.

**Вариант 2: Предложите поработать на дому либо временно переведите на более спокойную должность**

Этот вариант используйте в том случае, если видите, что проблема с психикой не критична и может разрешиться, а также если сотрудник ценен для компании как профессионал. В домашней обстановке руководитель отдела сбыта, возможно, будет чувствовать себя спокойнее, сможет привести нервы в порядок, прийти в себя. Если дистанционная работа по каким-либо причинам не подходит, есть другой вариант – перевести сотрудника (для начала – временно) на другую более спокойную должность, которая не сопряжена с сильным психологическим напряжением. Подыщите такую должность.

От сотрудника получите заявление о переводе на другую должность\*\*. Проследите, чтобы он точно указал название должности и срок, в течение которого будет ее занимать.

**Вариант 3: Если имеете дело не с разовым нервным срывом, расторгайте договор по соглашению сторон**

Конечно, это неприятно, но если Вы понимаете, что проблема с нервами у руководителя отдела сбыта серьезная, лучше расстаться с сотрудником. Соглашение сторон (предусмотрено [пунктом 1 ст. 77](https://e.hr-director.ru/npd-doc.aspx?npmid=99&npid=902380005&anchor=XA00MFE2O5#XA00MFE2O5), [ст. 78](https://e.hr-director.ru/npd-doc.aspx?npmid=99&npid=902380005&anchor=ZA01RDS3BQ#ZA01RDS3BQ)ТК РФ) – хороший компромиссный вариант. По такому основанию можно расторгнуть трудовой договор в любое время, о котором договорятся стороны. В соглашении может быть указана сумма компенсации, которая выплачивается сотруднику при увольнении. **Имейте в виду:** этот документ нельзя аннулировать или изменить только по желанию одной из сторон. Необходимо согласие и работника, и работодателя ([п. 20 постановления Пленума Верховного суда РФ от 17 марта 2004 г. № 2](https://e.hr-director.ru/npd-doc.aspx?npmid=96&npid=901893454&anchor=XA00M902N2#XA00M902N2)). Кроме того, обязательно укажите в соглашении сторон точную дату, когда прекращаются трудовые отношения.

Если соглашение подписано обеими сторонами, **издайте приказ об увольнении сотрудника. В трудовой книжке сделайте запись** о том, что работник уволен по соглашению сторон на основании [пункта 1](https://e.hr-director.ru/npd-doc.aspx?npmid=99&npid=902380005&anchor=XA00MFE2O5#XA00MFE2O5)статьи 77 Трудового кодекса ([п. 5.2](https://e.hr-director.ru/npd-doc.aspx?npmid=99&npid=420382798&anchor=XA00M6A2MF#XA00M6A2MF) «Инструкции по заполнению трудовых книжек»).

**Совет**

Руководитель отдела сбыта в своей работе наверняка имеет дело с товарно-материальными ценностями. Поэтому, оговаривая увольнение по соглашению сторон, обязательно предусмотрите, что, прежде чем закончить трудовые отношения, Вы проведете инвентаризацию. Укажите в соглашении сторон, в какой срок она пройдет.

**Вариант 4: Увольняйте сотрудника как не выдержавшего испытательный срок**

Этот вариант стоит использовать в том случае, если на другие условия сотрудник не соглашается. Так как он отработал всего полтора месяца, испытательный срок (если Вы не забыли установить его) еще не закончился. Наверняка в работе нового руководителя отдела есть недостатки. Во всяком случае можно почти не сомневаться, что **показатели отдела резко снизятся после ухода большей части сотрудников**.А это серьезная недоработка, которая может служить основанием для того, чтобы признать результаты испытания неудовлетворительными и уволить сотрудника ([ч. первая ст. 71 ТК РФ](https://e.hr-director.ru/npd-doc.aspx?npmid=99&npid=902380005&anchor=ZAP2A0M3E9#ZAP2A0M3E9)).

Чтобы увольнение по такому основанию было законным и Вы смогли при необходимости отстоять его в суде, **письменно фиксируйте все ошибки сотрудника**. Если Вы не составили индивидуальный план работ для сотрудника сразу после того, как он вышел на работу, сделайте это сейчас. Ознакомьте руководителя отдела с этим планом под роспись и следите, выполняется ли он. Если не выполняется, по каждому факту требуйте с сотрудника письменные объяснения. Если он отказывается их дать, составьте акт о том, что задание не выполнено и сотрудник не дал объяснений. Затем напишите на имя руководителя компании докладную записку о том, что сотрудник ненадлежащим образом выполняет трудовые обязанности.

**Имейте в виду:** работы, которые Вы указываете в плане сотрудника, должны быть связаны с его должностными обязанностями.

Не забудьте не менее чем за три дня до увольнения руководителя отдела (как не прошедшего испытательный срок) направить ему письменное уведомление. В нем приведите причины и основания для такого решения.

**Внимание!**

Если сотрудник согласится на постоянный перевод на другую должность, не забудьте сделать соответствующую запись об этом в его трудовой книжке.

**Вариант 5: Расставайтесь с сотрудником, опираясь на медицинское заключение**

Предположим, Вы вручили сотруднику уведомление об увольнении за неудовлетворительные результаты испытания, но он отказался расписаться под уведомлением, а на следующий день принес Вам медицинское заключение, в котором говорится, что работник нуждается в переводе на другую работу (должность). В таком случае Вы обязаны предложить ему имеющиеся в компании свободные должности ([ч. третья ст. 73 ТК РФ](https://e.hr-director.ru/npd-doc.aspx?npmid=99&npid=902380005&anchor=ZAP2GIK3IO#ZAP2GIK3IO)). Но **если у вас нет вакантных должностей либо от тех, которые есть, сотрудник отказался, Вы вправе прекратить трудовой договор с ним** ([п. 8 ч. первой ст. 77 ТК РФ](https://e.hr-director.ru/npd-doc.aspx?npmid=99&npid=902380005&anchor=XA00MEQ2O1#XA00MEQ2O1)). Воспользуйтесь этим правом.

Те должности, которые у Вас не заняты и которые Вы предлагаете сотруднику (они не должны быть противопоказаны ему по состоянию здоровья), укажите в уведомлении о переводе\*\*\*.

После того как сотрудник откажется перейти на другую должность, составляйте приказ о расторжении трудового договора (см. образец).

# Сокращения, которые не разрушат компанию

14 июня 2018 Сандра СачерШалин Гупта

Сегодня две мощные силы — автоматизация и глобальная конкуренция — трансформируют саму суть работы. Чтобы держаться на плаву, компании вынуждены пересматривать стратегии управления персоналом и принимать непростые и подчас болезненные решения. Чаще всего организации прибегают к периодическим реструктуризациям и регулярным сокращениям — но это снижает вовлеченность сотрудников и прибыльность. Впрочем, некоторые уже поняли: нужен новый подход.

Вспомним историю, произошедшую с Nokia. В начале 2008 года компания отметила годовой рост прибыли на 67%. Но в следующие несколько лет из-за конкуренции с азиатскими производителями Nokia была вынуждена снизить цены на 35%. Тем временем стоимость труда на заводе в немецком Бохуме выросла на 20%. Руководство решило избавиться от этого завода. Юха Экрес, бывший тогда старшим вице-президентом Nokia по кадрам, вылетел в Германию, чтобы объявить о сокращениях 2300 заводчанам. Пока он выступал, в толпе росло беспокойство. «Ситуация выходила из-под контроля», — вспоминает Юха.

Через неделю в Бохуме протестовали 15 тыс. человек. Власти Германии начали расследование и потребовали от Nokia вернуть субсидии, полученные для завода. Профсоюзы призывали к бойкоту ее продукции. Газеты пестрили фотографиями плачущих рабочих, а также протестующих, в ярости топчущих телефоны Nokia. Закрытие завода обошлось компании в €200 млн (более €80 тыс. на каждого уволенного) — и это не считая последствий бойкота и критики в СМИ. Доля рынка Nokia в Германии рухнула: по оценкам ¬компании, между 2008 и 2010 годом она потеряла €700 млн в выручке и €100 млн в прибыли.

ИДЕЯ КОРОТКО

Ситуация

Автоматизация и острая конкуренция подталкивают компании к регулярным сокращениям штата.

Проблема

Зачастую увольнения дают лишь кратковременную выгоду, при этом снижая вовлеченность сотрудников и прибыльность компании.

Решение

Некоторые компании разработали стратегии трансформации штата, позволяющие реже прибегать к увольнениям — а там, где они неизбежны, обеспечивать взаимопонимание и минимизировать ущерб для всех сторон.

В 2011 году, после краха мобильного бизнеса Nokia, руководство решилось на новую реструктуризацию. За два года предстояло уволить еще 18 тыс. сотрудников в 13 странах. Помня о катастрофе в Германии, топ-менеджеры искали более эффективное решение. В итоге Nokia запустила программу, которая помогла рабочим принять перемены и обеспечила им «мягкую посадку».

Сандра Сачер, одна из авторов этой статьи, восемь лет изучала наработки международных компаний в области изменений штата. Она обнаружила, что многие фирмы проводят сокращения неправильно и (или) не с той целью. Под «неправильными» сокращениями подразумеваются те, что проводятся на несправедливых для сотрудников условиях (или на условиях, которые они считают несправедливыми) и ведут к негативным последствиям. В Бохуме рабочие пришли в отчаяние еще и потому, что годом ранее компания получила огромную прибыль. Ее решение показалось людям несправедливостью и не могло не сказаться на авторитете и продажах Nokia. Говоря «не с той целью», мы имеем в виду сокращения для краткосрочной экономии, а не ради перспективных стратегических перемен. В 2008 году решение Nokia были оправданным — но его реализация все испортила.

Правительства некоторых стран, видя ущерб от сокращений, принимают законы для защиты рабочих. В частности, ряд европейских государств требует от компаний предварять увольнения социальными или экономическими обоснованиями. Франция, однако, недавно отказалась от такого требования. В США компании вольны проводить сокращения по своему усмотрению. Вне зависимости от наличия законодательных преград топ-менеджеры должны задумываться о возможных последствиях сокращений.

Исследования показывают: увольняя неправильно и не с той целью, компании редко добиваются успеха. Далее мы предложим оптимальный подход к кадровым изменениям. Сокращать персонал нужно лишь в крайнем случае — и все участники процесса должны быть уверены в его справедливости и положительных последствиях.

Почему сокращения неэффективны

Проблемы, с которыми столкнулась Nokia, знакомы многим. Согласно отчету Бюро трудовой статистики США, только в этой стране в 2000—2008 и 2010—2013 годах компании сокращали от 880 тыс. до 1,5 млн человек ежегодно. Это происходило даже на фоне роста экономики. В 2009 году, в разгар Великой рецессии, работы лишились 2,1 млн американцев. Число безработных в мире с 2007 по 2010 год выросло на 34 млн (данные Международной организации труда).

С 1970-х годов масштабы увольнений постоянно растут. По данным профессора социологии Арта Будроса (Университет Макмастера), в 1979 году о планах по сокращению штата сообщали менее 5% компаний из списка Fortune 100, а в 1994-м — уже 45%. Анализ работы 2000 компаний из США, проведенный Глобальным институтом McKinsey, показал: в 2008—2011 годах (во время и после кризиса) к сокращениям прибегли 65% из них. Сегодня урезание штата стало стандартной реакцией на неопределенность, связанную с технологическим прогрессом, непредсказуемостью рынка и острой конкуренцией.

