**Карьера сотрудников**

Оглавление

[Сотрудник работает, не жалея сил и времени 1](#_Toc13843054)

[Как подготовить достойный кадровый резерв для топов 9](#_Toc13843055)

[Как подготовить качественный кадровый резерв для 1-го и 2-го уровней управления. 16](#_Toc13843056)

[Как добиться, чтобы сотрудники креативили без принуждения. 24](#_Toc13843057)

[Как повысить производительность труда сотрудников. Составляйте для них индивидуальные рабочие планы 29](#_Toc13843058)

[Проведите каскадное обучение 30](#_Toc13843059)

[Никто не подготовит рабочих и управленцев так, как Вам надо. 38](#_Toc13843060)

[Как организовать обучение 45](#_Toc13843061)

[Тренинги совсем непригодны для выработки навыков 51](#_Toc13843062)

[Как добиться, чтобы сотрудники креативили без принуждения 53](#_Toc13843063)

[Повышение сотрудника в должности: как понять, что он готов стать руководителем 58](#_Toc13843064)

[Дух предпринимательства у ваших сотрудников 61](#_Toc13843065)

[Тренинги – бесполезное занятие 64](#_Toc13843066)

[Ориентируйте людей на мировой уровень 65](#_Toc13843067)

[Составляем индивидуальный план развития сотрудника 66](#_Toc13843068)

[Ловушки индивидуального плана развития сотрудника 68](#_Toc13843069)

[Не прибылью единой, или Как воспитать ответственного бизнес-лидера 71](#_Toc13843070)

[Как подобрать сотруднику идеальную роль 76](#_Toc13843071)

[Инкубатор для стажеров 81](#_Toc13843072)

[Вы помогаете своим сотрудникам? 82](#_Toc13843073)

[Какой потенциал у ваших сотрудников 84](#_Toc13843074)

[Воспитывайте дух предпринимательства 94](#_Toc13843075)

[В неудаче сотрудника виноват руководитель? 97](#_Toc13843076)

[Обучение сотрудников через бизнес-литературу проваливается! 108](#_Toc13843077)

[Наставничество: воспитываем лидеров, а не последователей 111](#_Toc13843078)

[Озадачить: как сделать «звезд» из самых сложных сотрудников 114](#_Toc13843079)

[2018: Чему хотят учиться российские менеджеры 116](#_Toc13843080)

[Нужно ли учить сотрудников мыслить самостоятельно 120](#_Toc13843081)

[Сотрудникам надо помогать 123](#_Toc13843082)

[5 советов по обучению сотрудников от HR-директора №1 в IT-сфере России 125](#_Toc13843083)

[Карьерная лестница 126](#_Toc13843084)

[Ваши сотрудники имеют потенциал? 132](#_Toc13843085)

[Пять непреложных правил. Как в западных компаниях делают сотрудников счастливыми 143](#_Toc13843086)

[С каждым сотрудником у нас проходят диалоги о развитии 147](#_Toc13843087)

[Принцип Питера: как эффективно развивать карьеру сотрудников 153](#_Toc13843088)

[Опыт компании Softline: вытащить сотрудника из ямы разочарованности или расстаться 155](#_Toc13843089)

[Система грейдов, или Как вырастить руководителей и сотрудников-профессионалов 157](#_Toc13843090)

[Шесть типов сотрудников, которым не стоит обещать карьерный рост 163](#_Toc13843091)

[**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)

# Сотрудник работает, не жалея сил и времени

**Сотрудник работает, не жалея сил и времени. Почти живет в офисе. Чем опасен трудоголизм, как его заметить и предотвратить**

**Алла ПИСКУНОВА,** Директор по персоналу V.I.G. Trans

**Отдел продаж работал плохо, и генеральный директор попросил HR-директора найти нового руководителя для этого отдела. Вскоре новичок появился в компании. Через три месяца показатели отдела пошли вверх, что обрадовало руководство. Однако еще через полгода показатели продаж стали падать. Гендиректор поговорил с руководителем отдела и заметил, что тот иногда как будто отключается, не может сосредоточиться, мозг словно не слушается его. Человек выглядел уставшим и нездоровым.**Гендиректор подумал, что, возможно, у главы sales-менеджеров есть личные проблемы, и поручил HR-директору разобраться. Тот понаблюдал за руководителем отдела продаж, поговорил с его подчиненными и понял, в чем дело.

Когда новичок-руководитель только пришел в компанию, ему дали полный картбланш – разрешили реорганизовать отдел и сменить весь персонал отдела продаж, только бы он начал выдавать нужные результаты. Но начальник отказался менять подчиненных, рассудив: «Если я их всех выгоню, с кем буду работать?! Попробую всему обучить». Но обучать старых сотрудников, привыкших работать спустя рукава, сложно. А повышать показатели надо. И **руководитель взвалил всю работу на себя. Он работал почти без выходных, проводил огромное количество встреч, участвовал в выставках**. Словом, он проявил качества настоящего трудоголика. И довел себя до такого состояния, когда **и тело, и мозг уже просто отказывались работать**, как не пытался руководитель заставить себя трудиться также эффективно, как раньше.

Это одно из закономерных проявлений трудоголизма – выгорание, хроническая усталость, апатия, снижение эффективности в работе. И все они совсем не выгодны бизнесу. Есть и другие. **У трудоголика страдают, как правило, все сферы его жизни** – семья, здоровье, личный рост и даже работа, которой он уделяет больше всего времени. С этой проблемой нужно и можно бороться. Тогда Вы сможете уберечь многих ценных сотрудников от этого недуга, сохранив их для компании.

**Татьяна НОВИКОВА,**

Консультант по подбору персонала компании «АНКОР Бизнес решения»

**Трудоголизм развивается, если сотрудник испытал успех и признание. Научите его отвлекаться от работы**

Испытав успех однажды, человек начинает все свои силы вкладывать для того, чтобы вновь получить признание. По сути, он стремится получить удовольствие от признания. Самый яркий признак того, что человек становится трудоголиком – он шутит про работу, даже когда в курилке все разговаривают на отвлеченные темы. И я обнаружила закономерность: если кандидат на вакансию грамотный, с хорошими достижениями, то обязательно в разводе или со вздохом говорит о детях, потому что они растут без его участия. Но объясните трудоголику, что его зависимость от работы – это уничтожение личности. Порекомендуйте начать исправляться с простого. Утром он не бежит на работу, а заходит в кафе и наслаждается утренним кофе, думает о том, что каждый день прекрасен. Может быть, он наконец заметит, что в офисе есть окна.

**Объясняйте, что трудоголизм – это зависимость, «невроз навязчивых состояний»**

Слово «трудоголик» является калькой английского workaholic, образованного от work (труд, работа) и части слова [alc]oholic ([алк]оголик). Оно обозначает **зависимость человека от работы**. Это как особая разновидность наркомании. Как игроман зависим от ощущения своей мощи и возможностей в компьютерной игре, так трудоголик зависим от ощущений нужности и незаменимости на работе. Когда работы нет, он чувствует себя словно не на своем месте, ему скучно, и времяпрепровождение становится тягостным.

**Врачи называют это трудовым неврозом.** Он является одним из видов «невроза навязчивых состояний». Такими состояниями являются рабочие задачи и способы их решать, ритуалы и правила поведения в офисе. Человек чувствует себя хорошо, когда находится в рабочей атмосфере. Но постоянные переработки приводят порой к тяжелым последствиям.

**Пример**

В Японии за последние восемнадцать лет в десять раз выросло количество случаев «кароси» – смертей на рабочем месте, вызванных усталостью и переутомлением. Этому способствует установка в японском обществе на созидательный труд. В стране отпуск составляет обычно всего четыре рабочих дня. А корпоративная культура местных компаний предполагает полную отдачу человека делу. Работа вообще является чем-то вроде второй большой семьи. Чтобы победить это явление, министерство труда Японии учитывает все случаи «кароси», предписывает сотрудникам полноценно отдыхать и продлевает отпуск. Трудоголизм в этой стране стал проблемой национального масштаба.

**Меры профилактики:**объясняйте тем руководителям и сотрудникам компании, которых Вы подозреваете в трудоголизме, что его отношение к работе не совсем нормально и может обернуться для него проблемой. Скажем, эмоциональным выгоранием, потерей интереса к работе, сердечно-сосудистыми заболеваниями, вызванными гиподинамией и стрессами. Главная задача – добиться, чтобы кандидат в трудоголики признал, что есть проблема. Такое признание и осознание – первый шаг к исправлению.

**Трудоголик и эффективный сотрудник – не одно и то же**

Хотя, конечно, трудоголик тоже может быть очень эффективным сотрудником. Во всяком случае какое-то время. Но часто для трудоголика важен сам процесс, работа им воспринимается как заполнитель времени. Он постоянно чем-то занят и пытается довести работу до идеального состояния. Даже когда проект горит синим пламенем. У эффективного же сотрудника другие установки – качественно и в срок закончить дело, сдать проект.

**Гиперкомпенсация: трудоголики формируют вокруг себя культуру перегрузок и переработок**

Плохо то, что трудоголики не просто сами работают на износ, но и показывают дурной пример другим, создают вокруг себя культуру переработок и перегрузок. Причем не прямо, так как не призывают других следовать их примеру, а опосредованно, **порой с помощью вышестоящих руководителей**.

**Пример**

Руководитель отдела маркетинга Ольга П. приходит на работу первой в 8.30 утра, а уходит последней в 22.30. В ее отделе все прекрасно – показатели растут, все делается вовремя и качественно. Руководство компании довольно отделом маркетинга и на всех совещаниях хвалит Ольгу П., как бы одобряет, что она постоянно перерабатывает. Руководители других подразделений, которые уходят и приходят вовремя, испытывают угрызения совести, что работают по часам. И постепенно начинают засиживаться на работе, чтобы показать свою преданность компании. Но на самом деле эти люди не разделяют такого подхода к работе – когда она заполняет в жизни все. Из-за этого у других руководителей зреет недовольство, ощущение дискомфорта от работы. Результаты при этом часто ухудшаются. Не разделяя культуру переработок, люди стали увольняться, компания потеряла хороших сотрудников.

**Меры профилактики:**разъясните трудоголику, почему его пример оказывает на других тягостное впечатление. Как правило, **у трудоголиков мир уже, чем у других. Этот мир состоит в основном только из работы**. Возникает **явление гиперкомпенсации** – одна жизненная сфера (работа) перевешивает другие либо разрастается за счет других. Но у других людей мир шире. Однако подсознательно ощущая необходимость подражать трудоголику, люди испытывают ощущение, словно их принуждают мыслить чуждыми им категориями. И постепенно команда разрушается.

Попробуйте устранить дисбаланс у трудоголика и объясните, что жизнь гораздо многообразнее и интереснее, состоит не только из работы. Поручите ему отвлекаться и общаться с разными людьми в компании, а потом рассказывать Вам, с кем именно он пообщался. **Вместе с сотрудником выберите какое-либо хобби для него, которое не связано с работой, составьте график посещений**и следите, чтобы он выполнялся. Скажем, занятие спортом или путешествия. Посоветуйте, к примеру, ходить на рисование или йогу. Эти занятия успокаивают, приводят в норму психическое состояние, раскрывают новые стороны жизни.

**Трудоголизм не опасен, если работа для человека – призвание**

Увлеченные ученые, композиторы, хирурги, преподаватели или, к примеру, создатели собственного бизнеса полностью отдаются своему делу. О таких людях говорят, что они нашли свое призвание, обрели дело своей жизни. Психологи называют это самоактуализацией. Сколько бы они ни работали, все равно не устают. Правило: когда работа интересна и увлекает, ей можно заниматься сколько угодно долго без напряжения. И жизнь от этого не сужается, а напротив, появляется более глубокое и чувственное отношение к окружающему.

**Установите предельное время, до которого можно находиться в офисе. С блокированием дверей**

Тогда ни сами трудоголики, ни те, кто вынужденно или по доброй воле следует их примеру, не смогут работать дольше, чем допустимо. Появится повод в определенное время покинуть рабочее место. Например, в издательстве «Аксель Шпрингер» в Москве всех сотрудников выгоняют из офиса в 19.30. И работа при этом не остановилась.

**Пример**

Одна из московских компаний ввела правило – каждый вечер в 20.20 сдавать офис под охрану. В это время автоматически блокируются все входы и выходы до утра. Если сотрудник не успеет покинуть офис, он остается на ночевку и домой уже не попадет. Это подстегивает людей уходить с работы в установленное время. Поначалу сотрудники утверждали, что не будут успевать делать свою работу и выполнять план. Но производительность труда не просто не упала, но выросла. И при этом ни один из сотрудников ни разу не остался ночевать в офисе.

**Обратите внимание трудоголика:** продуктивное время человека ограничено. И если он работает 10–12 часов в сутки, то, скорее всего, занимается **мазохизмом и самообманом**. Трудиться эффективно в течение такого времени нельзя.

**Анастасия МАЛАХОВА,**

руководитель отдела по работе с персоналом компании «Демаг Крейнз энд Компонентс Руссланд»

**Трудоголики не замечают усталости и делают ошибки либо становятся не способными ничего сделать. Поможет гибкое рабочее время**

Конечно, периоды напряженной работы бывают периодически у всех. Но доводить работника до состояния, когда он постоянно фактически живет на работе, категорически нельзя. Как не допустимо, чтобы и сам работник доводил себя до такого состояния. Это опасно и вредно для компании. Мы можем потерять ценных работников. Чтобы сотрудники не становились заложниками своей работы и могли планировать свое рабочее время, мы ввели режим гибкого рабочего времени. Люди выбирают для себя удобное время прихода-ухода, спокойно занимаются личными делами в утреннее и вечернее время. И наблюдая за нашими людьми, я вижу, что это работает! Ведь работа должна быть источником не только денег, но и удовольствия, и не становиться между работником и его семьей в виде трудоголизма.

**В директивном порядке введите для трудоголика «день лени»**

Договоритесь с вышестоящим руководителем трудоголика, чтобы выделить ему такой день. Это не значит, что в этот день управленец-трудяга вообще не должен ничего делать (хотя и такое не исключено). По крайней мере, разрешено работать расслабленно, в полсилы. Скажем, только общаться с подчиненными, но ничем серьезным самому лично не заниматься. Кроме того, **пусть трудоголик позволит себе сходить в кафе, спокойно выпить кофе или пообедать, не думая о работе**. Словом, выделит время, чтобы помолчать, побыть в относительной тишине (насколько это позволяет кафе в городе), вспомнить о приятном, прислушаться к голосу сердца и к своим желаниям.

**Руководитель берет все на себя, завален работой? Обучите его навыкам менеджера**

Как правило, в таком положении оказываются очень ответственные люди. Они думают, что подчиненные или коллеги сделают работу не очень хорошо или не правильно. Искренне болея за успех дела, такие управленцы берут на себя все больше задач. И в итоге перегружают себя работой, а подчиненные не знают, чем себя занять. При этом руководитель погрязает в многочисленных второстепенных делах, рискуя не выполнить основные.

**Пример**

Андрей К. ушел из небольшого PR-агентства и устроился в крупную корпорацию на должность руководителя отдела. Первый проект, который он возглавил, не показался ему сложным. Сложности были с подчиненными. Какие-то тихие, «серенькие», неамбициозные. Пришлось передать им самые простые и рутинные дела, а на себя взвалить креативную и организаторскую работу. Подчиненные скучали, а Андрей «пахал». Наконец почувствовал, что устал и скоро просто не выдержит такой нагрузки, и попросил руководство дать ему в помощь других специалистов. В ответ услышал: «А чем тебя твои не устраивают?» И только в этот момент руководитель отдела узнал, что его «серые мышки» – высококлассные профессионалы. Просто он не проявил к ним доверия, не желая поручать им часть важных заданий. А сами напрашиваться они из вежливости не стали.

**Меры профилактики:**отправьте трудоголика на курсы для управленцев, на которых рассказывают, **как правильно делегировать полномочия подчиненным, распределять время и выстраивать приоритеты**. Затем побеседуйте с ним и помогите перенести полученные знания на практику.

Кроме того, помогите руководителю **обнаружить и устранить хронофаги – поглотители времени**. Иначе говоря, те второстепенные и многочисленные задачи, которые отвлекают, но часто не приводят к каким-либо значимым результатам. К хронофагам относятся, например, отрывающие от дел телефонные звонки, письма и разговоры, неполная и/или несвоевременная передача информации, приводящая к необходимости «тушить пожар», неэффективные совещания, слишком частые поездки, трата времени на личные встречи, многие из которых легко заменяются переговорами по телефону.

Кроме того, учтите: если сотрудник берет все на себя, то создает предпосылки для будущих сложностей в свое отсутствие. Предположим, он заболел. Кому тогда поручить его обязанности? Ведь он никого не обучил, не подготовил себе дублера. Поэтому **его отсутствие приведет к управленческому обезглавливанию отдела**. Это Вам не нужно, поверьте. Поэтому добивайтесь, чтобы руководитель-трудоголик научился делегировать полномочия, тем самым развивая подчиненных.

**Чем продолжительней рабочий день, тем ниже производительность**

Такой вывод следует из результатов исследования продуктивности работы руководителей, проведенного компанией PricewaterhouseCoopers. Выяснилось, что эффективность работы управленца при восьми- часовом рабочем дне составляет 80 %. 20 % приходится на непродуктивные действия: ошибочные звонки, переключение с одной задачи на другую, выполнение незначительных задач вместо приоритетных. Но если рабочий день увеличивается до 9 часов, продуктивность руководителя падает до 60 %. Выводы американского изобретателя и инженера, основателя научной организации труда

Фредерика ТЕЙЛОРА, сделанные им еще в конце XIX века, сейчас полностью подтверждаются. Он утверждал, что оптимальная продолжительность рабочего дня – 8 часов. А отдых обязательно должен быть, так как дает возможность человеку восстановить силы.

**Сотрудник любит все перепроверять, тормозит работу других? Ограничьте количество проверок**

Как правило, стремление все многократно проверить говорит о том, что руководитель – перфекционист. В любом деле он стремится достичь идеального результата, не признает никаких недочетов и устраняет даже малозначащие из них. **Из-за этого он делает работу дольше других, а другие подразделения или сотрудники, которые должны получить результаты работы от трудоголика, ждут их** и не могут приступить к своим обязанностям.

**Пример**

Петр и Валентин работали в одном проектном бюро. Валентин не занимался чистописанием, когда готовил на согласование черновые документы. Петр же, напротив, органически не переносил вида бумаг, не оформленных идеально. В итоге вечно сдавал проекты в последний момент или с задержкой. И то – благодаря регулярным ночным бдениям. Это раздражало и гендиректора, и других сотрудников, работа которых зависела от проектной документации, разработанной Петром. Однажды Петр узнал, что Валентину хотят дать сложный и интересный проект. Возмутился. Пошел к директору «искать правду». Тот попробовал отмахнуться: «Куда Вам? Вы со своей простой работой все время задерживаетесь!» Петр начал спорить. Тогда начальник предложил решить вопрос на коллективном собрании. Такое количество обидных слов Петр услышал впервые. «Зануда», «крючкотвор» и «истребитель казенной бумаги» – были самыми мягкими. Коллективный вердикт гласил: «Петру надо научиться пренебрегать мелкими недостатками, когда время ограничено и важно главное». От добровольного увольнения Петра спас Валентин, уговорив гендиректора сделать спорный проект их совместным.

**Меры профилактики:** договоритесь с трудоголиком-пер-фекционистом, что он **проверяет документы не больше двух раз**. А когда время ограничено, проверка проводится всего один раз. Разъясните, что не всегда надо добиваться идеального исполнения каждой мелочи. **Приведите пример со строительством дома.** Когда готов фасад, рабочие ставят леса и начинают отделывать и украшать стены дома. Но никто ведь не украшает сами леса. А он, трудоголик и перфекционист, усиленно устраняющий любой мелкий недочет, занимается, по сути, тем, что украшает леса.

**Татьяна ТИХОНОВА,**

директор управления по работе с персоналом компании Sberbank CIB

**Не путайте трудоголизм с вовлеченностью. Эти понятия близки, но все же различаются**

Трудоголизм – один из видов зависимости и, по сути, бегство от реальности. Вовлеченность же, напротив, тесно связана с реальностью и ее конечная цель – созидание. Трудоголик может проводить много времени на работе потому, что, скажем, хочет убежать от проблем в личной жизни. Вовлеченный человек тоже допоздна задерживается в офисе. Он настолько увлечен своей работой, что не замечает, как летит время. Мы ежегодно проводим опрос сотрудников и в числе прочего просим ответить, почему они работают в компании. Абсолютное большинство уже много лет выбирает вариант «Интересная работа и возможности для профессионального роста». Это объясняет, почему мои коллеги проводят в офисе так много времени – из-за интереса, «кайфа и драйва». Всех вовлеченных людей объединяет одно: ответственность и желание сделать свою работу хорошо, качественно и непременно с удовольствием.

**Убедите устроить «каникулы для мозгов» – после них приходят лучшие бизнес-идеи**

Трудоголики не хотят отдыхать, так как чувствуют себя неуютно без работы, им кажется, что накопится слишком много дел или работа отдела без них встанет. Это следствие суперответственности и переоценки собственной роли в бизнес-процессе. Эти качества приводят к тому, что человек отказывается отдыхать и превращается в «замученную домохозяйку». Такой тип трудоголиков выделил Эрик БЕРН, сравнивая офисных сотрудников с женщиной, которая в ответ на предложение домашних помочь ей отвечала: «Нет, не надо, я сама!» И оказалась на больничной койке.

**Меры профилактики:** практически **принудительно отправьте человека в отпуск на две или три недели. Запретите думать о работе.**Заранее, еще до того, как сотрудник отбудет на отдых, придумайте наказание, которое человек станет применять к себе за мысли и беспокойствие о работе во время отдыха. Скажем, дополнительный круг во время утренней пробежки. Если в работе трудоголику нравятся цейтноты и авралы, на отдыхе порекомендуйте их заменить каким-нибудь **экстремальным видом спорта – спуском на байдарках с горной реки или ездой на мотоциклах**. Если во время отдыха пришла ценная мысль о работе, порекомендуйте руководителю записать ее в блокнот или сохранить в смартфоне и забыть. Но самое главное – поясните, что отдых – это каникулы для мозгов. После них взгляд на работу обостряется, приходят интересные идеи. Известный бизнесмен Михаил ПОТАНИН говорил, что большинство качественных скачков в его личном развитии и развитии его бизнеса происходили после «каникул для мозгов».

**Мария ПОПОВА,**

HR-generalist компании «ВИЛО РУС»

**Трудоголика можно узнать по фразам «я сделаю», «без меня работа встанет». «Лечите» отдыхом**

Порой кажется, что трудоголик не чувствует усталости. И даже родные не замечают его болезнь. Напротив, радуются, что родственник старается преуспеть. Но со временем трудоголизм приводит к хронической усталости и психологическим расстройствам: человек становится взвинченным и раздражительным, ведет себя порой неадекватно. Был случай на моей практике. Девушка пришла в компанию на высокую должность и решила, что все может. Пыталась ухватить кусочек работы тут, там, мимоходом давала советы, как всем лучше работать; засиживалась допоздна на работе. В итоге коллега вошла в роль генерального директора, считая, что без нее никто не может работать в компании. Этим она настроила коллектив против себя. Полагаю, трудоголизм нужно «лечить» в первую очередь отдыхом, но не помешает проконсультироваться у врача. И самое главное – изменить привычный «рабочий» ритм жизни!

**Покажите замкнутый круг: работа вредит личной жизни, а неудачи в семье вредят работе**

Несомненно, **у человека все хорошо на работе, если порядок и в семье**. Если там не порядок, то и на работе ничего хорошего не будет. Часто и трудоголиками становятся именно потому, что что-то не ладится в семье. Но надо выходить из этого замкнутого круга. Попросите трудоголика уделять больше времени своим родным и близким.

**Пример**

Как только Александр С. женился, решил, что должен обеспечить материально свою семью. Сам он родился в небогатой семье, которая часто испытывала нужду, и хотел, чтобы его жена и дети жили в лучших условиях. Он буквально впрягся в работу. Приходил домой в полночь, а иногда и оставался на работе на ночь. И так продолжалось шесть лет. Александр занимал руководящую должность, получал немалые деньги. Но однажды он вдруг поймал себя на мысли, что, по сути, не замечает, как растет его сын. Жена отдалилась. А на днях отец семейства узнал, что у нее есть любовник, к которому она собирается уйти. Для Александра это было как гром среди ясного неба. Он стал злоупотреблять алкоголем, потерял интерес к работе, так как понял, что она занимала слишком много места в его жизни. Стремясь с помощью работы укрепить семью, он ее же и потерял, а потом лишился и работы.

**Меры профилактики:** если человек привык во всем видеть работу, посоветуйте ему **воспринимать поначалу и времяпрепровождение в семье как работу**. Скажем, дома вас может ждать работа по уходу за ребенком и воспитание его. Ваша работа также может заключаться в том, чтобы помочь жене приготовить кулинарное блюдо. Если дети ходят в школу, пусть родитель-трудоголик делает с ними уроки, читает книги, играет в различные игры, к примеру, на компьютере. Только при этом ни слова про офисные дела!

**Заметьте:**перед смертью еще никто не пожалел, что мало работал. А вот о том, что мало времени проводил с родными и с друзьями, близкими, вероятно, жалеют. **Объясните**: сосредотачиваясь только на работе, человек ограничивает свою жизнь, «перегорает», так как получается, что **у мозга работают только одни и те же участки. Они постоянно возбуждены, а другие спят** и постепенно атрофируются. Человек становится глухим к другим сторонам жизни. Посоветуйте трудоголику не доводить себя до такого состояния, когда понадобится помощь психотерапевта.

Если нужно встряхнуть сотрудника, посоветуйте ему заняться чем-то совершенно новым для себя, например, игрой на барабанах, уроками вокала или декупажем, танцами. Пусть вернет себе вкус к жизни. Подчеркните еще раз: **поборов в себе трудоголизм, как и любую другую зависимость, человек становится свободнее**, у него появляется намного больше сил и времени для целей, мечты и полноценной жизни. А его семейная жизнь становится более гармоничной.

# Как подготовить достойный кадровый резерв для топов

**Как подготовить достойный кадровый резерв для топов? Разработайте программу по принципу МВА. Пригласите квартет и клоуна**

Наталья ТУРКУЛЕЦ, управляющий партнер компании In stream, экс-Директор по персоналу компании «Лафарж» (Россия)

Директор по производству надолго ушел на больничный, и на совещании гендиректор поинтересовался, есть ли на скамейке запасных сотрудники, которые могли бы заменить заболевшего топа. В кадровом резерве были люди, но найти подходящего специалиста не удалось. Кто-то из резервистов отказался, другим не хватало навыков. В принципе руководитель компании не сильно удивился, так как не придавал большого значения подготовке кадрового резерва.

Но я в очередной раз осознала: если серьезно заниматься кадровым резервом, можно подготовить хорошую скамейку запасных на топовые позиции 2-го и 3-го уровней управления. Я привела генеральному директору **несколько существенных аргументов** (о них читайте в схеме ниже), и это помогло. Мы переработали программу развития и запустили ее. Предварительно выбрали слушателей, сформировали группу из 36 человек, и на базе предприятия организовали для них обучение. **Проект мы назвали «Первая скрипка»**, так как он рассчитан на сотрудников, занимающих хотя и лидерские позиции, но не самые высокие в компании. На второй поток от желающих у нас не было отбоя.

**Схема. Какие аргументы привести, чтобы руководство поддержало программу развития кадрового резерва**



Светлана КРАЙЧИНСКАЯ,

вице-президент по персоналу «Объединенной авиастроительной корпорации»

**Поручите команде резервистов реализовать проект от А до Я. Но он должен отвечать трем условиям**

Условия следующие: задача управленческая, для принятия решения не хватает информации, время ограничено, требуются коллективные действия и разработка. В нашей организации такой задачей стало создание центра компетенций по литейному производству. Литейные цеха были недостаточно оснащены и зачастую не загружены заказами. Команды резервистов проанализировали ситуацию и ресурсы, предложили свои проекты. В итоге был создан корпоративный центр компетенций на базе одного из заводов. Его возглавил резервист, который участвовал в проекте.

**Организуйте обучение по принципу МВА, разбейте программу на модули**

Мы решили: программа обучения резервистов должна продолжаться полтора–два года. Как в МВА. Это не случайно. Ведь необходимо, чтобы у резервистов изменилось мышление и они осознанно перешли от операционной работы к стратегической. Быстро такое не происходит.

Фрагмент учебной программы смотрите в таблице ниже, а полную версию – [здесь](https://e.profkiosk.ru/eservices/service_content/file/3aeabe23-4d67-4941-aa6f-6026360b3f51.pdf;Programma_43.pdf).

Программу **разбейте на модули**. В каждый модуль включите такие занятия, которые бы и давали резервистам новую информацию, вооружали новыми методами по лидерству и побуждали работать самостоятельно, вовлекали в проектную работу. Часть занятий проводите очно. В компании «Лафарж», например, сессии проходили в Москве, и резервисты из регионов приезжали в столицу**\***.

**Таблица. Приблизительное расписание модулей для участников программы по подготовке кадрового резерва (фрагмент)**

|  |  |
| --- | --- |
| Дата | Тематический план обучения |
| Модуль 1: 15 сентября – 22 декабря «Самопознание» | |
| 15 сентября | Учебная сессия: методика МАЙЕРС–БРИГГС |
| 16 сентября | Проектная работа: «Эффективный мозговой штурм» |
| 17 сентября – 20 октября | Домашнее задание и самостоятельная работа: – изучение библиотеки компетенций Ломингер – первичный сбор идей для проекта – тестирование по DISC |

**Кто из сотрудников может претендовать на обучение по программе? Установите критерии**

Руководство компании коллегиально установило требования к кандидатам в резерв. Это должен быть руководитель 2, 3 или 4-й линейки подчинения. Топ-менеджерам предоставили право посещать очные сессии по желанию. Опыт руководства не столь важен, главное – кандидат показывает **стабильный рост за последние три года работы** (пусть и на неруководящей должности), получил на последней оценке балл не ниже среднего, обладает потенциалом.

**С каждым желающим вступить в резерв проведите собеседование. Предупреждайте: учиться будет сложно**

Не пытайтесь закамуфлировать этот факт и честно говорите, что нагрузка увеличится в два раза. Предупреждайте: если сотрудник не будет своевременно выполнять задания по учебе либо его результаты по работе ухудшатся, он **будет отчислен**.

Кроме того, обращайте внимание кандидатов, что одна из целей программы – вывести людей из зоны комфорта, дать им возможность сформировать сеть контактов в компании, перенять опыт коллег. Если кандидат подтвердит, что готов к таким изменениям, переходите ко второму этапу оценки.

Ольга НОВОСАДОВА,

Директор по персоналу компании «ТСЗ ГРУПП»

**Составляя план развития лидерских качеств, придерживайтесь пяти правил. Требуйте от человека полной отдачи!**

Одно из главных условий успеха программы кадрового резерва – это вера Директора по персоналу в то, что молодые руководители способны творить чудеса. Выстраивайте процесс так, чтобы мобилизовать все способности человека. Пять правил помогут Вам в этом. Первое правило: в приоритет ставьте нравственные идеи, чтобы у человека вырабатывалась активная позиция. Второе: обозначайте ясные цели и реальные сроки. Третье: приучайте резервиста оценивать свои успехи, быть самокритичным. Четвертое: побуждайте видеть изменения вокруг себя. И последнее: учеба должна быть постоянной, а труд – упорным.

**Поручите кандидатам в резерв написать эссе. Подготовьте вопросы, на которые надо ответить**

На этом этапе оценки нужно выявить тех сотрудников, которые четко **представляют, что именно нужно развивать** в себе. Поэтому, чтобы получить четкие описания, задавайте не менее четкие вопросы. Например, такие: «Что Вы хотите взять из программы?», «Какой Вы видите свою карьеру и будущее?», «Что у Вас уже сейчас есть для реализации своих планов, чего не хватает?», «Каким может быть Ваш вклад в программу?», «Каких навыков лидера Вам не хватает?». Наверняка будут люди, которые дадут размытые описания. Им и отказывайте в зачислении на программу. Ставьте плюс тем работам, где четко отражено, какие компетенции сотрудник хочет развивать в себе. Например, в одной работе сотрудник указал, что ему важно научиться делегировать полномочия и давать позитивную обратную связь.

**Объясните резервистам, как им лучше реализовать проект, из чего он состоит**

Резервистам предстоит пройти все этапы проектного менеджмента, а именно: найти и отобрать идею, согласовать ее с теми, кого коснется реализация проекта, а затем защитить перед оценочной комиссией. Когда комиссия утвердит проект и бюджет на него, резервисты составят план работ и реализуют то, что наметили. В конце подведут итоги и защитят свои результаты. Чтобы быстро и успешно преодолеть первые этапы (они самые трудные), на первой очной сессии по проектам выработайте идею вместе с резервистами, а на второй подготовьте их к ее защите.

**Чтобы резервисты выработали идею для проекта, проведите мозговой штурм. Пусть они сами разделятся на группы!**

Задавайте вопросы резервистам, просите не критиковать друг друга и не перебивать. Словом, выступите в роли модератора. Когда идей будет достаточно, резервисты сами выберут те, которые хотят реализовать. На этом этапе и сформируются проектные группы. Не спешите утверждать состав проектных групп, сначала соотнесите суть идеи и то, чем занимается в компании каждый из участников. Нужно, чтобы сотрудники выбрали **такое направление, в котором они не являются профессионалами**. Не позволяйте, к примеру, специалистам по цементу реализовать проект на цементном производстве, а специалистам по продажам улучшать качество продаж. Либо просите группу выработать другую идею, либо предложите группам поменяться идеями. В конце сессии зафиксируйте, какую идею выбрала каждая группа.

**Разделите резервистов на группы, чтобы в каждой находилось не более 10 человек. Два принципа**

Одновременно собирать и обучать всех резервистов довольно накладно и неэффективно, поэтому разделите поток на обычные тренинговые группы – в каждой по 10 человек. Формируйте эти команды так, чтобы, во-первых, вывести людей из зоны комфорта – не включайте в одну группу руководителей, которые вместе работают или часто взаимодействуют. Во-вторых, старайтесь сделать так, чтобы в одной группе были руководители разного уровня.

**ПРИМЕР**

Во время мозгового штурма, который проводил HRспециалист, участники старались предлагать идеи, связанные с их основной деятельностью. Модератор не критиковал их, собирал банк идей. Но когда настал этап отсева идей, он попросил резервистов выбрать для реализации такое направление, в котором они мало что понимают. Во-первых, у них возникнет возможность чему-то научиться, во-вторых, в будущем им придется управлять разными бизнес-направлениями, в которых они не являются профи. В результате каждая группа выбрала две темы, не связанные с основной деятельностью ее участников, – одну как основную, вторую как резервную. Например, команда руководителей-технарей остановилась на том, чтобы в компании создать корпоративный университет.

**Помогите резервистам защитить проекты, научите их составлять карту стейкхолдеров**

Эта карта – список тех сотрудников компании, которых в той или иной степени коснется проект, реализуемый резервистами, чьи интересы затронет. Чтобы сформировать понимание, кто такие стейкхолдеры, задайте резервистам три вопроса: «Назовите людей, на которых повлияет ваш проект», «Перед какими людьми у вас есть юридические, финансовые или операционные обязательства?», «Какие люди могут оказать влияние на результаты вашего проекта (люди, обладающие влиянием, и лица, принимающие решения)?».

Отвечая на эти вопросы, резервисты выявят своих стейкхолдеров – очевидных и скрытых, а затем составят карты. Проверьте эти карты – все ли заинтересованные лица туда включены. Утвердите их и сразу спросите проектные группы, как они собираются согласовывать идею со всеми стейкхолдерами. Как правило, участники группы распределяют их между собой. Ваша задача – научить резервистов **правильно подавать свою идею тому или иному руководителю**, слушать его мнение и оперативно отвечать, учитывать влияние этого человека и влиять на него. Проектные группы должны понять, что решения утверждаются до совещаний, в личных беседах с заинтересованными сторонами.

**ПРИМЕР**

В результате мозгового штурма группа руководителей решила реализовать проект «Оптимизация системы учета на складах через установку штрих-кодов». Идея состояла в том, чтобы внедрить собственную систему штрих-кодов (как на крупных складах и в магазинах). Она была зафиксирована Директором по персоналу, и резервисты перешли к составлению карты стейкхолдеров.