Однако данные заставляют задуматься о ра¬зумности этого шага. В 2012 году, обобщив 20 исследований компаний, предпринявших сокращения, Дипак Датта из Техасского университета в Арлингтоне заметил: сразу после сообщения об увольнениях в фирме стоимость ее акций либо падала, либо оставалась прежней. После сокращений большинство компаний теряли в прибыльности, и этот спад, согласно другому исследованию, длился три года. Ученые из Обернского и Бэйлорского университетов и Университета Теннесси выяснили: сократившие штат компании вдвое чаще других объявляли о банкротстве.

Топ-менеджеры редко обращают внимание на такие факты. Конечно, можно сказать, что раз компании идут на этот шаг из-за серьезных проблем, неудивительно, что сокращения им не помогают. Но бизнес уже так привык снижать издержки путем увольнений, что менеджеры не замечают, что тем самым создают больше проблем, чем удается решить.

Избавляясь от сотрудников, компании теряют вложенные в их обучение ресурсы, выстроенные связи и знания о внутренних процессах. Но еще больше страдают оставшиеся. Чарли Тревор из Висконсинского университета в Мэдисоне и Энтони Найберг из Университета Южной Каролины обнаружили, что при сокращении штата на 1% текучесть кадров в следующем году повышается на 31%. Низкий моральный дух снижает вовлеченность сотрудников: судьба их коллег дает понять, что старания и достижения не гарантируют стабильности. В 2002 году Магнус Сверке и Джонни Хеллгрен из Стокгольмского университета и Катарина Несвалль из Университета Кентербери доказали: после сокращений удовлетворенность работой у «уцелевших» падает на 41%, их лояльность компании — на 36%, а производительность — на 20%.

Сразу после увольнений продуктивность может вырасти (ведь прежний объем работы выполняет меньше людей), но этот рост обходится слишком дорого. По данным Майкла Квинлана из Университета Нового Южного Уэльса, в результате страдают качество и безопасность работы, повышаются текучесть и выгорание сотрудников. Инновации переживают спад. Изучив работу одной ИТ-компании из Fortune 500, Тереза Амабиле из Гарвардской школы бизнеса обнаружила: урезав штат на 15%, фирма потеряла 24% от обычного числа разработок. Кроме того, увольнения нарушают связи между клиентами и специалистами по продажам. Исследователи Пол Уильямс, Саид Хан и Эрл Науманн доказали, что сокращения приводят к оттоку клиентов. Не забудем и о репутационных издержках: Джеффри Лав и Мэтью Краатц из Иллинойского университета в Урбане-Шампейне выяснили, что после сокращений организации теряют позиции в списке самых уважаемых компаний Fortune.

Уволенные страдают не только от потери работы. Уэйн Касио, профессор Университета Колорадо, ссылается на проведенное Департаментом труда исследование рабочих, уволенных в 1997—1998 годах, в период экономического роста. За следующий год положение многих из них ухудшилось. Лишь 41% сумел найти работу с той же или более высокой зарплатой, 26% устроились на менее выгодных условиях, а 21% все еще искал работу или отказался от поиска. Сокращения повлияли на дальнейшую жизнь людей. Исследование Колумбийского университета 2009 года показало: сотрудники, уволенные на фоне рецессии 1982 года, даже спустя 20 лет продолжали зарабатывать на 20% меньше, чем их коллеги, сохранившие свое место. Есть и другие проблемы: согласно исследованию Кейт Струлли из Университета штата Нью-Йорк, в течение года после увольнения человек на 83% больше подвержен заболеваниям — и в шесть раз более склонен к насильственным действиям.

Поиск альтернатив

Некоторые компании ищут способы управлять меняющимися потребностями в рабочей силе. Показателен пример AT&T. В 2013 году руководство подсчитало, что 100 тыс. из 240 тыс. ее сотрудников работают на должностях, которые через 10 лет исчезнут. Компания решила переобучить этих людей к 2020 году: так она сохранит их опыт и знания, а руководство не утратит доверие, столь необходимое для вовлеченности сотрудников, инноваций и производительности. Решение оказалось весьма удачным. В статье «Кадровый переворот в AT&T» («HBR — Россия», декабрь 2016 года) Джон Донован (ныне глава AT&T Communications) отметил: за полтора года компании удалось ускорить разработку продуктов на 40%, а окупаемость — на 32%. С 2013 года доходы выросли на 27%, а в 2017-м AT&T вошла в список 100 лучших работодателей Fortune.

Сандра Сачер изучила семь компаний, нашедших альтернативы сокращениям. Их опыт показывает, что эффективная стратегия изменения штата включает три главных составляющих: философию, методологию и варианты действий в разных экономических условиях.

Философия. Философия изменений штата должна быть компасом для руководства. Она строится на ценностях компании и выражает ее обязательства и приоритеты. Философия помогает лидерам ответить на следующие вопросы:

— Каков вклад сотрудников в бизнес и его успех?

— Чего мы ждем от сотрудников в плане вовлеченности, лояльности, гибкости и способности меняться и расти?

— Что мы должны дать сотрудникам в качестве компенсации за их труд?

— Как сотрудники могут помочь нам планировать и проводить изменения штата?

Философия французского производителя шин Michelin предполагает наем людей для раскрытия их потенциала, а не только ради выполнения ими своих функций. В трудовой политике компании прописана ее заинтересованность в долгосрочном росте сотрудников. К каждому из них прикреплен менеджер по карьере, руководящий развитием сотрудника с учетом потребностей Michelin.

Компания также выработала подход к изменению и реструктуризации штата. В 2013 году он был сформулирован так:

В некоторых обстоятельствах для поддержания международной конкурентоспособности компания вынуждена проводить ¬реструктуризацию. Реструктуризацию следует по возможности проводить тогда, когда компания в состоянии направить достаточный объем ресурсов на смягчение ее социальных последствий. При любой ¬возможности сотрудники подразделений, затронутых реструктуризацией, и их представители приглашаются к совместному поиску решений для восстановления конкурентоспособности компании и сокращению лишних мощностей. Так можно найти альтернативу закрытию направления или производственной площадки. Если реструктуризация будет признана неизбежной, о ней должно быть объявлено как можно раньше и она должна осуществляться в соответствии с процедурами, согласованными с представителями сотрудников. Увольняемые сотрудники должны получать поддержку в период поиска решения, обеспечивающего достойный уровень благосостояния, стабильности, семейной жизни и самооценки.

В 2011 году, когда Nokia планировала масштабные сокращения, ее топ-менеджеры выразили философию в четырех принципах:

1. Как локомотив развития местной экономики, мы примем на себя ответственность и приложим все усилия для поддержки бывших и нынешних сотрудников.

2. Мы возьмем на себя активную роль и реализуем программу с опорой на наш бренд, опыт и ресурсы в ключевых областях.

3. Мы привлечем все заинтересованные стороны к разработке и реализации программы.

4. Мы будем открыто говорить со всеми заинтересованными лицами, включая сотрудников, профсоюзы, госорганы и местных стейкхолдеров, даже если у нас не будет готовых ответов.

Как видно из философии Nokia, изменения в штате касаются не только сотрудников. Компания должна четко выражать намерения, не вынуждая людей собирать информацию по крупицам в попытке понять происходящее.

Методология. Четкая методология позволит изучить альтернативы и, если сокращения неизбежны, минимизировать негативные последствия. Чтобы создать методологию, нужно ответить на три вопроса.

— Как будут планироваться изменения штата в оперативном порядке?

— Кто будет отвечать за управление этими изменениями и контроль над ними?

— Какие параметры будут отражать эффективность принимаемых мер?

В 2013 году глава Michelin Жан-Доминик Сенар попросил руководство разработать процедуру изменения штата на основе опыта прошлой реструктуризации. В итоге удалось интегрировать три процесса планирования (продуктов, территорий и реструктуризации) в один. Группы планирования продуктов составляют пятилетний план, затем территориальные группы выявляют перегруженные и недозагруженные регионы и фиксируют потребности каждой производственной площадки. Планы по реструктуризации формируются в процессе диалога между главами продуктовых и территориальных групп. Так, в октябре 2013 года Michelin рассчитала, что завод по производству шин в Будапеште не получит должной загрузки, и решила закрыть его к середине 2015 года. Спланировав закрытие заранее, компания сумела подготовиться к нему и смягчить последствия для рабочих.

Michelin четко разграничила сферы ответственности. Глобальный надзор над изменениями штата осуществляет комиссия во главе с гендиректором. Поскольку более 50% фабрик Michelin расположены в Европе и сокращения в основном проводятся там же, комиссии помогает рабочая группа по реструктуризациям в Европе: она выявляет фабрики, которые следует закрыть или где предстоит урезать штат. Для каждой такой фабрики Michelin создает отдельный комитет из региональных и страновых лидеров, ответственных за выполнение плана по реструктуризации. Весь процесс координируют два топ-менеджера в штаб-квартире: директор по реструктуризации и директор по планированию продуктов.

Стратегия изменения штата должна преследовать конкретные цели. Показателен пример Honeywell. Во время рецессии 2001 года, перед тем как компанию возглавил Дейв Коут, она уволила 25 тыс. сотрудников (почти 20%). С 2000 по 2002 год продажи упали на 11%. В 2008 году, когда начался кризис и нависла угроза новых сокращений, Коут поставил перед компанией две цели: пройти рецессию лучше, чем в 2001 году, и к началу подъема экономики оказаться в более выгодной позиции, чем конкуренты.

Чтобы понять, достигнута ли первая цель, Коут сравнил продажи, чистую прибыль и свободные денежные потоки в том и в другом случае. Оказалось, что компания прошла новый кризис намного успешнее по всем трем показателям. В 2009 году продажи Honeywell были на 39% выше, чем в 2002-м, свободный денежный поток превышал прежний на 94%, а чистый доход — более чем в шесть раз. Для оценки достижения второй цели использовались два показателя: процентное изменение прибыли от основной деятельности между пиковым уровнем 2007—2008 годов и 2011 годом, а также общая биржевая прибыль в 2012 году. Рост прибыли Honeywell от основной деятельности после кризиса был самым высоким и составил +1,8% (у конкурентов — от –4,5% до +1%). Общая биржевая прибыль Honeywell за 2012 год достигла трехлетнего максимума и составила 75,28 — на 50% больше, чем у ближайшего конкурента.

Варианты действий в разных экономических условиях. Стратегия изменения штата должна учитывать три сценария: здоровое настоящее, краткосрочную экономическую волатильность и неопределенное будущее.

Здоровое настоящее. На ближайшее будущее следует планировать рациональный наем и использовать четкие критерии эффективности для выстраивания организации, готовой к изменениям. Рациональный подход к найму поможет избежать скачков от раздувания штата в период роста к сокращениям в период снижения спроса.

До Коута в Honeywell было принято свободно нанимать людей в хорошие времена и затягивать пояса в плохие. Коут счел неоправданными резкие сокращения 2001 года — и ввел жесткий контроль найма. Топ-менеджеры должны были объяснять, как расширение штата поможет в разработке продуктов или освоении рынков. Если объяснение было неубедительным, на нового сотрудника не выделялись средства и для его найма отделу следовало экономить на других расходах.

Менеджеры часто прибегают к увольнениям, чтобы избежать разговоров о производительности. Многие компании увольняют самых неэффективных сотрудников, часто на ежегодной основе, — хотя разумнее помогать людям расти, развиваться и улучшать показатели. Lincoln Electric, производитель продукции для дуговой сварки из Кливленда (Огайо), еще в 1958 году отказалась от сокращений в США. Одна из причин — репутация персонала компании как очень эффективного: Lincoln Electric применяет жесткие стандарты качества и тщательно оценивает сотрудников. Каждый дважды в год проходит аттестацию в пяти областях. Подразделения соревнуются в качестве работы, а зарплаты зависят от результативности. Сотрудники, попавшие в нижние 10%, получают план по улучшению, а если его не происходит, они покидают компанию.