В нее включили всех управленцев, интересы которых затрагивает данный проект: и руководителя службы логистики, и директора производства, и руководителей смен на складах. Были в карте и те руководители, перед которыми у группы возникали юридические и финансовые обязательства. Это руководители службы финансов, юридического департамента. И наконец, в карту стейкхолдеров попали люди, обладающие влиянием, а также лица, принимающие решения. Это гендиректор и его два заместителя, а также директор по снабжению. Казалось бы, все верно.

Но чуткий взгляд Директора по персоналу увидел изъяны в карте. Он спросил резервистов: «А кто будет использовать эту систему штрих-кодов?». Ответ очевиден: «Рабочие на складе». «Они сами нововведению научатся?» – «Нет, нужно организовать инструктаж, который потребуется согласовать со службой персонала». Так в списке стейкхолдеров появилось еще одно заинтересованное лицо – Директор по персоналу. А за ним обнаружился еще один скрытый стейкхолдер – индустриальный директор.

Теперь требовалось согласовать идею. Она нашла отклик у всех, а один из руководителей смены предложил трансформировать ее – ввести систему из двух типов штрих-кодов. Первый тип наносить на продукцию, а второй – на сложное оборудование, которое ежедневно в конце смен осматривают обходчики. Если штрих-код будет отсканирован, руководителю этой смены станет ясно, осмотрел обходчик оборудование или нет. Проект был готов к защите.

Айгюн КУРБАНОВА,

руководитель направления корпоративного актива, председатель корактива Московского аэропорта «Домодедово» (DME)

**Отбираем в резерв тех, у кого есть лидерский потенциал. Обучение проводим по трем направлениям**

Нет смысла учить тех, у кого низкий лидерский потенциал. Обучение проводим одновременно по трем направлениям. Первое – «Учись у лидера»: резервист ходит тенью за своей ролевой моделью – лидером, на которого он хочет быть похожим, наблюдает за его работой и задает вопросы. Второе направление – «Решай задачи лидера»: ставим такие рабочие задачи, поручаем такие проекты, выполняя которые резервист разовьет свой потенциал лидера. Третье направление – коучинг. Коуч помогает резервисту осознать и четко сформулировать личные цели, мечты, миссию. Это важно для лидера.

**Приставьте к каждому резервисту ментора из числа топ-менеджеров, чтобы защита прошла гладко**

Подробнее о том, как правильно внедрить в компании систему менторства, читайте в № [10, 2014](https://e.hr-director.ru/default.aspx?mid=12481)

Вам нужно, чтобы руководство компании оценило каждый проект резервистов, предоставило им четкую обратную связь до защиты и во время нее. Но, как правило, топ-менеджеры не горят желанием тратить рабочее время на такую работу. Убеждать их, как важно давать обратную связь, напрасный труд. Поэтому действуйте более гибко – вовлеките топ-менеджеров в процесс, сделав их менторами. Инициативу в выборе ментора предоставьте резервистам**\***.

**Разбейте все тренинги первого дня на два блока – «Ремесло» и «Искусство»**

В рамках блока «Ремесло» отрабатывайте простые лидерские навыки. Объясните, как важно знать свои сильные и слабые стороны. А чтобы узнать о них, нужно **изучить себя с помощью инструментов психологической диагностики**. Предложите пройти диагностику. Для этого используйте тесты МАЙЕРС-БРИГГС и DISC либо систему командных ролей по БЕЛБИНУ или другие личностные опросники, скажем, тест КЕТТЕЛЛА. Сначала на тренинге рассказывайте про метод, затем вместе с резервистами определяйте типаж каждого и делайте упражнения. Скажем, устройте **игру по ролям БЕЛБИНА** или проанализируйте героев литературных произведений. Чтобы завершить блок, поручите резервистам описать свой портрет в эссе **«Мой социальный отпечаток пальца»**.

**Посоветуйте резервистам использовать диаграмму ГАНТА, чтобы наметить ход работ по проекту**

​Диаграмма ГАНТА – это таблица. Вверху Вы обозначаете промежуточные и конечные сроки, создаете ось времени. Ниже перечисляете виды работ, указываете, когда каждая работа должна начаться и закончиться. Все предельно просто и наглядно. Посоветуйте рисовать диаграмму, используя компьютерную программу Redmine (бесплатный продукт).

Цель второго блока под названием «Искусство» – изменить мышление резервистов, помочь им посмотреть на знакомые вещи новым взглядом. К примеру, выступать перед публикой можно учить сколько угодно, но пока человек не осознает, что мешает ему делать это хорошо, он не научится вести себя на публике естественно. Менеджеры усвоят урок, но, следуя своим поведенческим привычкам, будут действовать по старинке. А Вам нужно выработать у обучающихся новую поведенческую реакцию. Чтобы обучить командной работе, мы пригласили **музыкальный квартет** и провели тренинг. Музыканты поделились своим опытом тесного взаимодействия.

**ПРИМЕР**

Музыканты, которых Директор по персоналу пригласил на тренинг, сыграли музыкальное произведение, которое у всех на слуху, – «Маленькую ночную серенаду» Вольфганга Амадея МОЦАРТА. Затем каждый музыкант сыграл отдельно свою партию. На вопрос HR-директора: «Кто исполняет главную партию? Кто тут главный?» все ответили без сомнения, указав на первую скрипку. Но хорошо ли она звучит без своих коллег? Все согласились, что не очень – мелодия узнаваема, но скучная. То же можно сказать и про то, что отдельно исполнили вторая скрипка, альт и виолончель. Резервисты понимают, что, хотя каждый музыкант в совершенстве владеет своим инструментом, он делает только то, что нужно для общего процесса. Работая вместе, весь квартет играет шедевр – ни один из игроков не способен сделать работу за всех.

Музыканты демонстрируют, как важно уметь слушать. Они нарочито отворачиваются друг от друга и начинают играть одновременно. Получается какофония. Мораль: команда разваливается, когда никто друг друга не слушает и каждый тянет одеяло на себя.

Директор по персоналу, понимая, что теперь резервисты иначе осмысливают командное взаимодействие, задает музыкантам вопросы, чтобы завязать дискуссию: «А как вы решаете рабочие конфликты?», «Кто у вас действительно главный в коллективе?». Резервисты подхватывают идею и продолжают спрашивать: «А как роли распределяются?», «Как вы решаете, какой репертуар играть?». Они понимают, что эти музыканты – образец для подражания в выработке навыка командного взаимодействия, у них есть, чему поучиться.

Еще один хороший прием развить навык лидерства и работы в команде – устроить тренинг с лошадьми.

Мы использовали оба варианта. На тренинге с лошадьми резервисты учились сочетать разные стили управления – авторитарный и демократический. И тот и другой в отдельности губительны для руководителя. Он должен уметь занимать и жесткую позицию, и мягкую**\***.

**Чтобы развить навык выступления, пригласите клоуна. Обучение проводите в два этапа**

Клоун выступает на арене цирка один, мастерски удерживая внимание зрителей. Как ему это удается? Он использует в своих выступлениях такие **позы, жесты и звуки, которые привлекают внимание зрителей** и позволяют сделать выступление интересным. Словом, это практик, в совершенстве владеющий навыком публичных выступлений. А значит, он может поделиться своими навыками с вашими резервистами, у которых это умение недостаточно развито либо они вообще не умеют выступать.

Чтобы обучение прошло удачно, разделите тренинг на две части. В первой резервисты научатся интриговать публику, используя жесты и позы, во второй – говорить со сцены.

**Не говорите резервистам, какие компетенции развивать. Пусть сделают выбор сами**

Для этого предложите им изучить компетенции ЛОМИНГЕРА. Всего их 67. Заметьте, что нет человека, который владел бы всеми компетенциями, но каждому руководителю важно понять, какими компетенциями ему нужно обладать сейчас и в будущем. Какую модель развития выбрать, зависит от того, насколько развиты у сотрудника управленческие навыки сейчас, над чем ему нужно еще поработать. Добавьте, что каждая ситуация требует своего решения.

**ПРИМЕР**

Тренинг начался с того, что женщина-клоунесса показала, как нужно двигаться на сцене – по диагонали. Взгляд должен быть направлен туда же, куда движется тело. Участники повторили за тренером движение по диагонали. Теперь требовалось отработать взгляд. Почти каждый участник тренинга не мог сконцентрироваться. Артистка цирка посоветовала обводить глазами всю аудиторию – начиная с ближних рядов, переводить взгляд на задние, и так по кругу. Упражнение повторили все участники. Когда боязнь сцены была преодолена, слушателям предстояло что-то сказать. Первое упражнение – представиться на сцене, сказав четко: «Здравствуйте! Меня зовут…» Почти всем это давалось с трудом. Кто-то говорил «здрасьте», кто-то второпях произносил свое имя, кто-то говорил слишком тихо, а кто-то забывал, что на сцене нужно двигаться по диагонали (предыдущее упражнение). Вскоре участники освоили упражнение. Так, по нарастающей, прошел весь тренинг, пока участники не овладели базовыми навыками публичных выступлений, стали двигаться и говорить на сцене более гармонично и естественно.

Тренинги с квартетом, клоуном и лошадьми – не единственные способы развивать лидерские качества. Например, для выработки навыков влияния можно устроить тренинг с танцором танго.

**Итоги: 50% резервистов были повышены в должности**

Не все участники программы закончили ее. Кто-то отказался по объективным причинам и был зачислен на второй поток, кто-то был отчислен. В результате программу успешно **закончили 26 человек из 36**. Так как группы формировались по принципу многообразия, участники действительно выстроили свой Network (англ. – сеть контактов) внутри компании. Руководители, которые раньше даже не знали друг друга, теперь, если возникала необходимость, решали рабочие вопросы, связываясь по телефону. Взаимодействие между службами производства и офиса стало эффективней.

**Важные выводы**

1. Не бойтесь делать для кадрового резерва трудную программу развития. Те, кто не сможет совмещать работу с обучением, скорее всего, не станут и эффективными руководителями высшего звена.
2. Не надейтесь на быстрый результат – провести два-три тренинга недостаточно. Требуется более продолжительное обучение, чтобы изменилось мышление резервистов.
3. Используйте оригинальные, но наглядные способы обучения будущих топов. Квартет продемонстрирует, как работать в команде, а клоун – как выступать на публике.

# Как подготовить качественный кадровый резерв для 1-го и 2-го уровней управления.

**Продумайте систему отбора, обучения, наставничества**

Руслан ТАРУСИН, Директор по персоналу группы компаний «Автомир»

Проект «Подготовка кадрового резерва 1-го и 2-го уровней управления», разработанный и реализованный Русланом ТАРУСИНЫМ, признан лучшим в номинации «Обучение и развитие: лучшая система корпоративного обучения» Первой Всероссийской ежегодной премии «Директор по персоналу 2014»

Когда я пришел в «Автомир» в 2011 году, группа компаний регулярно открывала новые торгово-сервисные комплексы (ТСК). В каждый требовались профессиональные управленцы, знающие специфику бизнеса и компании. Предпочтение мы отдавали собственным сотрудникам. За год мы назначили в новые ТСК 73 руководителя. Вскоре стало ясно, что собственные кадровые резервы практически истощились. Кроме того, вскрылась и другая проблема: некоторые из назначаемых руководителей были **недостаточно подготовлены и учились фактически на рабочем месте**. Процесс их адаптации был длительным, работа недостаточно эффективной. Решение напрашивалось само собой: необходимо создать эффективную систему подготовки кадрового резерва, чтобы компания могла своевременно замещать ключевые управленческие позиции.

Правда, ранее в компании уже пытались создать систему работы с кадровым резервом. Но эффективность была не очевидна. Далеко не все резервисты назначались на вышестоящие должности, в этом **не было прозрачности и понятной логики**. Теперь предстояло учесть прежние ошибки. Управление по персоналу вместе с управлением бизнеса определили цели и задачи, а также принципы работы с кадровым резервом, процедуру и программу его подготовки, ключевых участников. Затем все это обсудили в рабочей группе с участием топ-менеджеров компании, а итоговое решение вынесли на правление компании и приняли к реализации. Концепцию зафиксировали в Положении о кадровом резерве ГК «Автомир».

**Четко установите, для каких позиций готовите кадровый резерв. Делайте небольшой запас**

Проанализировав специфику нашей работы, мы в компании решили: кадровый резерв будем формировать **только для позиций трех уровней**: начальника отдела продаж / цеха, заместителя директора ТСК по продажам / производству и директора ТСК. В начале года мы, специалисты HR-департамента и управление бизнеса, собираемся и решаем, для каких конкретно должностей (из уже названных) и в каких подразделениях нужно подготовить резервистов. Исходим из того, сколько работающих управленцев могут оставить должности по разным причинам (перейдут на другие позиции, уволятся) и какие планы у компании (расширение бизнеса, создание новых торгово-сервисных комплексов). В итоге получаем цифру – то количество резервистов, которое необходимо.

**Критерии отбора в кадровый резерв группы компаний «Автомир»**

**1.** Территориальная мобильность. Готовность кандидата переехать в другой регион.  
**2.** Успешный опыт работы в компании (выполнение KPI и положительная динамика работы в текущей должности).  
**3.** Соблюдение правила одной ступени: кандидат может претендовать на зачисление в кадровый резерв на позицию на одну ступень выше той, которую он занимает сейчас.

Но обязательно делаем запас – на текучесть и внутреннюю ротацию. Правда, стараемся обходиться без излишеств. Например, если нам требуется пять резервистов на позицию директора ТСК, то мы возьмем семь человек, предполагая, что **двое отсеются в процессе подготовки**. Набирать больше «на всякий случай» не будем, так как иначе возникнет риск, что резервистов будет существенно больше, чем освободившихся должностей, и назначить всех мы не сможем. Это и демотивирует сотрудников, и ухудшит репутацию кадрового резерва, люди не захотят в нем участвовать.

**Любой сотрудник сам вправе выдвинуть себя в резерв**

Иначе говоря, не только руководитель может предложить кого-то из подчиненных в качестве кандидата на включение в кадровый резерв. Любой сотрудник компании, считающий себя достойным на включение в резерв и соответствующий определенным требованиям (см. на поле справа), вправе сам предложить свою кандидатуру. Для этого он **заполняет анкету-заявку** в электронном виде, и она поступает его непосредственному руководителю.

**Первый этап отбора в резерв – руководитель изучает анкеты-заявки претендентов**

**Видео по теме**  
  
О том, как отбирать кандидатов в кадровый резерв и составлять для них индивидуальные планы развития, расскажет **Елена ВИТЧАК** в видеосеминаре «[**Развитие персонала и работа с кадровым резервом**](http://mgu.hr-director.ru/Theme.aspx?id=2916)».

Если непосредственный руководитель претендента в резерв утверждает его анкету, она отправляется к директору ТСК, в котором работает сотрудник. Директор просматривает анкеты, дает рекомендацию для участия в отборочных мероприятиях и направляет анкету-заявку в отдел развития и оценки персонала. Там анкеты проходят проверку на соответствие формальным критериям отбора, включая проверку KPI. Кандидаты, прошедшие первый этап отбора, допускаются ко второму этапу**\***.

**Второй этап отбора – центр оценки**

Кандидаты выполняют разные задания (кейсы, тесты), участвуют в бизнес-играх. А комиссия, в которую мы включаем экспертов из управления персоналом и бизнес-подразделений, оценивает профессиональные, деловые и личностные качества претендентов в резерв. Задача ассессмент-центра – выявить, демонстрирует ли кандидат компетенции, необходимые для работы на более высокой позиции.

**Если человек в ходе центра оценки получил больше минусов, в резерв не включайте, но дайте второй шанс**

Предоставьте сотруднику обратную связь, объясните, что пока не можете включить его в кадровый резерв, подробно опишите, почему. Укажите на сильные и слабые стороны работника, разъясните, над чем и как ему требуется поработать, чтобы слабых сторон стало существенно меньше. Составьте для него план индивидуального развития, посоветуйте, что почитать, какие тренинги посетить. Скажите, что через год он снова сможет участвовать в отборе в кадровый резерв.

**ПРИМЕР**

Чтобы оценить, насколько у сотрудников, желающих быть включенными в резерв, развиты коммуникативные навыки, умение договариваться с людьми, у которых в одной и той же ситуации совершенно разные интересы, мы организуем групповую дискуссию. Участникам дается задание. Например, у них есть некая сумма денег, и нужно разработать бизнес-идею и план действий. При этом каждый также получает индивидуальную роль с индивидуальным заданием. Индивидуальные задания такие, что вступают в конфликт с интересами других участников. Сначала сотрудники немного готовятся, потом начинается групповое обсуждение. Каждый пытается достичь своей цели, но нужно прийти к коллективному решению. Мы наблюдаем за обсуждением и оцениваем, как участники дискуссии пытаются договориться, кто из них прибегает к стратегии «выиграл-выиграл» и реализует ее лучшим образом.

Эксперты наблюдают за тем, как кандидаты в резерв ведут себя во время бизнес-симуляций, оценивают тесты и кейсы, **ставят плюсы и минусы**.

**Третий этап отбора в резерв – экспертная оценка. С теми, кого включите в резерв, подпишите ученический договор**

К третьему этапу допускаются те, кто успешно прошел два предыдущих этапа. Личность кандидата оценивает **эксперт бизнеса**. Такой эксперт, обладающий максимальными компетенциями, есть в каждом бизнес-направлении компании. Как правило, он знает всех ключевых сотрудников своего направления в лицо, по именам, по результатам их деятельности и дает комментарии по каждой кандидатуре.

**ПРИМЕР**

После того, как начальники отделов розничных продаж, претендующие в кадровый резерв, чтобы в будущем занять должность заместителей директоров ТСК, успешно преодолели ассессмент-центр, они прошли на третий этап отбора. В роли эксперта выступал наш авторитетный профессионал в области розничных продаж. Он изучил, какие комментарии оставили в анкете каждого будущего резервиста его непосредственный руководитель и директор ТСК, а также какие результаты продемонстрировал претендент в резерв в ходе ассессмент-центра. Затем эксперт дает свой комментарий по претенденту в резерв, отмечает, стоит, по его мнению, включать сотрудника в резерв или нет, развитию каких навыков и компетенций ему нужно уделить особое внимание, сможет ли он результативно работать на более высокой должности. Словом, эксперт участвует в составлении итогового списка кандидатов. Он вправе наложить вето на кандидатуру претендента.

Трехступенчатая система отбора позволяет тщательно оценивать кандидатов в кадровый резерв и максимально снижать ошибки в выборе.

В итоге формируется список кандидатов в кадровый резерв на каждую позицию. Мы подписываем с кандидатами **ученический договор на два года** (если сотрудник уходит раньше, то компенсирует затраты на свое обучение) и приступаем к обучению.

**Обучение разбейте на блоки. У нас их получилось три**

**Кнут – исключение из резерва**

Если результаты экзаменов неутешительны, и Вы понимаете, что сотрудник, включенный в кадровый резерв, не прикладывает усилий, чтобы получить новые знания и навыки, то исключайте его из программы. Ведь из него не получится лояльного и мотивированного управленца. Важно, чтобы сотрудники знали, что из резерва могут исключить. Тогда они не будут относиться к обучению халатно и думать: «Все равно назначат на должность, раз включили в резерв».

**Первый блок** – это обучение общим управленческим компетенциям. Продолжительность – два дня. Проводят внутренние тренеры в течение двух дней в нашем учебном центре.

**Второй блок** – инструменты руководителя в «Автомире»: управленческий учет в компании, аналитические инструменты, циклы планирования и бюджетирования. Продолжительность – два месяца: три дня – семинары, а остальное время отработка на практике с наставником. Проводят эксперты бизнес-направлений, а также директор отдела персонала, отдела маркетинга. Каждый рассказывает о правилах работы, установленных в его направлении.

**Третий блок** обучения – профессиональные компетенции. Например, по позиции директора ТСК это практические знания по основным направлениям деятельности комплекса: продажа, сервис, страхование.

Для резервистов на позицию директора ТСК лекции читают 20 экспертов – 12 корпоративных директоров и 8 экспертов по бизнесу.

Разумеется, наполнение блоков различается в зависимости от того, на какую конкретную позицию готовим ту или иную группу резервистов.

Ольга НОВОСАДОВА,

Директор по персоналу компании «ТСЗ ГРУПП»

**Обязательно разработайте внутренние локальные документы по кадровому резерву**

Например, Положение о подготовке кадрового резерва, Регламент включения кандидатов в кадровый резерв, анкету кандидата в кадровый резерв и опросник для оценки управленческих навыков кандидата. Может показаться, что создавать столько документов не надо, но, как показывает опыт, они очень полезны. Чем больше объективных оценок получит кандидат, тем лучше и легче пройдет процесс подготовки сотрудника к работе на более высокой позиции. С помощью этих документов руководство компании определит, кого, чему и когда учить, целесообразно ли обучение, стоит ли направлять сотрудника на стажировку.

**После каждого блока обучения проводите экзамен, формируйте рейтинги – помогут при назначении**

Экзамены по первому и третьему блокам мы проводим **в виде теста**, который проверяют эксперты и ставят оценку по пятибалльной шкале. Тестом по первому блоку обучения является кейс, который выполняет резервист на основании реальной задачи, полученной от наставника. В тесте по второму блоку ответы на вопросы резервистов оценивают руководители подразделений корпоративного центра. К примеру, вопрос по общекорпоративному направлению может быть таким: «Как распределяется ответственность между Службами Корпоративного Центра и ТСК». Оценка выставляется по пятибалльной шкале.

По третьему блоку экзамен проходит **устно**, его принимают эксперты по всем направлениям бизнеса. Они выясняют, человек просто зазубрил материал или же действительно его осознал, может оперировать теми понятиями, о которых говорилось в ходе обучения. Вопрос на экзамене по направлению розничных продаж может быть таким: «Опишите структуру отдела продаж. Назовите документ, в котором изложена информация о нормативах по различным должностям, для формирования штатного расписания». По экзамену также выставляется оценка по пятибалльной шкале.

После того как все экзамены сданы, для каждого резервиста мы рассчитываем итоговый балл, а также **средний балл** – оценки за каждый экзамен складываем и делим получившуюся сумму на количество экзаменов. Затем составляем рейтинг резервистов (по каждому направлению свой рейтинг): чем выше средний балл, тем выше позиция в рейтинге. Впоследствии рейтинг помогает принимать решение, кого назначить на освободившуюся должность, если на нее претендуют два резервиста.

**Наставника назначайте из другого подразделения**

Мы назначаем наставником опытного руководителя обязательно из другого ТСК. И резервисту, и наставнику проще общаться, так как они **не являются друг для друга подчиненным и начальником.** Но наставник занимает в другом торгово-сервисном комплексе позицию на ступень выше той, на которую готовится резервист, досконально знает работу, которую предстоит выполнять подопечному. Для будущих директоров ТСК наставниками становятся наши коммерческие директора (всего их пять), а для будущих заместителей директоров ТСК – директора ТСК (их около 50). У каждого резервиста есть индивидуальный план развития, в котором прописаны блоки обучения и сроки. Наставник вписывает в этот план свои задачи, увязанные с обучением (пример смотрите [здесь](https://e.profkiosk.ru/eservices/service_content/file/d264130d-421b-4d02-b21a-1be0cb23a009.pdf;Nastavnik_38.pdf)). Также наставник **проводит занятия** с подопечным в те периоды, когда у него перерыв в обучении между разными блоками.

Юлия ФУНК,

Директор по персоналу группы BOSCH в России, странах СНГ и Грузии

**Назначение не гарантируем, и конкуренция среди резервистов повысилась**

Раньше мы готовили определенное количество резервистов под конкретную позицию. Резервисты знали, что назначение им почти что гарантировано, и был риск, что они могут вкладывать меньше усилий, чем требовалось. Мы решили поменять систему: независимо от количества позиций, которые планируем открыть, зачисляем в кадровый резерв всех сотрудников, успешно прошедших ассессмент-центр и интервью на определение потенциала. Теперь им придется жестче конкурировать между собой, чтобы получить повышение. Раньше сотрудник мог находиться в кадровом резерве до четырех лет, но мы сократили срок, в течение которого он может посещать семинары и обучающие тренинги, до трех лет.

**Разработайте для наставников методические рекомендации**

В этих рекомендациях мы детально прописали алгоритм их работы с резервистами, как и что они должны контролировать. Например, наставник должен раз **в неделю встречаться** с резервистом и обсуждать, как он выполняет индивидуальный план развития, подводить итоги выполнения, объяснять, что можно было бы сделать лучше. И ставить задачи на следующую неделю.

Наставник дает подопечному **допуск к экзаменам** – убеждается, что резервист усвоил необходимый объем знаний и навыков. Если это не так и резервист не справляется с задачами, то наставник обязан сказать о том, что этот человек не может дальше идти, и мы снимаем его с программы.

**ПРИМЕР**

Один из наших сотрудников, успешно прошедших отбор в резерв и закончив первый блок обучения, приступил к выполнению задачи наставника – разработать план решения проблемы. Причем для решения надо использовать инструменты, которым резервист обучался на тренингах. Он сделал план и представил его комиссии. Однако план оказался слабым. Комиссия вернула резервисту его работу, объяснив, что она не соответствует требованиям и что он должен использовать новые знания. Через некоторое время сотрудник представил новый вариант плана решения проблемы. Но в нем по-прежнему не были использованы новые инструменты. Мы связались с наставником и попросили его оценить, решил ли сотрудник проблему. Тот посмотрел план и ответил, что проблема не решена. Кроме того, наставник рассказал, что в последнее время сотрудник уделяет мало внимания обучению, не выполняет задания. Комиссия и наставник, посовещавшись, сняли этого сотрудника из программы подготовки кадрового резерва.

**Наставникам платим. Вторая половина премии зависит от результатов резервиста в работе**

Нам нужно, чтобы наставники серьезно относились к подготовке новых управленцев и не бросали их после того, как они прошли обучение и были назначены на должность, а **поддерживали их в первые месяцы** работы. Словом, отвечали и за результаты работы резервиста. Поэтому мы премируем наставников. **Премию делим на две части.** Первую половину платим после того, как резервист прошел обучение, успешно сдал экзамены и назначен на должность. Вторую часть выдаем после того, как новый управленец проработает на новой должности девять месяцев. И размер вознаграждения наставника зависит от результатов работы его подопечного. Чтобы определить, каковы результаты, мы проводим оценку работы назначенца, смотрим, как он выполняет показатели.

Если работа резервиста на новой должности оценивается выше среднего, наставник получает вторую половину премии полностью. Если назначенец работает средне, наставнику выплачивается только четверть премии, а если ниже среднего, наставник не получает ничего. Мы считаем, что он недостаточно хорошо подготовил назначенца.

Наталья КРАСНОВА,

преподаватель МВА и Executive MBA в МИРБИС

**Среди заданий для резервистов – снять фильм и защитить собственный проект**

Стратегическому кадровому резерву мы даем больше теории, но резервистов, которые близки к назначению на топовые позиции, обучаем как тактический резерв. В их подготовке возрастает доля коучинга, фасилитации, бизнес-симуляций, менторинга. Кроме деловых модулей в программах есть и творческие. Например, мы даем резервистам задание снять фильм о стратегии компании. В конце программы каждый резервист должен защитить проект, который он реализует в компании. Подготовка по программе кадрового резерва не считается законченной, пока этот проект не будет внедрен в компании и не даст экономический эффект.

**После обучения отправляйте резервистов на стажировку в другое подразделение**

В другом подразделении назначенец будет действовать более свободно, легче трансформирует и усовершенствует методы работы, используемые в прошлом, под новые цели и задачи с учетом обучения. Если мы уверены в резервисте, то переводим его в другой ТСК и под руководством наставника он в течение двух недель выполняет обязанности по той должности, к которой готовится. Благодаря этому резервист применяет на практике знания и навыки, которые он получил во время обучения, а наставник может **направить его действия в нужное русло**, подкорректировать его подходы. Словом, лучше подготовить к работе.

**ПРИМЕР**

В прошлом году у нас был резервист из Самары, который готовился на позицию заместителя по производству. Он знал не все нюансы производственных процессов, и, чтобы пополнить его знания, его взял к себе опытный директор ТСК: на две недели поставил управлять производственными вопросами под своим контролем. Резервист получил ценный опыт, и впоследствии это помогло получить назначение на должность.

Если резервист успешно сдает все экзамены и проходит стажировку, он зачисляется в кадровый резерв. Мы издаем об этом специальный приказ. Теперь резервист может претендовать на повышение.

**Резервисты претендуют на вакантные должности наравне с другими кандидатами**

Резервисты участвуют в конкурсе наряду с внешними и внутренними претендентами на должность. Все доказывают комиссии, что обладают нужными компетенциями. Обычно сотрудники из кадрового резерва, будучи хорошо подготовленными, обходят других претендентов. Можно говорить, что резервисты **получают преимущество** при назначении на вакантные управленческие должности. Но заявлять, что они назначаются автоматически, нельзя. Как правило, резервисты получают назначение в течение года (см. диаграмму ниже).

**Диаграмма. Сколько сотрудников зачислено в кадровый резерв и сколько назначено в 2014 году**

**Популяризируйте кадровый резерв в компании. Приказ с формулировкой «назначен резервист»**

Вернее, фраза, которую мы вносим в приказ о назначении, звучит так: «назначен выпускник программы подготовки кадрового резерва». В вакансиях на сайте компании также указываем, что выпускники программы получают преимущество перед остальными кандидатами. Это не все, что мы делали для того, чтобы привлечь внимание сотрудников к программе подготовки кадрового резерва, вызвать доверие к ней. Мы публиковали информацию на корпоративном сайте, делали рассылки. Провели **занятия с директорами ТСК**, объясняли, почему кадровый резерв важен и нужен, какие цели мы ставим, чего ожидаем от них. Затем директора проводили собрания сотрудников, рассказывали им о системе кадрового резерва. Помимо этого, мы проводили **встречи с потенциально заинтересованными сотрудниками**, на которые приглашали топ-менеджеров компании. Сотрудники могли получить ответы на все интересующие их вопросы.

А после того как мы набрали группу резервистов, подготовили их к повышению, стали распространять информацию о назначениях резервистов. Все поняли: если ты попал в кадровый резерв, то назначение тебе не гарантировано, конечно, но его вероятность существенно возрастает.

**Важные выводы**

1. Тщательно отбирайте сотрудников, которых включите в кадровый резерв. Сделайте несколько этапов отбора, не исключайте оценку претендентов экспертами.
2. Разделите обучение резервистов на блоки по группам компетенций – управленческим, профессиональным, лидерским. После каждого блока – экзамен. Затем отправьте на стажировку.
3. Чтобы наставники и обучали резервистов, и помогали им в работе, платите наставникам премии. Но не сразу: когда резервиста назначили на должность (50%) и когда он выдал нужные результаты (50%).

# Как добиться, чтобы сотрудники креативили без принуждения.

**Внедряйте практику сo-creation, измените стиль управления**

Марина ШВОЕВА, Директор по персоналу компании BBDO GROUP

На одной конференции ко мне подошел гендиректор рекламно-производственного комплекса. Посоветоваться. Он добивается, чтобы сотрудники выдавали креативные идеи: ставит сложные задачи – как вызов – и определяет короткие сроки, чтобы вывести людей из зоны комфорта и заставить думать, действовать. Они действуют, но креатива нет.

Я предположила, что гендиректор помещает подчиненных в ситуацию, когда они **испытывают жуткий стресс**. В таком состоянии люди могут предпринимать некие действия, но креативными они не будут. Потому что клетки мозга, отвечающие за творчество и креатив, начинают работать, когда человек находится в состоянии спокойствия, расслабленности и комфорта. Поэтому надо создавать именно такие условия, в которых сотрудники захотят креативить, выдавать что-то оригинальное. Например, гарантировать им право на непреднамеренную ошибку, за которую не будет наказания. Устраивать мозговые штурмы. И еще один важный момент: должна сложиться **сотрудническая команда, которая действует не по приказу**, а, например, из интереса, стремления достичь результатов. Я перечислила своему собеседнику несколько принципов, которые надо выполнять, чтобы спровоцировать в компании co-creation (совместный поиск необычного и действенного решения проблемы).

**Co-creation и сотрудники-циники несовместимы. Будьте готовы избавиться от них**

К сожалению, этих людей не перевоспитаешь и даже не заставишь «тихо стоять в стороне». Сознательно или нет, но они будут разрушать результаты работы команды и подрывать творческий энтузиазм коллег. Например, говорить им: «Что за ерунда – этот co-creation? Кому он вообще нужен? Вам что, больше делать нечего?» К сожалению, такие люди часто бывают очень яркими личностями, умеющими убеждать других в своей правоте и переманивать на свою сторону. И если Вам, чтобы вовлекать сотрудников в коллективное творчество, нужно тратить много времени и сил, то сотрудники-циники легко сведут старания на нет. Им, вполне возможно, хватит сказать несколько едких комментариев.

**Никакого давления со стороны руководителя! Директивный и авторитарный стили управления отставить**

Творчество может расцветать в условиях директивного управления. Так, в СССР не было свобод, все регламентировалось, спускалось сверху, инакомыслие искоренялось. Но литература, театр, музыкальное искусство, развивались и достигали невероятных высот. Вопреки нажиму властей.

Заставить же людей креативить по принуждению невозможно. Как правило, в компаниях, где начальники постоянно давят на подчиненных, нет полноценного общения, коммуникации в удручающем состоянии. По мнению Рона ЯНГА, основателя и генерального директора консалтинговой компании в области управления знаниями Knowledge Associates Cambridge Ltd., в условиях давления **управление строится на принуждении и насилии**, что рано или поздно приводит к конфликтам. Люди избирают уклонение как основную линию поведения. Их превалирующая эмоция – страх: «Лучше вообще не буду ничего делать, чем сделаю что-то не так и получу по полной программе».

В креативных же командах коммуникации налажены отменно, линия поведения работников – сотрудничество, сотворчество, совместный поиск решений, партнерство. Надо создавать условия именно для такой обстановки. Как это сделать, разберем далее.

**Не приказывать, а убеждать, заинтересовывать, вдохновлять, расширяя восприятие работы**

Словом, даже если Вы понимаете, что сотрудник рискует сорвать сроки или уже однажды сделал это, не давите на него. Старайтесь действовать гибко, уговорами и убеждениями.

**ПРИМЕР**

Анна АФИНОГЕНОВА, генеральный директор брендинговой компании Quantum Graphics, буквально уговаривает художников и дизайнеров, неожиданно потерявших вдохновение или столкнувшихся с жизненными сложностями, вовремя сдавать работу. Гендиректор расспрашивает сотрудника, что произошло, сочувствует, а потом просит его взять себя в руки. Главные инструменты воздействия – похвала и доверительная беседа. Критика, угрозы штрафов не помогают. А гендиректор рекламного агентства IQ Marketing Наталья СТЕПАНЮК смирилась с тем, что некоторые дизайнеры все делают в последний момент. Им нужен адреналин дедлайна. А до этого они словно валяют дурака, хотя на самом деле обдумывают проект.

Чтобы вдохновлять людей, расширяя их восприятие своей сферы работы, мы устраиваем семинары и лекции, посвященные шедеврам международной рекламы. У нас есть внутренний **конкурс самых лучших роликов**, созданных нашими сотрудниками за год. Мы всегда делаем обзор итогов каннского фестиваля, а на всех экранах офиса показываем работы победителей. Также мы придумали **проект «Кухня BBDO»**. Мы проводим опрос сотрудников и выясняем, лекции по какой теме им интересны (и полезны для работы). Затем приглашаем лектора. Его выступление помогает заполнить пробелы образования, изменить взгляд на мир. Так происходит раз в две недели. В основном это лекции по искусству разных эпох, дизайну, архитектуре, музыке, поэзии.

Елена ПАРХОНИНА,

заместитель директора представительства компании «Гедеон Рихтер»

**Чтобы внедрить co-creation в российских компаниях, нужно работать с руководителями**

Недавно штаб-квартира нашей компании запустила программу Focus Tomorrow для сотрудников по всему миру. Планировалось, что они, независимо от статуса, будут объединяться в группы и придумывать проекты, повышающие эффективность компании. В России, в силу менталитета, есть определенные трудности по привлечению сотрудников к программе. Субординация, традиционно сильная в нашей стране, не всегда дает в полной мере раскрыться всем сотрудникам. Поэтому мы решили поработать с руководителями: объяснить, как сделать инициативу поощряемой уже на первом этапе, независимо от ее прибыльности.

**Устраните излишние бюрократические барьеры и субординацию, формируйте атмосферу открытости**

Бюрократия может на корню загубить творческое начало, креативный импульс. Устраняйте бюрократию. Например, мы провели опрос, и все процедуры, которые вызывали вопрос «зачем?», упразднили. Также устранили лишние этапы согласования документов. Автоматизировали большую часть нашей работы, чтобы необходимые технические процедуры в период адаптации новичков или во время проведения оценки персонала отнимали у всех минимум времени и сил.