Краткосрочная волатильность. Опытные менеджеры знают способы урезать расходы без сокращения штата. Опыт Honeywell, Lincoln Electric и Recruit Holdings показывают, как широк выбор методов даже в трудное время.

Во время Великой рецессии Дейв Коут не увольнял сотрудников, а отправлял их в неоплачиваемый отпуск. Пережив три рецессии в период работы в GE, он научился предвидеть их и заранее сокращать наем. Когда грянул кризис, Honeywell предложила сотрудникам отпуск на 1—5 недель (иногда по местным законам они получали частичную компенсацию). Том Старнер писал в журнале Human Resource Executive, что, по оценкам финотдела Honeywell, эти отпуска позволили избежать увольнения 20 тыс. человек.

В 2013 году в статье для HBR Коут объяснял: «Я не слышал, чтобы руководство обсуждало, как принятые во время кризиса решения повлияют на эффективность работы в период роста экономики… Я повторял: будет подъем, и мы должны быть к нему готовы». Неоплачиваемые отпуска позволили Honeywell сохранить специалистов, которые пригодились ей впоследствии, когда спрос восстановился. Они помогли ей остаться прибыльной в кризис и обеспечили мощный рост в течение пяти лет после него.

В 2000 году Recruit Holdings (японская компания, оказывающая кадровые и рекламные услуги) разработала систему Career View, по которой она нанимает людей с нестандартным опытом на три года. Эта система позволила Recruit выйти за пределы крупнейших городов Японии и повысить гибкость трудовых ресурсов (это непросто, поскольку в Японии не приняты сокращения). Программа нацелена на сельских жителей, которым недостает образования и опыта для работы в крупной корпорации: их нанимают как продавцов-консультантов в региональные офисы по месту жительства. Проработав по программе Recruit полгода, контрактники встречаются с консультантами по карьере и обсуждают дальнейшие планы. Их тщательно оценивают: выявляют полученные навыки, а также навыки, необходимые для получения новой должности (обычно в другой компании), и способы их обрести. Около 90% участников Career View через три года находят достойную работу. Recruit же расширяет региональное присутствие и в зависимости от состояния экономики увеличивает или уменьшает штат продавцов-консультантов.

В Lincoln Electric сокращениям предпочитают гибкие условия работы. При растущем спросе рабочий день удлиняется, а в кризис — укорачивается. Кроме того, в случае экономических сложностей фирма вправе назначить сотрудника на другую должность, даже с понижением зарплаты. Когда во время Великой рецессии число заказов упало, Lincoln перевела часть рабочих в отдел продаж. Такие специалисты отлично знали компанию и продукты, так что клиенты от этого только выиграли. Во времена затишья руководство Lincoln также развивает инициативы, на которые не хватает времени в период бурного роста: повышение качества, снижение процента брака, НИОКР и техобслуживание. Все это становится возможным благодаря высвобождению рабочего времени у опытных специалистов.

Неопределенное будущее. Рыночные изменения, новые технологии и острая конкуренция подталкивают компании к реструктуризациям. Но прежде чем планировать сокращения, возможно, стоит последовать примеру AT&T.

Michelin включила изменения штата в кадровую стратегию. В 2003 году, когда в компанию пришел Бертран Балларен, одной из первых его задач стало управление заводом в Бурже (Франция), который планировалось закрыть. Бертран собрал менеджеров и представителей профсоюзов и дал им год на разработку плана по спасению завода. Среди прочего завод производил шины для шасси самолетов. Сравнив свои процессы производства с процессами других площадок, коллектив пришел к выводу, что завод в Бурже работает эффективнее. Площадка отстояла себя: теперь Бурж специализируется на авиашинах, и здесь даже открылся исследовательский центр для разработки новых моделей.

В 2013 году Michelin применила опыт Буржа к заводу в Роане (Франция), над которым также нависла угроза закрытия. С октября 2014 по март 2015 года более 70 человек — представители штаб-квартиры и профсоюзов, менеджеры и рабочие завода — вместе разрабатывали стратегию трансформации. В итоге вместо закрытия завода Michelin вложила €80 млн в новое производство шин премиум-класса (штат сократится с 850 до 720 человек естественным путем). Вместо четырех групп сотрудников, работавших с понедельника по субботу, будет создано пять, обеспечивающих круглосуточную работу завода семь дней в неделю. Завод сможет повышать и снижать объемы производства на 12% с учетом рыночных условий. Michelin выделила €2 млн на улучшение качества менеджмента и баланса трудовой жизни сотрудников: эти проблемы вскрылись в процессе планирования стратегии.

В некоторых условиях трансформация штата невозможна — или же она сама может привести к увольнениям. Если сокращения неизбежны, нужно убедиться, что с сотрудниками обходятся справедливо. Дело не только в сострадании к людям: Дипак Датта выяснил, что компании, сокращения в которых воспринимались сотрудниками как справедливые и направленные на стратегические цели, а не просто на урезание затрат, демонстрировали лучшие финансовые результаты.

Вспомним, что случилось с Nokia в 2011 году, когда возникла необходимость новой реструктуризации. Йорма Оллила, в то время председатель совета директоров, хотел избежать нового Бохума. Была разработана программа Bridge, призванная обеспечить увольняемых новыми рабочими предложениями. Центры Bridge были открыты в 13 странах, где планировались сокращения. Каждый сотрудник мог выбрать один из пяти вариантов действий.

1. Найти другую работу в Nokia. Чтобы избежать фаворитизма, были сформированы отборочные комитеты, которые решали, каких сотрудников стоит оставить в компании.

2. Найти работу в другой организации. Центры предлагали услуги по трудо¬устройству: консультации по карьере, помощь в составлении резюме, ярмарки вакансий, мероприятия для создания и укрепления деловых связей.

3. Открыть свой бизнес. Каждый сотрудник или коллектив мог представить бизнес-идею и получить грант до €25 тыс. На разработку планов (а также получение поддержки, такой как коучинг, наставничество, тренинги, поиск нужных знакомств) давалось два месяца. Nokia не получала доли в компаниях, которые финансировала таким способом.

4. Освоить новую профессию. Nokia предлагала гранты на обучение в бизнес-школах и на курсах по разным направлениям, включая управление ресторанами, косметологию, строительство и пожаротушение.

5. Выбрать новую стезю. Компания финансово поддерживала сотрудников, желавших достичь личных целей — например, стать волонтерами.

Nokia потратила на Bridge €50 млн (около €2800 на сотрудника). Это всего 4% от €1,35 млрд затрат на реструктуризацию в 2011—2013 годах. В итоге 60% из 18 тыс. рабочих, затронутых реструктуризацией, обрели определенность. В целом по миру 67% участников Bridge остались довольны программой (в Финляндии — 85%). Кандидаты на увольнение и прочие сотрудники сохранили качество работы, а некоторые даже повысили его. Рабочие производств, попавших под сокращение, как и раньше, получили €3,4 млрд прибыли от новых продуктов (треть от продаж). Вовлеченность сотрудников оставалась стабильной. Ни в одной из 13 стран не возникло волнений. Бесспорно, на этот раз Nokia удалось найти оптимальный подход к изменению штата.

В 2017 году, спустя три года после продажи мобильного бизнеса компании Microsoft, Nokia вновь прошла через реструктуризацию, применив обновленную версию Bridge. Подобную программу запустила Microsoft Finland. Идеи Bridge использовали и власти Финляндии, пытаясь законодательно закрепить обязательства компаний перед увольняемыми сотрудниками.

Один из главных вопросов, встающих перед компанией в трудное время, — можно ли измениться и добиться успеха, сохранив штат? Многие еще ставят краткосрочные выгоды выше благополучия сотрудников, забывая, что люди — главный ресурс, без которого ни одна компания не сможет производить товары, оказывать услуги и приносить прибыль. Опыт Michelin и Nokia доказывает: даже перед угрозой увольнения люди могут хорошо работать и оправдывать доверие руководства. Продуманная стратегия трансформации штата вместо привычных сокращений — оптимальный способ справиться с экономическими кризисами, вызовами технологического прогресса и растущей конкуренцией.

Об авторах. Сандра Сачер — профессор практического менеджмента Гарвардской школы бизнеса. Шалин Гупта — научный сотрудник Гарвардской школы бизнеса.

# «Здесь прекрасная культура, но я ухожу»

**15 июня 2018 Мелисса Даймлер**

«У нас прекрасная культура», — все мы это слышали. Все мы это говорили. Но что означают эти слова?

Теннисные столы, бесплатное питание и пиво в конце дня? Нет.

Йога, кроссфит и массажные кресла? Хорошо бы, но нет.

Обещание, что вы будете частью крутой, быстро растущей команды со справедливой мотивацией? Уже ближе, но все равно не то.

Культурой часто называют то, как принято что-то делать в той или иной организации. Но чтобы определение было полезным, оно должно быть более конкретным. Я в HR более двадцати лет, и лучшие компании, в которых мне доводилось работать, признавали, что культура состоит из**трех элементов:**моделей поведения, системы и методов работы, на которые распространяется общий ряд ценностей. Великая корпоративная культура получается, когда все эти три элемента уравновешены и приведены в соответствие с ценностями организации. Когда начинают возникать пробелы, вы обнаруживаете проблемы и замечаете, как уходят лучшие сотрудники.

Пробелы принимают множество форм. Компания может заявлять о «балансе между работой и личной жизнью», но не предоставлять оплачиваемый отпуск по уходу за ребенком или ожидать, что люди будут постоянно задерживаться допоздна (пробел в связке «модели поведения — система»). Вы можете заявлять, что поддерживаете обучение и развитие персонала, но не давать сотрудникам времени на посещение занятий или обучения на рабочем месте (пробел «система — модели поведения»). Возможно, ваша компания призывает людей стремиться к консенсусу, но повышает в должности тех, кто склонен к авторитарному принятию решений (пробел «модели поведения — методы работы»).

Подобные пробелы не исчезают, если сообщить о них директору по корпоративной культуре или даже создать специальный комитет. Вдохновляющее руководство, повторение заявлений о ценностях и возможность быть самим собой важны, но все это побочные продукты здоровой культуры, а не ее движущие силы.

Как же возродить ослабевшую культуру? Следует начать с пересмотра моделей поведения, систем и методов работы вашей компании.

**Модели поведения**

Распространенный метод создания культуры — написание специального документа о ценностях. Но реальная проверка подобных заявлений — поведение лидеров, то, как они следуют этим ценностям (или не следуют). Люди следят за всем, что делают лидеры. Когда поведение лидеров не отражает ценности, те теряют смысл.

Сотрудникам также нужна ясность, но другого рода. Любой из сотрудников, которыми я руководила, отказался бы от многих привилегий ради одного — четких ожиданий. Попробуйте ответить на вопрос: если взять ваши организационные ценности, какое поведение систематически вознаграждается согласно им, какое поведение ведет к повышению?

Потратьте время на то, чтобы определить, какие модели поведения и навыки отражают каждую из организационных ценностей. Например, если человек демонстрирует такую ценность, как командная работа, что он делает? А что не делает? Одна организация может давать такое определение командного поведения — «эффективное сотрудничество и помощь другим». Другая может интерпретировать его как «эффективное сотрудничество через поощрение продуктивных разногласий». Оба варианта имеют право на существование. Но какое поведение ожидается и вознаграждается в каждой из компаний?

Ожидаемое поведение накладывает обязательства и на лидеров. Что менеджер ценит больше: личное общение или результаты? Он всегда на десять минут опаздывает на встречу? Насколько часто через пять минут после начала встречи выясняется, что люди пришли неподготовленными? Это реальные примеры поведения и ценностей. Не успеешь оглянуться, как опоздания на встречи, личное общение или апатичные лидеры, действующие в ответ на обстоятельства, становятся распространенной практикой. Сотрудники при этом тоже перестают действовать проактивно, а потом мы удивляемся тому, что они почему-то начинают уходить.

Когда люди четко понимают, чего от них ожидают, они начинают вести себя должным образом, не тратя время на выяснение желательных моделей поведения. Ответственность в таком случае легче оценить, а успеха легче достичь.

**Системы**

Каждый создаваемый процесс, каждая устанавливаемая система, каждая используемая технология, каждая разрабатываемая структура, каждая вводимая должность усиливает или ослабляет культуру. Для каждой культуры важны пять основных систем.

**Прием на работу.** Ясное ожидаемое поведение позволяет внести ясность в процесс приема на работу. Вместо того чтобы брать людей «соответствующих культуре» (что на практике оказывается предлогом для того, чтобы взять тех, кто нам нравится или похож на нас), мы можем искать в кандидатах модели поведения, дополняющие нашу культуру. Это идет вразрез с тенденцией брать людей, думающих так же, как мы, но служит шагом на пути к разнообразию опыта, взглядов и идей, дополняющих и обогащающих культуру.

**Стратегия и постановка целей.** В плане культуры эти два аспекта объединяют людей вокруг общих целей, одновременно давая понять, каких результатов должны добиться сотрудники.

**Оценка.** Как оценивается поведение сотрудников? Насколько часто проводится аттестация? Предоставляется ли обратная связь постоянно и меняется ли ее значение в зависимости от того, кто ее предоставил? Отсутствие доверия или вопросы о том, какие стандарты поведения будут использованы, создают атмосферу корпоративных интриг и страха.

**Развитие.** Если сотрудники чувствуют, что профессиональное развитие, оценка обратной связи или исследования вовлеченности не соответствуют реальному положению вещей, то, вероятно, задаваемые им вопросы не связаны с поведением, которое организация хочет усилить и вознаградить. Культурные проблемы также возникают, когда «безопасная обучающая среда» превращается в способ наказать сотрудников за низкие оценки, а не помочь им вырасти.

**Вознаграждение.** Каковы критерии повышения сотрудника до позиции менеджера, директора, вице-президента? Как должен вести себя человек, чтобы получить определенную должность? Какие технические и лидерские навыки необходимы? Ответы на эти вопросы являются отражением культуры и ценностей, но слишком часто они воспринимаются как произвольные. Сотрудникам не нужно стремиться подружиться с CEO, конкурировать друг с другом и участвовать в корпоративных интригах, если эти процессы прозрачны и справедливы.

В хорошей культуре эти процессы дополняют друг друга.

**Методы работы**

К методам работы относится всё — от корпоративных мероприятий, проведения встреч, предоставления обратной связи до способов принятия решений.

Имеются ли у вас воспроизводимые процессы принятия решений? Ожидается ли от участников встреч сотрудничество и стремление к консенсусу или небольшой конфликт не повредит? О чем должны говорить менеджеры во время аттестации?

Методы работы должны меняться вместе с компанией, по мере ее роста, реорганизаций или перед лицом новых угроз. Методы, которые когда-то были полезными, могут быстро устареть, потерять смысл или даже привести к противоположным результатам. Например, изначально целью выездных мероприятий было укрепление связей в командах, но компания уже выросла в три раза, и теперь нужно что-то менять.

Хорошие организации и лидеры знают, что вопрос культуры — сложная тема. Требуется время, чтобы дать определение культуры. Нужно много работать, чтобы культура стала частью жизни компании. Однако если вы потратите время на то, чтобы (1) понять, какое поведение желательно для организации в целом; (2) определить, какие системы и процессы будут помогать выражению и поддержанию этого поведения и (3) сформировать методы работы, которые помогут сотрудникам и организации стать лучше, то сможете заполнить культурные пробелы. И ваши лучшие сотрудники после этого перестанут говорить: «Я знаю, что здесь прекрасная культура, но я ухожу».

**Об авторе.** Мелисса Даймлер возглавляла отделы глобального обучения и организационного развития в компаниях Adobe, Twitter и WeWork. В центре ее профессиональных интересов находится создание систем, выгодно использующих индивидуальные и организационные возможности.

# Сотрудники уходят, так как надеялись получить от компании больше.

**На собеседовании выявляйте уровень притязаний кандидатов**

Ирина ЗАЛОЗНЫХ, ​HR-generalist компании Elecard Group

В ЭТОЙ СТАТЬЕ ЧИТАЙТЕ:

* как одним вопросом подтолкнуть кандидата оценить самого себя и увидеть, не противоречат ли его амбиции целям, задачам и возможностям компании;
* для чего просить соискателя указать пять факторов, которые удержали бы его в компании и которые, напротив, оттолкнули бы;
* почему не зазорно узнать у кандидата, какой была его самая крупная денежная трата в последнее время, на что и на какую сумму;
* кандидат рисует плюсики на время – как это задание поможет понять, не завышены ли его притязания.

С небольшим перерывом из компании ушли сразу два неплохих руководителя служб – маркетинга и логистики. Один проработал в компании два с половиной года, другой – чуть больше трех лет. Директор по персоналу помнит, как проводил с ними собеседования. Оба были активными, с горящими глазами уверяли, что хотят работать именно в этой компании, преодолевать возможные трудности. Но что же произошло, почему управленцы сейчас уволились?

На выходных интервью выяснилось, в чем дело. Если говорить кратко, у обоих руководителей служб возникло чувство разочарования. Оказывается, они пришли в компанию со своим четким планом и установками – **быстро сделать карьеру, зарабатывать много и полностью самореализоваться**. Всего этого они не могли достичь в крупных компаниях, где работали до этого. А в этой, менее масштабной организации, надеялись быстрее продвинуться.

И действительно, у управленцев появилось **больше самостоятельности, но прибавилось и ответственности**. Карьерный рост был, но не такой, на который они надеялись. А на более высокую зарплату приходилось упорно зарабатывать. Компания не смогла дать больше, и вскоре личные установки и планы руководителей служб стали противоречить интересам бизнеса. Обдумав эту ситуацию, Директор по персоналу решил, что на собеседованиях надо тщательно оценивать уровень притязаний кандидатов, чтобы брать на работу тех, кто не строит лишних иллюзий.

Аделина МАКСИМОВА,

HR-директор ManpowerGroup

**Чтобы понять, есть ли лидерские качества, задаю четыре вопроса. Снижается риск получить социально-желаемые ответы**

Как вариант, первый вопрос: «Каковы основные качества лидера? Обладаете ли Вы ими?» Скорее всего, кандидат ответит, что обладает и представляет, как создать команду. Когда он закончит отвечать, переходите ко второму, более конкретному, вопросу. Спросите, были ли у него ситуации, когда ему требовалось изменить цели команды, и как он добился этого. Потом попросите описать случай, когда кандидату пришлось настоять и заставить сотрудников выполнить то, с чем они не согласны. И наконец, попросите рассказать о случае, когда соискателю требовалось убедить оппонента в правильности идеи. Идеальный кандидат будет отвечать, используя активные глаголы. Слушая его рассказ, Вы почувствуете, что соискатель был удовлетворен как процессом, так и результатом работы. Значит, лидерский потенциал есть.

**Спросите кандидата, какими были условия труда на предыдущем месте работы и как он их оценивает**

Если кандидат уже ушел с предыдущего места работы, то он без стеснений выскажется о том, как там заботились о сотрудниках, и даст откровенную оценку этой заботе. На самом деле, Вам не так уж интересно, какие условия были в той компании. Куда важнее понять, что кандидат ждет от работодателя и сможете ли вы соответствовать этим ожиданиям.

Поэтому, во-первых, фиксируйте, о каких именно условиях говорит кандидат, и соотносите их с тем, что предоставляет сотрудникам ваша компания. Во-вторых, слушайте, как отзывается соискатель о тех условиях работы, которые были у прежнего работодателя. Если Вы заметили, что Ваш собеседник перечисляет в принципе все то же, что есть и в вашей компании (абонемент в фитнес-клуб, дотации на питание, хорошее ДМС, стандартная мебель и рабочее место), но высказывается об этом неодобрительно, есть риск, что и об условиях в вашей компании он будет такого же мнения. Скорее всего, **уровень его притязаний выше, чем ваши возможности**. Значит, у человека, если он выйдет на работу в вашу компанию, будет внутренний диссонанс, и, вероятно, мотивация не продержится долго на высоком уровне.

Но не забывайте задавать уточняющие вопросы, чтобы выяснить истинную причину недовольства кандидата условиями работы у предыдущего работодателя. Не исключено, что человек недоволен не перечнем условий и, к примеру, не составляющими соцпакета, а чем-то другим – тем, как все было реализовано на практике. Если из рассказа соискателя Вы поймете, что реализация действительно оставляет желать лучшего, то делать выводы о завышенных притязаниях кандидата к работодателю не стоит.

**ПРИМЕР**

Во время собеседования с кандидатом на должность руководителя подразделения Директор по персоналу спросил: «Не могли бы Вы рассказать, что плохого было в двух последних компаниях, где Вы работали, в плане материального обеспечения сотрудников?» Кандидат стал охотно критиковать своих бывших работодателей: одна компания скупилась приобретать эргономичную мебель для сотрудников, другая сэкономила на арендной плате и снимала дешевый офис, который и внешне выглядел ужасно, и внутри был оформлен несовременно. Это якобы сильно демотивировало и самого кандидата, и других сотрудников.  HR-директор решил расспросить о мебели: «А что за мебель была в той компании?». Претендент ответил: «Обычная, квадратных и прямоугольных форм, серых и коричневых «совковых» окрасок». «Вы сказали, что хотели бы видеть в офисе эргономичную мебель. Это какую? Поясните, пожалуйста», – попросил Директор по персоналу. «Удобную, как в офисе PWC: когда свет автоматически настраивается в зависимости от времени суток за окном, кресло принимает удобную для сотрудника позицию, а стол поднимается на нужную высоту, в зависимости от роста человека», – ответил соискатель. «Но понимаете ли Вы, что далеко не каждая компания может позволить себе приобретать такую автоматически настраивающуюся мебель и технику, как PWC?» – спросил HR-директор. Кандидат ответил, что понимает, но хочет работать в технически передовом офисе. Плохие условия труда его оскорбляют.  Стало ясно, что у соискателя максималистские требования к условиям работы. Если даже он и выйдет на работу в компанию, в которой обычная мебель, мотивация его будет низкой.

Александра ПЕРЦЕВА,

Директор по персоналу Forex Club

**Есть ли у сотрудника установка и способности обучать других, выявляю с помощью игры «Научи новому». Потом решаем, повышать ли его**

Смысл этой игры в том, что участник должен взять на себя роль педагога и научить другого человека, скажем, навыку рисования. В роли ученика может выступать HR-менеджер, который собеседует сотрудника. Наблюдайте, готовится ли сотрудник к заданию, выясняет ли, каков опыт ученика в рисовании, мотивирует ли учиться, называет ли этапы урока, помогает ли сделать работу, обсуждает ли, как она выполнена, выясняет ли, пригодится этот опыт на практике или нет. Если сотрудник демонстрирует ВСЕ эти умения, значит, он способен к обучению персонала. А навыком обучения должен обладать каждый руководитель. В том числе и руководитель группы. Отбирая претендентов на эту позицию, мы оцениваем потенциал сотрудников компании, которые занимают рядовые позиции.