Излишнюю субординацию надо устранить для того, чтобы наладить коммуникации между руководителем и подчиненными, привнести в работу ощущение открытости. **Руководитель должен быть первым среди равных**, а значит, он всегда доступен для беседы с сотрудником. Это поможет наладить коммуникации в компании, установить более доверительную атмосферу в коллективе. Кстати, в нашей компании со штатом более чем 1000 человек, любой сотрудник, который захочет встретиться с топ-менеджером, с 90%-ной вероятностью получит такую возможность в тот же день.

Такое общение показывает: люди могут предлагать идеи, и они будут услышаны. Главное, **не проявлять безразличия**, не ставить бюрократические барьеры. И тогда Вы поразитесь, сколько у сотрудников идей. Даже у новичков.

**ПРИМЕР**

В фирме, выпускавшей автоматы по продаже напитков и фаст-фуда, начальник отдела маркетинга уже долго ломал голову, кому еще можно предложить автоматы. Магазины, рынки, бизнес-центры, кинотеатры и многие другие места массовых скоплений людей были уже охвачены либо заняты конкурентами. Неожиданно к главному маркетологу на прием попросился стажер из службы сервиса. Сильно смущаясь, молодой человек сказал, что ему пришла в голову идея, кому можно еще предложить торговые автоматы. А именно – РЖД. Начальник рекламного отдела удивился, как ему самому не пришло это в голову, и спросил собеседника, как он до такого додумался. Стажер ответил, что живет за городом и недавно, задержавшись на работе допоздна, долго ждал электричку. Было холодно, промозгло, хотелось есть и пить. А купить еды было негде. Тогда он и подумал: «Вот было бы хорошо и здесь поставить наши автоматы». Идею сотрудника внедрили, компания получила солидную прибыль.

Объясняйте руководителям, что они потеряют ценную для бизнеса информацию, если будут закрывать двери для рядовых сотрудников. Например, о том, как можно повысить эффективность производства или снизить издержки, если внести небольшие изменения в технологический процесс.

**Будьте готовы к тому, что не все станут активными участниками креативных команд. Притча про 10 солдат**

Она отражает реальную закономерность: если случайным образом набрать 10 человек (солдат) и предложить им работать в группе, делясь при этом своими мыслями и знаниями, то скорее всего один участник будет делиться очень охотно – даже тогда, когда его никто не просит. Двое – если их попросят один раз. Шестеро – если их будут просить постоянно и настойчиво. И один – никогда не станет делиться знаниями и высказывать собственное мнение. Это не значит, что такого человека нельзя привлекать к креативной работе. Просто не настаивайте, чтобы он делился знаниями. Поставьте задачу, и пусть он молча ее выполняет. А если ему и это неинтересно – оставьте в покое и не включайте в креативную группу.

**Подбирая команду для co-creation, используйте технологию Гарвардского университета**

Эта технология помогает найти людей с общими интересами. Суть: в Гарвардском университете с кандидатом в студенты, уже прошедшим довольно жесткий отбор, проводят очень **детальное и продолжительное собеседование** в admissions офисе. Спрашивают, например, о том, какой фильм любимый, какая книга и классическое музыкальное произведение нравится. В итоге либо отсеивают кандидата (если у него узкий кругозор и он явно не уживется с другими всесторонне развитыми ребятами), либо принимают в университет и поселяют в общежитии со сверстниками, имеющими схожие интересы. Благодаря этому между студентами завязываются не просто **деловые, но и искренние дружеские связи**, нередко сохраняющиеся на всю жизнь. А главное, у этих людей появляется потребность вместе проводить время и иногда создавать что-то новое.

Ту же технологию можете использовать и Вы при подборе людей в креативную группу. Вы поймете, совпадает ли личностный «вектор» кандидата с «вектором» команды. Да, люди могут быть разными по темпераменту и взглядам на жизнь, но у них должно быть общее качество – интерес к тому, чем им предстоит заниматься, желание выдать результат.

Анастасия РОМАНОВА,

заместитель главы представительства международного холдинга RD Group по управлению персоналом

**Разрешите предлагать любые идеи, запретите критиковать предложения коллег. Сформируете атмосферу для креатива**

Знакомому HR-директору дали задание: срочно собрать топов и получить от них стратегию развития компании на несколько лет. Многие топы не ладили между собой. HR-директор объединил их в команды по признаку наибольшей взаимной неприязни и дал задание: через три дня подготовить и презентовать максимальное количество предложений по стратегии развития компании. В том числе и нереалистичных. Правила: предлагать все, что придет на ум, идеи других не критиковать. В результате получилось больше 100 идей, из них голосованием выбрали 10 и внедрили. Но главное – топы впервые сплотились.

**Команда должна быть разношерстной: разные темпераменты, разные взгляды, не все лидеры и креативщики**

Чтобы родилась креативная идея, нужно, чтобы в команде возникало «**психологическое поле высокого напряжения**». А это возможно, если у людей разные взгляды на одно и то же. Тогда возникает что-то вроде творческого конфликта, заставляющего находить неординарные решения. Выслушав коллегу, сотрудник вдруг осознает: проблема, для решения которой все собрались, не так проста и очевидна, как казалось. А значит, надо вместе «копать вглубь и вширь», создавая, по сути, новое, ранее не существовавшее знание.

Не стоит стремиться подбирать креативную команду так, чтобы там оказались все лидеры, все креативно мыслящие люди. На самом деле команда будет эффективной, если в нее попадут люди разных темпераментов и уровня креативности. Как показали исследования, **оптимальный состав успешной команды** такой: 50% – люди, умеющие «все понемногу». Это, так сказать, «смешанный» психологический тип. 20–30% – творцы инновационных идей. Это, собственно, и есть креативщики, которые часто не уделяют должного внимания практической стороне дела, могут нарушать правила работы и провоцировать конфликты. 10–20% – конформисты, умеющие психологически поддерживать своих коллег и налаживать взаимодействие в команде. И не более 10% – люди, которые боятся любого риска, но способные отлично выполнять функции контроля и уделять внимание деталям. Но всех членов команды должен объединять общий интерес и желание получить результат.

Явного лидера назначьте руководителем креативной группы (если он лучше других разбирается в том, чем группа занимается) либо куратором (если он не лучший специалист).

**Не занимайтесь микроменеджментом! Ставьте конкретные задачи и временные рамки**

Если станете жестко контролировать каждый шаг, убьете инициативу и не получите никакого креатива. Действуйте иначе: ставьте задачу, обозначьте сроки сдачи решения (проекта). А чтобы не говорить прямо членам креативной команды, что хотите еще проводить промежуточный контроль, предложите установить **даты, когда команда будет собираться в полном составе**, чтобы обсудить текущую ситуацию, снять спорные вопросы. Скажем, раз в неделю. Функцию контроля возложите на одного из сотрудников либо поставьте внешнего контролера, для которого контроль будет единственной задачей. Но оговорите, когда он вправе вмешиваться и что предпринимать, чтобы поторопить группу.

**ПРИМЕР**

Креативный и стратегический директор креативного агентства «ПАПА» Андрей ЧЕРНЫШЕВ включил в свой штат трафик-менеджера. Он – полная противоположность остальным сотрудникам-креативщикам. Не творческая личность. Этакий киборг. Его задача – следить за тем, соблюдаются ли сроки. Ведь творческие личности контролируют сроки плохо.

**Создайте комфортный офис, располагающий к креативу. Стирайте грань между работой и жизнью**

Офис должен быть комфортным, так как только в состоянии комфорта человек может действительно творить и выдавать что-то оригинальное. Кроме того, нестандартно оформленный, неофициозный офис располагает к креативу.

**ПРИМЕР**

1. В Google офис разделен на зоны, и каждая оформлена в определенном стиле. Скажем, как гостиная или как комната игровых автоматов. Кое-где стоят диваны, сотрудники могут прилечь на них с ноутбуком. Есть места для отдыха и уединений, где можно спокойно поразмышлять.

2. В рекламном агентстве IQ Marketing к услугам сотрудников – две спальни, душ, кухня, столовая, тренажеры, стол для пинг-понга, кинотеатр, две просторные веранды с набором мангалов и казанов. Есть и «офис-мама», которая готовит еду, а также массажист, преподаватель йоги.

Разные помещения компании лучше оформлять принципиально по-разному, чтобы у человека, который перемещается по офису, создавалось чувство, что он как бы переходит из одного пространства в другое. Креативные люди испытывают потребность в чуде и сказке. Создайте ее, **изобразив на стене офиса окна**, за которыми открываются нереальные фантастические, мифологические или сюрреалистические миры. Рядом с комнатой с пуфами, на которые можно упасть и расслабиться, сделайте тренажерный зал, где можно, напротив, взбодриться, сбросить стресс.

В уютном офисе не будет жесткого разграничения на работу и жизнь, когда сотрудник говорит: «В 19.00 мой рабочий день закончился, просьба не беспокоить». В офисе, оформленном по-домашнему, сотрудники будут задерживаться, с удовольствием погрузятся в работу, часов не наблюдая. Будут даже **проводить выходные**, а в трудные минуты по совсем нерабочим моментам получат поддержку от коллег и решат личные проблемы. У нас люди часто оговариваются, называя офис компании домом.

**Важные выводы**

1. Для co-creation нужна команда людей, объединенных стремлением найти нестандартное решение. Они хотят достичь результата, найти новое в не новом, расширить границы мышления.
2. Шеф не может отказаться от авторитарных методов? Тогда креатива не будет. Надо минимизировать субординацию, создать атмосферу открытости и свободы.
3. В команду должны входить сотрудники, разные по темпераменту и взглядам на жизнь, тогда возникнет творческое напряжение, необходимое для выработки креатива.

# Как повысить производительность труда сотрудников. Составляйте для них индивидуальные рабочие планы

О том, что для каждого сотрудника надо подбирать индивидуальные способы мотивации, говорится повсюду. Но как это нужно делать? Лучше всего выявить личные цели сотрудника, совместить это с устремлениями компании и прописать в документе. Как это сделать и что это за документ, рассказал на нашем вебинаре Карен АРАКЕЛЯН, Директор по персоналу компании Rutsog Invest.

**Карен АРАКЕЛЯН:**

«Составляя индивидуальные рабочие планы, Вы можете удачно сочетать личные цели и карьерные интересы сотрудников с потребностями компании. Это сильно мотивирует людей!»

*Мы не знаем, как разработать индивидуальные рабочие планы для некоторых сотрудников. Например, для бухгалтера или заведующего складом. Что Вы посоветуете?*

Сначала определите, в чем заключаются основные функции этих сотрудников. Затем – как эти функции можно измерить и выразить в цифрах. Например, какое количество транзакций бухгалтер должен выполнять в день или в неделю. Посмотрите, сколько раз он перечислял средства за последние полгода, разделите это количество на число рабочих дней и получите среднее значение ежедневных транзакций. Исходя из этого, рассчитайте норму. Для заведующего складом аналогичным образом установите количество отгрузок за определенный период, а также процент порчи товара.

*Недавно мы повысили зарплату отдельным сотрудникам, которые, по оценке руководителей, выполняли работу лучше других. Остальные посчитали это несправедливым. Но им повышать зарплату не за что. Можно ли с помощью рабочих планов показать, что не все заслужили повышение оклада?*

Да, конечно. Попросите сотрудников написать, чего они хотели бы достичь, работая в компании. Затем пусть руководители подразделений изучат пожелания персонала, сопоставят их с планами и целями компании и, исходя из этого, составят индивидуальный рабочий план для каждого сотрудника. В плане нужно указать, каких показателей должен достичь сотрудник, чтобы получить то, что он хочет. Обсудите и согласуйте план с сотрудником. Тогда все работники будут знать, по каким критериям их оценивают, и почему кто-то получает прибавку к зарплате, а кто-то нет.

*Гендиректор одобрил мое предложение ввести индивидуальные рабочие планы. Я опасаюсь, что сотрудники примут новую систему в штыки. Как избежать негатива?*

Внедряйте индивидуальные рабочие планы постепенно. Сначала составляйте их на полгода, а лучше на квартал. Не внедряйте систему сразу во всей компании, начните с одного или нескольких отделов. Вы увидите, как идет процесс, выявите недостатки и устраните их. После этого экстраполируйте опыт на всю компанию. Руководителям подразделений объясните, что в их оценку будет входить то, как сотрудники выполняют индивидуальные планы. Тогда управленцы не смогут относиться к рабочим планам безразлично.

# Проведите каскадное обучение

**Как обучить всех сотрудников – от топа до рабочего? Проведите каскадное обучение. Зачем нужны два модератора**

Вера КОЗЛОВА, руководитель отдела кадров творческой архитектурной фирмы «Архпроект» Союза архитекторов Республики Башкортостан (г. Уфа)

В ЭТОЙ СТАТЬЕ ЧИТАЙТЕ:

* [зачем и для кого нужно организовать тренинг тренеров помимо обучения по сути – по новому продукту либо по новым ценностям и бизнес-стратегиям](https://e.hr-director.ru/article.aspx?aid=411358#a1);
* [как избежать потерь информации и синдрома испорченного телефона во время перехода обучения с одного уровня на другой](https://e.hr-director.ru/article.aspx?aid=411358#a2);
* [как мотивировать управленцев разных уровней ответственно подойти к обучению подчиненных](https://e.hr-director.ru/article.aspx?aid=411358);
* [как составить план каскадного обучения, какие сроки устанавливать и в какой форме проводить мероприятия для передачи знаний](https://e.hr-director.ru/article.aspx?aid=411358#a4).

В крупной сервисной компании был принят авторитарный стиль управления. Как действовать сотрудникам разных категорий, строго регламентировалось – было прописано в локальных нормативных актах. Но когда разразился кризис, стало ясно, что такой стиль управления не подходит. Пришлось сократить 40% сотрудников, а от оставшихся теперь требовалось, чтобы они брали на себя ответственность и проявляли инициативу. Словом, вели себя как лидеры на своих участках работы. Причем практически на всех уровнях. Чтобы добиться этого, руководство решило изменить корпоративную культуру, **обучить сотрудников лидерским подходам к работе**. Но возникла проблема – как обучить? Общая численность сотрудников компании даже после сокращения – 15 000 человек.

HR-директор в разговоре с гендиректором рассуждал: в принципе обучать всех сотрудников, от топов до рядовых, нужно одному и тому же. Зачем тогда устраивать тренинги для всех? Достаточно довести новые подходы к работе только до ключевых сотрудников. Причем выявить их надо на всех уровнях, составить список (кроме высшего звена – топов надо обучить всех). А потом стало ясно, что можно вообще обучить только топов, а они передадут свои знания нижестоящим руководителям, те – своим подчиненным и так до уровня рядовых сотрудников. Так вырисовалась концепция каскадного обучения. После того, как его провели, показатели компании в первый год выросли в 1,4 раза. Плюсом обучения было и то, что управленцы, выступая в роли и слушателя, и тренера, усваивали новую информацию на 100%.

**5 случаев, когда нужно проводить каскадное обучение**

**1.** Компания собирается вывести на рынок новый продукт / услугу.  
**2.** В компании изменяется корпоративная культура – ценности, ритуалы.  
**3.** Внедряется или изменяется какой-то бизнес-процесс (или несколько процессов).  
**4.**У сотрудников недостаточно развиты лидерские качества – например, ответственность, умение справляться со стрессом, навык слышать и слушать других, коммуникативные навыки общения.  
**5.** Требуется, чтобы все сотрудники переняли лучшую практику компании, стали использовать ее в своей работе.

Потребность в каскадном обучении, по мнению Елены ВОЛКОЕДОВОЙ, заместителя председателя правления СДМ-Банка, стоит выявлять на двух уровнях – топ-менеджеров и рядового персонала (подробнее о том, как выяснить, есть ли потребность в обучении тех или иных сотрудников, читайте в № [5, 2014](https://e.hr-director.ru/default.aspx?mid=12476)).

**Как обучить топ-менеджеров? Выбирайте способ, исходя из того, какую информацию надо им передать**

Первый способ: руководителей высшего звена обучает гендиректор или акционер, если владеет вопросом. Причем далеко не всегда требуется организовывать обучающее мероприятие, скажем, тренинг или семинар. Подскажите гендиректору, что он может дать топ-менеджерам новую информацию во время традиционного совещания. Только лучше посвятить обучению все совещание целиком и при необходимости увеличить его продолжительность. **Руководитель компании выступит перед топами с презентацией**, разложит по полочкам новую информацию, разъяснит, как и что привнести в работу.

**ПРИМЕР**

В торговой сети упали продажи, что не удивительно для периода кризиса. Гендиректор решил не списывать все на кризис и поручил службе маркетинга провести исследование, которое показало: снизилась конвертация посетителей в покупатели. Это значит, что в магазины людей приходит в принципе столько же, сколько и прежде, но они реже совершают покупки. Это сигнал: нужно исправлять ситуацию. Руководство сети наняло консультантов из McKinsey, которые выработали план действий. Он предполагает продажу товаров в рассрочку, изменение ассортимента, новые подходы к обслуживанию покупателей. Коммерческий директор и HR-директор составили стандарты работы, гендиректор эти документы утвердил. Теперь предстояло рассказать обо всем сотрудникам торговой сети. Организовать семинары для всех 12 000 не представляется возможным, поэтому принято решение: гендиректор выступит перед кустовыми руководителями (они являются топ-менеджерами). Гендиректор подготовил презентацию, с которой и выступил. Топ-менеджеры задавали вопросы, живо интересовались подробностями. Теперь им было что рассказать нижестоящим руководителям.

Второй способ – **нанять сторонних тренеров**. Это придется делать, если предстоит получить такие знания, которыми не обладает никто в компании. Но эти знания необходимо знать практически всем сотрудникам. К сожалению, услуги сторонних тренеров стоят денег. Но компания экономит, так как обучает только руководителей высшего звена, а не всех.

Лиза ШИБАНОВА,

менеджер по управлению талантами и развитию персонала компании Coca-Cola Hellenic в России

**Используем каскадный принцип для обучения резервистов по программам ускоренного развития. Образуется три каскада**

Первая программа называется «Развитие лидерского потенциала». На ней мы готовим менеджеров к роли руководителя подразделения (топа). Обучение проводят топ-менеджеры нашей компании. Они помогают участникам приобрести новый управленческий опыт, учат мыслить на перспективу и самостоятельно принимать взвешенные решения. На второй программе «Полный вперед – 2» мы готовим супервайзеров к роли менеджеров. Так как участники первой программы не понаслышке знают, что это за работа, они становятся идеальными менторами для резервистов второго каскада. Третья программа – это подготовка специалистов к роли супервайзера. Их обучают выпускники программы «Полный вперед – 2».

**Презентацию гендиректора или материалы обучающей организации передайте топам**

Попросите гендиректора презентацию, с которой он выступал перед топами, передать топ-менеджерам. Если обучение будет проводить сторонний тренер, то заранее договоритесь, что он передаст Вам все учебные материалы. По ним топ-менеджеры будут готовить свои презентации для подчиненных. Следовательно, у Вас будет надежда, что **информация не потеряется** и будет доведена до сотрудников.

Если Вы готовили какие-либо документы, например те же стандарты работы с клиентами либо кодекс корпоративных ценностей, которые надо передать сотрудникам, сделайте тексты этих документов доступными для топ-менеджеров. Например, выложите на корпоративный сайт или **создайте электронную библиотеку**. Управленцы смогут опираться на эти материалы, проводя обучение для подчиненных.

Но обратите внимание: **для каждого нижестоящего уровня можно изменять презентацию** и подачу, делать ее такой, которая будет понятна сотрудникам конкретного уровня. По мнению Татьяны ЛЫСОВОЙ, руководителя отдела по работе с персоналом юридической компании «Приоритет», для рядовых сотрудников не стоит давать много расчетов, приводить диаграммы. Если каскадное обучение посвящено лидерству, то исполнителям нужно рассказать, какое поведение ценится в компании, напомнить о нормах, гласных и негласных. Более того, некоторые данные не стоит приводить и по соображениям конфиденциальности.

**Если считаете целесообразным, разработайте учебное пособие для тех, кто будет обучать**

Такое пособие ваши лекторы используют для подстраховки – чтобы ничего не забыть, не потерять нить повествования. На основе этого пособия можете сделать и конспект для повторения и самоконтроля для обученных. Выложите его в электронную библиотеку или на корпоративный сайт, чтобы он был доступен всем. Сотрудники смогут пользоваться конспектом уже после обучения, в процессе работы.

**Обязательно организуйте для управленцев тренинг для тренеров, после него – проверку**

Несомненно, топ-менеджеры и руководители среднего звена – интеллектуально развитые личности, способные хорошо донести мысль до подчиненных. Возможно, кто-то и без обучения навыкам тренера отменно проведет занятия. Но, во-первых, так можно сказать далеко не обо всех управленцах, во-вторых, даже прирожденным ораторам не помешает узнать некоторые секреты работы тренера. Например, как держать аудиторию в тонусе, **какие особенности есть в восприятии информации взрослыми** людьми и как эти особенности учитывать, обучая сотрудников. Если нужно, обучите и тому, как проводить совещания с элементами обучения.

Словом, обязательно проведите для управленцев тренинг по тренерскому мастерству. Это может сделать, скажем, внутренний тренер компании. Если внутреннего тренера нет, пригласите стороннего. Не стоит экономить на оплате его услуг – топы (а если есть возможность, включите в список слушателей и руководителей среднего звена), обученные тому, как преподавать, **лучше донесут информацию до подчиненных, а те лучше ее усвоят**. Обязательно устройте по итогам тренинга для тренеров зачет или проверочное задание, чтобы закрепить усвоенный материал.

**ПРИМЕР**

После тренинга, на котором топ-менеджерам разъяснили, как выступать в роли тренера, лектор устроил небольшой зачет. Управленцев просили ответить на 10 вопросов о том, как и что лучше делать в процессе обучения в разных ситуациях, затем решить кейс (в его основе ситуация, которая может сложиться в ходе занятий) и выполнить простое задание. Например, одному из топов поручили за полчаса объяснить, как играть в шахматы, другого попросили объяснить, как работать с Outlook. Комиссия в составе лектора, HR-директора и заместителя гендиректора слушала и оценивала, насколько доходчиво управленец разъясняет правила. Если это плохо удавалось топ-менеджеру, то ему не поручали проводить обучение для нижестоящих руководителей.

Елена ВОРОБЬЕВА,

HR-директор компании «АДАМАС»

**В первое время придерживались правила «один каскад – один день». Сейчас проводим обучение в один день на всех уровнях**

На каждом последующем уровне обучение должно пройти на следующий день после того, как оно прошло на предыдущем. В нашей компании каскады такие: директор по продажам – территориальные менеджеры – управляющий магазина. Обучение проводили соответственно в среду, четверг и пятницу. Такой график был установлен не случайно – продавцы магазинов получали информацию перед выходными днями, на которые всегда приходится пик продаж. Сейчас, когда сотрудники привыкли интенсивно получать и передавать знания, нередко проводим обучение в один день на всех уровнях.

**Установите срок, в течение которого нужно провести обучение на всех уровнях, запросите у топ-менеджеров планы**

Иначе появится риск, что в некоторых подразделениях до нижнего уровня обучение не дойдет и через полгода. Не пускайте на самотек планирование обучения. Определите конечную дату, до которой занятия (лекции, семинары, совещания с элементами обучения) должны пройти на всех уровнях (каскадах). Можете установить и максимальный перерыв между занятиями на разных уровнях. Скажем, неделю. Больше устанавливать не стоит, **иначе управленец забудет часть информации**, которую должен передать. Нужно, чтобы обучение шло по горячим следам.

Запросите у топ-менеджеров планы проведения занятий на всех уровнях в подконтрольных им подразделениях с конкретными датами или, по крайней мере, днями недели, если нужно проводить по несколько занятий на каждом уровне. Проверьте, учитывали ли управленцы, составив план, временные ограничения – крайний срок, до которого нужно провести обучение на всех уровнях, и максимальные перерывы между занятиями на ближайших каскадах.

Елена ВОЛКОЕДОВА,

заместитель председателя правления СДМ-Банка

**Обучаем директоров филиалов навыкам ведения переговоров, а директора передают знания своим ключевым сотрудникам**

Мы привлекаем для обучения внешних провайдеров, но отправляем на курс только директоров филиалов, которые приезжают из регионов. Получив новые знания, пообщавшись с сотрудниками головного офиса, они уезжают и на местах передают новую информацию ключевым сотрудникам своих филиалов – клиентским менеджерам, бухгалтерам, менеджерам по кредитам и IT-специалистам. Есть условие: обучение должно пройти в течение недели. Предполагая, что так и произошло, минимум через неделю (или позже) мы проводим оценку работы методом «Тайный покупатель» и обзваниваем клиентов (выборочно). Кроме того, мы анализируем жалобы клиентов.

**Чтобы исключить «испорченный телефон» и потерю информации, назначьте по два консультанта на каждое занятие**

То, что Вы попросите управленцев использовать в качестве основы для обучения изначальную презентацию или материалы лектора самого высокого уровня (изменяя ее под каждый уровень), уже отчасти защитит Вас от искажения информации и ее потери. Но этого недостаточно. Назначайте на занятия по два консультанта. Один – **управленец, который провел обучение для нижестоящих руководителей**. Он же должен быть наблюдателем на тех занятиях, которые станут проводить эти нижестоящие руководители. Например, гендиректор обучил топов, а потом он выступает в роли консультанта на занятиях, которые проводят для своих подчиненных топы. А топ-менеджеры проведут занятия для руководителей среднего звена и станут потом у них на тренингах консультантами. Их задачи – объявить лектора, наблюдать, как проходит занятие, и при необходимости что-то пояснять, следить, чтобы информация не искажалась.

Второй консультант – **HR-специалист**. На более высоких уровнях обучения им может быть сам Директор по персоналу, на нижестоящих – специалист по обучению или внутренний тренер. Задача HR-ов – следить, правильно ли все идет с точки зрения методики обучения, наблюдать за слушателями и выяснять, все ли они понимают, а также составить представление о том, доступно ли подает информацию лектор. Если HR-специалист поймет, что сотрудники не усвоили материал, то **инициирует дополнительное обучение**.

Чтобы не было путаницы, попросите руководителей указать в плане обучения, где они проставили даты или дни недели, еще и тех, кто выступает консультантом на занятиях на каждом уровне. Этот план станет, по сути, алгоритмом каскадного обучения в вашей компании. Как может выглядеть план, смотрите в таблице ниже.

**Таблица. План каскадного обучения для коммерческой службы**

| Тип мероприятия | Кто обучает (тренер) | Консультанты | Кого обучают | День недели, время |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 1. Первая учебная планерка | Директор по продажам | Первый – коммерческий директор; второй – HR-директор | Кустовые менеджеры | Вторник, 12.00 |
| 2. Вторая учебная планерка | Кустовой менеджер | Первый – директор по продажам (или его заместитель); второй – HR-специалист по обучению | Администраторы магазинов | Среда, 12.00 |
| 3. Третья учебная планерка | Администратор магазина | Первый – кустовой менеджер; второй – HR-специалист по обучению или тренер | Сотрудники магазина | Четверг, 12.00 |

**Если не требуется проводить серию тренингов, организуйте обучение в форме конференции**

**Видео по теме**  
  
О том, какие формы и методы обучения лучше использовать, обучая молодых специалистов, расскажет **Марина ШВОЕВА** в видеосеминаре «Методы обучения и оценки сотрудников нового поколения».

Пригласите на это мероприятие лучших представителей сотрудников, работающих на разных уровнях. В том числе из регионов. И организуйте для них обучение по каскадному принципу**\***. Сначала представитель высшего руководства компании проведет семинар для тех, кто принадлежит к топ-менеджменту компании. А затем топы, получив информацию, поделятся ей с подчиненными. Причем топы могут читать лекции руководителям среднего и низшего звена в разных секциях – каждый по своему направлению. Руководители же среднего и низшего звена, покинув конференцию, на местах передадут знания остальным сотрудникам.

**ПРИМЕР**

Когда в крупной производственной компании решили поменять производственный цикл, то организовали крупную конференцию для своих сотрудников. У компании 35 филиалов, и располагаются они от Калининграда до Владивостока. Руководство компании поручило каждому филиалу выбрать лучших представителей и делегировать их вместе с руководителями филиалов на конференцию. Она была разделена на две части и длилась два дня. В первый день руководители московского офиса выступали перед руководителями филиалов, рассказали о том, что меняется в работе, как это отразится на планах работы и на целях компании, разъяснили, что и как надо будет делать. После этого некоторых руководителей филиалов попросили быстро подготовиться и на следующий день, во второй части, выступить перед сотрудниками с тезисами о том, как конкретно изменения отразятся на практике, что и как надо будет внедрять. Электронные копии всех докладов, которые были зачитаны на конференции, сотрудники забирали с собой и в филиалах передали новые знания работникам.

**Чтобы мотивировать управленцев качественно обучать, приведите два довода, устройте коуч-сессию, установите KPI**

Некоторые управленцы (чаще – среднего и низшего звена) могут быть убеждены: не стоит сильно выкладываться, обучая подчиненных, разжевывать им, как и что делать. Якобы подчиненные все равно мало чего усвоят, поэтому достаточно того, что новыми знаниями обогатились сами управленцы.

Чтобы изменить такой подход, действуйте в трех направлениях. Во-первых, приводите два аргумента. Первый: чем убедительнее управленец разъяснит суть новой информации и покажет, как ее применять, тем **лучше будут работать подчиненные**. А значит, и показатели работы повысятся, что отразится на премиальных. Второй аргумент: обучая сотрудников, их руководитель проявляет себя как наставник, а не только как контролер. Значит, **авторитет управленца повысится**, что поможет ему лучше управлять коллективом.

Устраивайте небольшие коуч-сессии с менеджерами среднего и низшего звена (пусть и в неофициальных беседах). Задавайте вопросы о том, справятся ли их подчиненные с новшествами, смогут ли самостоятельно разобраться в них. Словом, **подводите к выводу: заниматься обучением сотрудников необходимо.**

Если нужно, установите и KPI, увязанный с каскадным обучением. Скажем, конкретно укажите, сколько человек должен обучить управленец или сколько занятий провести, какие результаты должны показать подчиненные. К примеру, обучить 20 сотрудников, при этом они должны дать **не менее 80% правильных ответов** на вопросы теста.

**Если каскадное обучение будет регулярным, включите его в ежегодный план. Как завершающую стадию**

Невозможно все обучение построить по принципу каскадного. Оно – лишь еще один, **дополнительный формат обучения.** Например, он может быть четвертым этапом, если раньше было три основных формата – «я читаю», «я прохожу дистанционный курс», «я участвую в тренинге». Пусть сейчас появится еще и такой: «я узнаю лучшую практику». В итоге каскадное обучение станет последней стадией, на которой отрабатываются те навыки, которых сотрудникам недостает.

В годовом плане обучения каскадное планируется после основного обучения. Как правило, через **5–10 рабочих дней** после учебного курса. Это время необходимо для того, чтобы руководитель, который проведет первый тренинг по каскадному принципу, успел подготовиться к нему. Насколько эффективным было обучение, проверяйте на оценке.

**Важные выводы**

1. Чтобы избежать эффекта «испорченного телефона», на каждое занятие назначайте двух консультантов. Один – руководитель сотрудника, который проводит обучение, второй – HR-специалист.
2. Обозначьте, каким может быть перерыв между обучением на разных уровнях. Тогда у тех, кто обучает, новые знания будут свежи в памяти, и информация не потеряется. Запросите у топ-менеджеров планы обучения.
3. Чтобы мотивировать менеджеров качественно передавать знания подчиненным, проведите коуч-сессию. На ней подведите к пониманию: обучение выгодно им, результаты улучшатся.

# Никто не подготовит рабочих и управленцев так, как Вам надо.

**Создайте Обучающий центр на производстве. Пример НЛМК**

Роман ВЕЛИКАНСКИЙ, ​начальник управления профессионального развития персонала Новолипецкого металлургического комбината (НЛМК)

В ЭТОЙ СТАТЬЕ ЧИТАЙТЕ:

* сколько преподавателей-теоретиков и преподавателей-практиков должно быть в Обучающем центре;
* где взять тренажеры и станки для учебных классов, если закупить новые не представляется возможным;
* как и чему обучать будущих тренеров, а также, как оценивать кандидатов в преподаватели;
* чем конкретно отличается обучение для новичков от курсов для рабочих со стажем.

С каждым годом качество подготовки молодых специалистов для промышленных компаний ухудшается. Но и плохо обученных выпускников средних специальных учебных заведений уже практически не найти. Училища и техникумы закрываются. Поэтому часто приходится брать молодежь вообще без какой-либо базы знаний и опыта. Можно, конечно, в очередной раз с негодованием и недоумением говорить о том, что **система образования не ориентируется на запросы бизнеса**, готовит не тех и не так. Но вряд ли этим что-либо изменишь. Готовить «синих воротничков» к работе сейчас приходится самим компаниям. Многие, как наш комбинат, создают для этого внутренние обучающие центры. Это процесс непростой, у HR-ов и управленцев он вызывает много вопросов. Расскажу о нашем опыте, возможно, это снимет если не все вопросы, то, по крайней мере, их часть.

Анастасия МАШЕРО,

генеральный директор компании BUSINESS MENTOR GROUP

**Мотивируйте людей учиться, и Обучающий центр будет работать эффективно. Соблюдайте три условия**

Первое условие – это подбор харизматичных инструкторов. Чтобы выявить именно таких, изучите показатели работы участков и бригад, посмотрите, в каких из них низкая текучесть кадров, где есть передовики. Обратите внимание и на то, каково личное участие начальников служб/смен и передовиков производства в деятельности компании, узнайте, занимаются ли они самообразованием. Второе условие – минимизировать демотивирующие факторы в коллективе, повысить командный дух и лояльность персонала (если они ниже нормы). Оцените атмосферу в коллективах, проведите опрос, и Вы поймете, как устранить наиболее серьезные проблемы. Третье условие – один курс в программе, не связанный напрямую с бизнесом компании. Это курс, выбранный по «многочисленным просьбам трудящихся». Например, обучение рисованию или танцам. Сотрудники будут охотнее учиться.

**Заранее определите, какие функции, кроме собственно обучения, будет выполнять Центр**

Обучающий центр должен не только организовывать собственно сами занятия для разных категорий персонала. Он выявляет также потребности в новых знаниях, навыках и опыте, оценивает процесс обучения. Кроме того, очень часто на **обучающие центры возлагают и подбор персонала**.

В этом есть своя логика: специалисты Центра знают, кого отобрали и приняли на работу в компанию, представляют, в чем слабые места новичков, каких знаний им не хватает, а потому без труда организуют соответствующее обучение. Кроме того, такие центры нередко отвечают и за взаимоотношения с вузами, организуют конкурсы для студентов. А собственно процесс обучения может складываться из нескольких направлений. В нашей компании это, к примеру:  
– обучение преподавателей;  
– повышение квалификации топ-менеджеров;  
– повышение квалификации руководителей и специалистов;  
– подготовка кадрового резерва;  
– профессиональная подготовка новых рабочих;  
– повышение квалификации рабочих;  
– электронное тестирование для проверки знаний.

**ПРИМЕР**

В Новолипецком металлургическом комбинате функционал Центра обучения довольно широк и не ограничивается только собственно процессом обучения. Специалисты Центра также ведут работу по профориентации учащихся старших классов школ и студентов учебных заведений, организуют обучение для сотрудников во внешних учебных заведениях, а также формируют бюджет на обучение и оценивают его эффективность.

**Потребуются два вида преподавателей – теоретики и практики. Оценивайте их в два этапа**

Преподаватели-теоретики не только должны вести занятия, разъяснять азы профессии и терминологию. Среди них в обязательном порядке должны быть и методисты, которые **разработают учебные пособия, составят тематические планы**, сформируют материалы для оценки и тестирования учащихся. Преподавателей-теоретиков выбирайте из числа опытных руководителей и специалистов компании.

А инструкторов-практиков (второй тип) выберите из числа грамотных рабочих. Они будут показывать своим ученикам (или ученику, если обучение индивидуальное), как выполняется та или иная работа.

Как теоретиков, так и практиков выбирайте одинаково, несмотря на то, что их обязанности существенно различаются. Сначала оценивайте профессиональные знания по предмету, который специалист будет преподавать, затем педагогические умения – способен ли человек передавать свои знания подопечным. Соотношение теоретиков-преподавателей и лекторов-практиков должно быть равно 30% : 70%.

**Материально-учебная база: понадобятся помещения. Станки и тренажеры необязательно покупать**

Помещения необходимы для учебных классов. А оборудование – станки, электронные тренажеры – нужно, чтобы обучать слушателей применять теорию на практике. Станки и рабочие машины не обязательно покупать. Проведите ревизию в подразделениях, выясните, нет ли там оборудования, которое не используется. Если есть, переместите его в учебные классы или цеха. Если же необходимы новые станки, в основе работы которых – совсем другие технологии, чем в станках предыдущего поколения, то, возможно, придется купить их. Затраты обсудите с руководителем компании.

Возможно, потребуется обзавестись и видеотехникой, чтобы преподаватель мог показать ученикам учебное видео, продемонстрировать чертеж или иллюстрацию. Приобретите доски и/или флипчарты.

**Видео по теме**  
О том, как рассчитать стоимость обучения, а также правильно составить программу курсов, расскажет **Елена ВИТЧАК**в видеосеминаре **«Обучение персонала»** в Школе Директора по персоналу на сайте [mgu.HR-director.ru](http://mgu.hr-director.ru/).

**ПРИМЕР**

Нефтедобывающая компания создала учебный полигон в селе Успенское Тюменского района – недалеко от одного из добывающих производств. На участке площадью 8147 кв. метров смонтированы: буровая установка, комплекс учебного оборудования по добыче нефти и газа, дизель-электростанция, противовыбросовое оборудование, трубный ключ с пультом и обвязкой, гидравлический индикатор веса, вертикальный шламовый насос. Сложнее всего было оборудовать комплекс буровой установкой – лишних нигде не было. В результате она появилась последней – сразу после того, как установку заменили на одном из производств на более новую и мощную. Теперь на полигоне могут обучаться специалисты по 11 направлениям работы, одновременно – не более 50 человек. Чтобы обучение проходило более эффективно, рабочих вывозят на несколько дней с ночевкой в мобильных домах (вагончиках).

Если же на предприятии нет лишнего оборудования (даже устаревшего), а купить новое не представляется возможным, **попробуйте найти учебное учреждение**, которое готовит специалистов аналогичного профиля, и договоритесь, чтобы слушатели Вашего Обучающего центра могли работать на оборудовании этого учреждения.

Сколько классов и учебных площадок организовать, зависит от того, по каким направлениям и какие категории сотрудников будете обучать силами Центра.

К примеру, в НЛМК сформировалось четкое понимание, какие классы необходимы. Это не только **кабинеты технического обучения** и занятий по IT-технологиям, но и лингафонный кабинет (для руководителей), **два учебных полигона** – для подготовки водителей напольного безрельсового транспорта, стропальщиков и крановщиков-операторов. Есть еще участок для подготовки электро- и газосварщиков, газорезчиков и учебная мастерская, в которой обучают слесарей-ремонтников.

**Если у Вас есть объекты, подконтрольные Ростехнадзору, формируйте курсы с учетом этого**

Тогда сотрудники будут правильно обслуживать эти объекты, и при проверке ведомство не оштрафует их за нарушение норм. Кроме того, Вы обеспечите предаттестационным обучением тех специалистов, которые должны регулярно проходить его (раз в год) и сдавать аттестацию. Обучение требованиям Ростехнадзора необходимо и в том случае, если предприятие работает по системе ISO.

**Организуйте обучение для тренеров**

В НЛМК все корпоративные преподаватели-теоретики и инструкторы проходят специализированное обучение по программе психолого-педагогического минимума. На курсе им разъясняют, как проявлять себя в такой роли, что делать и как выстраивать отношения с подопечными, как контролировать их. Объясняется, как передавать знания, как добиваться, чтобы подопечные усвоили их.

Но прежде чем направлять будущих преподавателей на обучение, проведите их отбор. Для этого устройте тестирование, чтобы проверить, насколько каждый из потенциальных тренеров обладает педагогическими компетенциями, знает ли он предмет, которому предстоит обучать.

**ПРИМЕР**

В крупной производственной компании сформировали пул кандидатов в тренеры. В него включили 3500 человек. Затем для всех претендентов организовали тренинг «Эффективное обучение на производстве». Когда он закончился, слушатели сдали комплексное тестирование, подтвердив высокий уровень профессиональных компетенций и педагогических знаний. Практически все из них справились с заданиями, и в компании появились около 3300 преподавателей, 1000 из которых – тренеры по теории, а 2300 – инструктора-практики. Руководство решило, что это не так много для компании, в которой общая численность персонала примерно 50 000 человек. Расчеты подтвердились: Центр обучения смог проводить практические занятия для сотрудников в индивидуальной форме. В 2014 году в Центре обучились 1500 сотрудников, а за все время работы – примерно 10 000 человек.

Александра ЛАРИНА,

руководитель службы управления персоналом биохимического холдинга «Оргхим»

**Собственный Центр обучения для рабочих специальностей – это первая ступень в системе обучения на производстве**

Для этого мы разработали матрицу навыков по всем профессиям, указав в ней, какие навыки должны быть у профессионала и какие есть в реальности. Благодаря матрице мы увидели, кого и чему нужно доучивать. Специалист, освоивший смежную программу, проходит аттестацию по новому предмету и лишь затем допускается к самостоятельной работе. Второй программой стала подготовка кадрового резерва. Это обучение мастеров, начальников смен. Мы провели конкурс, чтобы выявить заинтересованных в учебе сотрудников, и направили их на обучение за счет предприятия. И наконец, третья программа – это обучение высшего руководящего состава предприятия по Президентской программе подготовки управленческих кадров.

**Обучение для рабочих подразделите на два вида: для новичков и для опытных**

Обучение для новичков мы структурировали так: обучение общетехническим знаниям, ознакомление с производством (после трудоустройства), обучение по профессии, затем тестирование на знание последовательности технологических операций, выполнение пробной работы, итоговое тестирование. Если новичок удачно пройдет тестирование, ему выдается документ установленного образца, после чего сотрудник допускается к самостоятельной работе.

Дополнительную профподготовку проходят те работники, которые получили допуск к работе по основной профессии. Ее проводите в два этапа: обучение вторым (смежным) профессиям, чтобы расширить профессиональный профиль, и обучение на курсах целевого назначения, чтобы получить допуск к обслуживанию оборудования на объектах, подконтрольных Ростехнадзору.

В рамках первого этапа предусмотрены такие процедуры: **рабочий проходит обучение** (сначала по курсовой форме, затем – по индивидуальной), **выполняет пробное практическое задание**, проходит тестирование. Если результаты положительные, ему выдается документ установленного образца, после чего сотрудник допускается к самостоятельной работе.

Второй этап включает в себя такие ступени: изучение теории по курсовой форме и тестирование. Если оно пройдено успешно, рабочему выдается документ, предоставляющий ему право выполнения определенных видов работ.

**ПРИМЕР**

Чтобы у опытных рабочих совершенствовались теоретические знания и практические навыки и чтобы люди постигали современные методы решения профессиональных задач, на НЛМК в Обучающем центре организовали курсы повышения квалификации. На этих курсах ежегодно обучаются от шести до семи тысяч человек. В программе курса: изучение новой техники и технологий в рамках реализации Программы технического перевооружения и развития компании, требований охраны труда и промышленной безопасности, вопросов организации труда, методов повышения качества продукции. На занятиях рабочим, повышающим свою квалификацию, также рассказывают, какие информационные системы используются в НЛМК.

Елена КАНАТЧИКОВА,

директор департамента по управлению персоналом компании «Кристалл-Лефортово»

**Чтобы убедить гендиректора, что нужно создать Обучающий центр, составьте техзадание и подпишите у шефа**

Включите в документ не только пункты, в которых описываются условия работы Центра, но и такие разделы, как характеристика недостатков существующей в компании системы обучения, расчет себестоимости центра. Приведите руководителю примеры удачного ввода центров обучения при производстве, рассчитайте сроки ввода в эксплуатацию (основные пункты техзадания смотрите ниже). Благодаря этому Вы покажете гендиректору, что такой Центр необходим, а расходы не запредельные. Эти аргументы, возможно, подействуют на руководителя, и он подпишет документ. Теперь используйте техзадание как аргумент в работе с руководителями, настаивайте на том, что претворить в жизнь решение, заверенное гендиректором, необходимо.

**Что отразить в техзадании на разработку Учебного центра**

**1.** Описание назначения Учебного центра и характеристик потенциального пользователя.  
**2.** Недостатки существующей в компании системы обучения.  
**3.**Технические требования к Учебному центру (метраж, условия эксплуатации, температура, время подготовки к работе, разборность/стационарность, ремонтная база и обслуживание, безопасность, способы утилизации).  
**4.** Технологические требования (оборудование, материалы и комплектующие), штат, наглядные пособия, печатные материалы.  
**5.** Себестоимость в соответствии с технологическими требованиями.  
**6.**Сроки ввода Учебного центра в эксплуатацию (в полной комплектации).  
**7.** Заказчик и форма взаимодействия с ним (консультации, этапы сдачи работ, окончательная приемка).  
**8.** Примеры удачных решений учебных центров в других компаниях.

**Составьте карты последовательности выполнения технологических операций**

О них уже упоминалось выше. Эти карты отражают алгоритм работы на каждом участке производства разными рабочими. Карты составляют основу обучения для новичков. В конце обучения они сдают тест на знание алгоритмов работы. По сути, на знание карт последовательности технологических операций.

**ПРИМЕР**

Руководители и специалисты структурных подразделений НЛМК составили около 2500 карт последовательности технологических процессов (КПТО) – столько основных операций использовалось на всем предприятии. Карты в электронном виде разместили в корпоративной сети комбината, и теперь каждый рабочий имеет возможность их изучать как в классе дистанционного обучения, так и на своем рабочем месте. Заканчивается обучение по КПТО тестированием, в процессе которого выясняется, знает ли ученик последовательность выполнения операций, требования безопасности, виды инструмента и измерительного оборудования, которое применяется в процессе выполнения операции, требования экологии и качества.

**Чтобы привлекать молодежь с потенциалом, внедрили программу «Молодой специалист»**

Она состоит из двух этапов – **Школы молодого специалиста** (под руководством Директора по персоналу) и **формирования индивидуального плана развития** в компании (под руководством непосредственного руководителя – наставника по развитию). Первый этап – массовый. Школу молодого специалиста проходят ежегодно более 120 человек. И только 30 лучших из них попадают на второй этап. Всем, кто проходит первый этап программы «Молодой специалист», а также экспертам-консультантам, производятся поощрительные выплаты. А 30 лучшим учащимся, которые проходят на второй этап программы, на год устанавливаются **ежемесячные надбавки к окладу** в размере 4000 рублей, а также единовременно выплачивается 30 000 рублей.

**ПРИМЕР**

В Школе молодого специалиста НЛМК есть восемь секций. Каждая секция соответствует одной из специализаций компании, и рабочий может выбрать, в какой секции обучаться. Секции такие: агло-коксо-доменная, сталеплавильная, прокатная, машиностроительная, электроэнергетическая, транспортная, автоматизации технологических процессов, социально-экономическая. Обучение проводится в форме семинаров, тестирования, экскурсий, тренингов по развитию компетенций и спортивных состязаний, участия в конференции молодых специалистов НЛМК.  30 лучших работников, успешно прошедших Школу молодого специалиста, переходят на второй этап. В рамках этого этапа они обучаются в центрах подготовки персонала, участвуют в ротации, занимаются самоподготовкой по вопросам технологии, оборудования. Также участники проходят обучение по программе подготовки кадрового резерва, участвуют в конкурсах, конференциях с докладами своих инженерных проектов, в работе межзаводских школ.

**Повышайте квалификацию топов, руководителей и специалистов, формируйте кадровый резерв**

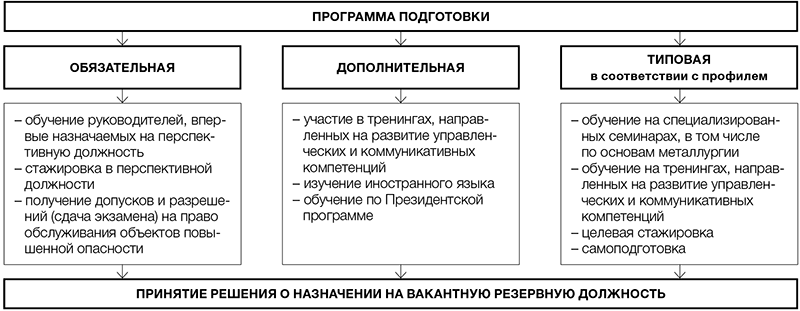
Для топ-менеджеров обучение проводите по их индивидуальной программе развития. Они являются участниками кадрового резерва первого и второго уровней – должны быть готовы заместить самых высоких управленцев компании. Для этих учащихся часто предусматривается **даже обучение по программе МВА**, обучение английскому языку.

Руководители и специалисты – это участники 3–6-го уровней кадрового резерва. У них, как правило, тоже есть индивидуальные планы развития. Поэтому специалисты центра обучения могут опираться на эти планы, разрабатывая программу занятий и тренингов. Предусмотрите для руководителей обучение навыкам в области **управления производством, работе с SAP ERP**, а также предаттестационную подготовку и аттестацию в области промышленной безопасности, изучение иностранного языка.

**ПРИМЕР**

Для подготовки участников кадрового резерва мы разработали три вида программ – обязательную, дополнительную и типовую. Обучение по типовой программе проходят начальники цехов и их заместители, начальники отделений, смен, участков, старшие мастера цехов, включенные в кадровый резерв. Они посещают специализированные семинары, которые проводят руководители и специалисты комбината, тренинги по развитию управленческих компетенций, занимаются самоподготовкой по индивидуальным программам, получают новые знания и навыки на стажировках. Чему и как обучаются резервисты, подробно описано в схеме ниже.

**СХЕМА. Программа подготовки резерва в НЛМК**



1. Чтобы Центр полноценно функционировал, поручите составить программы для разных категорий персонала: новичков, специалистов с опытом, руководителей.
2. Понадобятся помещения для учебных классов, станки и тренажеры.
3. Продумайте, как будете оценивать и обучать тренеров.

# Как организовать обучение

**Как организовать обучение, чтобы сотрудники усвоили и запомнили максимум информации. Без лекций и чтения учебников! Конус Эдгара ДЕЙЛА**

Дмитрий ШЛЯНЧАК, Директор по персоналу компании «Лаборатория успеха»

В ЭТОЙ СТАТЬЕ ЧИТАЙТЕ:

* почему лучше отказаться от стандартного обучения – когда сотрудникам читают лекции и просят их самостоятельно изучать пособия;
* как правильно подавать теоретический материал, чтобы он не воспринимался как скучный и монотонный блок, плохо запоминающийся;
* какие формы подачи информации существуют, и как их надо чередовать в течение одного занятия;
* почему кейс лучше оформлять как видеоролик и как добиться, чтобы сотрудники уяснили, что делать в проблемных ситуациях.

Руководство холдинга решило усовершенствовать продукцию и таким образом избежать падения продаж. Но для этого придется переобучить сотрудников, а внутренние тренеры не смогут это сделать – нет нужных знаний. Требуется стороннее обучение. Когда HR-директор сообщил об этом гендиректору, тот сказал: «Хорошо, деньги выделим. Но обещайте, что **люди усвоят максимум информации, а не 10%, как обычно**». Иначе говоря, Директору по персоналу намекнули: надо найти организацию, которая проведет обучение нестандартно и ярко. В результате сотрудники запомнят больше информации, смогут ее применять на практике.

Глава службы персонала понял задачу. В принципе он разделяет такой подход. Но как объяснить представителям обучающей организации, какое обучение необходимо? Просто сказать: требуются нестандартные и яркие занятия? А что значит «нестандартные»? Каждый понимает это по-своему. Знакомый HR-директор подсказал: «Есть конус Эдгара ДЕЙЛА, который показывает, как усваивается информация в зависимости от формы подачи». Руководитель службы персонала воспользовался этим советом, изучил конус ДЕЙЛА, составил представление, каким должно быть обучение, чтобы сотрудники усвоили максимум – 90% информации, и теперь знал, что требовать от обучающей организации.

Валентина ВАТРАК,

директор по организационному развитию и персоналу группы компаний Rambler & Co

**Если хотите, чтобы человек учился и развивался, грамотно мотивируйте его к этому. Как именно, зависит от вида обучения**

Если нужно, чтобы сотрудник прочитал книгу, пусть ее порекомендует руководитель или авторитетный коллега. Если хотите пробудить интерес к обучению как таковому и выработать стремление постоянно совершенствовать навыки, покажите, что это даст, как повлияет на успешность и эффективность специалиста, как поможет ему решать конкретные и все более амбициозные бизнес-задачи. Требуется создать систему наставничества? Ищите опытных сотрудников, которым нравится обучать других. Повышайте авторитет этих сотрудников с помощью нематериальной мотивации, конкурсов «для лучших». Если есть задача мотивировать сотрудника «идти в неизвестность», взяться за принципиально новый проект, приглашайте внешних экспертов и коучей.

**Если организуете лекции и заставите читать пособия, сотрудники усвоят минимум знаний**

К такому выводу Вы придете, изучив конус Эдгара ДЕЙЛА (см. рисунок ниже). Известный в США педагог ДЕЙЛ, а затем и его последователи скрупулезно исследовали, как люди воспринимают информацию зрительно и на слух, и свои выводы отразили в конусе. Внизу него находятся формы подачи, благодаря которым информация воспринимается и усваивается лучше всего, а наверху – те, при которых она запоминается хуже. На вершине конуса – именно чтение и слушание. Иначе говоря, по Эдгару ДЕЙЛУ, через две недели после того, как человек прослушал лекцию, он вспомнит лишь 20% информации. А из того, что прочитал, – только 10%. Возможно, именно поэтому наши вузы никак не могут добиться, чтобы студенты хорошо усваивали материал.

Вывод, который можно сделать, ознакомившись с конусом ДЕЙЛА, прост и понятен: лучше всего сотрудники запомнят информацию в том случае, если она подана как **реальное упражнение или хорошая имитация ситуации**, которая может возникнуть на практике (уровень абстракции, то есть теоретичности, смотрите на рисунке ниже). Эксперты часто анализируют конус и предлагают более простой вариант его устройства. Они считают, что после лекции сотрудники усваивают 5% полезных сведений, после чтения литературы – 10%, после просмотра видео или прослушивания аудиозаписей – 20%, после демонстрирования, как все происходит на самом деле (имитация, проигрывание ситуации), – 30%, после группового обсуждения – 50%, после конкретной работы на практике – 75%, после обучения слушателями других/применения знаний в работе – 90%.

**Рисунок. Конус Эдгара ДЕЙЛА**

**Анализируйте реальные ситуации и ошибки. И в ходе этого давайте теорию. Не наоборот!**

На первом месте должна быть практика, а теория дается как бы вдогонку, подкрепляет практику и помогает ее понять. Пусть Ваши тренеры приведут пример ситуации, когда сотрудник ошибся. И спросят: «Почему?». Объясняя, что сотрудник сделал неправильно, преподаватель даст теоретические выкладки. Их запомнят, потому что они существуют не сами по себе, а основаны на реальных действиях и помогают разобраться в сути вещей. Кроме того, ведущие занятий должны постоянно **вовлекать слушателей в обсуждение**процессов, о которых говорится, побуждать анализировать их, критически оценивать и предполагать, как их можно улучшить. Это повысит усвояемость материала в разы! Словом, внедряйте концепцию активного обучения, а не пассивного.

**ПРИМЕР**

В торговой компании заметили: начинающие кассиры не могут быстро выявлять фальшивые или устаревшие денежные купюры и монеты, не сразу замечают, что покупатель дал просроченную пластиковую карточку. Конечно, можно было изготовить методичку. В ней перечислить признаки действующих и недействующих платежных средств, поместить их изображения с пояснениями, на что обратить внимание. Затем можно было бы устроить зачет по методичке. И это дало бы некий эффект. Но опыт показывал, что, сев за кассу, сотрудники почти все забывают и часто допускают ошибки. Особенно в первое время после обучения, так как навык распознавания тех же фальшивок еще не отработан до автоматизма. Поэтому в компании решили провести обучение по другой схеме, опираясь на конус Эдгара ДЕЙЛА. Занятия сделали максимально практичными: перед новичками высыпали гору монет, выкладывали стопку денежных купюр и просили отсеять недействительные либо фальшивые. Кто быстрее справлялся с заданием, тот получал повышенный балл. Преподаватель разъяснял, как в принципе производятся купюры и монеты, какие есть знаки защиты и как сразу выявить фальшивку или устаревший образец. А чтобы обучить сотрудников мгновенно распознавать просроченные пластиковые карты, в компании переделали один из кассовых аппаратов в имитационный тренажер. На нем сотрудники отрабатывали работу с картами. Причем с самыми разными – платежными, бонусными, подарочными.

Алексей АВЕРЬЯНОВ,

Директор по персоналу компании Russian Spirit Group

**Организуйте взаимное обучение – сотрудники будут учить друг друга. Используйте портал livemocha.com**

К идее организовать взаимное обучение мы пришли случайно, когда нашли в Интернете социальную сеть livemocha.com. Изначально она предназначалась для тех, кто хочет изучить иностранный язык, общаясь с его носителем – непрофессиональным педагогом. Как выглядит такое обучение у нас: новичок сам изучает теорию, слушает онлайн-курсы, а затем письменно отвечает на контрольные вопросы. Оценивает ответы, дает комментарии и пояснения не лектор, а реальный сотрудник компании, выступающий в роли наставника. Мотивируйте сотрудников быть наставниками конкретными бонусами и карьерными перспективами. Например, помощник руководителя, активно обучающий новичков, может получить более высокую зарплату, чем его шеф, который никого не учит.

**Совсем без теории нельзя! Делайте учебные пособия такими, чтобы их можно было использовать и в работе**

Разрабатывая пособия, методички, инструкции для обучения, исходите из того, что сотрудники будут их использовать и для занятий, и для работы. Тогда Ваши пособия не получатся чисто теоретическими. Они могут быть в печатном или электронном виде. Учебный материал заранее **изобразите в виде кратких тезисов и схем** (доступных конспектов) либо пошаговых инструкций по решению типовых задач. Создайте мини-справочники, шаблоны и памятки на один-два листа А4. Пусть учащиеся разместят их на своем рабочем месте и сверяются с ними в случае необходимости.

Если создаете электронные пособия, сделайте так, чтобы можно было распечатывать выбранные страницы. Теоретические положения перемежайте с практическими шагами. Давайте базовые понятия не отдельным блоком, а вкрапляйте в схемы и таблицы. Используйте графику и анимацию.

Все упражнения и задачи, кейсы и неполные алгоритмы, которые сотрудникам-новичкам предстоит дополнить и завершить, соберите и **сформируйте в индивидуальные рабочие тетради**. Они станут основой персонального обучения (и работы). Материалы из этих тетрадей преподаватели и слушатели будут использовать для анализа, дискуссий, выработки вариантов решения. Рабочие тетради остаются у слушателей и после тренинга. С их помощью они смогут глубже усвоить необходимые знания, а также закрепить навыки – уже в ходе практической деятельности. Кроме того, по тетради можно будет судить о том, как сотрудник учится.

**Чтобы информация усвоилась максимально, поручайте слушателям готовить и читать лекции для коллег**

Оказывается, человек усваивает больше информации тогда, когда сам готовит и читает лекции (а не слушает чужие). Практикуйте тактику взаимного обучения, когда работаете с управленцами и топами. Выступая сам, слушатель может показать свой опыт, свои впечатления. Это обычно вызывает доверие у его коллег, вовлекает их в обсуждение. Тот, кто готовит лекции, усвоит нужный ему блок знаний на 90%. Остальные – на 10–20%. Но этого будет вполне достаточно.

**Мини-лекция, кейс, дискуссия. На одном занятии применяйте разные формы подачи информации**

Тогда у слушателей активизируются участки мозга, отвечающие за разные психические функции – эмоции, зрительное восприятие, память, аналитическое и креативное мышление. Это повысит усвояемость материала, так как **у людей возникнут устойчивые ассоциативные связи**, благодаря которым материал лучше закрепится. Недостатки одних форм подачи материала (скажем, короткой лекции, без которой все же не обойтись) Вы компенсируете достоинствами других, скажем, демонстрацией каких-либо визуальных образов.

**ПРИМЕР**

Валентина ВАТРАК, директор по организационному развитию группы компаний Rambler & Co, рассказывает, что каждая компания сама определяет, какие формы подачи информации комбинировать и как именно. Некоторые организации устанавливают твердое соотношение разных форм и учебных мероприятий в процентах. Скажем, изучение литературы и очные занятия – не более 10% от общего количества мероприятий. Анализ опыта других – не более 20%, практические занятия или выполнение заданий – 70%. Конечно, преподаватели не высчитывают проценты, но понимают, как структурировать занятие и чередовать подачу информации.

Есть схема проведения занятия, которая позволяет совместить разные формы подачи информации и учебных мероприятий, подать материал ярко и способствовать тому, чтобы его запомнили (схему эффективного занятия смотрите ниже).

**Схема. Какие формы подачи информации использовать в течение одного занятия, чтобы ее запомнили легко и хорошо**

Дария КОЛЕСНИК,

Директор департамента управления персоналом компании «Нано-Финанс»

**Повысите эффективность обучения, если объявите, что через две недели – тестирование по теме**

Дополнительно мотивируйте людей учиться (если есть основания полагать, что они мотивированы недостаточно). Только тогда от обучения можно ждать высоких результатов. Обозначьте практическую пользу предельно конкретно. Увяжите результаты экзамена или тестирования сотрудников, которое пройдет после обучения, с их дальнейшими перспективами работы в вашей компании. Пусть результаты влияют на бонусы, льготы, включение в кадровый резерв. В итоге Вы получите больший процент воспроизведения изученного материала, чем следует из конуса Эдгара ДЕЙЛА. Применяйте аналогичный подход, когда обучаете сотрудников на массовые позиции (свойственна высокая текучесть), сделайте для них входное обучение обязательным этапом для возможности начать работать в должности.

**Кейс лучше оформите в виде видеоролика или используйте эпизод из художественного фильма**

В основе кейса – рабочая ситуация, предполагающая диалог участников, а также индивидуальную и групповую работу по выработке решения. Пусть тренер попросит кого-то из сотрудников разыграть типичные ситуации, возникающие на работе, воспроизвести диалоги. Все это запишите на камеру. Преподаватели смогут показывать эти видеосюжеты (видеокейсы) слушателям. Формат **видео заставляет работать сразу несколько каналов восприятия**: зрение, слух, эмоции, чувства. Информация усваивается в разы лучше. А в ходе обсуждения сюжета преподаватель (и HR-специалист) смогут отслеживать, как рассуждает тот или иной слушатель, на что реагирует, и сделать вывод о его внутренних установках и жизненных ценностях. Часто человек бессознательно находит среди героев видеоролика свое подобие и либо защищает его, либо критикует (если герой отрицательный).

Эпизод «Жесткая мотивация» из фильма «Американцы» смотрите на нашем сайте [HR-director.ru/files](https://hr-director.ru/examples)

**ПРИМЕР**

В компании, в которой работает автор статьи, HR-служба помогает руководителям подразделений освоить различные стили управления и мотивации сотрудников. На одном из занятий учащимся показывают видеоролик под условным названием «Жесткая мотивация».**\*** Это ставший классикой эпизод из фильма «Американцы» («Гленгарри Глен Росс»). Суть эпизода: в провинциальное представительство компании по продаже недвижимости, где сильно упали продажи, приезжает полномочный представитель из центрального офиса (исполнитель Алекс БОЛДУИН). Его задача – встряхнуть усталых и демотивированных менеджеров, заставить их снова активно работать и продавать. Он делает это весьма жестко, прибегая порой к издевательскому сарказму, к выпадам, граничащим с оскорблениями, к угрозам увольнения. Эпизод, как правило, никого не оставляет равнодушным, в нем тонко переплетены психологические и управленческие моменты. Тренер провоцирует обсуждение эпизода, спросив, адекватны ли действия героя БОЛДУИНА. Обычно все охотно высказываются. Одни слушатели (как правило, более миролюбивые) воспринимают героя БОЛДУИНА крайне негативно – как типичного самовлюбленного хама. Другие защищают его: «Правильно, со слабаками только так и надо». Преподаватель продолжает задавать вопросы: «Как бы повели себя Вы на месте менеджеров по продажам?», «Что бы Вы ответили такому руководителю?». Как правило, слушатели отмечают, что представитель центрального офиса сильно рисковал. Так, менеджеры в фильме пожаловались, что им очень трудно продавать, так как они получают плохие наводки на клиентов. В ответ «агент центра» заявил, что это чушь, и что он мог бы сам сегодня же начать продавать по этим наводкам. Сотрудникам надо было воспользоваться этим и сказать: «Отлично! Покажите нам класс, сделайте это с самой безнадежной нашей наводкой!». В результате «спектакль», возможно, был бы сорван.

**Формируя обучение для управленцев, учтите: им нужно изменить психологические установки**

7 шагов, которые нужно сделать тренеру, чтобы провести эффективное занятие для управленцев по изменению их установок, смотрите в схеме на нашем сайте [HR-director.ru/files](https://hr-director.ru/examples).

А не только дать новые навыки и обучить технологиям, как специалистов и рядовых сотрудников. Выбирайте такие учебные мероприятия, которые способствуют корректировке психологических установок. Для этого нужно, чтобы проблематика занятий «проникала» в слушателей-управленцев. Подойдут такие мероприятия, как **дискуссия, тренинг**, имитирующий реальную управленческую деятельность,**ролевая игра, выступление перед коллегами-руководителями** (слушатели запомнят до 90% информации).**\*** Если хотите индивидуально обучить руководителя отдела или службы, то, по мнению Валентины ВАТРАК, директора по организационному развитию и персоналу Rambler & Co, Вам придется привлекать сторонних экспертов. А если надо обучить, скажем, категорийным стратегиям закупок, то, возможно, – даже нанять специалиста-иностранца. Конечно, иногда тренером можете стать и Вы. Правда, к Вам не будут относиться так же деловито, сдержанно, как к стороннему эксперту.

Важный нюанс: преподаватель не должен прямо указывать на недостатки ценностных установок участников. Его задача – **спровоцировать размышления** над ними у самих слушателей, задать наводящие вопросы. Скажем, спросить: «Почему возникло противостояние между участниками?», «Не из-за тех ли принципов, которых они придерживались?».

**Обучая управленцев, приглашайте их участвовать в составлении их же учебной программы**

Такой подход реализует Татьяна ДАНИЛЕНКО, Директор по персоналу корпорации «Союз». По ее словам, это связано с особыми качествами успешных руководителей. Они стремятся расти и как профессионалы, и как личности. Поэтому им интереснее искать ответы на вопросы вместе с преподавателем, а не получать их в готовом виде.

**ПРИМЕР**

Тренер решил провести деловую игру с тремя управленцами. Первому, который высказывался прямолинейно и жестко, дал роль гендиректора. Двум другим участникам – более мягким и демократичным – роли коммерческого директора и Директора по персоналу. Суть игры: нужно повысить продажи, и три топа обсуждают, как это сделать. «Гендиректор» дает указание: увеличить продавцам план и требовать исполнения. Если понадобится – серьезно понижать переменную часть зарплаты. «Коммерческий директор» начал защищать подчиненных. Ведь они и так работают с высокой нагрузкой и начнут увольняться, если ее повысят. «HR-директор» добавил: «Лучше найти новых продавцов». «Гендиректор» ответил, что тратиться на увеличение штата он не будет, а если начнутся увольнения сотрудников, задача «HR-директора» – найти им замену. Ситуация обострялась и постепенно перешла в конфликт, который закончился тем, что «коммерческий директор» сказал, что увольняется по собственному желанию. Во время обсуждения результатов участник, игравший гендиректора, признался, что уже к середине игры понял, чем все кончится, но все-таки отыграл роль до конца. Анализируя свое поведение, он осознал, что авторитарный подход к управлению персоналом приводит к негативным последствиям.

**Важные выводы**

1. Нельзя вести занятие в одной манере. Скажем, только читать лекцию. Чередуйте разные формы передачи знаний: мини-лекция + кейс + обсуждение + выводы и опрос.
2. На первом месте – практика: упражнение, имитация реальной ситуации и ее разбор, решение кейса, анализ ошибок. Только в ходе обсуждения давайте теорию.
3. Не говорите управленцам: «Ваши принципы неверны». Проведите с ними ролевую игру. Станет понятно, что не так.

# Тренинги совсем непригодны для выработки навыков

Прокачивать сотрудников нужно иначе

19.07.2018

«Тренинг — это не волшебная таблетка, изменяющая стиль работы людей. Если вам нужны не знания, а навыки, то стоит обратить внимание на совсем другие формы обучения». МНЕНИЕ

О том, почему даже после самого модного тренинга не стоит ждать существенного улучшения работы людей, [**рассказал**](http://hr-praktika.ru/blog/case/trening-i-navyki/) бизнес-тренер и консультант по управлению персоналом Денис Карандашев. По его мнению, тренинги не дают главного: полезных навыков.

**Про кейс**

— Жила-была крупная компания-дистрибьютор электротехнической продукции с развитой сетью региональных представительств. Десять лет сотрудничала с известной тренинговой компанией. Тренеры регулярно проводили в филиалах тренинги по продажам, но немногие менеджеры могли продемонстрировать после них выработанные профессиональные навыки.

Разбираясь в причинах, мы сделали интересные выводы. Начали с  определения того, как сочетаются понятия «навыки» и «тренинг».

**Про навыки**

Если верить Википедии, то «показателем наличия навыка является то, что человек, начиная выполнять действие, не обдумывает заранее, как он будет его осуществлять, не выделяет из него отдельных частных операций».

**То есть, если бы тренинг формировал у менеджеров навыки продаж, то они использовали бы технику продаж, освоенную на тренингах. Но этого почему-то не происходило.**

**Про тренинг**

В «классическом» варианте в тренинге принимает участие группа численностью не более 20 человек —  создается атмосфера терпимости и доверия, позволяющая участникам группы чувствовать себя комфортно.

Принято считать, что именно групповая динамика делает тренинговый формат обучения особенно эффективным. Во время тренинга демонстрируются и комментируются слайды презентации, исписываются доски и флипчарты, задаются вопросы, инициируются обсуждения,  группе ставятся задачи, происходят мозговые штурмы т. д. Тренинги и тренеры, безусловно, разные, но, в общем, все происходит именно так.

Интересно, что как раз из того, чем занята группа, становится ясно, почему задачи формирования навыков тренинг не может решать по определению.

**Почему на тренинге не формируются навыки**

**Причина первая:** длительность тренинга не позволяет вырабатывать и закреплять навыки. Одного, двух и даже трех дней не хватит на выработку и закрепление навыка. Участия в  3-4-5 игровых ситуациях ведения жестких переговоров недостаточно, чтобы стать блестящим переговорщиком.

Двухдневный мастер-класс  чемпиона по восточным единоборствам не сделает даже из хорошо подготовленного  спортсмена продвинутого бойца. На то, чтобы освоить новую технику, могут уйти недели и месяцы тренировок, прежде чем появится какой-то прогресс.

**Причина вторая:** навык предполагает доведение до автоматизма стандартных действий в стандартных ситуациях.

Изучение на тренинге самых совершенных  техник продаж не сделает менеджера по продажам суперпродавцом. Он не должен думать о том, какие слова подобрать и как действовать — для большинства рабочих ситуаций нужны заученные готовые скрипты и инструкции. После того, как действия в стандартных ситуациях будут доведены до автоматизма, можно научиться справляться с любыми неожиданностями.

**Но вместить и разработку стандартов, и их изучение в рамки тренинга практически невозможно, не говоря уже о том, сколько времени нужно участникам на освоение разработанных стандартов.**

Возвращаясь к кейсу про обучение менеджеров. Именно перечисленные выше причины не позволяли получить ожидаемый результат обучения.

Во-первых, изначально не стоило ожидать приобретения менеджерами профессиональных навыков за один-два дня. Во-вторых, программы тренингов включали в себя типовое обучение технике продаж без привязки содержания тренинга к специфике деятельности компании — стандарты, инструкции и скрипты для менеджеров по продажам отсутствовали.

Какие можно дать рекомендации? Стоит разработать учебные материалы (стандарты, инструкции, скрипты) для освоения техники продаж и проверки ее знания, регулярно проводить проверку знаний техники продаж, по возможности проводить полевые тренинги. Выездные тренинги использовать как инструмент для оценки навыков применения техники продаж или для групповой доработки имеющихся скриптов и стандартов.

**Не берусь утверждать, что тренинги бесполезны, потому что для выработки навыков по определению непригодны.**

Тренинги позволяют вырваться из привычной обстановки, получить недостающий пазл в уже сложившуюся картину профессиональных навыков, случается, что в компаниях происходят позитивные изменения, запуск которых был инициирован тренингами. Но вместе с тем стоит помнить, что тренинг — это не волшебная таблетка, изменяющая поведение людей, а инструмент для решения определенной управленческой задачи.