**Задайте вопрос: «Кем Вы видите себя через два-три года работы в компании?»**

Тогда Вы не просто **выявите карьерные амбиции кандидата**, но и оцените, во-первых, насколько они адекватны, во-вторых, сможет ли их удовлетворить компания. Притязания могут быть как завышенными, так и заниженными. Обязательно уточняйте у кандидата, почему он представляет свое будущее в компании так или иначе, достаточно ли у него навыков, знаний и опыта, чтобы достичь этого. По сути, Вы **устроите для соискателя сеанс самооценки**. Он раскроется перед Вами, и Вы поймете, не вступят ли со временем амбиции человека в противоречие с целями и правилами бизнеса.

**ПРИМЕР**

В компанию, выпускающую средства бытовой химии, искали руководителя отдела инноваций и креативных разработок. Должность – сложная, предполагает и знание производственных процессов, и творческое мышление, и представление о маркетинговых рычагах. Плюс требуется образование, в рамках которого человек изучал бы химию. Наконец, такой претендент нашелся, и его пригласили на собеседование. С ним беседовали HR-директор и коммерческий директор. Выяснилось, что кандидат раньше работал в крупном холдинге, но потом попал под сокращение штата.  В ходе разговора Директор по персоналу спросил: «Каким Вы видите свое будущее в нашей компании? Чего хотите добиться?». Кандидат довольно долго думал, но потом сказал: «Честно говоря, мне сложно говорить – ваша компания меньше, чем та, в которой я работал прежде. У вас все скромнее, оборудование не такое передовое. Поэтому сначала мне надо понять, что и как, а потом планировать будущее. Но вообще я хотел бы за пять лет дорасти до позиции заместителя генерального директора». «Амбициозно! Для чего Вы хотите занять эту должность?» – поинтересовался HR-директор. «Чтобы отстроить все процессы, чтобы все работало как по маслу», – объяснил соискатель. Такой ответ порадовал и коммерческого директора, и главу HR-службы, но все же Директор по персоналу решил уточнить: «А для чего Вы хотите все отстроить?». Ответ обескуражил: «Чтобы все само собой работало, а я бы ездил по разным странам. И вообще, я не хочу работать каждый день до пенсии».  Во-первых, само по себе желание дорасти за пять лет до зама гендиректора мало реалистично. Во-вторых, отладить все процессы кандидат хочет не для того, чтобы добиться результата, а для того, чтобы можно было почти не работать, а только путешествовать. Ведь и так все само будет функционировать. Эти два минуса не дали возможности пригласить кандидата в компанию.

Елена КАНАТЧИКОВА,

Директор департамента по управлению персоналом компании «Кристалл-Лефортово»

**Оценивая амбиции и потенциал, обязательно проверяю, как будет вести себя кандидат в момент конфликта. С помощью пословиц**

Этим проективным методом оценки пользовались очень многие классики психологии – предлагали человеку охарактеризовать знакомого, коллегу или начальника той или иной пословицей. Чтобы соискателю было проще сориентироваться, я обычно заранее составляю список из 30–40 популярных пословиц или даю ему сборник пословиц и поговорок, заранее купленный в магазине. По тому, какую пословицу назовет человек, я делаю вывод, какую стратегию поведения в конфликте он предпочитает, – избегание, приспособление, сотрудничество или конкуренцию. Например, пословица «Худой мир лучше доброй ссоры» говорит о том, что человек предпочитает избегание, а «Кто сильнее, тот и правее» – конкуренцию.

**Предложите кандидату указать пять факторов, которые бы «привязали» его к компании и которые оттолкнули**

Это задание не так уж и сложно выполнить. Но то, как соискатель с этим справился, может многое о нем рассказать. К примеру, он долго не мог определиться, какие же пять факторов у него положительные, а какие – отталкивающие. Он запутался. Это говорит о том, что человек недостаточно самокритичный, а также сложно отделяет второстепенное от главного. Кроме того, **изучите факторы, указанные соискателем, и сравните их с правилами вашей компании**. Если он указал в числе негативных факторов необходимость работать от сих до сих, а в вашей компании все трудятся с 9.00 до 18.00, то Вам с кандидатом будет сложно.

Обратите внимание на то, что указывает кандидат в качестве пяти факторов, способных удержать его. Если в основном финансовые стимулы, это должно Вас насторожить. Как правило, люди, ориентированные на деньги, не всегда надежны: позовут таких специалистов на чуть больший оклад в другую компанию, и они уйдут.

**Какими были самые крупные единовременные траты у Вас в последнее время?**

По ответу на вопрос Вы поймете, каков размер расходов у соискателя, и соответственно прикинете, сколько он привык получать. Словом, сделаете выводы о его доходе и о том, удается ли ему удовлетворять свои материальные потребности.

**ПРИМЕР**

Когда речь на собеседовании зашла о зарплате, HR-директор спросил претендентку на должность руководителя отдела рекламы и маркетинга, каким был ее среднемесячный доход в последние два-три года. Задав вопрос, глава службы персонала извинился, подчеркнув, что понимает – эта тема деликатная. Претендентку вопрос не смутил, но она не могла сказать, каким был ее среднемесячный доход – размер дохода зависел от продаж и привлеченных средств, а потому из месяца в месяц сильно менялся. Тогда Директор по персоналу задал другой вопрос: «Какие крупные единовременные траты были у Вас за последний год? При том, что кредит Вы не брали». «Я поменяла квартиру – двухкомнатную на трехкомнатную, сделала ремонт и сменила автомобиль – вместо «Тойоты» приобрела «Ауди», – сказала кандидатка. HR-директор понял, что у нее был достаточно высокий доход, ее материальные притязания довольно высоки, а компания не сможет обеспечить ей схожий размер дохода.

Ольга КРАЕВА,

Директор по персоналу банка «Викинг» (г. Санкт-Петербург)

**Использую метод LAB-profile: выбираю самые значимые метапрограммы и сопоставляю их с профилем вакансии**

Название этого метода в переводе с английского – поведение и язык. В основе – анализ мышления человека, способов обработки информации и поведения. По сути, эти три составляющие и образуют метапрограммы. Сейчас их насчитывается 51 и каждая описана в книге М. ХОЛЛА и Б. БОДЕНХАМЕРА «51 метапрограмма НЛП». Чтобы понять, обладает ли кандидат необходимыми компетенциями, возьмите три-четыре метапрограммы. Например, когда мне требовалось подобрать руководителя подразделения, я выбрала три метапрограммы – «Тип референции», «Проактивность-Рефлективность» и «Глобальность-Детальность». Задав вопросы соискателю (они указаны в схеме ниже), я понимаю, насколько у него развито каждое из трех качеств.

**Метапрограммы, формулировки вопросов для анализа и интепретация**



**Поинтересуйтесь у кандидата, что он ждет от работы. Совпадает ли это с главной ценностью компании**

Ответы соискателя покажут не только то, каков основной движущий мотив человека, но и то, какого рода притязания для него первостепенны. Вы поймете, что хочет получить человек от работы в компании – возможность самореализоваться, обладание властными полномочиями либо особым статусом. А, может быть, человек стремится оправдать чьи-то надежды (боится подвести) или заработать денег побольше. В зависимости от того, какой мотив преобладает в рассуждениях кандидата, делайте выводы о том, подходят ли условия, ценности и нормы работы в вашей компании его натуре.

Но **есть проблема**: как показывает опыт, не так-то просто получить правдивый и конкретный ответ на этот вопрос. Зачастую кандидатов (особенно представителей поколения X) фраза насчет ожиданий от работы вводит в ступор.

Чтобы человек раскрылся и все-таки дал Вам развернутый ответ, используйте ряд приемов. Например, **пошутите, сыронизировав над собой**. Скажите, что задаете такие нелепые вопросы по поручению начальства или из любопытства.

Другой вариант – задать человеку вопрос, касающийся общего знакомого. Например, этим знакомым может быть рекомендатель, на которого ссылается соискатель в своем резюме, или сотрудник из компании, где работал человек.

Раскрепостите его и на физическом уровне – как бы невзначай уроните листок бумаги и попросите Вашего собеседника поднять его. Выполняя Вашу просьбу, он будет вынужден изменить свою зажатую позу и, скорее всего, не вернется в нее, когда сядет за стол снова. И наконец, разговаривайте доброжелательно, искренне интересуйтесь, что он ждет от работы.

**Питтак из Митилены, философ (VI в. до н. э.):**

*«Как отыскать дельного человека? Если искать с пристрастием, то такого и не найти».*

**Предложите кандидату представить, что его берут на работу на его условиях. Что бы он попросил?**

По сути, соискатель должен обрисовать такую работу, которая для него идеальна. Из этого описания Вы и поймете, насколько высоки амбиции и ожидания человека от работы и от компании. Все, что он скажет, **отразится на оценке, соответствует ли вакансия его ожиданиям**. Следите, сколько условий назовет кандидат, будут ли они типичными или оригинальными, соотнесите их с бенефитами и льготами, которые предоставляет ваша компания на этой и аналогичных позициях. Чем больше расхождений, тем ниже вероятность, что кандидата надо приглашать на работу. Ему будет просто некомфортно, он словно сожмется и уйдет в себя или будет конфликтовать с руководителем и коллегами и уволится.

**ПРИМЕР**

Разговаривая с кандидаткой на позицию секретаря, рекрутер спросил ее, на каких условиях она хотела бы работать, если бы была возможность выбирать. Девушка начала перечислять бенефиты, которые были у нее на предыдущих местах работы. Например, в пиццерии им разрешали раз в месяц купить любую пиццу по спеццене для сотрудников, а в магазине, где она была продавцом, перед новым годом каждому позволяли купить продукцию компании на 5000 рублей. Она хотела бы иметь подобные бенефиты и сейчас, если бы была возможность.  Слушая ее рассуждения, менеджер по подбору персонала сделал вывод, что притязания девушки завышены, и вскоре ей будет недостаточно того, что предлагает рядовым сотрудникам компания, – скидки в 50% на фитнес и бесплатные обеды (с лимитом средств). В компании активно используются такие способы поощрения, как командообразующие и корпоративные мероприятия. Девушка про такой вид бенефитов не упомянула вовсе. Значит, он не играет для нее важного значения и не мотивирует работать. Это противоречит установкам компании.

**Простой и понятный инструмент оценки уровня притязаний кандидата – тест ШВАРЦЛАНДЕРА**

Тест ШВАРЦЛАНДЕРА «Самооценка уровня притязаний» и ключ  к нему смотрите на нашем сайте [HR-director.ru/files](https://hr-director.ru/files).

Сама процедура тестирования и обработка результатов занимает не более пяти минут.[\*](https://e.hr-director.ru/article.aspx?aid=387069#n1) Человеку предлагается прикинуть,**сколько «плюсиков» он сможет нарисовать за 10 секунд**. Эта цифра фиксируется в бланке 1 в графе УП. Затем, по сигналу HR-а «Старт», кандидаты рисуют эти самые «плюсики» в каждом квадратике бланка 1, а по сигналу «Стоп» – прекращают рисовать. Число реально нарисованных «плюсиков» подсчитывается и указывается в бланке 1 рядом с первой цифрой (прогнозом) в графе УД. Процедура повторяется еще три раза, в результате **кандидат рисует «плюсики» на четырех бланках**. Уровень притязаний подсчитывается по формуле:

C:\A-sites\SITE-D~1\75B5~1.200\4170~1\DC80~1\HR-DIR~1\В коллективе есть интриган, который привносит негатив. Как его утихомирить, не давать мешать работе – Директор по персоналу № 1, январь 2015_files\5xhkpi.png

**УП (2)** – уровень притязаний из бланка 2;  
**УД (1)** – уровень достижений из бланка 1 в соответствии с указанными в скобках номерами бланков.

Считается, что у человека **завышены притязания, если его коэффициент выше 3 баллов**, и занижены, если это число ниже 1,5. В первом случае он будет брать на себя много работы, но и требовать много привилегий от работодателя. А во втором – будет уклоняться, как только может, так как понимает, что он непритязателен. Адекватным уровнем притязаний считается диапазон от 1,5 до 3 баллов.

**Важные выводы**

1. Если на собеседование пришел целеустремленный и амбициозный кандидат, нужно выяснить, не противоречат ли его цели и амбиции интересам бизнеса.
2. Предложив соискателю оценить условия труда на его предыдущих местах работы, Вы поймете, что он ждет от работодателя, и готовы ли Вы это предоставить.
3. Фантазировать полезно: попросите кандидата представить, что любые его условия готовы выполнить. Что он тогда затребует? Это и есть его притязания.

# Нежная принцесса: как удержать на работе лидера нового поколения

Как построить в компании систему управления талантами, чтобы глаза талантливых специалистов поколения Z продолжали блестеть, а фонтан их идей не иссякал

Новое поколение лидеров приходит на смену некогда нашумевшим «игрекам». У них другие приоритеты в жизни — они не боятся взрослеть, в отличие от поколения миллениалов, хотят, чтобы их работа помогала менять мир (по данным исследования Sparks&Honey, об этом мечтают 60% молодых людей) и приносила им удовольствие. У них клиповое мышление, ультраскорость работы и невероятная работоспособность. Именно за них, талантливых Z-ов с лидерскими задатками и стажерским опытом, сегодня идет борьба среди работодателей.

И вот после долгих поисков вы встречаете того, кому не раздумывая вручаете оффер. Но идеальный кандидат не оправдывает ваших ожиданий — вы не понимаете, куда пропал фонтан идей и блеск в глазах. Прежде чем обновлять вакансию на hh.ru и искать замену, проверьте, работает ли система управления талантами в вашем бизнесе.

Раньше, чтобы заполучить лучшие кадры, компании шли на уловки. Например, отлично работал «вау-эффект» — бесплатные смузи по утрам, бои на лазерных мечах удивляли и восхищали. Сейчас такие «плюшки» встречаются в описании вакансии каждой второй компании в пределах Третьего транспортного. К тому же поменялись ориентиры молодых специалистов — они согласны работать в тесном коворкинге, но не готовы мириться с дискриминацией по возрасту, отсутствием свободы слова и возможностей для саморазвития. Так что нужно лидерам нового поколения?

Обучение и рост

Стремление к знаниям должно быть зашито в корпоративную культуру — учитесь сами, учите других, учитесь вместе с ними. Оцените, какие инструменты для развития вы можете предложить молодым лидерам, насколько они разнообразны и доступны (в некоторых компаниях образовательные привилегии доступны только «старичкам»). Это может быть внутренняя программа обучения, система наставничества и менторства, корпоративная библиотека с профессиональной литературой, внутренние или внешние курсы на выбор, совместная магистратура или MBA с одним из ведущих вузов в вашей отрасли, встречи и лекции с признанными экспертами, возможности для занятия pro bono проектами. Кажется, что в этой области все давно известно и опробовано, но тем не менее в 39% компаний еще нет долговременной программы развития персонала.

Решение: Для обучения и развития хорошо подходит формат микро-обучения онлайн. Сотрудник может выбрать различные курсы в рамках собственных интересов и проходить обучение, не отрываясь от основных рабочих задач. Лекции внешних гуру профессии и внутренних экспертов компании в рамках различных стратегических сессий привлекут внимание к актуальным для компании темам и дадут толчок росту сотрудников.

Важно: Образовательные активности следует проводить в рабочие часы, однако они не должны отнимать слишком много времени от основных задач.

Равенство и диалог

Может показаться, что Z-сотрудники — это нежная принцесса: ругать нельзя, жестко ставить задачи нельзя. Конечно, это не так: современные лидеры готовы принимать не только комплименты, им важно, чтобы эта информация была конструктивна и помогала расти. Подключайте их к принятию решений, держите в курсе потребностей бизнеса, объясняйте, в чем их вклад в благополучие компании. Давайте обратную связь. Возьмите за правило регулярные встречи руководителей с членами своей команды, не замалчивайте проблемы.

# Как удержать сотрудника: 20 вопросов для беседы

На самом деле не существует стандартного списка вопросов, которые должны быть заданы во время беседы со своим работником.

В идеале, конечно, вы хотите ограничить количество вопросов, чтобы вы смогли все выяснить за один час. Итак, я предлагаю вам различные типы вопросов, которые вы можете задать своему сотруднику.

**Водные вопросы**

**1. Подход к сотруднику.**

Обратитесь к целевой аудитории со вступительным заявлением. «Я хочу, чтобы вы знали, что я и моя компания очень ценим вашу приверженность и ту работу, которую вы делаете.

Если у вас есть несколько минут, мне бы хотелось поговорить с вами неформально, чтобы убедиться, что мы в полной мере понимаем факторы, благодаря которым вы остаетесь преданным нашей организации, а также предпринять любые действия, чтобы улучшить ваш опыт работы, и сделать вас счастливым».

**2. Начало беседы.**

Начните беседу с простой вступительной фразы: «Спасибо, что нашли время для нашей встречи. Я хочу вам, как одному из наших ключевых сотрудников, не для протокола, задать несколько простых вопросов, которые помогут мне понять те факторы, которые вам нравятся в вашей нынешней должности.

Во время беседы я также хочу задать вам несколько вопросов, чтобы определить те моменты, которые вас могут расстраивать, и вы можете начать рассматривать другие возможности трудоустройства».

**Определение факторов, благодаря которым сотрудники хотят остаться**

**3. Положительные факторы.**

Расскажите мне, какие конкретно факторы дают вам возможность наслаждаться вашей нынешней работой и рабочей обстановкой (включая людей, работу, вознаграждения, сотрудников, менеджмент и т.д.), и как они влияют на вашу приверженность компании? Помогите нам определить факторы, которые делают вас более энергичными, преданными и лояльными вашей команде и фирме.

**4. Причины, которые вы называли другим.**

Если вас когда либо спрашивали ваши друзья или другие рекрутеры о том, почему вы остаетесь в нашей компании, какие причины вы им называли?

**5. Факторы «лучшей работы в вашей жизни».**

Вы чувствуете, что это ваша «лучшая работа»? Можете назвать факторы, которые могли бы помочь вам выполнять «вашу лучшую работу»? (Обратите внимание: это ключевой фактор для удержания ваших лучших сотрудников).

**6. Факторы «значимости работы».**

Вы чувствуете, что ваша работа имеет значение для компании, а также оказывает заметное влияние на клиентов и окружающий мир? Чувствуете ли вы уважение со стороны ваших коллег за ваш вклад? (Примечание: это второй ключевой фактор удержания лучших сотрудников).

**7. Факторы самореализации.**

Вы чувствуете, что вы полностью реализованы в своей должности? Если так, можете назвать те факторы, которые способствуют в этом? Есть ли какие-либо дополнительные вещи, которые мы можем сделать, чтобы помочь полностью раскрыть ваши таланты и интересы?

**8. Вас слышат и ценят?**

Прислушиваются ли к вам ваши коллеги и ценят ли они ваши идеи, вклад и решения? Как это можно улучшить?

**Определите действия, которые могли бы усилить лояльность и приверженность.**

**9. Лучшее управление.**

Если бы вы занимались управлением, тогда что бы вы сделали по-другому (в отношении себя), что не делаю я, как ваш нынешний руководитель?

**10. Больше положительных элементов и меньше менее желательных.**

Можете ли вы перечислить те элементы/мотивационные факторы, которые больше всего вам нравятся в вашей нынешней роли, и которых вам бы хотелось еще больше? Чего вам будет не хватать, если вы перейдете на совершенно другую работу? Каких вещей вам больше всего не хватает с предыдущего места работы?

Можете также назвать те моменты, которые огорчают вас в вашей нынешней должности, или что вы хотели бы сократить? Есть ли что-то, из-за чего вы не спите по ночам, о чем думаете, добираясь на работу, или что пугает вас?

**11. Работа мечты.**

Если бы вы получили возможность перестроить свою текущую должность, можете ли назвать ключевые факторы для «работы своей мечты»?

**12. Где бы вы хотели быть.**

Помогите, пожалуйста, нам понять, как вы видите продвижение своей карьеры, и где бы вы хотели быть в нашей организации через два года?

**13. Сложные моменты.**

Назовите те сложные, но интересные аспекты вашей нынешней работы? Что мы можем сделать со своей стороны, чтобы вы получили необходимые стимулы для дальнейшего развития.

**14. Признание.**

Можете назвать любые последние признания ваших заслуг, которые повысили вашу приверженность и лояльность? Что мы со своей стороны можем сделать, чтобы вы и в дальнейшем получали награду за свою работу?

**15. Воздействие.**

Расскажите о том, как вы повлияли на руководителей и тех, кто принимает решения? И что мы можем сделать, чтобы увеличить или улучшить это воздействие?

**16. Обучение, рост и лидерство.**

Можете ли вы назвать свои положительные впечатления в области обучения, развития и роста? И есть ли способы, как мы можем увеличить этот рост? Сотрудника также нужно спросить о том, хочет ли он перейти на руководящую должность, и если да, тогда какие его ожидания, расписание и опасения, связанные с этим?

**Определите факторы, которые могут стать причиной ухода сотрудников**

Это те случаи или события, которые могут подтолкнуть лояльных сотрудников искать новую работу.

**17. Определите возможные причины ухода работников.**

Если бы вы когда-либо приняли решение об уходе, помогите мне понять, что именно могло бы вас к этому побудить?

**18. Последние разочарования.**

Вспомните то, что расстроило вас в вашей работе за последние 12 месяцев. Могли бы вы нам помочь понять, как мы можем уменьшить эти негативные факторы?

**19. Другие заставили вас так подумать.**

Если вы общались с другими сотрудниками, которые собирались уходить или уже покинули нашу фирму, называли ли они такие аргументы, с которыми вы были согласны? Если да, тогда назовите эти факторы и скажите, почему они являются хотя бы частично, но правдивыми и для вас?

**20. Прошлые причины.**

Каковы главные факторы вашего ухода с двух последних рабочих мест? Есть ли что-то из вашего прошлого опыта, с чем вы надеетесь никогда не столкнуться в нашей фирме?

Д-р Джон Салливан

# Не расставайтесь с хорошими сотрудниками

06.07.2017

Работники поколения Y все равно уйдут от вас. Как и когда это произойдет — зависит от вас. Каждому руководителю надо уметь работать с подчиненными так, чтобы расставание было безболезненным.

Удержание работников — проблема, которая встает у большинства компаний, которые нанимают людей из поколения Y. Да и трудно не потерять клиентов, когда у вас огромная текучка кадров. Еще сложнее найти внятное решение этой проблемы — даже если вы хорошо относитесь к сотрудникам, [говорит](https://www.inc.com/jeff-haden/to-keep-your-employees-longer-just-tell-them-to-quit-fri.html) Джефф Хейден, бизнес-консультант и постоянный колумнист издания Inc.com.

— Недавно я говорил со Слейдом Сандаром, исполнительным директором софтверной компании Forte Interactive, и он поделился интересным советом.

Вот, что он говорит:

*«Да, конечно, вы хотите сохранить перспективных работников, а не выставить их за дверь. Но подумайте: как показывают опросы, работники поколения Y обычно ожидают, что проведут на работе около 2 лет — по сравнению с 5 годами для поколения X и 7 годами для бэби-бумеров»*

Иными словами, какова бы ни была ваша корпоративная культура или уровень компенсации, не обманывайте себя. Молодые работники все равно будут уходить из вашей организации. Но вы можете контролировать этот процесс, построить его на взаимном понимании и на взаимных обязательствах. Вместо того, чтобы резко прекращать отношения, организуйте все по-взрослому: чтобы у сотрудника было меньше стресса, чтобы на нем не стояло клеймо предателя, чтобы ему не приходилось искать новую работу в условиях секретности — а вам, в свою очередь, было легко минимизировать последствия его увольнения.