Тренинг дает знания и даже позволяет попробовать применить их на практике, но, если вам нужны не знания, а  навыки, то стоит обратить внимание и на другие формы обучения.

# Как добиться, чтобы сотрудники креативили без принуждения

**Как добиться, чтобы сотрудники креативили без принуждения. Внедряйте практику сo-creation, измените стиль управления**

Марина ШВОЕВА, Директор по персоналу компании BBDO GROUP

На одной конференции ко мне подошел гендиректор рекламно-производственного комплекса. Посоветоваться. Он добивается, чтобы сотрудники выдавали креативные идеи: ставит сложные задачи – как вызов – и определяет короткие сроки, чтобы вывести людей из зоны комфорта и заставить думать, действовать. Они действуют, но креатива нет.

Я предположила, что гендиректор помещает подчиненных в ситуацию, когда они **испытывают жуткий стресс**. В таком состоянии люди могут предпринимать некие действия, но креативными они не будут. Потому что клетки мозга, отвечающие за творчество и креатив, начинают работать, когда человек находится в состоянии спокойствия, расслабленности и комфорта. Поэтому надо создавать именно такие условия, в которых сотрудники захотят креативить, выдавать что-то оригинальное. Например, гарантировать им право на непреднамеренную ошибку, за которую не будет наказания. Устраивать мозговые штурмы. И еще один важный момент: должна сложиться **сотрудническая команда, которая действует не по приказу**, а, например, из интереса, стремления достичь результатов. Я перечислила своему собеседнику несколько принципов, которые надо выполнять, чтобы спровоцировать в компании co-creation (совместный поиск необычного и действенного решения проблемы).

**Co-creation и сотрудники-циники несовместимы. Будьте готовы избавиться от них**

К сожалению, этих людей не перевоспитаешь и даже не заставишь «тихо стоять в стороне». Сознательно или нет, но они будут разрушать результаты работы команды и подрывать творческий энтузиазм коллег. Например, говорить им: «Что за ерунда – этот co-creation? Кому он вообще нужен? Вам что, больше делать нечего?» К сожалению, такие люди часто бывают очень яркими личностями, умеющими убеждать других в своей правоте и переманивать на свою сторону. И если Вам, чтобы вовлекать сотрудников в коллективное творчество, нужно тратить много времени и сил, то сотрудники-циники легко сведут старания на нет. Им, вполне возможно, хватит сказать несколько едких комментариев.

**Никакого давления со стороны руководителя! Директивный и авторитарный стили управления отставить**

Творчество может расцветать в условиях директивного управления. Так, в СССР не было свобод, все регламентировалось, спускалось сверху, инакомыслие искоренялось. Но литература, театр, музыкальное искусство, развивались и достигали невероятных высот. Вопреки нажиму властей.

Заставить же людей креативить по принуждению невозможно. Как правило, в компаниях, где начальники постоянно давят на подчиненных, нет полноценного общения, коммуникации в удручающем состоянии. По мнению Рона ЯНГА, основателя и генерального директора консалтинговой компании в области управления знаниями Knowledge Associates Cambridge Ltd., в условиях давления **управление строится на принуждении и насилии**, что рано или поздно приводит к конфликтам. Люди избирают уклонение как основную линию поведения. Их превалирующая эмоция – страх: «Лучше вообще не буду ничего делать, чем сделаю что-то не так и получу по полной программе».

В креативных же командах коммуникации налажены отменно, линия поведения работников – сотрудничество, сотворчество, совместный поиск решений, партнерство. Надо создавать условия именно для такой обстановки. Как это сделать, разберем далее.

**Не приказывать, а убеждать, заинтересовывать, вдохновлять, расширяя восприятие работы**

Словом, даже если Вы понимаете, что сотрудник рискует сорвать сроки или уже однажды сделал это, не давите на него. Старайтесь действовать гибко, уговорами и убеждениями.

**ПРИМЕР**

Анна АФИНОГЕНОВА, генеральный директор брендинговой компании Quantum Graphics, буквально уговаривает художников и дизайнеров, неожиданно потерявших вдохновение или столкнувшихся с жизненными сложностями, вовремя сдавать работу. Гендиректор расспрашивает сотрудника, что произошло, сочувствует, а потом просит его взять себя в руки. Главные инструменты воздействия – похвала и доверительная беседа. Критика, угрозы штрафов не помогают. А гендиректор рекламного агентства IQ Marketing Наталья СТЕПАНЮК смирилась с тем, что некоторые дизайнеры все делают в последний момент. Им нужен адреналин дедлайна. А до этого они словно валяют дурака, хотя на самом деле обдумывают проект.

Чтобы вдохновлять людей, расширяя их восприятие своей сферы работы, мы устраиваем семинары и лекции, посвященные шедеврам международной рекламы. У нас есть внутренний **конкурс самых лучших роликов**, созданных нашими сотрудниками за год. Мы всегда делаем обзор итогов каннского фестиваля, а на всех экранах офиса показываем работы победителей. Также мы придумали **проект «Кухня BBDO»**. Мы проводим опрос сотрудников и выясняем, лекции по какой теме им интересны (и полезны для работы). Затем приглашаем лектора. Его выступление помогает заполнить пробелы образования, изменить взгляд на мир. Так происходит раз в две недели. В основном это лекции по искусству разных эпох, дизайну, архитектуре, музыке, поэзии.

Елена ПАРХОНИНА,

заместитель директора представительства компании «Гедеон Рихтер»

**Чтобы внедрить co-creation в российских компаниях, нужно работать с руководителями**

Недавно штаб-квартира нашей компании запустила программу Focus Tomorrow для сотрудников по всему миру. Планировалось, что они, независимо от статуса, будут объединяться в группы и придумывать проекты, повышающие эффективность компании. В России, в силу менталитета, есть определенные трудности по привлечению сотрудников к программе. Субординация, традиционно сильная в нашей стране, не всегда дает в полной мере раскрыться всем сотрудникам. Поэтому мы решили поработать с руководителями: объяснить, как сделать инициативу поощряемой уже на первом этапе, независимо от ее прибыльности.

**Устраните излишние бюрократические барьеры и субординацию, формируйте атмосферу открытости**

Бюрократия может на корню загубить творческое начало, креативный импульс. Устраняйте бюрократию. Например, мы провели опрос, и все процедуры, которые вызывали вопрос «зачем?», упразднили. Также устранили лишние этапы согласования документов. Автоматизировали большую часть нашей работы, чтобы необходимые технические процедуры в период адаптации новичков или во время проведения оценки персонала отнимали у всех минимум времени и сил.

Излишнюю субординацию надо устранить для того, чтобы наладить коммуникации между руководителем и подчиненными, привнести в работу ощущение открытости. **Руководитель должен быть первым среди равных**, а значит, он всегда доступен для беседы с сотрудником. Это поможет наладить коммуникации в компании, установить более доверительную атмосферу в коллективе. Кстати, в нашей компании со штатом более чем 1000 человек, любой сотрудник, который захочет встретиться с топ-менеджером, с 90%-ной вероятностью получит такую возможность в тот же день.

Такое общение показывает: люди могут предлагать идеи, и они будут услышаны. Главное, **не проявлять безразличия**, не ставить бюрократические барьеры. И тогда Вы поразитесь, сколько у сотрудников идей. Даже у новичков.

**ПРИМЕР**

В фирме, выпускавшей автоматы по продаже напитков и фаст-фуда, начальник отдела маркетинга уже долго ломал голову, кому еще можно предложить автоматы. Магазины, рынки, бизнес-центры, кинотеатры и многие другие места массовых скоплений людей были уже охвачены либо заняты конкурентами. Неожиданно к главному маркетологу на прием попросился стажер из службы сервиса. Сильно смущаясь, молодой человек сказал, что ему пришла в голову идея, кому можно еще предложить торговые автоматы. А именно – РЖД. Начальник рекламного отдела удивился, как ему самому не пришло это в голову, и спросил собеседника, как он до такого додумался. Стажер ответил, что живет за городом и недавно, задержавшись на работе допоздна, долго ждал электричку. Было холодно, промозгло, хотелось есть и пить. А купить еды было негде. Тогда он и подумал: «Вот было бы хорошо и здесь поставить наши автоматы». Идею сотрудника внедрили, компания получила солидную прибыль.

Объясняйте руководителям, что они потеряют ценную для бизнеса информацию, если будут закрывать двери для рядовых сотрудников. Например, о том, как можно повысить эффективность производства или снизить издержки, если внести небольшие изменения в технологический процесс.

**Будьте готовы к тому, что не все станут активными участниками креативных команд. Притча про 10 солдат**

Она отражает реальную закономерность: если случайным образом набрать 10 человек (солдат) и предложить им работать в группе, делясь при этом своими мыслями и знаниями, то скорее всего один участник будет делиться очень охотно – даже тогда, когда его никто не просит. Двое – если их попросят один раз. Шестеро – если их будут просить постоянно и настойчиво. И один – никогда не станет делиться знаниями и высказывать собственное мнение. Это не значит, что такого человека нельзя привлекать к креативной работе. Просто не настаивайте, чтобы он делился знаниями. Поставьте задачу, и пусть он молча ее выполняет. А если ему и это неинтересно – оставьте в покое и не включайте в креативную группу.

**Подбирая команду для co-creation, используйте технологию Гарвардского университета**

Эта технология помогает найти людей с общими интересами. Суть: в Гарвардском университете с кандидатом в студенты, уже прошедшим довольно жесткий отбор, проводят очень **детальное и продолжительное собеседование** в admissions офисе. Спрашивают, например, о том, какой фильм любимый, какая книга и классическое музыкальное произведение нравится. В итоге либо отсеивают кандидата (если у него узкий кругозор и он явно не уживется с другими всесторонне развитыми ребятами), либо принимают в университет и поселяют в общежитии со сверстниками, имеющими схожие интересы. Благодаря этому между студентами завязываются не просто **деловые, но и искренние дружеские связи**, нередко сохраняющиеся на всю жизнь. А главное, у этих людей появляется потребность вместе проводить время и иногда создавать что-то новое.

Ту же технологию можете использовать и Вы при подборе людей в креативную группу. Вы поймете, совпадает ли личностный «вектор» кандидата с «вектором» команды. Да, люди могут быть разными по темпераменту и взглядам на жизнь, но у них должно быть общее качество – интерес к тому, чем им предстоит заниматься, желание выдать результат.

Анастасия РОМАНОВА,

заместитель главы представительства международного холдинга RD Group по управлению персоналом

**Разрешите предлагать любые идеи, запретите критиковать предложения коллег. Сформируете атмосферу для креатива**

Знакомому HR-директору дали задание: срочно собрать топов и получить от них стратегию развития компании на несколько лет. Многие топы не ладили между собой. HR-директор объединил их в команды по признаку наибольшей взаимной неприязни и дал задание: через три дня подготовить и презентовать максимальное количество предложений по стратегии развития компании. В том числе и нереалистичных. Правила: предлагать все, что придет на ум, идеи других не критиковать. В результате получилось больше 100 идей, из них голосованием выбрали 10 и внедрили. Но главное – топы впервые сплотились.

**Команда должна быть разношерстной: разные темпераменты, разные взгляды, не все лидеры и креативщики**

Чтобы родилась креативная идея, нужно, чтобы в команде возникало «**психологическое поле высокого напряжения**». А это возможно, если у людей разные взгляды на одно и то же. Тогда возникает что-то вроде творческого конфликта, заставляющего находить неординарные решения. Выслушав коллегу, сотрудник вдруг осознает: проблема, для решения которой все собрались, не так проста и очевидна, как казалось. А значит, надо вместе «копать вглубь и вширь», создавая, по сути, новое, ранее не существовавшее знание.

Не стоит стремиться подбирать креативную команду так, чтобы там оказались все лидеры, все креативно мыслящие люди. На самом деле команда будет эффективной, если в нее попадут люди разных темпераментов и уровня креативности. Как показали исследования, **оптимальный состав успешной команды** такой: 50% – люди, умеющие «все понемногу». Это, так сказать, «смешанный» психологический тип. 20–30% – творцы инновационных идей. Это, собственно, и есть креативщики, которые часто не уделяют должного внимания практической стороне дела, могут нарушать правила работы и провоцировать конфликты. 10–20% – конформисты, умеющие психологически поддерживать своих коллег и налаживать взаимодействие в команде. И не более 10% – люди, которые боятся любого риска, но способные отлично выполнять функции контроля и уделять внимание деталям. Но всех членов команды должен объединять общий интерес и желание получить результат.

Явного лидера назначьте руководителем креативной группы (если он лучше других разбирается в том, чем группа занимается) либо куратором (если он не лучший специалист).

**Не занимайтесь микроменеджментом! Ставьте конкретные задачи и временные рамки**

Если станете жестко контролировать каждый шаг, убьете инициативу и не получите никакого креатива. Действуйте иначе: ставьте задачу, обозначьте сроки сдачи решения (проекта). А чтобы не говорить прямо членам креативной команды, что хотите еще проводить промежуточный контроль, предложите установить **даты, когда команда будет собираться в полном составе**, чтобы обсудить текущую ситуацию, снять спорные вопросы. Скажем, раз в неделю. Функцию контроля возложите на одного из сотрудников либо поставьте внешнего контролера, для которого контроль будет единственной задачей. Но оговорите, когда он вправе вмешиваться и что предпринимать, чтобы поторопить группу.

**ПРИМЕР**

Креативный и стратегический директор креативного агентства «ПАПА» Андрей ЧЕРНЫШЕВ включил в свой штат трафик-менеджера. Он – полная противоположность остальным сотрудникам-креативщикам. Не творческая личность. Этакий киборг. Его задача – следить за тем, соблюдаются ли сроки. Ведь творческие личности контролируют сроки плохо.

**Создайте комфортный офис, располагающий к креативу. Стирайте грань между работой и жизнью**

Офис должен быть комфортным, так как только в состоянии комфорта человек может действительно творить и выдавать что-то оригинальное. Кроме того, нестандартно оформленный, неофициозный офис располагает к креативу.

**ПРИМЕР**

1. В Google офис разделен на зоны, и каждая оформлена в определенном стиле. Скажем, как гостиная или как комната игровых автоматов. Кое-где стоят диваны, сотрудники могут прилечь на них с ноутбуком. Есть места для отдыха и уединений, где можно спокойно поразмышлять.

2. В рекламном агентстве IQ Marketing к услугам сотрудников – две спальни, душ, кухня, столовая, тренажеры, стол для пинг-понга, кинотеатр, две просторные веранды с набором мангалов и казанов. Есть и «офис-мама», которая готовит еду, а также массажист, преподаватель йоги.

Разные помещения компании лучше оформлять принципиально по-разному, чтобы у человека, который перемещается по офису, создавалось чувство, что он как бы переходит из одного пространства в другое. Креативные люди испытывают потребность в чуде и сказке. Создайте ее, **изобразив на стене офиса окна**, за которыми открываются нереальные фантастические, мифологические или сюрреалистические миры. Рядом с комнатой с пуфами, на которые можно упасть и расслабиться, сделайте тренажерный зал, где можно, напротив, взбодриться, сбросить стресс.

В уютном офисе не будет жесткого разграничения на работу и жизнь, когда сотрудник говорит: «В 19.00 мой рабочий день закончился, просьба не беспокоить». В офисе, оформленном по-домашнему, сотрудники будут задерживаться, с удовольствием погрузятся в работу, часов не наблюдая. Будут даже **проводить выходные**, а в трудные минуты по совсем нерабочим моментам получат поддержку от коллег и решат личные проблемы. У нас люди часто оговариваются, называя офис компании домом.

**Важные выводы**

1. Для co-creation нужна команда людей, объединенных стремлением найти нестандартное решение. Они хотят достичь результата, найти новое в не новом, расширить границы мышления.
2. Шеф не может отказаться от авторитарных методов? Тогда креатива не будет. Надо минимизировать субординацию, создать атмосферу открытости и свободы.
3. В команду должны входить сотрудники, разные по темпераменту и взглядам на жизнь, тогда возникнет творческое напряжение, необходимое для выработки креатива.

# Повышение сотрудника в должности: как понять, что он готов стать руководителем

7 марта 2018

Как понять, кого из сотрудников повысить до руководителя Какие качества сотрудников ценят в компании BDO Unicon Outsourcing Как выявить потенциальных лидеров Китайский производитель смартфонов и 3G-модемов Huawei, желая сохранить гибкость и инновационность, нестандартно подошел к вопросу повышения сотрудника в должности.

С осени 2013 года руководить компанией стали по очереди три топа – каждый по полгода. Безусловно, найти все необходимые качества в одном человеке сложно, поэтому использовать сразу троих – прорывное решение, и его могут взять на вооружение российские компании. Но даже в этом случае проблема выбора нескольких руководителей из большого числа кандидатов не потеряет актуальности. Я часто задаю подчиненным условный вопрос: «Кто на песчаный карьер?» Алексей Дегтярев, Генеральный Директор компании B2B-Center, Москва Несколько лет назад мы задумали открыть филиал в Минске. Решение приняли быстро, и никто из руководителей отделов не сказал, что это невозможно или слишком сложно. Мои сотрудники не стали задавать лишние вопросы, которые только бы затянули начало реализации проекта. Мы просто взялись за работу, и спустя два месяца офис был открыт. Расскажу о тех качествах, которые, на мой взгляд, необходимы кандидатам на руководящие посты. 1. Готовность к изменениям. Человек должен уметь, отстаивая свою точку зрения, преодолевать сопротивление коллег, руководства, конкурентов и добиваться изменения к лучшему. Приведу пример. Наш брянский филиал начинался со службы продаж по телефону. Организовать ее поручили заместителю начальника экономического отдела. Определяющими при выборе стали навыки управления людьми и лояльность по отношению к ценностям компании. В течение месяца сотрудница тщательно готовилась к новой роли: консультировалась с коммерческой службой по вопросам продаж, изучала работу электронной площадки. В результате появился филиал, который сегодня решает ряд важных задач. Сотрудница, вернувшись в Москву, возглавила новое подразделение. Ее временное отсутствие в головном офисе, в свою очередь, позволило проявить себя ее подчиненному. Сначала уехавшая в Брянск экономист курировала работу дистанционно, но затем необходимость в этом отпала. Так мы вырастили еще одного специалиста, который сейчас работает заместителем финансового директора. 2. Умение принимать смелые решения в условиях неопределенности и нести за них ответственность. Когда начальник отдела кадров уходила в декрет, компания росла, и нам требовалось много специалистов. Новым HR-директором стал главбух. Он прекрасно знал сотрудников, хорошо понимал экономику компании и мог просчитать любые действия в HR-сфере с точки зрения развития бизнеса и повышения производительности труда. Главбух и раньше проявлял интерес к HR-сфере: предлагал новые решения, взятые из опыта других компаний. И он был готов кардинально сменить область деятельности. Сначала он сидел на двух стульях: 80% усилий тратил на HR, остальное на бухгалтерию. Вскоре его заместители в бухгалтерии могли справляться со всем объемом работы самостоятельно. Освоить новую специальность сотруднику помогло обучение и наставники из дружественных компаний. Наставничество как идеальный метод адаптации новичков в коллективе 3. Стремление к достижению амбициозных целей. Преимущества открытия белорусского офиса были очевидны: Минск – город-миллионник, один из центров IT-разработок, там высокий уровень образования, много вузов, нет языкового и таможенного барьера, разумный уровень зарплат. Но были и проблемы: юрисдикция другого государства и, главное – более высокие ставки налогов. Однако руководители бухгалтерии и юридической службы нашли решение, сделавшее возможным налогообложение представительства согласно российскому законодательству. Об этом говорил пункт в международном соглашении между нашими странами, но соответствующей практики не было. Нам пришлось отстаивать свое право, переписываясь с российскими и белорусскими министерствами. Цель была амбициозная, но наши специалисты не спасовали. Это решение стало юридическим прецедентом. 4. Инициативность. Один из наших программистов в какой-то момент начал готовить других кандидатов на повышение к сдаче экзаменов по итогам бизнес-тренинга (его прохождение обязательно для всех, у кого появляются подчиненные). Его никто об этом не просил. Он первым прошел тренинг и решил помочь коллегам: инженерам, бухгалтерам, экономистам. Сейчас он начальник отдела, в котором трудится около 30 человек. Чтобы выявить у подчиненных нужные качества, я подбрасываю им проблемные задачи, которые заставляют выйти из зоны комфорта. Часто полушутливо спрашиваю: «Кто на песчаный карьер?» Так, при переезде брянского офиса нужно было сделать ремонт в новом помещении и, как, следствие, выстроить взаимодействие с архитектором, найти подрядчика, проконтролировать его работу. Директор филиала не мог уделить этому много времени, и отправиться «на песчаный карьер» вызвалась молодая сотрудница контакт-центра. После успешного переезда мы поручили ей реализацию аналогичного проекта в Минске. Еще через полгода пригласили на должность менеджера проектов в отдел разработки. Сегодня она ведет одно из ключевых направлений – разработку CRM-системы. Еще пример. После работы мы играем в футбол. Однажды осенью стало понятно, что нам не хватает освещения. Я ушел в отпуск и вспомнил об этой проблеме, только когда вернулся на рабочее место. Оказалось, что наш бухгалтер уже договорился с администрацией стадиона отремонтировать фонари совместными усилиями. За небольшие деньги вопрос был решен. Важно, чтобы сотрудники ладили и понимали свою роль в бизнесе Екатерина Бойцова, Директор по персоналу компании BDO Unicon Outsourcing, Москва В нашей компании работают более 300 специалистов в области бухгалтерии и кадрового учета. Действует шкала из семи грейдов и строго прописаны критерии соответствия каждому из них: 1–5 – специалисты-исполнители, 6–7 – руководители. Когда возникает необходимость повышения сотрудника в должности (6–7 грейды), результаты оценки, полученные для присвоения пятого грейда, а также производственные показатели специалистов отходят на второй план. Должность руководителя получает тот, у кого лучше развиты коммуникативные и управленческие компетенции. 1. Участие в проектной работе. Руководство проектом в нашей компании – это первый шаг на пути к управленческой должности. В ходе внедрения технологии или начала обслуживания нового клиента нужно демонстрировать умение слушать и извлекать информацию, планировать работу (свою и коллег), прогнозировать риски, давать обратную связь. Навыки проектного менеджмента оценивает руководитель и другие специалисты, взаимодействующие с ним. Приведу пример. Сотрудники отдела по развитию бизнеса занимаются поиском заказчиков, отвечают на звонки и письма, готовят коммерческие предложения, а после заключения договора передают клиента другим подразделениям, которые занимаются его обслуживанием. Один из работников не останавливался на этапе заключения договора и всегда поддерживал контакт с клиентом на протяжении длительного времени, помогал в решении возникающих проблем. Клиенты воспринимали данного сотрудника как менеджера их проекта. Это замечали все участники процесса и руководители департаментов. Поэтому сотрудника перевели в отдел управления проектами, и сейчас он уже возглавляет его, координируя самые крупные, а также международные проекты. KPI (ключевые показатели эффективности). Как внедрить систему KPI в компании 2. Способность ладить с людьми. Если в подчинении у сотрудника будет до 30 специалистов, то нужно уметь найти подход к каждому. Если человек не может наладить коммуникации с ближайшими коллегами, то каким бы высококвалифицированным специалистом он ни был, ему не стать хорошим руководителем. Чтобы оценить эту способность, мы ежегодно проводим опрос «360о»: рассылаем всем работникам, взаимодействующим с интересующим нас человеком, анкету, в которой они могут оценить в баллах его коммуникативные навыки, отметить достоинства и недостатки. Если речь идет о сотрудниках департамента по работе с клиентами и отдела развития бизнеса, их анкеты мы просим заполнить также клиентов. Отзывы хранятся вместе с жалобами и благодарностями в отделе кадров. 3. Стремление быть наставником. В компании принято, что более опытный сотрудник помогает новичку, обучает его. Быть наставником – не обязанность, а возможность для всех желающих, к тому же мы выплачиваем премии за обучение других. Навыки наставника помогают стать хорошим управленцем. Приведу пример. Специалист по кадровому учету несколько лет работала в отделе кадровых услуг. Раньше она была преподавателем, поэтому с удовольствием выполняла функции наставника. Даже когда сотрудники работали уже самостоятельно, они продолжали обращаться к ней за советом в области законодательства. В итоге директор департамента принял решение создать новый отдел методологии, сделав популярную наставницу его руководителем – так много было к ней вопросов. 4. Понимание своей роли в бизнес-процессах. Если сотрудник не интересуется деятельностью других отделов, не задает вопросы, не взаимодействует с людьми, контакт с которыми не подразумевается его прямыми обязанностями, то, скорее всего, он не понимает, как работает бизнес в целом и едва ли станет руководителем. В нашей компании 70% топ-менеджеров и управленцев начинали с рядовых должностей. Например, коммерческий директор – с позиции секретаря. Она помогала бухгалтеру делать проводки, демонстрируя тем самым интерес к бухгалтерской работе и стремление помогать коллегам. Вскоре она перешла в отдел продаж, а со временем возглавила его. Другой пример: руководитель самого крупного производственного департамента компании начинал работу с должности курьера. К чему должен быть готов сотрудник Apple, чтобы стать успешным топ-менеджером Двое бывших топ-менеджеров Apple – директор по интернет-технологиям Дон Мелтон и технический директор Нитин Ганатра, уволившиеся из компании в 2012 году, в интервью американскому ресурсу iMore рассказали о том, каково быть руководителем в одной из крупнейших IT-корпораций. Важнейшая особенность всех топов – трудоголизм. Все руководители должны быть на связи с главными боссами примерно до двух ночи ежедневно. Например, вице-президент Скотт Форстолл часто отправлял Мелтону и Ганатре письма и в полвторого, и в два часа ночи, а отвечать на них нужно было немедленно. Часто приходили письма, которые изначально предназначались другим сотрудникам. Например, Стив Джобс задавал вопрос Скотту Форстоллу, а тот переадресовывал его другим топам – и ответ мог подниматься обратно вверх по цепочке, когда на часах было почти три ночи. Бывший директор по интернет-технологиям рассказал, что как-то во время тимбилдинга к нему подошли сотрудники компании и спросили, как стать топ-менеджерами. На что Дон спросил у работников, как им спалось этой ночью. «Очень хорошо», – ответили сотрудники. Тогда Дон сказал им, что если они станут топ-менеджерами, то это будет последняя ночь, когда им хорошо спалось. Труд топа похож на работу на атомной электростанции, вот только никто не даст защитный костюм. Вокруг будет огромное излучение, и либо вы научитесь выживать в таких условиях, либо нет. Высшие руководители отнюдь не злые, они просто чрезвычайно энергичные. И как бы оперативно вы ни ответили на их запрос, это всегда будет недостаточно быстро. По материалам сайта siliconrus.com Как выявлять лучших сотрудников Аркадий Хохлов, Исполнительный директор и соучредитель компании Fast and Shine, Москва Идеи новых направлений бизнеса появляются постоянно, однако людей, которые могли бы их возглавить, не хватает. Поэтому разработку новых проектов мы начинаем, только выявив в компании подходящего сотрудника. Будущих лидеров определяем на собеседовании и совещании. Собеседования. Для нас важен уровень образования. Все работники управляющего офиса получили или получают высшее образование, причем 80% – в естественнонаучной области или в точных науках. В основном это выпускники либо студенты престижных вузов. Такие университеты учат решать поставленные задачи. Традиционный вопрос на наших собеседованиях: какую самую сложную задачу соискатель выполнил в прошлом. Например, один сотрудник, который сейчас отвечает за бизнес-планирование, учась еще на втором курсе МГУ создал локальную сеть. Через нее он за плату предоставлял другим студентам видеозаписи лекций и семинаров (по запросу шел в нужную аудиторию в назначенное время, ставил на стол видеокамеру и записывал лекцию или нанимал для этого студентов других курсов; затем передавал запись по созданной сети). Полгода назад у нас открылась своя служба такси «Банана-такси» (по данным «Яндекса», сегодня она входит в десятку среди 600 работающих в Москве служб по числу обрабатываемых заказов в сутки). Этим непрофильным бизнесом руководит тот самый студент. Сейчас он учится на четвертом курсе, но уже является полноценным партнером нашей компании (имеет долю в бизнесе). Как провести собеседование: пошаговый алгоритм Совещания. Ежемесячные совещания всех сотрудников центрального офиса – отличный инструмент для оценки потенциала подчиненных. И вот почему. Каждый работник на совещании соглашается с определенными задачами на месяц, квартал. На следующем собрании видно, кто и как выполнил свою задачу. Сотрудники рассказывают о своих идеях, комментируют процессы, в которых задействованы: что можно изменить, как повысить эффективность. Так становится ясно, кто по натуре инициатор, а кто исполнитель. Каждый сотрудник управляющего офиса должен понимать как свои задачи на перспективу, так и стратегию компании. Степень этого понимания видна по тому, насколько активно менеджер включается в обсуждение вопросов. Пример. Стратегия развития выездных автомоек изначально подразумевала передвижение специалистов на брендированных автомобилях. Мы предполагали, что клиент оценит, если мойщик приедет на маленькой чистой машине с нашей символикой. Но на одном из собраний рядовой менеджер отдела выездной мойки выдвинул идею, что часть специалистов все-таки должны передвигаться на общественном транспорте. Это существенно оптимизирует затраты выездной службы и не сильно повлияет на отношение клиента к тому, на каком транспорте добрался мойщик, так как для заказчиков важнее другое: время приезда специалиста и качество выполненной работы. В итоге менеджер получил повышение до ведущего специалиста и попал к нам на заметку.

# Дух предпринимательства у ваших сотрудников

15 МАРТА 2017

Алексей Штейнгардт

На первый взгляд, предпринимательский дух чуть ли не противоречит привычному и неповоротливому ходу событий в корпоративном мире — как на личностном уровне, так и на уровне реальной культуры крупных организаций. Но появление стартапов, способных перевернуть с ног на голову целые отрасли, все меняет буквально у нас на глазах. Сегодня традиционный крупный бизнес вынужден раскрыть глаза на необходимость создания новых направлений и моделей бизнеса, причем сделать это так, чтобы идеи исходили от самих сотрудников. Однако инновации редко рождаются в тепличных условиях корпораций: страх и азарт предпринимателей зачастую помогают добиться гораздо больших результатов и за более короткие сроки. Поэтому для инновационно настроенных компаний решением этой проблемы вскоре станет так называемое внутреннее предпринимательство.

Мотивация

Все мы читали истории о том, как успешный топ-менеджер оставил карьеру в большой корпорации ради собственного стартапа. Совершенно очевидно, что в этой ситуации деньги и устойчивость, которую так любят продавать сотрудникам корпорации, отходят на второй план для того, чтобы дать дорогу предпринимательскому драйву и возможности создать что-то кардинально новое. Если бы у таких людей была возможность реализовывать свои идеи, оставаясь при этом под крылом корпораций, то, компании, вероятно, удалось бы избежать потери ценного кадра и при этом дать возможность развитию новых направлений.

По этой причине в идее внутреннего предпринимательства есть очевидные плюсы, в первую очередь, с точки зрения мотивации персонала. Люди, которым предоставлена свобода развивать собственные идеи без необходимости отказываться от карьеры, с большей долей вероятностью останутся сотрудниками компании и в результате станут приносить большую пользу бизнесу. Но самое главное в том, что предпринимательская свобода важна и для повышения привлекательности вашей компании в глазах талантливых людей, которые могут стать вашими сотрудниками. При прочих равных условиях возможность развивать свои предпринимательские идеи в крупной компании может стать для работодателя важным конкурентным преимуществом.

Давая сотруднику возможность реализовать свои идеи и проверить их работоспособность, вы заручаетесь его дополнительной лояльностью — из компании, которая всецело поддерживает, доверяет и дает развивать ему что-то новое и свое, уходить вряд ли захочется.

Методы

Организация может развивать у себя внутреннее предпринимательство различными способами. Существует три основных пути развития в сотрудниках корпораций предпринимательского духа.

Первый — это формальное включение предпринимательской деятельности в качестве составной части программ повышения производительности. Например, в одной известной в России компании работает система, где каждый год проводится что-то вроде конкурса предпринимательских идей среди сотрудников. После того, как предложенные идеи реализовываются, эффективность от внедрений распределяется между компанией и сотрудником-инициатором: компания получает повышенную капитализацию или более эффективно выстроенный бизнес-процесс, а сотрудник — денежные (и какие-то иные — в каждом случае это индивидуально) бонусы. В такой системе компания получает постоянный поток идей, инноваций и небольших усовершенствований от сотрудников, а сотрудники заинтересованы в их генерации и уверены, что к их предложениям отнесутся всерьез.

Второй путь — использование гибких схем рабочего графика, которые позволили бы потенциальным инноваторам тратить значительное время на развитие своих идей. В этом случае компания устанавливает правило: например, четыре дня в неделю ты работаешь в рамках своей должностной инструкции, а один день можешь посвятить своему предпринимательскому проекту внутри компании, но это время будет оплачиваться как рабочее.

Распределение «рабочего» и «предпринимательского» времени в каждой компании может быть своим, и условия для таких проектов тоже. Например, в одной из корпораций сотрудники, работающие над своими предпринимательскими проектами внутри компании, обязаны защищать их перед особой комиссией. После того, как проект будет одобрен, он передается для реализации в инновационный центр компании, а сотрудник, предложивший его, получает возможность возглавить проект.

И третий путь — развитие неформальной культуры, которая позволяла бы обсуждать идеи без каких-либо последствий для производительности. К этой группе можно отнести, например, ежегодные конкурсы инновационных идей в компании, которые должны продвигаться на уровне всего управленческого состава. В общем и целом для генерации идей и стимулирования внутреннего предпринимательства очень важно создать неформальную среду, а точнее провести общую деформализацию пространства за счет выделения специальных зон, коворкингов и создания других благоприятных для генерации идей условий.

Однако важно помнить, что для таких инициатив очень важна всесторонняя и постоянная поддержка со стороны высшего руководства. Идея культивирования в сотрудниках предпринимательского духа должна быть встроена в культуру организации, начиная с самого верха. Чтобы поощрять и развивать ее, можно задействовать такие конкретные механизмы, как рабочие группы, мозговой штурм, фокус-группы или внутреннюю систему поощрений. Но все это не будет работать без поддержки руководства и стимулирования предпринимательства как части корпоративной культуры. Помимо этого, важно проводить системную PR-кампанию не только самих инициатив, но и тех результатов и инновационных достижений, которые эти инициативы обеспечивают.

В чем проблема

Большинство крупных корпораций, впрочем, не спешат развивать в своих сотрудниках предпринимательские таланты или делают это настолько формально, что настоящие инновации так и не могут появиться на свет. Тому есть довольно много причин.

Во-первых, крупные компании обычно строятся на освоении открытых ранее и твердо установленных возможностей рынка, а все инновационные идеи несут в себе риски и таким образом входят в конфликт с этим подходом. Во-вторых, в корпорациях, как правило, главенствует иерархия, направленная сверху вниз, в то время как предпринимательская инициатива по своей природе должна идти снизу. В-третьих, самим сотрудникам тоже нелегко принять концепцию внутреннего предпринимательства. По большому счету это часто влечет за собой необходимость бросить вызов существующей корпоративной культуре и привычной рутинной деятельности. Предпринимательская культура в рамках компании может расцвести, только если работодатель готов потратить много сил, энергии и средств на развитие в сотрудниках этих компетенций, а сотрудники готовы стать чуть более смелыми и прекратить зацикливаться на стандартных задачах.

В некоторых случаях руководство опасается, что предпринимательская среда может угрожать устойчивости корпорации. В результате новой политики в коллективе могут появиться критиканы или вольнодумцы, а это почти неизбежно вызовет внутренние трения. Их образ мышления может не совпадать с корпоративной стратегией или направлением развития. Возможен и конфликт между двумя инноваторами с противоположными точками зрения. Поэтому реализуя стратегию внутреннего предпринимательства, надо в нее искренне верить, всесторонне ее поддерживать и быть готовым к возможным рискам.

У современных, ориентированных в будущее, компаний нет других вариантов, кроме как рассмотреть любые средства поощрения будущих инноваций среди своих сотрудников. Компании завтрашнего дня должны быть гибкими, креативными, открытыми миру и дружественными к своему окружению. Сотрудники таких компаний будут не просто служащими: они станут настоящими предпринимателями-инноваторами для своих работодателей. Уже очень скоро такой подход станет новой нормой, и следует к этому готовиться.