**Вот два главных правила.**

1. Предусмотрите уход сотрудников в корпоративной культуре и в процедуре найма

На собеседованиях мы всегда спрашиваем: «В среднем работники остаются на той или иной работе около двух лет. Допустим, с вами будет так же. Как позиция в нашей компании поможет вам развить навыки для вашего следующего карьерного шага?» Этот вопрос удивляет молодых кандидатов и заставляет задуматься. Мы проясняем положение дел, даем им понять, что ожидаем работы в течение примерно двух лет — и это позволяет вести гораздо более честный разговор о карьерных целях и планах.

Но это только начало. Регулярно встречайтесь с сотрудниками и спрашивайте их о карьерных и личных планах. Обсуждая все от зарплатных запросов до «поиска себя», вы точно можете повлиять на то, когда сотрудник решит покинуть вашу компанию. Короче говоря, чем более открыто вы будете обсуждать тему, тем лучше и вы, и сотрудник сможете прогнозировать и планировать работу и [увольнение](http://www.dk.ru/wiki/uvolnenie-po-sokrashcheniyu#binding).

2. Разработайте реалистичный план и график ухода

Когда вы понимаете, что сотрудник уже готов сделать следующий шаг, подготовьте план, чтобы помочь ему найти новую работу без стресса, а вам — не спеша найти замену. В частности:

—**Договоритесь о конечной дате.** Обычно это 2-3 месяца: сотруднику нужно время на поиск новой работы, а вам — на поиск его замены. Четко договоритесь, на какую дату приходится последний рабочий день. Это защищает вас, поскольку новый работодатель вашего сотрудника может потребовать от него начать работу немедленно — но это защищает и сотрудника, потому что тот знает, сколько у него остается времени на поиск.

— **Не сдвигайте дату.**Даже если вы не нашли подходящую замену или сотрудник не успел найти работу, соблюдайте договоренность. Иначе все будет тянуться и тянуться.

—**Сообщите обо всем коллегам.** Расскажите о том, какой вклад человек внес в работу, донесите план до всех, чтобы люди не приходили в панику от грядущего увольнения и знали, что сотрудник продолжает работать и покинет организацию самым подходящим образом. Кроме того, стоит всегда поддерживать хорошие отношения с бывшими работниками.

Каков результат?

Часто это повышает лояльность и удерживает сотрудников. В растущей компании вроде Forte это помогает двояко:

— **В плане краткосрочного удержания уже увольняющегося сотрудника.**У вас остается время, чтобы обучить нового сотрудника, все это снижает стресс, уровень хаоса… и заканчивается отличной прощальной вечеринкой. В результате командный дух растет и укрепляется.

— **В плане удержания других сотрудников.** Эта процедура показывает остающимся сотрудникам, что они могут быть открытыми и честными в отношении своих карьерных планов. Когда молодые сотрудники могут доверять своему работодателю, они порой задумываются, что, может, и не стоит увольняться. А если они все же увольняются, то не хотят оставлять компанию в подвешенном состоянии.

Каждый раз, когда из нашей компании таким образом увольнялись люди, многие из оставшихся сотрудников говорили, что хотят работать больше этого среднего срока в два года. И многие уже работают дольше. Конечно, мы не удержим своих работников до [пенсии](http://www.dk.ru/wiki/pensiya#binding), но они явно хотят помочь нам побить средний по стране уровень работы на одном месте, помогая при этом нашей компании расти.

# Как уговорить половину сотрудников остаться в компании

Василий Имаев новостной редактор Inc.

Текучка кадров негативно сказывается на работе многих компаний. По данным исследования Gallup о ситуации на рабочих местах, 51% действующих сотрудников могут покинуть компанию, в которой они работают. Задача убедить их остаться в компании ложится на плечи менеджеров. О том как это сделать, рассказывает американский Inc.

По данным исследования, 51% работников компаний ищут новые предложения о работе или следят за такими предложениями. При этом 47% сотрудников считают, что сейчас пришло время найти новую работу. В 2012 году лишь 19% опрошенных заявляли, что пришло время менять работу.

Чтобы вернуть сотрудников, в Gallup предлагают использовать стратегию повторного найма. Однако перед этим нужно проверить, готовы ли менеджеры компании повести за собой людей,

Помогите сотруднику найти другую работу внутри компании

Хорошие управленцы позволяют лучшим сотрудникам менять должность внутри компании. Они создают новые рабочие места, которые позволяют ценным работникам применить их сильные стороны и сохранять интерес к работе. Это может помочь сохранить работника внутри компании.

Убедите сотрудника, что он может учиться и расти вместе с вами

Чтобы удержать человека, попробуйте поговорить с ним о развитии. Помочь в этом помогут вопросы о препятствиях для сотрудника, а также о том, как менеджер может помочь в развитии. Рост позволит человеку усвоить новые способности, поработать с новыми командами, а также принять на себя новые обязанности.

Узнайте у сотрудника, почему он хочет уйти

Основа повторного найма — разговор с сотрудником до того, как человек найдет другую работу. В ходе такой беседы руководителю стоит поинтересоваться, что человеку нравится в его работе, а также чем ему интересно заниматься. Стоит также узнать, считает ли человек, что его сильные стороны используются в полном объеме. Вопросы, ориентированные на будущее, позволят эмоционально привязать сотрудников к компании.

Признайте заслуги лучших сотрудников

По данным исследования Gallup, лишь трое из десяти сотрудников заявили о том, что за последнюю неделю их хвалили за хорошую работу. Сотрудники, которые не чувствуют, что их заслуги признают, вдвое чаще заявляют о том, что уйдут из компании в следующем году. Кроме того, чем талантливее сотрудник, тем быстрее он уходит из компании.

Менеджер должен уметь правильно хвалить сотрудника за заслуги. Однако делать это стоит аккуратно, так как все работники по-разному реагируют на похвалу. Поэтому лучше узнать об их реакции на признание. Оценивая результаты работника, менеджер должен рассказать, почему процесс был важен. При этом хвалить сотрудников стоит раз в неделю. Работники, которых регулярно хвалят, повышают производительность.

# 9 советов для удержания ваших лучших работников

Проблема удержания сотрудников беспокоит многих руководителей. Как в малом, так и в крупном бизнесе, управленцы сталкиваются с серьезным ущербом, связанным с текучестью кадров. Этот процесс имеет разрушительные последствия – потеря клиентов, снижение производительности, ухудшение морального состояния сотрудников (потеря корпоративного духа), безработица и непредвиденные расходы, связанные с наймом новых работников.

Не существует какой-то «магической» формулы для удержания сотрудников. Тем не менее, есть некоторые вещи, которые может воплотить в жизнь каждая организации, чтобы сделать своих работников счастливыми и увеличить шансы того, что они длительное время будут трудиться на благо компании.

**Начните нанимать умных.** Изучите потребности вашей организации. Какие специалисты помогают поддерживать производительность и успех? Какими навыками и личностными характеристиками должны обладать сотрудники для выполнения обязанностей, предусмотренных должностными инструкциями? Значит, нанимаем умных и способных. Убедитесь, что вы принимаете на работу людей, которые на самом деле могут делать то, о чем они говорят. Текучесть кадров можно существенно сократить путем найма подходящего человека в нужное время.

**Вносите ясность в ваши ожидания.** Давайте сотрудникам знать, что от них ожидается. Это поможет сэкономить время и избежать ненужных конфликтов, связанных с отсутствием информации и знаний. Четкая постановка целей в структурированной рабочей среде помогает сотрудникам сосредоточиться на специфике своих индивидуальных обязанностей для достижения корпоративных целей.

**Познакомьтесь с вашими сотрудниками.** Выделите время, чтобы узнать об интересах работников, их ожиданиях, долгосрочных целях, планах на будущее, увлечениях и хобби. Это поможет вам сблизиться с вашим рабочим коллективом, что в свою очередь, благотворно сказывается на рабочей атмосфере.

**Работайте над обратной связью.** Пусть сотрудники знают, как они справляются со своей работой, и насколько вы их цените. Например, администратор, который проработал в школе в течение несколько месяцев, решил искать другую работу. Но, месяц спустя, этот человек все еще работал на прежнем месте. Что же заставило человека изменить свое решение? Девушка объяснила, что на следующий день после того, как она подала заявление об увольнении, к ней пришел ее босс. Он рассказал, насколько он ценит ее работу и попросил остаться. Девушка говорила, что впервые начальство оценило ее работу (и сообщило ей об этом лично). Такой, казалось бы, незначительный жест изменил все ее планы на будущее. Она почувствовала всю важность работы и ценность своей деятельности. То есть, обратная связь приводит к повышению производительности и уменьшению текучести кадров. Это хорошо, что вы любите свою работу, но становится намного приятнее, когда вы понимаете, что и «работа любит вас».

**Удержание сотрудников должно стать частью корпоративной культуры.** Это должно быть не только вашей целью, но и задачей всего коллектива. Подчеркивайте необходимость «командного духа», когда каждый сотрудник считает себя членом «большой корпоративной семьи». В результате люди получают эмоциональное удовлетворение, благодаря чему у них появляется желание продолжать работать в такой компании.

**Обучайте и подготавливайте.** Подготовьте программу управления карьерой, которая может предложить непрерывную систему обучения кадров. Работодателю это позволит убедиться в том, что его команда уверена в своих силах для выполнения необходимых задач. Если вы хотите иметь процветающий бизнес, вы должны приложить максимум усилий для «роста» своих сотрудников. Предоставление персоналу возможности обучения позволяет сделать его более компетентным, способным и уверенным в своих силах. Кроме того, это посылает сигнал вашим подчиненным о том, что их ценят.

**Предлагайте стимулы и поощрения.** Так же, как вы делаете специальные предложения для внешних клиентов, чтобы сообщить им, насколько вы их цените, предоставьте и вашим внутренним сотрудникам особые стимулы и вознаграждения, чтобы показать, насколько они ценны для вас. Практически каждый человек желает получать благодарность и вознаграждение за свою работу. Невооруженным глазом можно увидеть отличия в поведении между теми, кто награжден за свои профессиональные достижения, и теми, о ком просто забыли. Предлагая стимулы и поощрения, вы можете создать счастливую, «пропитанную» корпоративным духом компанию.

**Расширяйте права и возможности работников.** Позволяйте вашим сотрудникам (в пределах разумного, конечно же) самостоятельно принимать решения, которые могут позволить им ускорить процесс обслуживания клиентов и повысит уровень их удовлетворенности. Помните, что если вы желаете сохранить сотрудников, то они, в свою очередь, должны быть готовы справиться с любой ситуацией как внутри организации, так и за ее пределами. Расширение прав и возможностей работников свидетельствует о том, что вы доверяете своим сотрудникам и верите в их потенциал.

**Организовывайте периодическую оценку производительности.** Не реже одного раза в год проводите всестороннюю оценку результативности труда вашего персонала. Начинайте с похвалы за хорошо выполненную работу, затем обсудите существующие проблемы и создайте корректирующие стратегии. Процесс обсуждения необходимо заканчивать на позитивной ноте. Это позволить сотрудникам получить вдохновение для дальнейшей работы.

Помните, что удержание сотрудников зависит от лидеров организации. Люди могут устроиться на работу в компанию из-за благ или возможных перспектив, которые она предлагает, но они останутся в ней на длительное время лишь в том случае, если они будут уважать и любить своих руководителей.