Об авторе: Алексей Штейнгардт — гендиректор рекрутинговой компании Hays

# Тренинги – бесполезное занятие

Почему тренинги не приносят результатов — и что с этим делать

Майкл Бир, Магнус Финнстрем, Дерек Шрейдер

**Майкл Бир** (Michael Beer) — почетный профессор делового администрирования в Гарвардской школе бизнеса, соучредитель TruePoint Partners — исследовательско-консалтинговой компании, специализирующейся на организационных преобразованиях. **Магнус Финнстрем**(Magnus Finnström) и **Дерек Шрейдер** (Derek Schrader) — директора компании TruePoint.

Тренинги безжалостно грабят корпорации. Американские компании вкладывают огромные деньги в образовательные и тренинговые программы для сотрудников — только в 2015 году затраты составили $160 млрд в США и почти $356 млрд во всем мире — но эти инвестиции не окупаются. В большинстве случаев полученные знания не улучшают работу организации, поскольку люди быстро возвращаются к прежним привычкам.

Возьмем для примера подразделение микро­электронной продукции (ПМП) в компании — назовем ее SMA, которую изучил один из авторов этой статьи. SMA вложилась в программу по усилению лидерских качеств и эффективности работы сотрудников. ПМП прошло обучение одним из первых, обеспечив присутствие на занятиях почти 100% штата.

Сотрудники охарактеризовали этот тренинг как очень мощный. Целую неделю они выполняли различные задания, требовавшие сплоченной командной работы, и в реальном времени получали рекомендации по коррекции поведения. В завершение им выдали план использования полученных знаний в повседневной работе. Опросы, проведенные до и после обучения, показали, что участники изменили свое отношение к трудовым обязанностям.

Пару лет спустя вступивший в должность новый глава подразделения решил проверить, какие результаты принесла дорогостоящая программа. Оказалось, что менеджеры не заметили существенных перемен после тренинга — хотя и признавали, что какое-то время он их вдохновлял. Внедрить в жизнь новый подход к командной работе и сотрудничеству не удалось по ряду причин организационного и управленческого толка. Среди них — нечеткая стратегия, директивный стиль руководства, принятый при прежнем начальнике, а также конфликт между отделами. «[Предыдущий руководитель] имел большое влияние на организацию, и мы переняли его метод управления», — объяснил нам во время интервью один из топ-менеджеров подразделения.

Очевидно, что тренинг не смог переломить ситуацию. В ходе исследований, которые мы проводили в десятках организаций, мы выяснили, что тренинги вообще редко...

 АЛЕКСАНДР ТИМОШИН

Полностью согласен! Заказывая тренинги компании чаще всего хотят чему-то научить своих сотрудников. А реальность такова, что должны появиться новые действия.. Новые действия, которые ожидаются часто входят в противоречие со сложившейся практикой в компании.  
Часто HR и руководители хотят за 2 дня тренинга получить результат, на который требуется гораздо большее время, так как это связано с изменениями и самих участников и компаний. Это соответствует объяснению разницы в рождении ребенка - как это происходит в фильме и в жизни (фильм Человек с бульвара Капуцинов).

# Ориентируйте людей на мировой уровень

Ориентирование людей: Чак Троубридж и Боб Крэндалл в Eastman Kodak

В начале 1970-х годов компания Eastman Kodak занялась копировальным бизнесом, сосредоточив усилия на технически сложных машинах, которые продавались по цене около $60 000. Через десять лет доходы от этого бизнеса достигли почти $1 млрд. Однако издержки были высокими, прибыль доставалась нелегко, и проблемы возникали буквально на каждом шагу. В результате в 1984 году компании Kodak пришлось списать стоимость складских запасов на $40 млн.

Большинство сотрудников знали, что у компании проблемы, но они не могли прийти к единому мнению о путях их преодоления. За два первых месяца работы на посту руководителя нового подразделения копировальных устройств Чак Троубридж переговорил с каждым из ключевых сотрудников своей группы, а также со всеми сотрудниками Kodak, которые могли принять участие в решении проблем копировального бизнеса. Самым важным партнером копировального подразделения был инженерно-производственный отдел, который возглавлял Боб Крэндалл.

Цель, которую поставили Троубридж и Крэндалл, была очень проста: их предприятие должно стать производителем мирового уровня, а кроме того, — гораздо менее бюрократической и более децентрализованной структурой. Однако выразить такую мысль было почти невозможно, настолько она отличалась от всего того, что говорилось раньше — и не только в группе копировальных устройств, но и во всей компании. Для прояснения нового направления развития и ориентирования людей Крэндалл организовал еженедельные встречи с 12 непосредственно подчиненными ему руководителями; ежемесячные совещания («форумы по копировальным продуктам»), на которых с ним могли поговорить участники всех рабочих групп; обсуждения только что проведенных усовершенствований и новых, еще не реализованных проектов; ежеквартальные собрания «Как наши дела сегодня», где руководители встречались со всеми сотрудниками своих отделов.

Раз в месяц Крэндалл и все его непосредственные подчиненные обсуждали с 80—100 сотрудниками компании вопросы, накопившиеся за время, прошедшее с последней встречи. Чтобы сориентировать должным образом своего крупнейшего поставщика — Kodak Apparatus Division, обеспечивающего треть необходимых комплектующих, Крэндалл и его ближайшие помощники каждый вторник обедали с руководителями этого подразделения. Позднее были организованы «деловые встречи», на которых небольшие группы по 12—20 человек обсуждали конкретные, заранее определенные темы (например, складские запасы или уточнение плана). Цель этой инициативы состояла в том, чтобы каждый из 1500 сотрудников отделения за год принял участие по крайней мере в одной такой встрече.

Троубридж и Крэндалл использовали также письма. Раз в месяц сотрудникам рассылался Copy Products Journal — документ на 4—8 страницах. Программа «Диалог в письмах» предоставляла сотрудникам возможность анонимно задавать Крэндаллу и другим руководителям любые вопросы, на которые — они это точно знали — им обязательно ответят. Но самым наглядным и действенным средством коммуникации были информационные диаграммы. В главном зале около кафетерия размещались огромные диаграммы, на которых наглядно отражались качество, издержки и объемы производства по каждому продукту в сравнении с плановыми показателями. Сотни диаграмм меньшего размера раскладывались по столам в производственных помещениях.

Результаты столь интенсивного процесса ориентирования начали проявляться через полгода и стали еще более наглядными через год. Такая форма воздействия оказалась очень убедительной и помогла вовлечь в процесс реорганизации множество людей. Между 1984 и 1988 годом качество в одной из основных продуктовых линеек выросло почти в 100 раз.

Количество дефектов в расчете на одно устройство уменьшилось с 30 до 0,3. За три года издержки по другой продуктовой линейке снизились на 24%. Доля поставок, выполненных в срок, выросла с 82% в 1985 году до 95% в 1987-м. Складские запасы с 1984 по 1988 год снизились на 50% (хотя объем выпускаемой продукции заметно вырос), а производительность труда работников, занятых на производстве, увеличилась за эти три года более чем вдвое.

# Составляем индивидуальный план развития сотрудника

Заинтересовать работников и повысить их мотивацию можно не только деньгами, но и давая им возможность реализовать их потребность в саморазвитии. Для этих целей составляются индивидуальные планы развития (ИПР)

**Что такое индивидуальный план развития сотрудника**

Индивидуальный план развития работника — это перечень мероприятий, с целью повышения эффективности работы сотрудника и его профессиональный рост.

Это план составляется с учетом потребностей как компании, так и работника и демонстрирует предполагаемые этапы карьерного роста

Стоит отметить, что Индивидуальный план развития является еще и элементом нематериальной мотивации; повышает лояльность и качество выполняемой работы.

План может содержать не только повышение уровня знаний, но и ставить задачу по выполнению каких-либо специальных проектов.

**Что должен содержать пример плана индивидуального развития сотрудника**

Индивидуальный план развития, как правило, содержит перечень развивающих мероприятий. В зависимости от сферы деятельности компании, ее масштаба этот перечень может быть очень разнообразным и, в числе прочего, может включать:

* обучение (как в компании, так и внешнее), самостоятельное;
* участие в проектах, где сотрудник может получить ценный опыт;
* ротацию персонала;
* наставничество, менторинг и коучинг;
* стажировки;
* выполнение дополнительных задач, ролей, поручений;
* прохождение обязательной и необязательной сертификации.

В планы развития, как правило, не включают задачи, связанные с достижением определенных KPI или целевых показателей (это для, например, планов эффективности).

**Сроки планирования:**

Для новичков обычно устанавливают планы на полгода, для уже работающих на год. Для HiPO (сотрудники с высоким потенциалом) могут и на 3-5 лет.

В идеале, в положении об обучении персонала (или другом документе) нужно прописать как ступени карьерной лестницы, так и критерии оценки профессиональных знаний и навыков. Таким образом, работники с руководителем могут оценить текущие компетенции и то, что необходимо развить для достижения следующей карьерной ступени.

Стоит отметить, что развитие работника может идти нет только вертикально, но и горизонтально.

**Как составить индивидуальный план развития сотрудника**

ИПР составляется поэтапно.

1. Подготовительный этап – предполагает оценку текущих компетенций сотрудника.
2. Определение приоритетов развития работника в соответствии с целями компании.
3. Составление таблицы с согласованными приоритетами развития, перечнем развивающих мероприятий. Указываются способы и сроки развития компетенций. Их периодичность.
4. Согласование плана с руководителем или другим ЛПР (лицом принимающим решение).

При составлении образца плана развития и конкретного экземпляра, не забывайте о правиле «от простого сложного», обучающие мероприятия должны быть последовательны.

**Универсальный образец индивидуального плана развития сотрудника**

ИПР обычно достаточно универсален. Он содержит указания о конкретном работнике (допустим ФИО и должность, подразделение) и собственно основные пункты

1. Приоритеты развития (или цели)
2. Сроки достижения
3. Результаты выполнения – тут оценивается степень достижения поставленных перед сотрудником задач. Оценка может быть руководителем, так и самостоятельной.
4. Конкретные рекомендации по достижению целей

Смотрите [Пример Плана индивидуального развития](http://hr-portal.ru/doki/individualnyy-plan-razvitiya-primer)

Стоит отметить, что план индивидуального развития можно составлять не только вручную, но и используя специальное программное обеспечение (кот. может автоматизировать весь процесс обучения персонала, кадрового резерва, расчет затрат на обучение и тд).

# Ловушки индивидуального плана развития сотрудника

Однажды у меня была переписка с HR директором одной из  постоянных компаний-клиентов:

— Дмитрий, мы с руководителем отдела закупок подумали о том, что для сотрудников необходимо провести тренинг по телефонным переговорам. Нашли тренера, он опытный, хорошая программа, нам она показалась интересной. Назначили тренинг, добавили его в календари, но сотрудники как-то очень неохотно его подтверждали и у меня сложилось впечатление, что они не хотят учиться! Что мне делать?

— А как Вы определили, что Вашим сотрудникам необходим именно тренинг по телефонным переговорам?

— Они же делают закупки и много общаются с поставщиками…почему они не хотят учиться?

— Вполне вероятно, что они себя чувствуют достаточно хорошо в переговорах и им это просто не нужно. Так бывает. А еще есть вероятность в том, что им сейчас необходим совершенно другой навык или участие в другой программе. Например умение реагировать на отказ снижать цену закупки с меньшим эмоциональным вовлечением, более эффективно искать приоритеты поставщиков или улучшить свой собственный тайм менеджмент, чтобы совершать больше звонков.

— Дмитрий, посоветуйте, что мне с ними сделать?

— Можно провести общее собрание отдела и «штурмовать» эту тему. А можно для каждого человека составить индивидуальный план развития и потом останется лишь ему следовать под контролем руководителя и своевременно корректировать

Еще одна история. На этот раз точка зрения сотрудника «В то время, когда я еще работал на корпорацию и со мной приключилась одна история. Всем сотрудникам нашего отдела пришло письмо, о том что необходимо до конца месяца составить индивидуальный план развития. Individual Development Plan. В интранете (внутренняя сеть компании) был образец и список возможных тренингов. Как опытный сотрудник, я стал узнавать у руководителя и коллег, насколько важно сделать эту процедуру вовремя? Ответы были совершенно разные:

— Успеешь, времени еще навалом..

— Все равно на тренинги все не попадут..

— Это «для галочки»..

— Это важно только для руководителей…

— Ты же опытный, зачем тебе это?..

— Напиши, что считаешь нужным..

— Все равно проверять никто не будет…

Я составил план, потратил на этот процесс реально чуть ли не целый день. Итогом было одно посещение тренинга вместо трех. Руководитель на мой план так и не взглянул и мы его даже не обсуждали…»

Когда заканчивается год, итоги в компании скорее всего уже подведены. Совет директоров разработал план на следующий период и теперь необходимо поставить цели сотрудникам. В этот момент, руководители и специалисты отдела персонала входят в очень непростой период времени. Нужно совместить цели компании с целями и задачами, которые будут достигать сотрудники на своих рабочих местах. Причем распределить всем «по способностям», чтобы потом «воздать по потребностям». Руководителям нужна «подпись сотрудника под цифрами», а специалисту из отдела персонала понимание, что сотрудник обладает всеми необходимыми навыками и качествами для их выполнения. Это в идеале. Иначе будут конфликты, текучка кадров и как следствие не достижение выполнения финансовых показателей, отсутствие премий и т.д.

Как зачастую происходит на самом деле? Есть план по прибыли и  его нужно выполнять, ведь так? Еженедельные собрания, на которых каждый раз обсуждается одно и то же: нерадивые маркетологи, медленный технический отдел, злобные конкуренты и жадные владельцы бизнеса, которые ставят нереалистичные планы. То есть ответственность за происходящее медленно и печально переносится во вне, на кого-то другого, но не на себя. Ведь взять ответственность за будущий результат — это опасно! Потому что в случает невыполнения спрашивать будут с меня, потому что под этими цифрами и планами стоит моя «подпись»

Как же быть? В компаниях, которые стремятся улучшить свои финансовые показатели и быть лучшими работодателями, часто применяют индивидуальный план профессионального развития сотрудника. В чем его особенности и преимущества? Индивидуальный план развития может стать своеобразным мостиком между целями, под которыми мне нужно поставить «подпись» и теми качествами и навыками, которые я могу развивать на рабочем месте. Мощным звеном, которое объединяет индивидуальный план профессионального развития сотрудника и план достижения целей. Другими словами понятие ответственности трансформируется в определенный набор действий и шагов по улучшению самого себя, которые точно могут привести сотрудника к цели более коротким и предсказуемым маршрутом.

Итак, ставим задачу сотруднику составить индивидуальный план и в большинстве случаем попадаем в ловушки, о которых сейчас и поговорим:

**Ловушка №1**: Отдать план индивидуального развития на откуп самому сотруднику.

Это очень крутая идея. Полное доверие и самостоятельность. Сделай сам и выполнишь сам. Круто. Что может быть лучше? Посмотрим на ситуацию глазами специалиста. План развития? Что это? Составить самому? Как? Что написать? Есть образец? А что в нем писать? А вдруг я укажу там что-то неправильно и меня за это не похвалят? А вдруг я составлю все правильно, но просто зря потрачу свое время и потом это индивидуальный план развития будет никому не нужен?

В тот момент, когда сотрудника наделяют ответственностью и как бы доверяют сделать план самостоятельно есть только благие намерения со стороны руководства. Так то да, но! У человека возникает очень большая неопределенность, а как мы знаем в состоянии неопределенности человек испытывает большую тревогу, нежели когда все четко и ясно. Делай раз, делай два и придешь к цели

**Ловушка №2**: Есть список корпоративных тренингов и из них нужно составить свой личный план развития

Эта идея круче! И она более продуктивна. Есть образец заполнения, есть список из чего можно выбрать тренинги, которые тебе нравятся, и возможно выполнение целей и задач станет не таким уж и сложным процессом. Тревоги у сотрудника меньше? Меньше, потому что уже много конкретики. Победили? Уже лучше, но скорее нет, чем да.

Во-первых: в этом случае мы практически не затрагиваем личные особенности специалиста или руководителя, который составляет план развития самостоятельно. Мы не учитываем его личные возможности и ограничения на той или иной должности. Ведь насколько легко самостоятельно определить свои сильные стороны, на которые можно опереться? Не говоря уже про области для развития.

Во вторых сотрудник опять один. Сам составь план и сам его выполняй. Скучно. Вопрос уже не в том как составить план, а в том, чтобы отчитаться перед руководством и HR-ппартнёром

**Ловушка №3**: Составить план индивидуального развития вместе с руководителем

В принципе это уже достаточно хорошее решение как для сотрудника, так и для руководителя. В этом случае есть возможность еще одной, дополнительной встречи для того, чтобы открыто поговорить руководителю и сотруднику. Прояснить возможности компании в сфере развития, оценить свои собственные силы и вероятно спланировать карьерное развитие. Для сотрудника это рай. Реальный рай и полная определенность. Все по пунктам и очень понятно.

Сложность таких встреч в том, что теперь для руководителя эта встреча является во многом неопределенной. Как выявить сильные стороны сотрудника и как подвигнуть рассказать его о своих слабых сторонах? На чем сделать упор в годовом плане? Можно ли и как сопоставить индивидуальный план развития сотрудника и индивидуальный план по целям? Какие задать вопросы? Как сделать тот самый ”buy in” – чтобы сотрудник “выкупил” свой план развития, а вместе с ним и цели компании и разделил ответственность за результат с руководителем?

* Важно ли связывать цели компании и план их реализации?
* Какие компетенции развивать у сотрудника, чтобы не упал уровень мотивации?
* Можно ли доверить индивидуальный план развития составлять самом сотруднику?
* Как успешно реализовать план развития если сотрудник: остается на должности, меняет позицию?
* Какова роль руководителя в разработке и реализации плана развития сотрудника?

Организационный консультант, Дмитрий Шапкин

# Не прибылью единой, или Как воспитать ответственного бизнес-лидера

[Наталья Евтихиева Генеральный директор, Москва](https://www.e-xecutive.ru/users/1749385-natalya-evtihieva)

Россия присоединилась к движению по развитию ответственного управленческого образования.

В 2017 году **Российская ассоциация бизнес-образования** присоединилась к глобальному движению **Principles for Responsible Management Education – Принципы ответственного управленческого образования**. Автор этой статьи **Наталья Евтихиева**, генеральный директор Российской ассоциации бизнес-образования и Национального аккредитационного совета делового образования, заместитель директора Института государственной службы и управления РАНХиГС, вошла в состав Управляющего комитета движения, членами которого являются руководители всех ведущих мировых ассоциаций бизнес-образования.

**Что такое Principles for Responsible Management Education**

В середине 2000-х годов участники Глобального Договора ООН и представители академических сообществ признали, что бизнес-лидеры будущего должны будут играть решающую роль в решение проблем устойчивого развития. Ответом на этот запрос стала инициатива по разработке в 2007 году принципов ответственного управленческого образования**,** которую выдвинул Генеральный секретарь ООН **Пан Ги Мун**.

Через 10 лет эта инициатива стала крупнейшим совместным проектом, организованным ООН и академическими учебными заведениями в области менеджмента, школами бизнеса и университетами. Ее подписали 650 организаций из более чем 85 стран всего мира.

**Кто разработал принципы движения**

Принципы были разработаны в 2007 году. Это было время окончания периода, начавшегося в 1980-е годы, характеризующегося беспрецедентным экономическим ростом при низкой инфляции в странах Запада и исключительно высокими темпами развития Китая и других стран с развивающейся экономикой. На фоне стремления многих компаний к снижению стоимость производства за счет вынесения производственных мощностей за пределы своих стран, глобализации финансовых рынков и ускоренного развития информационных технологий сформировалась глобальная экономика. В это время появилось много свидетельств связи между повышением производственной активности в мире и повреждениями биосферы Земли, что подтверждало следствие деятельности людей как основной причины этих негативных явлений.

Идея создания партнерств для прямого вовлечения институтов, напрямую связанных с обучением менеджменту, зародилась в 2006 году, ее высказал руководитель сети Global Compact **Мануель Эскудеро**. В своей работе «Глобальное корпоративное сообщество и академический мир: глобальная конвергенция» он заявил о необходимости соединить усилия школ бизнеса и менеджмента, чтобы отвечать на изменяющиеся требования новых десятилетий:

«Академический сектор может играть стратегическую роль как агент изменений, обеспечивая подготовку менеджеров сегодняшнего дня и будущего, включая ценности ответственного корпоративного гражданского подхода в свою образовательную деятельность.

Разработка новых учебных материалов, кейсов, технических приемов, формирование умений, навыков будущего ответственного лидерства является чрезвычайно важной как для долгосрочного формирования глобальной корпоративной гражданской позиции в бизнесе, так и для продвижения ответственного бизнес-образования.

Академический сектор может взять на себя подготовку профессионалов, которые будут выполнять роль генераторов и носителей устойчивого развития в бизнесе и в обществе, готовых прилагать усилия для формирования инклюзивной, устойчивой глобальной экономики.

Этот сектор может взять на себя включение в программы обучения и образовательные дисциплины общепринятые ценности глобальной корпоративной гражданской ответственности: от маркетингового до финансового анализа, от оперативного до общего стратегического планирования, от бухучета до международного финансового эккаунтинга, от микроэкономики до правовых вопросов бизнеса».

В Глобальном Договоре ООН не могли предвидеть такого успеха этих идей в последующие годы. «Закат эры», безусловно, наступил, когда финансовый кризис 2008-2009 годов разнес вдребезги финансовую систему в мире. Некоторые банки обанкротились, некоторые перешли в собственность государства, процентные ставки достигли самых низких значений в истории, слово «строжайшая экономия» стало самым часто повторяемым в странах либеральной экономики, поскольку общественный сектор принял на себя главный удар сокращения бюджетного финансирования, вызванного необходимостью оплачивать спасение банковской системы.

Среди тех, на кого возложили вину за кризис, оказались школы бизнеса. Их обвинили в том, что в своих программах они некорректно сосредотачивали внимание слушателей на росте бизнеса, прибылях и жажде наживы, которые рассматривались многими как главные причины финансового краха.

Бизнес-школы – пионеры движения и передовые преподаватели рассматривали движение как идеальную возможность по-новому взглянуть на содержание программ обучения, которые часто оставались неизменными многие годы.

В начале 2000-х годов после была сформирована рабочая группа организации. В нее вошли более 60 деканов, президентов университетов, официальных представителей ведущих школ бизнеса и академических институтов. Их обязанностью стала разработка принципов, призванных заложить основу глобальной платформы ответственного бизнес-образования.

**Шесть принципов движения**

Принципы определяют направления оценки и пересмотра программ и курсов, а также тем исследовательских работ. Они закладывают основы системы для взаимодействия школ бизнеса с гражданским обществом, государством и бизнесом.

1. *Цель.*Развитие у студентов способностей внедрять в своей будущей деятельности ценности устойчивого развития на благо бизнеса и общества в целом и способствовать равноправному, устойчивому развитию глобальной экономики.
2. *Ценности.*Включение в образовательную деятельность и в учебные программы изучение ценностей глобальной социальной ответственности в ключе международных инициатив, таких как Глобальный Договор ООН.
3. *Метод.* Создание среды обучения, образовательных комплексов, материалов, методик, направленных на эффективное формирование ответственных лидеров бизнеса.
4. *Исследования.*Участие в фундаментальных и прикладных исследованиях, расширяющих понимание роли, движущих сил и вклада компаний в создании устойчивых социальных, экологических и экономических ценностей.
5. *Партнерство.* Взаимодействие с бизнесом для выявления трудностей реализации социальной ответственности бизнеса и защиты окружающей среды для совместного определения путей их преодоления.
6. *Диалог.* Поддержка диалога между образованием, бизнесом, государством, потребителями, медиа, гражданским обществом и другими заинтересованными группами по ключевым проблемам глобальной социальной ответственности и устойчивого развития. В том числе совместная работа со студенческими организациями.

**Кто входит в глобальное движение**

Впервые принципы движения были оглашены в 2007 на саммите лидеров Глобального договора ООН в Женеве, на котором присутствовали более 1000 представителей бизнеса, гражданского общества, руководителей правительств. Генеральный секретарь ООН **Пан Ги Мун** в заключительном слове так охарактеризовал потенциал движения: «Принципы ответственного бизнес-образования имеют возможность принести универсальные ценности и бизнес в качестве учебного кейса в учебные аудитории на каждом континенте».

Инициативу поддержали пять международных ассоциаций –

* The Association to Advance Collegiate Schools of Business, AACSB;
* The European Foundation for Management Development, EFMD;
* Программа «Бизнес и общество» Aspen Institute;
* Academy of Business in Society, ABIS;
* The Globally Responsible Leadership Initiative, GRLI.

Также ее поддержала студенческая организация Net Impact. Позднее к проекту присоединились следующие аккредитующие организации и ассоциации школ бизнеса:

* The Association of MBAs, AMBA;
* The Central and East European Management Development Association, CEEMAN;
* The Association of African Business Schools, AABS;
* The Latin American Council of Management Schools, CLADEA;
* The Accreditation Council for Business Schools and programs, ACBSP;
* В 2017 году к мировому движению присоединилась Российская ассоциация бизнес-образования, РАБО.

**Как реализуются принципы движения**

В составе глобального движения Principles for Responsible Management Education действуют рабочие группы по таким направлениям, как противодействие коррупции в учебных заведениях, бизнес для мира, руководство устойчивым развитием в условиях изменения климата, бизнес и права человека. Рабочие группы публикуют отчеты и книги по этим темам, готовят информационные ресурсы для учебных заведений, исследователей и студентам по этим темам.

В 2013 году движение Principles for Responsible Management Education начало двухлетний пилотный проект, в ходе которого «чемпионы» – 30 наиболее опытных участников – поделились опытом с коллегами из других стран.

Эту работу поддерживают 9 региональных представительств движения, которые расположены в следующих регионах:

* ASEAN+;
* Бразилия;
* Центральная и Восточная Европа;
* Германия, Австрия, Швейцария;
* Латинская Америка и Карибы;
* Ближний Восток и Северная Африка;
* Северная Америка;
* Северная Европа;
* Великобритания и Ирландия.

Готовятся к открытию представительства в Австралии и Новой Зеландии, Испании и Португалии, в Индии и в Восточной Азии. Представительства организуют встречи, конференции, семинары для поддержки принципов движения в своих регионах.

Каждое учебное заведение, которое присоединилось к движению, взяло на себя обязательства претворять в жизнь шесть принципов и обмениваться информацией об этом с коллегами по движению. Для претворения принципов школы будут:

* Включать идеи устойчивого развития бизнеса в видение и миссию учебного заведения.
* Оценивать, как этические ценности представлены в культуре учебного заведения.
* Разрабатывать и совершенствовать курсы и программы по устойчивому развитию и этике бизнеса.
* Формировать исследовательские центры, группы или секторы для изучения тенденций развития бизнес-этики.
* Проводить совместные исследовательские проекты с представителями бизнеса, гражданского общества и образования.
* Вести диалог с бизнесом, государством, медиа, гражданским обществом, студенческими организациями.

**Как развивается движение в мире**

За десятилетие своей деятельности движение провело серию глобальных форумов и саммитов с целью совершенствования ответственного бизнес-образования по нескольким направлениям.

**Саммиты Principles for Responsible Management Education**

|  |  |
| --- | --- |
| **Где и когда** | **Итоги** |
| Нью-Йорк, 2010 | На втором форуме движения было объявлено, что 300 школ бизнеса из 62 стран подписали инициативу. Был представлен первый ответ за 2008-2010 годы. Было сформулировано руководство по применению принципов движения при реализации программ бизнес-образования по менеджменту с присуждением степени МВА / ЕМВА. Была создана первая рабочая группа – «Борьба против бедности как задача обучения менеджменту». |
| Брюссель, 2011 | На саммите, проведенном совместно с The European Foundation for Management Development, EFMD были рассмотрены все принципы движения, причем основными докладчиками были представители деловых кругов. Они сформулировали предложения по плану действий для школ бизнеса. |
| Рио-де-Жанейро, 2012 | Форум сосредоточил внимание на работе вузов и школ бизнеса для выработки документа «Будущее, которое мы хотим». Количество участников движения выросло до 400. |
| Блед,  2013 | Саммит был организован The Central and East European Management Development Association. ААCSB-International и EFMD объявили о включении в новые аккредитационные стандарты бизнес-школ положений о социальной ответственности и устойчивому развитию бизнеса как дополнение к изменениям. Ранее эти требования в свои стандарты включили такие ассоциации, как CEEMAN и АМВА. Общее число участников превысило 500. |
| Нью-Йорк, 2015 | Главное внимание на форуме было сосредоточено на обеспечении ведущей роли бизнес-образования и бизнеса в формировании и достижении целей глобального устойчивого развития. Были созданы новые рабочие группы «Бизнес для мира», «Бизнес и права человека», «Изменения климата», «Защита экологии и восстановление внешней среды». Организация приняла в свой состав еще 137 новых участников. |

**Что будет делать движение завтра**

Движение будет реализовывать проект «Цели устойчивого развития», согласованный с ООН. Эти цели были разработаны совместно со всеми заинтересованными организациями. Определены три области «Обязательной победы».

1. Участникам движения будут предоставлены ресурсы для участия в проектах, эти ресурсы дадут учебным заведениям возможность разрабатывать инновационные решения и программы для достижения целей устойчивого развития. Школы уже начали вносить инновационные предложения по развитию ответственного образования в области менеджмента.
2. Рост движения. К 2020 году число участников должно вырасти до 1000, качество взаимодействия между ними должно улучшиться.
3. Сбалансированное развития самой организации. В том числе будет введена новая модель участия в движении, подразумевающая две формы подписки – для продвинутых участников и участников базового уровня.

**Почему мы присоединяемся к движению**

Мы в ответе за тот мир, в котором будут жить наши дети и внуки. Идеи социальной ответственности должны стать органической частью бизнес-образования в России.

# Как подобрать сотруднику идеальную роль

Alisa Tananaeva Партнер, Мальта

Разумная перестановка кадров и просто смена позиций сотрудников может решить массу проблем и повысить успешность деятельности компании.

Анна всегда мечтала о такой работе: просто приходить немного раньше своего шефа, просто приводить в порядок его стол, просто готовить ему кофе. Отвечать на многочисленные звонки вежливо и с улыбкой, чтобы никого не обидеть и при этом не отвлекать начальника по пустякам. Организовывать его расписание, встречать и провожать его гостей. Природа наградила ее приятной внешностью, общительностью и способностью быстро реагировать на самые разные, самые непредсказуемые ситуации; поручения своего начальника она понимала буквально с полуслова и полувзгляда.

Как-то раз у ее начальника, Вячеслава Федоровича, не задалась какая-то сделка, он пришел на работу раздраженным, а она на пол-секунды дольше, чем обычно, искала нужный ему документ. Он накричал на нее, обозвав недотепой и растеряхой. Через 15 минут он уже весело болтал по телефону с другом, а она проплакала всю ночь.

Наутро Анне показалось, что начальник как-то не так на нее смотрит: видимо, недоволен ее внешним видом, косметике не удалось замаскировать следы ночных слез. И надо было такому случиться, чтобы именно в этот день она на минуту вышла в уборную именно в тот момент, когда к нему пришел один из тех назойливых посетителей, которых она обычно так умело «отшивала». Вячеслав Федорович от него еле отделался, и у него снова испортилось настроение. В этот раз она не получила от него нагоняя – лишь недовольное: «Где ты ходишь целый день?» А а на следующее утро начальник нашел на столе записку: «Простите, что не оправдала Ваших надежд. Прощайте». Через две недели удалось выяснить, что Анна находится в индийском ашраме; и ни уговоры, ни обещания ситуацию изменить уже не смогли. С тех пор Вячеслав Федорович нанял и уволил нескольких секретарей, но, как выяснилось в ходе беседы, так и не понял, что же такое произошло с его верной помощницей.

Можно ли было избежать ухода сотрудника?

Без сомнения – если своевременно провести психодиагностику профессиональных компетенций. Это понятие в различных источниках объясняется по-разному. Мне же ближе то, которое можно использовать практически: «Говоря о компетенциях, мы можем иметь в виду личностно-деловые качества человека, которого обследуем, чтобы понять, какими профессионально важными свойствами обладает именно он» (Людмила Собчик, «Управление персоналом и психодиагностика»).

В данном случае произошла ситуация очень простая и, с точки зрения психодиагностики, полностью предсказуемая. В основе личности Анны лежат две противоположно направленные ведущие тенденции – спонтанность и сензитивность, в сочетании с высоким уровнем ригидности. Высокий уровень сензитивности – проще говоря, обостренная чувствительность, позволяла ей так хорошо понимать потребности своего шефа, но именно она и подвела ее в трудную минуту.

Представьте себе, что встречный водитель включает дальний свет в солнечный день: мы этого даже не заметим. А теперь представьте то же самое в кромешной тьме – мы будем ослеплены. Такой же эффект оказала на Анну грубость шефа: для него, с его низким порогом чувствительности, это и грубостью-то не было, тогда как для нее его слова имели эффект «обуха по голове». Он даже не подумал извиниться, ряд последующих событий уверил ее в правоте ее определения, как «недотепы», привычный мир рухнул и в игру вступила спонтанность – склонность принимать внезапные решения под влиянием импульса. Девушка быстро приняла и осуществила решение, которое, с ее точки зрения, было единственно возможным в данной ситуации.

Как ни банально и ни очевидно утверждение о том, что все люди разные, впустить его в себя бывает невероятно сложно. Видимо, именно поэтому происходит большинство конфликтов: от драк в детском саду до межконтинентальных войн. У нас у всех есть руки-ноги-голова, мы все говорим при помощи рта и видим при помощи глаз – и наш мозг пытается убедить нас в том, что другие люди должны быть точно такими же, как и мы. И вот осторожный бухгалтер считает ненормальным гонщика, теоретик – практика, физик – лирика, русский – американца...

Возможно, во многом именно в этом заключается смысл и радость психодиагностики – объективно показывать и понятно описывать, почему то, что «темно и сыро и пахнет гнилью» – это ничем не лучше и не хуже, чем небо и ветер. Просто змее лучше на земле, а птице – в небе, а попытки пересадить их во имя какого бы то ни было реинжиниринга приведут к весьма печальным, но вполне прогнозируемым, с точки зрения психодиагностики, последствиям.

Обратное тоже справедливо: иногда разумная перестановка кадров и просто смена позиций сотрудников может решить массу проблем и улучшить успешность деятельности компании.

Как-то к моей клиентке на работу личным помощником по знакомству устроилась молодая дама (скажем, Татьяна). Татьяна неплохо говорила по-английски, великолепно работала с документами, отлично готовила кофе, грамотно продумывала и назначала встречи. Тем не менее, очень скоро, несмотря на кадровый дефицит, она оказалась на грани увольнения – по одной очень простой причине: она НЕПРЕРЫВНО говорила. В первую очередь, со своим боссом, что совершенно не давало той возможности сосредоточиться и заниматься своими делами. К тому же, клиентка – выраженный интроверт, и общение на протяжении более, чем пятнадцати минут, воспринимает крайне болезненно (если только оно не является интеллектуально насыщенным на интересные ей темы). Ее попытки урезонить поток сознания помощницы вызывали у той неизменные обиды.

Психодиагностика подтвердила мою догадку: у Татьяны зашкаливала экстраверсия на фоне выраженной тревожности, тогда как интроверсия, которая позволила бы ей остановиться и проанализировать свое поведение и понять, что она излишне назойлива, были не выражены вообще. В итоге, я порекомендовала клиентке перевести Татьяну на клиент-сервис, где в итоге клиентка получила прекрасного работника. Вряд ли стоит говорить о том, что психодиагностика компетенций, проведенная на этапе собеседования, заняла бы 40 минут и сэкономила времени и денег обеим.

Почему необходимо определять мотивацию сотрудника?

На Владимира руководство компании возлагало особые надежды. Его опыт в области интернет-маркетинга и многочисленные повышения квалификации, в том числе и за рубежом, привели к успешному старту трех проектов, после чего продажи продуктов компании резко возросли. Когда директор компании предложил ему возглавить совершенно новый проект, он с энтузиазмом принялся развивать эту идею и уже почти начал воплощать в ее жизнь.

И тут директор, полный признательности, заявил ему, что хочет видеть Владимира не наемным работником, а партнером по этому проекту, пообещав 20% от прибыли. Владимир сказал на это, что предпочитает работать за зарплату – благо она ему это вполне позволяла. Директор же решил во что бы то ни стало «мотивировать» свой талант и настоял на своем. Сотрудник не стал возражать, руководил проектом достойно, хотя все с меньшим и меньшим рвением. А через некоторое время оказалось, что Владимир открыл свою компанию и все больше и больше внимания уделяет ей. Сотрудника уволили, проект закрыли. А что было делать?