Таким образом, компании должны инвестировать в дальнейшее развитие своих лидеров, особенно первого звена, потому что их навыки и способности влияют на сохранение сотрудников.

 Дейзи Сондерс

# Уходят сотрудники? Мало в них инвестируете!

[Юрий Михеев Руководитель, Санкт-Петербург](https://www.e-xecutive.ru/users/52558-urii-miheev)

Как относится ваша компания к людям – как к ресурсу или как к капиталу? Узнайте, с помощью каких индикаторов можно оценить ситуацию.

В выражении «человеческий ресурс» (human resource) есть что-то рабовладельческое. Ресурс по словарю Ожегова – это запасы, источники чего-либо, средство, к которому обращаются в необходимом случае. Это то, что потребляют. А если ресурс истощается, ждут, когда он восполнится, чтобы можно было потреблять дальше.

Слово «капитал» к людям тоже не очень подходит. Но в марксистском смысле как источник «самовозрастающей стоимости» оно показывает важность его увеличения.

Разница в двух [подходах к людям, как к ресурсу или как к капиталу](https://www.e-xecutive.ru/career/hr-management/1858099-human-souls-kak-trend-v-upravlenii-personalom) состоит именно в этом – инвестируем ли мы в их рост или используем то, что выросло само. Первый подход позволяет бизнесу стабильно развиваться, второй ведет к неизбежной деградации.

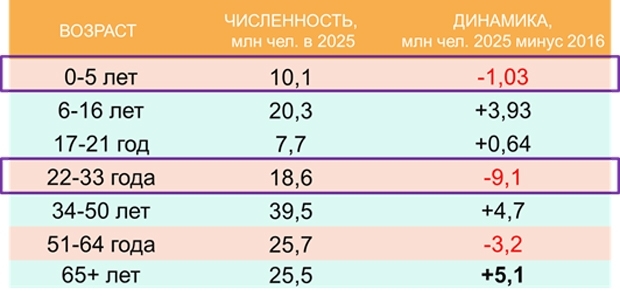
Именно поэтому в «Матрице стратегий и политик», составленной **ГК «Институт Тренинга – АРБ Про»**, стратегия ресурсов включает в себя только информацию, время, финансы и материальные ресурсы. Персонал же выделен в отдельную стратегию.

**Почему важно инвестировать в человеческий капитал**

Реалии нашего времени таковы, что разговоры о человеческом капитале на государственном уровне разговорами и остаются. По данным советника президента России **Сергея Глазьева**, инвестиций в воспроизводство человеческого капитала в РФ почти в два раза меньше, чем в развитых странах, с которыми стоит себя сравнивать.

Мы переживаем демографическую яму, и ее последствия для бизнеса будут существенными еще как минимум 10 лет.

**Прогноз численности населения России в разных возрастных группах**



С одной стороны, мы, как и европейские страны, вступили в эпоху пожилого общества, с другой – достаточного уровня [инвестиций в развитие людей](https://www.e-xecutive.ru/education/mbarus/1938593-krizis-samoe-pravilnoe-vremya-vkladyvat-v-ludei), новых поколений в РФ нет.

Если государство не вкладывает в людей, а необходимость в этом есть, то это должен делать бизнес или сами люди. И это происходит: бизнес финансирует образование и развитие подрастающего поколения. Примеров можно привести много: отраслевые вузы и кафедры, колледжи и училища, школы и детские сады, детские лагеря, программы поддержки обучения талантливых молодых людей, спортивные комплексы. В этом замечены предприятия ресурсодобывающей промышленности, энергетического сектора, химической отрасли, электроэнергетики. Среди них **Газпром**, **Газпром Нефть**, **Росатом**, **Фосагро**, **Евросибэнерго**, предприятия ВПК и многие другие, не только крупный бизнес, но и средний. Например, компания **«Ростум»** из Пензы много лет развивает собственную академию, проинвестировала ее создание и оказывает поддержку. В академии учатся дети и подростки.

Бизнес идет на эти инвестиции не только и не столько из человеколюбивых соображений, а из нужды в персонале, гарантий преемственности и стратегических выгод. В сложившейся ситуации компании инвестируют не только в подрастающее поколение, но и в развитие работающих сотрудников, но естественно не во всех.

**Ключевые специалисты – самая важная категория**

Ключевые специалисты – это сотрудники, оказывающие существенное влияние своими действиями на основную деятельность компании и в итоге – на выручку. Это и участники кадровых резервов, и различных программ развития лидеров, менеджеры среднего звена.

Опыт прохождения через кризисы 2009 и 2015 годов показал, что бизнес из всех категорий наиболее ценит именно ключевых специалистов.

Ниже приведены данные исследований HR-практик, которые мы проводили в кризисные годы. Подробнее с результатами исследований вы можете познакомиться на сайте проекта. В них приняло участие 130 российских компаний в 2009 году и 162 в 2015 году.

**Ключевые специалисты, меньше всего пострадавшие в кризис**



*Источник: исследование ГК «Институт Тренинга – АРБ Про»*

У ключевых специалистов меньше всего оплата труда упала в 2009 году и больше всего выросла в 2015 году.

Сокращать ключевых специалистов собирались только 24,8% компаний, а рядовых сотрудников – 41,9%, менеджеров – 37,2%.

В 2009 году компании, успешно прошедшие кризис, тешили себя планами нанять лучших людей, ушедших из других компаний. В итоге оказалось, что это сделать очень трудно, лучших людей не отпускали даже при массовых сокращениях.

Но является ли это признаком того, что к ключевым специалистам относятся как к капиталу? С нашей точки зрения – нет. Не допускать ухода – не то же самое, что [инвестировать в развитие и рост продуктивности](https://www.e-xecutive.ru/career/hr-management/1985895-pochemu-v-vashei-kompanii-sotrudniki-ne-rastut).

# Как оценить усилия компаний по инвестициям в персонал

Что значит для компании инвестиции в сотрудников? Это не только объем финансовых затрат, но еще время руководителей, время HR-специалистов, структура затрат на категорию персонала, наличие и качество реализации практик, стимулирующих и поддерживающих развитие, структура мотивационного пакета.

Вовлеченность, незапланированная текучесть, абсентеизм (незапланированное отсутствие на рабочем месте) – по этим параметрам можно оценить, действительно ли к персоналу в компании относятся как к капиталу. Проверьте, какие параметры, описанные в таблице, характеризуют отношение вашей компании к ключевым специалистам. Достаточно ли она [инвестирует финансов, времени, усилий в их развитие](https://www.e-xecutive.ru/career/hr-management/1934798-vlozheniya-v-personal-eto-investitsii-a-ne-zatraty)?

**Индикаторы отношения компании к сотрудникам**

|  |  |
| --- | --- |
| **Сотрудники – капитал** | **Сотрудники – ресурс** |
| **Затраты на обучение и развитие** | |
| Направлены на приобретение компетенций для расширения зоны ответственности. Например, освоение смежного функционала, стажировка в других отделах, на других предприятиях или решения более амбициозных задач, чем обычно | Достаточны для соответствия сотрудника текущим требованиям работы |
| **Структура затрат на категорию персонала** | |
| Затраты включают в себя статьи на регулярное обучение и развитие | Закрываем минимальные потребности, социальный пакет соответствует принятому на рынке труда минимальному набору |
| **Включение в программы развития** | |
| Программы развития под перспективные задачи. Сначала учим, потом или параллельно включаем решение новых для сотрудника и/или бизнеса задач. Например, обучение в программе развития лидеров и включение в проект по внедрению новых технологий | Под конкретную задачу, для обучения навыкам и компетенциям, необходимым здесь и сейчас. Например, обучение работе на новом оборудовании, новом ПО и пр. |
| **Включение в процесс управления личной эффективностью** | |
| Участвуют в процессе. Руководители и HR-функция подходят к этому не формально, а исходя из конкретного сотрудника и возможностей | Не участвуют в процессе, или процесс формален, делается для галочки |
| **Уровень вовлеченности сотрудников** | |
| Высокий | Средний и ниже |
| **Незапланированная текучесть персонала** | |
| Ниже рынка для данной отрасли и категории персонала | Выше рынка |
| **Незапланированное отсутствие на рабочем месте** (прогулы, отгулы, больничные, отпуска за свой счет) | |
| Ниже рынка для данной отрасли и категории персонала | Выше рынка |
| **Ожидания от сотрудников** | |
| Берут на себя больше ответственности, чем требуется, проявляют инициативу. Предлагают развивающие бизнес идеи и реализуют их | Выполняли обязательные требования, регламенты. Выполняли задачи в рамках своей области ответственности |

**Разные проблемы разных бизнесов**

Если компания недостаточно инвестирует в персонал, в ней можно наблюдать усиление типичных проблем. Вне зависимости от размеров бизнеса (более чем в половине компаний мира работают меньше двадцати человек), сложности его организации и длительности функционирования, каждую компанию можно отнести к одному из четырех основных типов. Для каждого типа компании характерны свои проблемы с персоналом, и [если инвестиции в людей недостаточны](https://www.e-xecutive.ru/management/practices/1023098-pochemu-ne-ispolzuetsya-glavnyi-resurs-kompanii), эти проблемы существенно усиливаются. В среднесрочной перспективе эти проблемы приводят к ослаблению стержневых компетенций компании, которые обеспечивают конкурентоспособность, и потере рыночной силы и позиций.

**Типичные проблемы с персоналом в компаниях четырех типов**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Типы компании** | **Примеры** | **Проблемы** |
| 1. Производители технологически несложного продукта | Производители бытовой химии, мебели, парфюмерии и косметики, стройматериалов | - Несоблюдение стандартов и регламентов  - Недостаточная производительность труда |
| 2. Производители технологически сложного продукта | Производители высокоточных приборов, авиационного транспорта, автомобилей, электроники, станкостроители | - Отсутствие профессионалов на рынке труда  - Затруднена преемственность и передача компетенций  - Новички долго учатся и уходят до того, как выходят на необходимый уровень продуктивности |
| 3. Сервисные компании | Поставщики простых в оказании услуг: торговля, туризм, красота, спорт, ремонт помещений | - Несоблюдение стандартов и регламентов  - Высокая текучесть |
| 4. Профессиональный сервис | Юридические, медицинские, образовательные, консультационные услуги, НИОКР | - Долго входят в профессию, длинный цикл инвестирования  - Сотрудник для клиента ценнее, чем компания. Есть риск ухода менеджера из компании вместе со своими клиентами |

Менеджеры всегда хотят увидеть будущее как для себя, так и для своих компаний. Но неопределенность только нарастает. Стратегическое управление важно во всем, в том числе в управлении людьми. И важными пунктами действий по снижению неопределенности являются регулярные инвестиции в человеческий капитал и создание системы стратегической мотивации персонала. Тот, кто «обучает впрок», уже сейчас получает рост мотивированности команды и новые идеи.

[**Вернуться в каталог сборников по управлению персоналом**](http://учебники.информ2000.рф/personal2/personal3.shtml)

[**НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ: дипломы и диссертации, курсовые и рефераты. Переводы с языков, он-лайн-консультации. Все отрасли знаний**](http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml)

|  |  |
| --- | --- |
| [**КНИЖНЫЙ МАГАЗИН**](http://учебники.информ2000.рф/chitai.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ТОВАРЫ для ХУДОЖНИКОВ и ДИЗАЙНЕРОВ**](http://учебники.информ2000.рф/kar.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**АУДИОЛЕКЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/lectr.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**IT-специалисты: ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/otu.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ФИТНЕС на ДОМУ**](http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml) |  |