Конечно же, провести психодиагностику компетенций! Дорогие руководители бизнес-компаний! Прежде, чем кого-то чем-то мотивировать, попробуйте разобраться, что именно лежит в основе структуры мотивов кандидата или сотрудника. Сами вы в большинстве своем талантливые предприниматели, и для многих из вас возможность получения прибыли является главной мотивацией деятельности; ведь по определению цель любого бизнеса – получение прибыли. Но, поверьте, далеко не для всех это является главной мотивацией!

В данной ситуации возможность заниматься интересным делом и получать стабильную зарплату являлась для Владимира намного более сильным мотивом, чем непонятная прибыль в будущем, которая для него являлась абстракцией. К тому же, понимая, что он делает основную часть работы по проекту, Владимир просто не понял цифру в 20%. Все это породило в нем неуверенность в будущем, которая, в сочетании с выраженным талантом и импульсивностью, привела ситуацию к такой развязке.

Есть известный в психологических кругах анекдот о грузном преступнике, который не помещался на электрический стул. Его посадили на голодную диету, но через неделю он набрал еще 10 килограммов, а через две недели – еще 12. На гневный вопрос начальника тюрьмы – «Почему же ты, такой-сякой, не худеешь?!», заключенный ответил просто – «Так мотивации нет».

Мотивация – это то, что побуждает нас действовать. Даже если мне пообещают платить 200 евро в час за глажку белья, я сделаю все возможное, чтобы отказаться от этой работы, но готова отдать последние деньги за то, чтобы трое суток добираться до какого-нибудь очаровательного острова в Тихом океане, где совершенно бесплатно буду снимать и редактировать видео, которое, возможно, даже никто не увидит. А одна моя хорошая знакомая скорее заплатит за то, чтобы только никуда не лететь «на этих ужасных самолетах» и готова стирать и гладить даже то, что чистое и не мятое – просто «из любви к искусству».

Кому-то в первую очередь нужна новизна, другому – стабильность, третьему – безопасность, четвертому – возможность «показать себя», и в этой череде мотиваций финансовый аспект, который столь часто принимают за основной «кнут и пряник» в управлении персоналом – работает ой как не всегда.

Более того, из наших трех «кирпичиков» компетенции именно этот я бы назвала фундаментальным; не зря говорят «кто хочет – тот добьется» (на этой преамбуле основано такое количество книг и фильмов, что я не вижу смысла развивать ее в контексте данной статьи). Еще интереснее вывод современной психологии сознания о том, что именно «мотивационная подсистема пронизывает и детерменирует целевую и ситуационную» (Владимир Серкин «Психология. Журнал Высшей школы Экономики», 2007. Т.4), то есть лежит в основе построения образа жизни и системы деятельности человека.

Надо ли учитывать IQ при перестановке кадров?

Что такое интеллект? Вы могли бы дать четкое и однозначное определение этому понятию? Не переживайте, никто не может. Анна Анастази, автор ставшей каноном психодиагностики книги «Психологическое тестирование», пишет: «Не имеющий строгого определения термин "интеллект" употребляется в огромном количестве значений, причем не только широкой публикой, но и представителями различных дисциплин, таких как биология, философия или педагогика, да и психологами, специализирующихся в разных областях или придерживающихся различных теоретических ориентаций».

На протяжении истории психодиагностики, разные авторы предлагали различные модели интеллекта. Одно время все пытались найти некий интегральный показатель IQ, при помощи которого можно было бы определить «умность» человека. Но ни для кого не секрет, что великие физики-теоретики зачастую бывают абсолютно некомпетентны в простейших бытовых вопросах, писатели с мировым именем могут испытывать сложности при сложении трехзначных чисел и далеко не каждый талантливый предприниматель грамотно пишет или обладает музыкальными способностями.

«Теперь уже никто не говорит о двух типах интеллекта, академическом и практическом, поскольку стало ясно, что интеллект – это многоаспектный контструкт» (Анна Анастази, «Психологическое тестирование»). У разных людей различные интеллектуальные функции могут быть развиты совершенно по-разному, поэтому «средняя температура по больнице» в виде IQ вряд ли устроит современного работодателя. Тот же физик-теоретик может легко «завалить» тесты на пространственное мышление или грамматику и в итоге получить низкий или средний балл по IQ: физику – физиково.

Структура интеллекта является «третьим китом» в психодиагностике профессиональных компетенций. Когда важно использовать тесты структуры интеллекта? В профессиональном отборе они важны, только если кандидат не имеет подтвержденного опыта работы в той или иной сфере: если вы принимаете менеджера высшего звена с блестящими рекомендациями и отличным дипломом на ту же должность, с которой он уволился с предыдущей работы, проверка интеллекта будет только лишней тратой времени.

А вот при перестановке кадров внутри компании специфику деятельности учитывать желательно: если сотрудник успешно решал на своем уровне задачи управленческого плана, используя свое систематическое и понятийное мышление – это еще не повод «повышать» его до системного аналитика, не проверив предварительно уровень развития аналитического мышления. Именно поэтому хороший психодиагност – человек или программа – различные интеллектуальные функции изучает по отдельности и в зависимости от конкретной задачи.

Таким образом, с психологической точки зрения, профессиональные компетенции – это совокупность личностных свойств, которыми обладает человек в контексте деятельности. Компетенция в таком определении складывается из трех основных составляющих:

Ведущие тенденции – базовые индивидуально-психологические особенности личности.

Мотивационная структура личности.

Структура интеллекта личности.

Как только один из «кирпичиков» разрушается – это неминуемо сказывается на эффективности и успешности деятельности человека. И напротив: зная, в каком именно месте фундамента у нас провал, можно сохранить и укрепить все здание целиком.

Психологическая диагностика компетенций позволяет быстро и качественно проанализировать состояние каждой из составляющих профессиональных компетенций у конкретного человека и дать рекомендации по оптимальному взаимодействию с ним, делая его работу более успешной, а его самого – более счастливым.

# Инкубатор для стажеров

14.09.2017

Максимальная результативность новых сотрудников с первых дней работы. Как сделать эффективными тех, кто долго в компании и в профессии? Евгения Десяткова, директор по развитию агентства недвижимости «Большой город» рассказывает, как подача обычного бизнес процесса под другим соусом приводит к совершенно другим результатам.

Сфера продаж — область, где всегда стоит вопрос найма и адаптации персонала. А сфера недвижимости вообще наиболее остро чувствует боль в этих вопросах. Общий портрет профессии еще не избавился от образа риелтора 90-х, так еще и своего рода «отсталость» рынка в области менеджмента дает знать о себе. В сфере продаж давно царит закон «берем зеленого и растим самостоятельно», наша отрасль не исключение. Именно поэтому весь фокус внимания направлен на адаптацию и создание условий для быстрого результата каждого стажера. Прежде чем приступить к поиску решения я полгода назад начала собирать данные о конверсии персонала на разных этапах:

найм

обучение и адаптация

переход из стажеров

окупаемость и прибыль сотрудника.

Больше всего людей у нас уходило, так и не выйдя из статуса стажера, и средний срок увольнения доходил до 5 месяцев. Эта ситуация крайне не выгодна компании, так как содержание каждого это финансовые затраты. Естественно первым делом мы стали работать над программой обучения и стратегией вхождения в профессию. Нами был разработан своего рода «инкубатор», где быстро и под руководством опытного наставника стажеры познают тонкости профессии, основные бизнес-процессы и законы продаж. Уже на этом этапе мы получили хорошие результаты:

а) вдвое сократился срок увольнения

б) добились неплохих показателей на этапе «получение прибыли от сотрудника».

Уже в самом начале ушли те, кто не так представлял себе эту профессию, а остались те, кто готов к действию и достижению результата. Стажеры выходят из инкубатора не только со знаниями, но и с индивидуальным планом развития и наработками по клиентам. Мы были уверены в том, что у каждого из прошедших курс, есть потенциал. Дальше руководитель отдела продаж должен развивать сотрудника. И вот тут-то проявилась другая проблема: стажеры начали уходить, так и не добившись ожидаемого результата. И, когда мы провели анализ ряда таких случаев, то открыли для себя интересную вещь «приходят в компанию, в профессию, а уходят от руководителя». Здесь не имеются ввиду личностные особенности или стиль управления, так как стажеры распределяются в отделы продаж менеджером по персоналу, который так или иначе учитывает эти факторы. Здесь речь идет о следующем:

Руководитель не имеет программы работы со стажерами, он начинает работать с ними по той же схеме, что и с опытными менеджерами.

Прошлый опыт работы со стажерами четко дает понять, что силы, время, которые он тратит – все зря, ведь почти все уходят

Руководитель не участвует в программе подбора и обучения и поэтому не смотрит на стажера, как на своего сотрудника и тот индивидуальный план развития, который выдает для стажера инкубатор, для руководителя не имеет ценности

Глядя на эти пункты, понимаешь, что для решения ситуации необходимо менять не только структуру работы руководителя отдела продаж, но и ломать его привычки и стереотипы.

Сейчас мы встали на этот сложный путь, и нам уже удалось внедрить некоторые интересные моменты:

Руководители и лучшие сотрудники офиса принимают участие в обучении стажеров. Цель —не только передать знания и опыт, но и показать себя, устроить промо. Привлекая руководителей к программе обучения, мы уловили такую фишку: тот, чье выступление было ярким, полезным, мотивирующим, сразу становится востребованным среди стажеров. Таким образом, мы включили элемент конкуренции за стажера.

Срок обучения в инкубаторе – 1,5 месяца. Каждую неделю стажеры работают в разных офисах. Они получают задание для самостоятельной работы и для работы в паре с руководителем. В конце курса они выбирают, где им комфортней было, где бы они хотели остаться. Понятно, что последнее слово за руководителем, но тот факт, что теперь их выбирают, многих подстегнул к качественной работе с начинающими менеджерами, а стажерам позволил чувствовать себя увереннее в своем выборе, ведь выбрав руководителя, он неосознанно разрешил собой управлять.

В данный момент мы работаем над тем, чтобы руководители прошли обучение по программе стажеров, чтобы точно понимать, как и какая им дается информация. После этого руководители в рабочей группе будут разрабатывать программу адаптации для стажера, которая станет частью их ежедневной работы.

Внедрение изменений — это сложный и деликатный процесс, но как показывает мой опыт, главное в нем – это не бояться пробовать и делать как можно больше ошибок. А еще очень многое зависит от деталей, иногда подача обычного бизнес процесса под другим соусом приводит к совершенно другим результатам.

# Вы помогаете своим сотрудникам?

[Томас Чаморро-Премузик](http://hbr-russia.ru/blogs/667/)

25.11.2014

Передовые организации уделяют огромное внимание эмоциональной вовлеченности персонала в дело компании. Но оправдано ли это?

В последние несколько десятилетий научные исследования убедительно доказали, что сотрудники, болеющие за дело, лучше работают, реже увольняются и активнее участвуют в жизни организаций. Также выяснилось, что вовлеченность персонала напрямую связана с уровнем успеха бизнеса и другими показателями эффективности.

В то же время настоящая ценность вовлеченности станет ясна только тогда, когда будет установлена не просто ее корреляция с результатами, но прямая причинно-следственная связь. Если доказать, что преданность сотрудников повышает показатели фирмы, у нас будет ясность по вопросу о том, что за нее и в самом деле нужно бороться.

Итак, действительно ли эмоциональная вовлеченность сотрудников порождает улучшение работы или просто более эффективно трудящиеся сотрудники одновременно больше других болеют за общее дело?

Как ни удивительно, для ответа на этот вопрос у нас не так уж много данных из практики. Это объясняется тем, что для установления причинно-следственной связи данные о вовлеченности и эффективности должны быть собраны в разные промежутки времени. Это позволило бы понять, вызывает ли рост вовлеченности повышение эффективности, и наоборот, приводит ли снижение вовлеченности к соответствующему ухудшению результатов. Этот подход также позволит определить, какой фактор первичен: повышение эффективности или рост вовлеченности.

Читайте материал по теме: [Социальное давление мотивирует лучше, чем деньги](http://hbr-russia.ru/upravlenie/motivatsiya/p11409/)

В одном из немногих достойных исследований на эту тему группа ученых под руководством Бена Шнейдера раскопала архивные данные по вовлеченности и эффективности для нескольких компаний из рейтинга Fortune 100. Это исследование особенно важно, поскольку ученые проверяли, в какой степени повышение уровня вовлеченности во всех отделах организации приводит к росту прибыли и цен на акции — и наоборот.

Результаты говорят о сложных взаимоотношениях между вовлеченностью и эффективностью: хотя повышение морального духа действительно предшествовало росту финансовых и экономических показателей, наблюдалась также и обратная корреляция. В действительности влияние роста финансовых и биржевых котировок на некоторые аспекты вовлеченности оказалось более заметным, чем обратное (морального духа на эти показатели).

Эти результаты предполагают, что более преданные сотрудники вполне могут быть причиной более эффективной работы компании. Но не менее правдоподобно и то, что более успешные компании заполучают более вовлеченный персонал — просто за счет своей успешности. В самом деле, когда дела идут хорошо, фирмы могут обеспечить сотрудникам более привлекательную зарплату и соцпакет, что, в свою очередь, приведет к росту чувства защищенности и даже личной самооценки.

Хотя материал Шнейдера сосредоточен на организационном уровне (другими словами, на преданности сотрудников нанимателю, а не конкретной работе), недавно также появились исследования о том, что повышает моральный дух на уровне отношений между людьми в коллективе.

Читайте материал по теме: [За что мы любим наших строгих учителей](http://hbr-russia.ru/upravlenie/motivatsiya/p13095/)

В одной из таких работ агенство Gallup пыталось ответить на вопрос, могут ли менеджеры повысить вовлеченность своих подчиненных, выстраивая с ними более близкие отношения и заботясь о них или просто уделяя больше внимания качеству их работы. Обнаружилось, что самые эффективные управленцы мотивируют людей, не просто ратуя за их вовлеченность, но вплотную занимаясь повышением эффективности их работы. Например, у тех сотрудников, которые рассказывают, что их менеджеры в курсе проектов и задач своих подчиненных, уровень вовлеченности оказывается в семь раз выше. Это говорит нам о том, что когда начальники постоянно спрашивают со своих людей за их работу, то моральный дух сотрудников выше. И наоборот, когда персонал чувствует, что руководству совершенно все равно, над чем они трудятся, шансы, что они не будут болеть за общее дело, повышаются в 15 раз!

Также примечательно, что данные Gallup показывают: два главных подхода к повышению вовлеченности (упор на результат или забота об отношениях) не являются взаимоисключающими. Наоборот, становится совершенно очевидно, что руководителям нужно уметь балансировать между ними. Лучшие менеджеры способны проявлять необходимую для этого гибкость, что соответствует четким научным выкладкам по этой тематике.

Самый всеобъемлющий метаанализ в данной области опубликовала группа ученых под руководством Тима Джаджа. В работе сообщается о позитивной связи между двумя стилями руководства: ориентированным на отношения и ориентированным на результат. Другими словами, лидеры, которым свойственен один стиль, также проявляют склонность к другому. А еще исследование показало вот что.

Да, выстраивание отношений с подчиненными, возможно, более прямым путем ведет к росту вовлеченности. Однако стиль руководства, ориентированный на результат, гораздо чаще делает бизнес более успешным, что в долгосрочной перспективе тоже поднимает в организации моральный дух. Большинство компаний заинтересованы в вовлеченности только как в средстве для повышения производительности и эффективности. В связи с этим кажется разумным, чтобы руководители сосредоточились на этих показателях напрямую, и не в последнюю очередь потому, что это в конце концов приведет и к росту степени лояльности персонала делу фирму.

Проще говоря, если руководители смогут помочь отдельным сотрудникам и их командам работать с максимальной отдачей и достигать внушительных результатов, превышающих всякие ожидания, вовлеченность станет побочным продуктом успеха.

**ТОМАС ЧАМОРРО-ПРЕМУЗИК**

*Международный эксперт по психометрии и психологическому профилированию.*

# Какой потенциал у ваших сотрудников

Клаудио Фернандес-Араос Август 2014

Почему сейчас важнее всего не интеллект,  не опыт работы, не профессиональные  качества или знания, а потенциал.

Несколько лет назад ко мне обратились с просьбой найти нового генерального директора для семейной фирмы, которая вела розничную торговлю электроникой. Собственники хотели поднять качество управления и планировали расширить бизнес. Я работал в тесном контакте с тогдашним главой компании, который должен был вот-вот уйти, и с советом директоров: мне нужно было понять, какие профессиональные качества нужны для этой должности, а затем найти кандидатов и определить лучшего. Человек, на которого пал выбор, идеально отвечал выданным мне условиям: он учился в лучших учебных заведениях, работал в ведущих организациях отрасли, преуспел в роли руководителя регионального подразделения одной из крупнейших компаний мира. А главное, по всем профессиональным пунктам нашего списка он набрал даже больше баллов, чем требовалось. И что же? При всем своем блестящем образовании и завидном резюме, идеально соответствуя заданным парамет¬рам, он так и не сумел адаптировать бизнес к глубоким переменам в технологии, регулировании и конкурентной среде, происходившим тогда на рынке. Три года он кое-как тянул свою лямку, а потом его попросили уйти.

А вот для сравнения история из тех времен, когда я только-только начинал заниматься подбором руководителей. Мне надо было найти менеджера проекта для маленького пивоваренного завода компании Quinsa, основному производителю пива на юге Латинской Америки. Эпоха интернета еще не наступила, искать людей предстояло «вручную», а Quinsa была единственным серьезным игроком на тогдашнем рынке региона, так что мне просто негде было найти нескольких кандидатов со знанием отрасли и опытом работы. В конце концов я позвонил Педро Альгорте, топ-менеджеру, которого знал с 1981 года — с тех пор, как мы вместе учились в Стэнфорде. Он чудом уцелел в печально известной авиа¬катастрофе — той, что произошла в Андах в 1972-м и стала темой нескольких книг и фильма «Выжить». (Тогда разбился летевший из Монтевидео, Уругвай, в Сантьяго, Чили, самолет уругвайских ВВС с пятью членам экипажа и 40 пассажирами на борту — это были члены регбийной команды, их родственники, спонсоры. Более четверти пассажиров погибли при падении самолета, еще несколько — позже от ран и холода, а из оставшихся 29 еще восемь — при сходе лавины, которая накрыла их «жилище» из фюзеляжа самолета.) Можно было бы предложить Педро работу на заводе — это был бы нестандартный ход. Но он никогда не работал в пищевой промышленности, совсем не знал Корриентеса — провинции, в которой находился завод, не имел никакого отношения к маркетингу и продажам, а именно этим ему в основном и предстояло бы заниматься. Тем не менее что-то подсказывало мне, что у него все получится, а в Quinsa согласились его взять. И мы оказались правы. Педро очень скоро стал директором в Корриентесе, а потом возглавил флагманское предприятие Quinsa — пивзавод Quilmes. Кроме того, при нем Quinsa, прежде семейное предприятие, выросло в крупный, очень влиятельный конгломерат, управленческая команда которого считалась тогда одной из лучших в Латинской Америке.

Почему гендиректор компании, торгующей электроникой, с треском провалился, хотя вроде бы по всем параметрам подходил для своей должности? И почему Педро Альгорта, явно профнепригодный, добился ярких успехов? Все дело в потенциале человека: в его способности адаптироваться ко все более сложным профессиональным ролям и условиям. У Альгорты потенциал был, а у того генерального — нет.

Вот уже 30 лет, как я оцениваю топ-менеджеров и внимательно слежу за ними, изучаю факторы, влияющие на их работу, и сейчас я убежден в том, что потенциал — важнейший показатель будущего успеха человека на любом месте, от низшего уровня руководства  до высшего. Я научился выявлять людей с потенциалом, помогать компаниям раскрывать их таланты и пользоваться ими. В статье я рассказываю о том, что я узнал за все эти годы. Бизнес становится все более недолговечным и сложным, а мировой рынок труда для профессионалов высшего класса — все более «тесным», и в таких условиях, я убежден, компаниям и их руководителям следует открыть, так сказать, новую эпоху подбора персонала — эпоху, в которую мы обращаем внимание не на пробивную силу, не на интеллект, не на опыт работы и специализацию, а на потенциал человека.

Увеличить

Новая эпоха

Первая эпоха поиска подходящих работников — когда их выбирали по физическим характеристикам — продолжалась несколько тысячелетий. Чтобы воздвигать пирамиды, рыть каналы, вести войны, собирать урожай, брали самых активных, здоровых и сильных. Эти качества легко оценить, и, хотя они уже не имеют прежнего значения, мы до сих пор бессознательно ищем их в других: главы компаний из списка Fortune 500 в среднем на 6 см выше среднестатистического американца; то же самое справедливо для военачальников и президентов страны.

Я вырос во вторую эпоху, когда самым важным считали интеллект, опыт и прошлые профессиональные заслуги. Большую часть ХХ века при подборе сотрудников, особенно «белых воротничков», прежде всего — и не без оснований — учитывали IQ, то есть вербальные, аналитические, математические и логические способности, о которых свидетельствовали дип¬ломы учебных заведений и результаты тестов. К тому же многие виды деятельности были стандартизированы и выделены как самостоятельные профессии. Поэтому можно было аттестовать вполне надежно и по понятным всем правилам работников самых разных категорий, а поскольку должностные функции обычно не требовали поправок на специфику компании или отрасли и годами не менялись, опыт работы считался безошибочным показателем. Если нужен был инженер, бухгалтер, юрист, конструктор или генеральный директор, то искали, интервьюировали и брали самого умного и опытного инженера, бухгалтера, юриста, конструктора или генерального директора.

Подбором руководящего персонала я занимаюсь с 1980-х — с начала третьей эпохи поиска профессионалов. Ее наступление было вызвано движением за профпригодность, злободневным до сих пор. В 1973 году вышла статья психолога Дэвида Макклеланда «Testing for Competence Rather than for Intelligence». В ней автор предлагал оценивать конкретные качества и навыки нанимаемых специалистов, особенно руководителей, благодаря которым они могли бы добиться выдающихся результатов на будущих должностях. Время для подобных идей было самое подходящее: по мере развития технологий и сближения отраслей должностные функции очень усложнились, а наработанные профессиональные знания и опыт уже не всегда соответствовали им. И вот мы стали расчленять служебные обязанности на отдельные составляющие и подбирать кандидатов с нужным набором способностей и навыков. А когда речь шла о руководящих постах, мы учитывали и выводы исследований, согласно которым эмоциональный интеллект важнее IQ.

Сейчас зарождается четвертая эпоха: акцент смещается в сторону потенциала. В ситуации недолговечности почти любого бизнеса, непредсказуемости, сложности и неоднозначности (когда-то военные придумали аббревиатуру VUCA — volatile, uncertain, complex, ambiguous, и позже она вошла в корпоративный сленг) оценивать кандидатов с точки зрения их профпригодности и на этом основании назначать на должности уже не достаточно. То, что сегодня помогает преуспевать на том или ином посту, завтра — если изменится конъюнктура или стратегия компании, или придется сотрудничать с другой группой коллег, или управлять другими людьми — может лишь мешать. Поэтому вопрос не в том, есть ли у сотрудников и руководителей вашей компании нужные навыки, а в том, есть ли у них способность осваивать новое.

Увеличить

Дефицит менеджеров -высшего звена

К сожалению, потенциал гораздо труднее разглядеть, чем оценить профпригодность. Более того, рынок занятости, на котором вашей компании предстоит искать людей с потенциалом, скоро станет самым «тесным» в истории — не для специалистов, а для работодателей. Недавняя шумиха по поводу высокого уровня безработицы в США и Европе заглушила важные сигналы: три фактора — глобализация, старение населения и системы подготовки новых поколений руководителей, — соединившись, приведут к тому, что в ближайшие годы дефицит хороших управленцев только усугубится.

Еще в 2006 году вместе с Нитином Норией, нынешним деканом Гарвардской школы бизнеса, и коллегами по Egon Zehnder я изучал эту проблему, собирал данные и интервьюировал глав 47 компаний, общая рыночная капитализация которых достигала $2 трлн, общий доход — свыше $1 трлн и в штате которых насчитывалось более 3 млн человек. Эти компании работали во всех основных регионах и секторах, преуспевали, имели хорошую репутацию и надежные кадровые методики. При этом все они, как выяснилось, находились на грани глубочайшего кадрового кризиса. Сейчас, восемь лет спустя, ситуация у них столь же тяжелая, если не хуже.

Рассмотрим по порядку три фактора.

Глобализация заставляет компании выходить на мировые рынки и конкурировать за специалистов, которые могли бы им в этом помочь. Крупные глобальные компании, которые мы изучали в 2006 году, ожидали, что к 2012-му доля их доходов, получаемых из развивающихся стран, вырастет на 88%. Так и было. А сейчас МВФ и другие эксперты предсказывают, что до 2016 года рост мировой экономики почти на 70% будут обеспечивать именно эти регионы. В то же время компании из развивающихся стран и сами гоняются за кадрами (и за потребителями) по всему миру. Взять хотя бы Китай: в 2003 году в списке Fortune 500 было всего восемь китайских компаний, сейчас их 88 — отчасти благодаря выходу на зарубежные рынки. В штате ведущей китайской ИТ-компании Huawei — более 70 тысяч человек. Из них 45% работает в центрах НИОКР в других странах — Германии, Швеции, США, Франции, Италии, России, Индии и т. д. То же происходит в индийских и бразильских компаниях.

Демографический фактор тоже играет большую роль. Лучший возраст для продвижения на высшие посты — от 35 до 44 лет. Но людей этой возрастной категории становится все меньше. Мы подсчитали, что при прогнозируемом 30-процентном сокращении количества молодых руководителей и предполагаемом росте бизнеса 35—44-летних кандидатов на высшие руководящие посты будет вдвое меньше. Если десять лет назад этот демографический сдвиг затронул в основном США и Европу, то к 2020 году список стран, где людей пенсионного возраста будет больше, чем начинающей трудовой путь молодежи, пополнится — в частности, такими государствами, как Россия, Канада, Южная Корея и Китай.

И третий фактор, связанный с первыми двумя и столь же сильный, хотя и не столь хорошо известный: у компаний нет отлаженных систем подготовки будущих руководителей. В 2014 году интервьюерам PrincewaterhouseCooper 63% рес¬пондентов, генеральных директоров из 68 стран, сказали, что их беспокоит будущий уровень важнейших профессиональных навыков на всех ступенях иерархической лестницы. Boston Consulting Group приводит результаты своего исследования: по словам 56% руководителей, в ближайшие годы они не смогут заполнять управленческие должности в нужном количестве. Борис Гройсберг из Гарвардской школы бизнеса в 2013 году провел опрос участников программ подготовки руководящих кадров и обнаружил, что они озабочены тем же. Респонденты оценили системы подготовки руководящего резерва своих компаний в среднем на 3,2 балла из 5 возможных, а работу действующих гендиректоров и топ-менеджмента — на 4 и 3,8, соответственно. Из ответов на остальные вопросы складывается не менее тревожная картина. Ни одна программа подготовки ¬управленцев ¬будущих поколений не получила больше 3,3 балла, а важнейшие направления профессионального развития сотрудников, например ротация, получили всего 2,6 балла. То есть большинство руководителей не считает, что их компании умеют выявлять и готовить квалифицированных управленцев. Это типичная точка зрения, что подтверждается данными интервью моих коллег с топ-менеджерами. Из 823 руководителей компаний лишь 22% считают свои системы подготовки кадрового резерва надежными, и только 19% — что легко найдут лучших специалистов.

Во многих компаниях, особенно из развивающихся стран, половина руководителей высшего звена в ближайшие два года достигнет пенсионного возраста и у половины этих людей нет преемников, готовых принять бразды правления. Гройсберг говорит так: «Сейчас компании живут в свое удовольствие и не думают, откуда лет через пять-десять у них ¬возьмется ¬новое поколение руководителей».

Даже по отдельности перечисленные факторы могут в следующем десятилетии вызвать небывалый спрос на профессионалов. Никогда еще темп глобализации не был таким высоким, диспропорция между пожилыми и молодыми — такой резкой, а оценка способности компаний обеспечить себя нужным количеством руководителей и самой методики их подготовки такой негативной. Объедините эти три фактора, и вы получите войну за кадры, которая создаст для большинства организаций огромную, возможно, даже неразрешимую проблему. Но перед компаниями, которые научатся выявлять людей с потенциалом, создавать для них такие условия, чтобы они с удовольствием работали и никуда не стремились уйти, и предлагать им программы подготовки, помогающие стать еще лучше, откроются невероятные перспективы.

Подбор персонала

Для начала надо укомплектовать штат профессионалами. В 1998 году Джефф Безос, глава Amazon и один из самых ярких «авторов» корпоративных ценностей, сказал: «Высокая планка при подборе персонала — залог нашего успеха». А как, оценивая кандидатов на замещение вакантных должностей или проводя аттестацию сотрудников, проверяют наличие у них потенциала в вашей компании?

У многих организаций есть программы для сотрудников «с большим потенциалом», благодаря которым перспективные руководители быстро продвигаются по службе или повышают свою квалификацию. На самом деле обычно эти программы рассчитаны на людей, которые хорошо работали раньше и которые, как считается, будут хорошо работать и впредь. Хотя в нынешней ситуации — недолговечности почти любого бизнеса, непредсказуемости, сложности и неоднозначности — нельзя судить о будущих успехах по прошлым. Почти 80% участников программ подготовки руководящих кадров, которые я веду, говорят, что в их компаниях нет эмпирически обоснованной модели для оценки потенциала сотрудников. Да, согласен, оценивать потенциал куда труднее, чем IQ, прошлые успехи, даже профессиональные знания и навыки. Но сделать это можно, причем с 85-процентной точностью, как показывают данные о профессиональной деятельности тысяч руководителей высшего звена, которых мы в Egon Zehnder «обследовали» за последние двадцать лет с помощью нами же разработанной модели.

Первый показатель мощного потенциала — правильная мотивация: искреннее стремление преуспеть в достижении бескорыстной цели. Люди, которым многое дано, честолюбивы, они хотят оставить свой след, но в то же время их манят широкие, общие цели, им свойственны личная скромность и потребность совершенствоваться во всем, чем они занимаются. Мы начинаем с мотивации, поскольку это глубинное, стойкое — и обычно бессознательное — качество. Если человеком движут чисто эгоистические побуждения, его не переделать.

Затем мы оцениваем четыре качества, которые, согласно нашему исследованию, свидетельствуют о потенциале человека.

Любознательность: стремление испытать, увидеть, узнать новое, готовность учиться и меняться, способность воспринимать критику.

Проницательность: умение собирать и осмысливать информацию, которая открывает новые перспективы.

Дар убеждения: умение взаимодействовать с людьми, эмоционально и логически убеждать их, доносить до них свои идеи.

Целеустремленность: готовность браться за трудные задачи и способность восстанавливаться после ударов судьбы.

Оглядываясь назад, я понимаю, что Педро Альгорта добился многого в Quinsa именно благодаря всем этим качествам, а не потому, что у него был нужный опыт работы, знания и навыки. И только благодаря этим качествам он вынес страшные испытания, которые выпали на его долю в Андах. Их он проявил, играя важную, хотя и скромную роль: он подготавливал все необходимое для выживания тех, кто в конце концов отправился через горы в Чили, чтобы вызвать помощь для спасения группы. Он растап¬ливал снег, чтобы у них была вода, отрезал и высушивал мясо с тел погибших, чтобы им было что есть. Не впадая в отчаяние, но заинтересованно осматривал окрестности и заметил, как стекает вода с ледников — она текла на восток, — и единственный из всех понял, что умиравший пилот неверно сообщил их координаты; они находились не на чилийской стороне горного хребта, а на аргентинской. Его умение говорить с людьми, убеждать их, его настойчивость тоже были очевидны на протяжении этих 72 дней. Он преданно нянчился со своим умирающим другом Артуро Ногейрой, страдавшим из-за множественных переломов ног, стараясь отвлечь молодого человека от боли. Он призывал товарищей по несчастью не терять надежды и убеждал их заранее простить, если в случае их смерти их тела будут съедены, утверждая, что это — «акт любви».

Хотя жизнь Альгорты в должности гендиректора ничем не напоминала того, что он перенес в горах, те же самые качества сослужили ему доб¬рую службу и в Quinsa. Лучшее, наверное, доказательство чистоты его намерений — поступок, который он совершил в конце своей службы в компании: по веским стратегическим причинам он посоветовал фирме отказаться от проекта, который сам же возглавлял, и тем самым фактически «напросился» на увольнение. Вдобавок он был любознательным руководителем: при каждой возможности старался поговорить с покупателями, клиентами, сотрудниками всех уровней и прислушиваться к голосам, которые обычно остаются неуслышанными. Именно поэтому он поддержал несколько принципиально новых маркетинговых инициатив, благодаря которым объем продаж Quinsa вырос в восемь раз, а прибыль компании достигла небывалого для нее уровня. Он проявлял поразительную проницательность как в решениях о найме на работу (в числе лучших взятых им в компанию людей были будущие генеральные директора Quinsa и Nestlé), так и в вопросах стратегии (к примеру, он принял смелое решение избавиться от всех непрофильных активов и выручку направить на расширение пивоваренного бизнеса в подведомственном ему регионе. Благодаря его умению взаимодействовать с людьми, разговаривать с ними преобразилась затхлая и даже агрессивная культура Quilmes. Он настоял на том, чтобы начальники и подчиненные встречались на собраниях, и это новшество вскоре подхватили другие подразделения компании. Наконец, работая в Quinsa, Альгорта проявлял поразительную настойчивость. Вскоре после того, как он пришел в компанию, проект, на который его, собственно, взяли — строительство нового пивоваренного завода, — остался без финансирования. Альгорта не сдался и не ушел; он добился необходимых денег. Еще через несколько месяцев в Аргентине произошла девальвация и вслед за этим началась гиперинфляция; Альгорта и тогда продолжал энергично работать; через 15 месяцев новый завод был введен в эксплуатацию.

Как понять, есть ли потенциал у кандидата, которого вы видите впервые в жизни, или уже давно работающего сотрудника? Надо по¬дробно изучить личную и трудовую биографию человека, как я только что показал на примере Альгорты. Проводите подробные собеседования, делая упор на профессиональную деятельность, тщательно проверяйте рекомендации и послужной список, отмечая признаки того, есть ли у человека нужные качества. Если, скажем, вы хотите оценить его любознательность, не надо спрашивать: «Вы любознательный человек?» Ищите свидетельства того, что он считает необходимым самосовершенствоваться, любит учиться, делает выводы из своих ошибок. Полезно задать вопросы такого рода: • как вы реагируете, когда вам возражают? как вы привлекаете коллег к обсуждению решений? что вы делаете для расширения своего интеллектуального горизонта, своего опыта, для личностного роста? как у себя в организации вы поощряете приобретение новых знаний? что вы делаете, чтобы выяснить то, что  не известно?

Обязательно требуйте конкретных примеров. И не менее тщательно изучайте мотивацию, проницательность, дар убеждения и целе¬устремленность. Подробно расспрашивайте начальников, коллег и подчиненных человека.

Кроме того, вы, как руководитель, должны проследить, чтобы вся организация усвоила эти принципы собеседования. Ученые установили, что хотя прогнозы лучших интервьюеров сбываются с большой долей вероятности — отобранные ими кандидаты действительно хорошо работают, — полагаться на мнение некоторых интервьюеров — все равно что бросать монетку. При этом менеджеров, освоивших лучшие приемы оценки в бизнес-школах или перенявших их у коллег, не так много. Опрос, который я проводил среди участников программ для специалистов по руководящим кадрам, свидетельствует, что лишь около 30% считает, что их компании обеспечивают адекватную подготовку. Складывается впечатление, что в большинстве организаций полным-полно людей, наделенных правом принимать на работу слабых кандидатов и отбраковывать хороших.

Но компании, пользующиеся правильными критериями найма, резко повышают свои шансы на успех. В Amazon, к примеру, есть сотни «домашних» рекрутеров, прекрасные учебные программы для тех, кому нужно научиться оценивать кадры, и даже великое множество людей, помогающих компании высоко держать планку: опытных экспертов, которые помимо собственной работы помогают отбирать кандидатов на те или иные должности в других отделах — и обладают правом вето.

Так же взвешенно к оценке кандидатов подходили в бразильской горнодобывающей корпорации Companhia Vale do Rio Doce; с 2001 по 2011 год, когда ее генеральным директором был Роджер Агнелли, она пользовалась услугами Egon Zehnder. При Агнелли на ответственные посты ни одного человека, «своего» или со стороны, не назначали без объективной, независимой, профессиональной оценки. Руководителей призывали выбирать мотивированных, любознательных, проницательных, общительных и настойчивых претендентов, даже если они не были знакомы с данной сферой деятельности или конкретным кругом обязанностей. «Мы ни в коем случае не возьмем того, кто без энтузиазма относится к нашей долгосрочной стратегии и масштабным задачам», — объясняет Агнелли. Таким способом наняли или повысили в должности примерно 250 руководителей высшего звена в самых разных странах мира, и эта стратегия себя оправдала. Companhia Vale do Rio Doce стала глобальным игроком в горнодобывающей промышленности и заметно обогнала конкурентов в стране и регионе.

Умейте удерживать людей

После того как вы взяли к себе людей с действительно высоким потенциалом и выявили таких же среди уже имеющихся у вас сотрудников, нужно думать о том, как и чем их удержать у себя. Ведь конкуренты, которые ищут людей на том же самом рынке труда и которым точно так же не хватает хороших управленцев, если что, с огромным удовольствием их переманят к себе. Агнелли говорит, что самым большим своим достижением в Vale, предметом своей гордости, считает не гигантские доходы и прибыль, не рост стоимости акций, а то, что в компании научились «выращивать» действительно сильных управленцев. «Лет через пять-шесть среди тех, кого мы назначали на высшие руководящие должности, уже не было ни одного человека, приглашенного со стороны», — говорит он. И прибавляет, что способность создавать сплоченные, надежно работающие коллективы и делать так, чтобы люди подолгу работали в организации, — основа успеха любого руководителя и любой компании.

И он прав. В 2011 году правительство Бразилии, воспользовавшись тем, что ему принадлежал контрольный пакет акций — 61%, выжило Агнелли из компании, а вслед за тем в течение года ушли «по собственному желанию» семеро из восьми членов исполнительного комитета. И очень скоро компания потеряла почти половину своей стоимости. Конечно, сыграло свою роль разочарование инвесторов в бразильских товарно-сырьевых акциях, но если учесть, что ближайшие конкуренты Vale — Rio Tinto и BHP Billiton — в тот же период пострадали гораздо меньше, то становится ясно: инвесторы отреагировали и на утрату выдающейся команды управленцев.

Как стать похожими на Companhia Vale do Rio Doce времен Агнелли и избежать того, что произошло после его увольнения? Надо думать о том, чего больше всего нужно от вас вашим самым перспективным сотрудникам. Как объясняет Дэниэл Пинк в своей книге «Драйв: Что на самом деле нас мотивирует», почти все люди, особенно занятые интеллектуальным трудом, самое большое значение придают трем факторам: независимости (свобода распоряжаться своей жизнью), мастерству (стремление к совершенству) и высокой цели (желание, чтобы работа служила чему-то большему, нежели собственным интересам конкретного человека).

Зарплата, безусловно, важна. Всем работающим, особенно «восходящим звездам», хочется, чтобы денежное вознаграждение отражало их вклад и было сопоставимо с зарплатой других людей, выполняющих аналогичные функции. Но мой опыт показывает: если несправедливая зарплата действительно демотивирует, то зарплата, превышающая определенный уровень, мотивирует вовсе не так сильно, как принято считать. Я отслеживал трудовой путь людей, нанятых компанией через нашу фирму, которые прекрасно справлялись со своими обязанностями, но ушли, не проработав на тех местах, куда мы их трудоустроили, и трех лет. И оказалось, что 85% из них переманили на более высокие должности, что свидетельствует в пользу их компетентности и большого потенциала. Но из этих людей только 4% назвали более высокую зарплату главной причиной перехода в другую организацию. Остальные уходили из-за плохих начальников, отсутствия общего языка с коллегами и карьерных перспектив.

Так что платите своим лучшим сотрудникам справедливую зарплату — в идеале, выше среднего уровня. Но и предоставляйте им свободу действий в четырех отношениях: задача (над чем они работают), время (когда они работают), коллектив (с кем они работают) и способы (как они работают). Помогайте им расти, предлагая трудные, но выполнимые задания и устраняя ненужные препятствия. И привлекайте их к решению масштабных коллективных, организационных или общественных задач. Безос и остальные руководители Amazon делают это мастерски. Агнелли и его команда в Companhia Vale do Rio Doce тоже это отлично умели. Но после увольнения Агнелли в компании сложились другие условия, у оставшихся руководителей не стало прежней мотивации, и многие из них предпочли уйти.

Задачи для профессионального развития

Наконец, вам надо позаботиться о том, чтобы «звезды» оправдали ваши надежды и начали реализовывать обнаруженный вами высокий потенциал. Для этого нужно предлагать им такие задачи, которые позволили бы им профессионально развиваться. Джонатан Харви, директор по персоналу ANZ, австралийского банка, работающего в 33 странах, формулирует это так: «Что касается подготовки топ-менеджеров к будущим руководящим должностям, мы всячески стараемся, если так можно выразиться, вставлять им палки в колеса — всячески усложняем им жизнь на новом посту или в новом проекте, поскольку, именно преодолевая трудности, люди в основном и учатся. Нам не надо, чтобы они несли непосильное бремя. Но нам нужно, чтобы наши руководители были людьми разносторонними, чтобы они были нацелены на результат и обладали «панорамным» зрением, а задания, требующие максимального напряжения сил и получение новых профессиональных навыков, — как раз то, что помогает ими стать такими».

Объясняя, что бывает, если не нагружать своих лучших сотрудников трудными задачами, я обычно рассказываю про Японию. В 2008 году мы с Кентаро Арамаки из токийского отделения Egon Zehnder сравнивали потенциал высокопоставленных японских руководителей (то есть выводы наших консультантов о способности руководителей выполнять более трудную работу и нести большую ответственность, сделанные ими в соответствии с описанными выше методами объективной оценки) с их лидерскими качествами (имеется в виду наша объективная оценка восьми свойственных руководителю качеств, которые перечислены во врезке «На что еще обращать внимание?»).

Сопоставив эти показатели со средними показателями всех топ-менеджеров, представленных в нашей глобальной базе данных, мы обнаружили такой вот парадокс: потенциал японских специалистов был выше среднего мирового уровня, а лидерские качества — ниже. Из отличного сырья получился не лучший продукт, что объяснялось — и объясняется — несовершенным процессом подготовки руководителей в Японии. Образовательные учреждения страны и жесткая трудовая дисциплина, характерная для японской культуры вообще, обеспечивают менеджерам хороший старт, но, когда они начинают работать в полную силу, их рост затормаживается. По японской традиции руководитель растет по службе в своем отделе своей единственной компании, терпеливо дожидаясь повышений, которые обычно происходят лишь тогда, когда он оказывается самым старшим по возрасту среди кандидатов.

Недавно в нашу фирму обратился глобальный конгломерат с головным офисом в Токио — нас попросили оценить десять его высших руководителей. Всем им было от 55 до 60 лет. Эта компания, представленная в самых разных отраслях и на самых разных рынках, могла бы стать идеальной тренировочной площадкой для топ-менеджеров. Однако лишь одному из тех десяти руководителей удалось попробовать свои силы больше чем на одном направлении. За пределами Японии каждый из них проработал в среднем не больше года. Английский у них был слабый. В результате никто из них не годился на роль преемника гендиректора. Самое печальное в этой истории то, что все они хорошо начинали. Они были инженерами и примерно по 20 лет проработали в области исследований и разработок, производственной стратегии и маркетинга. Но их потенциал ушел в песок.

Если вы будете продвигать своих самых способных сотрудников по служебной лестнице, просто расширяя их служебные обязанности, увеличивая выделяемый их отделам или проектам бюджет и количество подчиненных, их развитие продолжится, но не ускорится. Его подстегнут разнообразные, сложные, заставляющие нервничать задания. Недавно мы попросили 823 менеджеров международного уровня вспомнить свой трудовой путь и сказать, что помогло им состояться в профессии. Большинство (71%) говорило о задачах, требующих максимального напряжения сил и освоения нового. Второе место заняли такие факторы, как ротация и наставники (их назвали по 49% респондентов).

Как гарантированно обеспечить людям работу, которая позволяла бы им профессионально развиваться, в том числе за счет перемещения по «горизонтали»? Вернемся к примеру ANZ. С 2007 по 2010 год компания осваивалась в Азии, открывая там новые офисы, и активно набирала персонал, после чего решила отладить свой процесс подготовки руководящих кадров. Она сосредоточилась на должностях, которые считаются самыми ответственными. Это должности, имеющие решающее значение для реализации стратегии бизнеса и требующие редких профессиональных навыков. Результаты работы на этих постах сильно зависят от личности человека, кто именно их занимает. Если компания не может найти подходящих кандидатов на эти должности, это может подрывать стабильность, бесперебойность работы и плохо отразиться на экономических показателях бизнеса.

В ANZ считают обязательным оценивать потенциал всех менеджеров и назначают на эти должности только получивших самые высокие баллы. Компания применяет и другие методы подготовки, в том числе у нее есть Generalist Bankers Program. Каждый год 15 ее участников получают возможность за два года хорошо узнать финансовую отрасль и сам банк ANZ, поработав на разных направлениях, таких как банковские услуги для корпоративных клиентов и институциональных инвесторов, межбанковские операции, обслуживание юридических и физических лиц, хеджирование рисков, операционная работа. Затем участники программы получают постоянные должности, которые предполагают приобретение опыта работы в других регионах и странах, хорошее знание продукции, общение с клиентами, взаимодействие с людьми другой культуры. И в обязательном порядке участников назначают на должности, связанные с внутренним аудитом, чтобы они хорошо представляли себе системы контроля банка. Программа рассчитана на 15 лет, ее итог — пост директора регионального подразделения.

Эта продуманная система уже, по-видимому, дает плоды. Если три года назад на 70% высших руководящих постов в ANZ брали людей со стороны, то сейчас таких должностей меньше 20%. Как показывают опросы персонала, заинтересованность сотрудников в результатах своей работы выросла с 64 до 72%, а качество этой работы за тот же период (показатель, свидетельствующий о стремлении сотрудников безупречно обслуживать клиентов и предоставлять им продукты высочайшего уровня) выросло с 68 до 78%. Компания выиграла и в других отношениях. В 2013 году по результатам опроса клиентов, проводимого весьма авторитетной консалтинговой фирмой Greenwich, ANZ второй раз подряд получила четвертое место в рейтинге глобальных банков Азиатско-Тихоокеанского региона  (в 2008 году у ANZ было 12 место).

Геополитические факторы, бизнес, отрасли экономики и должностные функции изменяются так быстро, что невозможно предсказать, какие профессиональные знания и навыки понадобятся через несколько лет. Поэтому ищите людей, готовых браться за любые самые трудные задачи, но и достаточно скромных, чтобы интересы группы стояли для них выше собственных; людей, которых неуемная любознательность заставляет генерировать новые идеи и исследовать новые пути; людей проницательных, способных видеть причинно-следственные связи там, где не видят их остальные; людей, которым интересны их работа и сотрудники; людей, которые не пасуют перед неудачами и препятствиями. Это не значит, что надо забыть о таких факторах, как интеллект, опыт, эффективность и конкретные профессиональные качества, особенно те, что относятся к руководящей работе. Но первостепенная задача сейчас — брать на работу людей с высоким потенциалом, делать все, чтобы они не уходили, и создавать им условия для профессионального развития — на всех уровнях организации.

Клаудио Фернандес-Араос (Claudio Fernandez-Araoz)— старший советник глобальной фирмы Egon Zehnder, специализирующейся на подборе высших руководящих кадров, и автор книги «Not the How or the What, but the Who», на основе которой написана эта статья.

# Воспитывайте дух предпринимательства

15 МАРТА 2017

Алексей Штейнгардт

На первый взгляд, предпринимательский дух чуть ли не противоречит привычному и неповоротливому ходу событий в корпоративном мире — как на личностном уровне, так и на уровне реальной культуры крупных организаций. Но появление стартапов, способных перевернуть с ног на голову целые отрасли, все меняет буквально у нас на глазах. Сегодня традиционный крупный бизнес вынужден раскрыть глаза на необходимость создания новых направлений и моделей бизнеса, причем сделать это так, чтобы идеи исходили от самих сотрудников. Однако инновации редко рождаются в тепличных условиях корпораций: страх и азарт предпринимателей зачастую помогают добиться гораздо больших результатов и за более короткие сроки. Поэтому для инновационно настроенных компаний решением этой проблемы вскоре станет так называемое внутреннее предпринимательство.

Мотивация

Все мы читали истории о том, как успешный топ-менеджер оставил карьеру в большой корпорации ради собственного стартапа. Совершенно очевидно, что в этой ситуации деньги и устойчивость, которую так любят продавать сотрудникам корпорации, отходят на второй план для того, чтобы дать дорогу предпринимательскому драйву и возможности создать что-то кардинально новое. Если бы у таких людей была возможность реализовывать свои идеи, оставаясь при этом под крылом корпораций, то, компании, вероятно, удалось бы избежать потери ценного кадра и при этом дать возможность развитию новых направлений.

По этой причине в идее внутреннего предпринимательства есть очевидные плюсы, в первую очередь, с точки зрения мотивации персонала. Люди, которым предоставлена свобода развивать собственные идеи без необходимости отказываться от карьеры, с большей долей вероятностью останутся сотрудниками компании и в результате станут приносить большую пользу бизнесу. Но самое главное в том, что предпринимательская свобода важна и для повышения привлекательности вашей компании в глазах талантливых людей, которые могут стать вашими сотрудниками. При прочих равных условиях возможность развивать свои предпринимательские идеи в крупной компании может стать для работодателя важным конкурентным преимуществом.

Давая сотруднику возможность реализовать свои идеи и проверить их работоспособность, вы заручаетесь его дополнительной лояльностью — из компании, которая всецело поддерживает, доверяет и дает развивать ему что-то новое и свое, уходить вряд ли захочется.

Методы

Организация может развивать у себя внутреннее предпринимательство различными способами. Существует три основных пути развития в сотрудниках корпораций предпринимательского духа.

Первый — это формальное включение предпринимательской деятельности в качестве составной части программ повышения производительности. Например, в одной известной в России компании работает система, где каждый год проводится что-то вроде конкурса предпринимательских идей среди сотрудников. После того, как предложенные идеи реализовываются, эффективность от внедрений распределяется между компанией и сотрудником-инициатором: компания получает повышенную капитализацию или более эффективно выстроенный бизнес-процесс, а сотрудник — денежные (и какие-то иные — в каждом случае это индивидуально) бонусы. В такой системе компания получает постоянный поток идей, инноваций и небольших усовершенствований от сотрудников, а сотрудники заинтересованы в их генерации и уверены, что к их предложениям отнесутся всерьез.

Второй путь — использование гибких схем рабочего графика, которые позволили бы потенциальным инноваторам тратить значительное время на развитие своих идей. В этом случае компания устанавливает правило: например, четыре дня в неделю ты работаешь в рамках своей должностной инструкции, а один день можешь посвятить своему предпринимательскому проекту внутри компании, но это время будет оплачиваться как рабочее.

Распределение «рабочего» и «предпринимательского» времени в каждой компании может быть своим, и условия для таких проектов тоже. Например, в одной из корпораций сотрудники, работающие над своими предпринимательскими проектами внутри компании, обязаны защищать их перед особой комиссией. После того, как проект будет одобрен, он передается для реализации в инновационный центр компании, а сотрудник, предложивший его, получает возможность возглавить проект.

И третий путь — развитие неформальной культуры, которая позволяла бы обсуждать идеи без каких-либо последствий для производительности. К этой группе можно отнести, например, ежегодные конкурсы инновационных идей в компании, которые должны продвигаться на уровне всего управленческого состава. В общем и целом для генерации идей и стимулирования внутреннего предпринимательства очень важно создать неформальную среду, а точнее провести общую деформализацию пространства за счет выделения специальных зон, коворкингов и создания других благоприятных для генерации идей условий.

Однако важно помнить, что для таких инициатив очень важна всесторонняя и постоянная поддержка со стороны высшего руководства. Идея культивирования в сотрудниках предпринимательского духа должна быть встроена в культуру организации, начиная с самого верха. Чтобы поощрять и развивать ее, можно задействовать такие конкретные механизмы, как рабочие группы, мозговой штурм, фокус-группы или внутреннюю систему поощрений. Но все это не будет работать без поддержки руководства и стимулирования предпринимательства как части корпоративной культуры. Помимо этого, важно проводить системную PR-кампанию не только самих инициатив, но и тех результатов и инновационных достижений, которые эти инициативы обеспечивают.

В чем проблема

Большинство крупных корпораций, впрочем, не спешат развивать в своих сотрудниках предпринимательские таланты или делают это настолько формально, что настоящие инновации так и не могут появиться на свет. Тому есть довольно много причин.

Во-первых, крупные компании обычно строятся на освоении открытых ранее и твердо установленных возможностей рынка, а все инновационные идеи несут в себе риски и таким образом входят в конфликт с этим подходом. Во-вторых, в корпорациях, как правило, главенствует иерархия, направленная сверху вниз, в то время как предпринимательская инициатива по своей природе должна идти снизу. В-третьих, самим сотрудникам тоже нелегко принять концепцию внутреннего предпринимательства. По большому счету это часто влечет за собой необходимость бросить вызов существующей корпоративной культуре и привычной рутинной деятельности. Предпринимательская культура в рамках компании может расцвести, только если работодатель готов потратить много сил, энергии и средств на развитие в сотрудниках этих компетенций, а сотрудники готовы стать чуть более смелыми и прекратить зацикливаться на стандартных задачах.

В некоторых случаях руководство опасается, что предпринимательская среда может угрожать устойчивости корпорации. В результате новой политики в коллективе могут появиться критиканы или вольнодумцы, а это почти неизбежно вызовет внутренние трения. Их образ мышления может не совпадать с корпоративной стратегией или направлением развития. Возможен и конфликт между двумя инноваторами с противоположными точками зрения. Поэтому реализуя стратегию внутреннего предпринимательства, надо в нее искренне верить, всесторонне ее поддерживать и быть готовым к возможным рискам.

У современных, ориентированных в будущее, компаний нет других вариантов, кроме как рассмотреть любые средства поощрения будущих инноваций среди своих сотрудников. Компании завтрашнего дня должны быть гибкими, креативными, открытыми миру и дружественными к своему окружению. Сотрудники таких компаний будут не просто служащими: они станут настоящими предпринимателями-инноваторами для своих работодателей. Уже очень скоро такой подход станет новой нормой, и следует к этому готовиться.

Об авторе: Алексей Штейнгардт — гендиректор рекрутинговой компании Hays

# В неудаче сотрудника виноват руководитель?

Жан Франсуа Манзони, Жан Луи Барсу

[Апрель 2006](http://hbr-russia.ru/archive/journal/220/)

Если подчиненный допускает ошибку или вообще плохо работает, его начальник уверен,

что сам он тут ни при чем. Просто человек занимает не свое место, или у него нет внутреннего стимула, или он давно махнул на себя рукой, или не умеет отделять главное от второстепенного и идти в верном направлении. Как бы то ни было, считается, что во всем виноват сотрудник. А значит, пусть сам в своих проблемах и разбирается.

Конечно, бывает и так. Некоторые сотрудники не справляются со своими обязанностями, скажем, у них нет для этого нужных знаний, навыков или просто желания. Но иногда — и даже часто — виновником «неуспеваемости» сотрудника становится его начальник.

Возможно, «виновник» — слишком сильное слово, но по сути оно самое верное. Действительно, наше исследование показало, что руководитель — порой из самых благих побуждений — оказывается «соавтором» неудач подчиненных.

Как это происходит? Руководитель создает определенную психологическую обстановку, а сотрудник, на которого все время косо смотрят, просто обречен на провал. Известно, что люди стремятся соответствовать самым высоким оценкам и ожиданиям — это так называемый эффект Пигмалиона. Помните, как говорила Элиза Дулитл, героиня пьесы Бернарда Шоу «Пигмалион»? «Леди отличается от цветочницы не тем, как она себя держит, а тем, как с ней себя держат». При синдроме установки на неудачу все происходит с точностью до наоборот: подчиненный оправдывает представление начальника о нем как о неудачнике, бездельнике или тупице. В итоге он уходит из организации — по собственному желанию или нет.

Как правило, синдром развивается незаметно. Толчком может стать любой профессиональный сбой: потеря клиента, несоблюдение сроков или невыполнение задачи. Нередко причины бывают косвенными. Допустим, сотрудника перевели в другое подразделение и прежний начальник дал ему весьма сдержанную характеристику. Или у начальника и подчиненного психологическая несовместимость, они просто не могут ужиться. Исследования подтвердили, что мнение руководителя во многом зависит от того, есть ли у него с подчиненным хоть что-нибудь общее — взгляды, ценности, принадлежность к одному социальному слою. В любом случае синдром возникает, когда начальнику кажется, что сотрудник «не тянет».

С этого момента руководитель начинает уделять подчиненному больше времени и внимания. Теперь нерадивый сотрудник должен согласовывать с ним каждое свое решение и даже фиксировать его на бумаге. На производственных совещаниях руководитель более пристально, чем раньше, наблюдает за подчиненным и более жестко критикует его высказывания.

Он хочет одного: помочь человеку исправиться и предостеречь его от дальнейших ошибок. Но сотрудник смотрит на это совсем по-другому: раз за ним устанавливают более жесткий контроль, значит, ему не доверяют, сомневаются в его профессионализме. Постепенно он привыкает к тому, что ничего хорошего от него не ждут. И вот уже он сам начинает сомневаться в своих способностях. Ему больше не хочется самостоятельно принимать решения и вообще проявлять инициативу. Он знает, что начальнику не угодишь: тот все оспорит и переделает по-своему.

Как дальше пойдут события, легко предсказать: в самоустранении подчиненного руководитель видит доказательство того, что тот и правда «не тянет». Если человек не проявляет должного рвения, не выдвигает идеи, значит, его вклад в успех организации уменьшается. И что делает начальник? Начинает еще пристальнее контролировать каждый его шаг: наблюдать, задавать вопросы, перепроверять все его действия. В конце концов подчиненный окончательно отказывается от мечты оставить след в истории компании. Если не считать отдельных стычек, то между ним и начальником устанавливаются ровно-холодные, но вполне сносные отношения. При развитии событий по худшему сценарию давление руководителя, его неуемный контроль настолько парализуют сотрудника, что подчиненный уходит или его увольняют (см. врезку «Синдром установки на неудачу»).

Опаснее всего этот самосбывающийся и самоукрепляющийся синдром тем, что образует порочный круг. Мы назвали синдром самосбывающимся потому, что своим поведением начальник заставляет подчиненного вести себя «как положено» плохому сотруднику, то есть подчиненный подстраивается под ожидания начальника. Подчиненный словно оправдывает невысокое мнение о себе, что, в свою очередь, еще больше подрывает его репутацию в глазах начальника. Виток за витком, незаметно, отношения ухудшаются. Поэтому мы говорим о самоукрепляющемся синдроме.

В качестве примера можно привести Стива — менеджера по производству компании из списка Fortune 100. Когда мы только познакомились с ним, Стив отлично справлялся со своими обязанностями, был в курсе всех проблем и быстро решал их. Начальник очень доверял ему и высоко оценивал его работу. Стив возглавил крупный, очень важный для будущего компании проект: запуск производственной линии.

На новой должности Стив подчинялся Джеффу. Тот попросил Стива регулярно предоставлять ему краткий письменный отчет об основных причинах брака. Джефф хотел, чтобы Стив привык собирать информацию, которая поможет им обоим разобраться в деталях нового производственного процесса, и систематически анализировать причины сбоев. Джефф совсем недавно стал топ-менеджером и стремился показать своему начальнику, что контролирует весь процесс. Но обо всем об этом он не сказал Стиву.

Не понимая целей Джеффа, Стив заартачился. С какой стати тратить время на какие-то отчеты, раз ему и так все ясно? Времени и правда не хватало, да и вмешательство Джеффа очень раздражало Стива, поэтому хотя он и писал отчеты, но делал это только для галочки и с большим опозданием. Джеффа подобное отношение к работе настораживало, он начал подозревать, что Стив не такой уж сильный руководитель. Тогда он снова, на этот раз более настойчиво, попросил Стива серьезнее относиться к отчетам. Стив окончательно убедился, что Джефф ему не доверяет. Он стал избегать Джеффа, а все его требования воспринимать с нарастающим внутренним сопротивлением. Вскоре Джефф пришел к выводу, что Стив не справляется со своими обязанностями и ему не обойтись без посторонней помощи. Он стал контролировать каждый шаг подчиненного, что, естественно, вызывало недовольство Стива. Прошел всего год после того, как Стив возглавил новый проект, но от желания работать не осталось и следа. Стив впал в такое уныние, что стал подумывать об уходе из компании.

Как преодолеть синдром установки на неудачу? Прежде чем ответить на этот вопрос, давайте внимательнее посмотрим, какие силы запускают и подкрепляют его.

**История болезни**

Как мы уже сказали, синдром установки на неудачу развивается незаметно: напряженность между начальником и подчиненным обостряется постепенно, и в какой-то момент становится ясно, что отношения между ними испортились окончательно. Тем не менее в возникновении синдрома есть закономерность — всему виной общепринятое представление о плохом работнике. Наше исследование показывает, что руководители обычно описывают слабого работника так:

- вялый, неинициативный, ничего не делает помимо прямых обязанностей;

- не проявляет инициативу, управляя проектом или решая проблемы;

- не умеет предвидеть проблемы;

- предпочитает старые, опробованные ходы, редко выдвигает идеи;

- человек ограниченный;

- не делится известной ему информацией с сослуживцами, авторитарен, поэтому плохой начальник своим подчиненным.

Неудивительно, что руководители по-разному относятся к сильным и слабым сотрудникам. Многочисленные исследования подтверждают, что подавляющее большинство начальников — до 90% — делит подчиненных на «своих» и «не своих». «Своим» начальники доверяют, поэтому предоставляют им больше свободы действия, чаще с ними общаются и всячески демонстрирует свое одобрение. Доверительные отношения устанавливаются и между самими приближенными. На сотрудников из второй группы начальник смотрит не как на соратников, а как на наемную рабочую силу, управляет ими более формально, держит на расстоянии, не устанавливая личных отношений (см. врезку «Ближний и дальний круг руководителя»).

Почему менеджеры причисляют подчиненных к двум категориям? Потому же, почему мы делим людей на родственников, друзей и знакомых: это облегчает нам жизнь. Все мы мастера навешивать ярлыки — так удобнее оценивать события и общаться с окружающими, а руководителю так проще понять, кто на что годится, и соответственно распределять задания между подчиненными.

Если сотрудник считается бестолковым или ленивым, то начальник будет замечать только то, что подтверждает его мнение, и не видеть то, что ему противоречит. Скажем, слабый сотрудник предлагает отличную идею. Что думает его руководитель? Что это лишь счастливая случайность, которая никогда не повторится. Судя по результатам исследования, начальники ставят диагноз новому сотруднику и причисляют его к тому или иному кругу в первые пять дней его работы.

Понимают ли сами руководители, что по-разному относятся к «своим» и «не своим» подчиненным? Конечно. Мы беседовали с самыми разными руководителями, и все они независимо от национальности, компании, образования или социального происхождения признавали, что куда больше следят за слабыми сотрудниками. И это правильно, считают они; они поступают так сознательно. Некоторые утверждают, что таким образом поддерживают подчиненных, а значит, действуют им во благо. Многие также признают, что чаще их раздражают отстающие сотрудники, чем сильные.

Между тем руководители забывают пословицу «Что посеешь, то пожнешь». Они не понимают, что когда человеку не дают и шагу ступить и когда он чувствует, что его не ценят, у него в конце концов опускаются руки, он теряет интерес к делу и действительно начинает плохо работать. Жесткий контроль означает: начальник убежден, что сотруднику нельзя давать свободу, что работать он может только из-под палки. Когда подчиненный ощущает такое отношение, он перестает верить в себя. И этим синдром особенно опасен, ведь по данным многих исследований производительность сотрудников зависит не только от ожиданий начальника — очень важно, какую планку они сами себе устанавливают.

Многие руководители говорили нам: «Я прекрасно понимаю, что нельзя слишком явно проявлять свои ожидания. Я незаметно приглядываю за теми, кто не справляется, но уверен, они не заподозрят меня в том, что я им не доверяю или сомневаюсь в их способностях». Свежо предание, а верится с трудом. Мы, конечно, верим, что они и правда очень стараются скрыть свои чувства. Но из бесед с подчиненными ясно, что им редко это удается. Наше исследование показало, что большинство сотрудников умеют «читать мысли начальника». И уж, конечно, точно знают, входят ли они в круг его приближенных. Большого ума тут не надо: достаточно сравнить, как он относится к ним и к остальным.

Вклад подчиненного в развитие синдрома установки на неудачу связан с его представлениями о том, что думает о нем начальник. Когда человек чувствует, что ему не доверяют, его не одобряют, критикуют и не ценят, он замыкается в себе. Проявляется это по-разному.

Во-первых, он самоустраняется — интеллектуально и эмоционально. Человек просто перестает вкладывать душу в работу. Он устает от того, что с его мнением не считаются и от его предложений отмахиваются, и больше не хочет отстаивать свои идеи. «Мой начальник вмешивается во все. Я не спорю: что он велит делать, то я и делаю. Как робот», — говорит один сотрудник, которого считают слабым. Ему вторит другой: «Когда начальник дает мне задание, я выполняю его механически».

Во-вторых, «двоечник» предпочитает избегать руководителя, отчасти потому, что по опыту знает: это общение ничего хорошего не сулит. «Поначалу я стремился почаще обсуждать работу с начальником, а потом сообразил, что каждый раз получаю от него по шее. Ну я и перестал ходить к нему», — вспоминает один подчиненный.

Кроме того, сотрудники боятся еще больше испортить о себе впечатление. Как говорится, промолчишь — за умного сойдешь. Поэтому они стараются не обращаться за помощью, чтобы не уронить себя в глазах начальника. Они реже по собственной воле делятся информацией — просто из осторожности, чтобы не вызывать слишком бурной реакции руководства. «Как-то я хотел просто рассказать начальнику про одно пустяковое происшествие, но как только заикнулся, тут же пожалел об этом. Теперь он постоянно вмешивается в мою работу. Надо было помалкивать», — вспоминает один сотрудник.

Наконец, замыкаясь в себе, человек переходит в оборону. Многие из тех, кого считают отстающими, все больше сил тратят на самооправдание. Предчувствуя, что именно на него свалятся все шишки, человек заранее ищет аргументы, доказывающие его невиновность. Он чаще оглядывается назад и реже смотрит вперед. Иногда, как в случае Стива, сотрудник начинает в штыки воспринимать любое распоряжение начальника.

**Ущерб от синдрома**

Основной ущерб от синдрома установки на неудачу проявляется двояко: сотрудник расплачивается тяжелым эмоциональным состоянием, а компания не получает максимальной отдачи от сотрудника. Но есть и другие последствия.

Руководителю тоже приходится несладко. Во-первых, сложные отношения с подчиненными истощают его эмоционально и физически. Довольно трудно делать вид, что все прекрасно, когда обе стороны знают, что это не так. К тому же, начальник тратит много сил, пытаясь наладить взаимопонимание с подчиненным, разрядить атмосферу и добиться, чтобы тот исправился. В итоге у него не остается времени на другие дела, что порой приводит его в отчаяние.

Во-вторых, может пострадать репутация начальника, ведь остальные сотрудники наблюдают, как он ведет себя со слабыми работниками. Если в коллективе сочтут, что начальник несправедлив — вместо того чтобы протянуть отстающим руку помощи, он топит их, — то люди сделают соответствующие выводы. «Мы все чувствовали себя расходным материалом», — рассказывает один талантливый, преуспевающий сотрудник, вспоминая, как их руководитель мелочно контролировал и слишком жестко критиковал одного из своих подчиненных. Поскольку все больше компаний признают необходимость обмена знаниями и предоставления полномочий подчиненным, руководители должны не только добиваться результатов, но и заботиться о своей репутации наставников.

В-третьих, синдром установки на неудачу всегда отражается на всем коллективе. Не доверяя тем, кто, по его мнению, едва справляется со своими обязанностями, начальник перегружает самых сильных работников. Важнейшие задачи поручает тем, на кого он может положиться, кто все делает быстро и не ограничивается должностными инструкциями. «Правило номер один: хочешь, чтобы задание было выполнено, — поручи его самому занятому. Он потому и занят», — полушутя говорил один руководитель.

Чем выше нагрузка, тем более умело сильные сотрудники начинают распределять собственное время, прежде всего — делегировать полномочия своим подчиненным. Но зачастую на таких сотрудников взваливают непосильную ношу, из-за этого они постоянно испытывают стресс, у них остается все меньше времени на основную работу. В худшем случае из-за чрезмерной перегрузки человек просто «сгорает».

В-четвертых, усиливающееся отчуждение кого-то из членов коллектива не может не отразиться на общем настроении. В сильной команде людей сплачивает интерес к делу, стремление к одной цели. И даже если сотрудники, не попавшие в число «своих», будут скрывать собственные чувства, коллегам все равно будет не по себе. «Коллектив — как единый организм. Если кому-то плохо, это касается всех», — говорит менеджер, вспоминая, как неприятно было всей команде, когда начальник каждую неделю с пристрастием допрашивал одного из них.

В-пятых, сотрудники, на которых поставили крест, не всегда сдерживают свою обиду. Они ищут, кому бы поплакаться в жилетку, и не только тратят свое время, жалуясь на несправедливость начальника, но и мешают сослуживцам нормально работать. На обсуждение внутренних интриг и трений уходит драгоценное время.

Наконец, этот синдром отражается на подчиненных «не своих» сотрудников. Представьте себе, что одноклассники задирают самого слабого ученика. Дома он вымещает обиду на младшем брате. То же самое происходит с теми, кто не оказался в числе приближенных к начальнику. Они словно копируют его в отношениях с подчиненными: слишком жестко их контролируют и не замечают их успехов.

**Есть ли выход?**

Синдром установки на неудачу поддается лечению. Его может преодолеть и сам подчиненный, но это бывает редко. Ведь чтобы заслужить благосклонность начальника и из «двоечников» попасть в «отличники», необходимо постоянно добиваться высоких результатов. Сделать это трудно, учитывая условия, в которых подчиненный находится. Нелегко произвести впечатление, если тебе поручают только самые простые задачи, самостоятельно действовать ты не можешь, да и ресурсов у тебя нет. Нелегко проявлять настойчивость и придерживаться высоких стандартов, если начальник этого не одобряет.

Даже если сотрудник действительно исправится, начальник не сразу это заметит: ведь он уже привык к посредственным результатам и предвзято подходит к подчиненному. Судя по исследованиям, руководители чаще всего объясняют удачи работников, занесенных в черный список, внешними факторами, а не их способностями и усилиями (в случае с «отличниками» все происходит в точности наоборот: их ошибки считаются случайностью). Значит, чтобы начальник пересмотрел свое мнение, подчиненному придется неоднократно добиваться успеха. Следовательно, чтобы избавиться от синдрома, ему нужно проявить недюжинную смелость, уверенность, компетентность и настойчивость.

Зачастую, чтобы сразить начальника наповал, сотрудники из дальнего круга ставят перед собой слишком амбициозные цели: например, закончить работу на три недели раньше срока, взяться одновременно за шесть проектов или самостоятельно решить большую проблему. И попадают впросак. Ведь недостижимые цели ставит перед собой человек, не способный трезво оценить собственные силы.

Синдром установки на неудачу проявляется не только у некомпетентных начальников. Порой он поражает и талантливых руководителей. Допуская управленческие ошибки в отношении некоторых подчиненных, они все равно добиваются успеха благодаря высокой производительности. Однако наибольшую пользу команде, организации и себе можно принести, только избавившись от синдрома настроя на неудачу.

**Понять друг друга**

Как известно, чтобы решить проблему, надо сначала признать ее существование. Это правило особенно верно в отношении синдрома установки на неудачу. Чтобы преодолеть синдром, руководитель должен понимать закономерности его развития, помнить, что своим поведением может отбить у подчиненных желание хорошо работать. Но начать лечение еще труднее: чтобы вытащить на поверхность и устранить нездоровые тенденции, так осложняющие жизнь начальнику и подчиненному, им нужно хотя бы раз поговорить с глазу на глаз. К такой беседе необходимо заранее подготовиться, помня, что ее цель — существенно улучшить производительность подчиненного и постепенно сократить контроль со стороны руководителя.

Трудно, да и бессмысленно составлять подробный сценарий беседы. Если руководитель будет жестко планировать разговор с подчиненным, то вряд ли стоит рассчитывать на гибкий диалог. Но следует помнить о пяти важных моментах.

**1. Начальник должен создать условия для разговора.** Нужно так выбрать время и место для беседы, чтобы подчиненный чувствовал себя максимально комфортно. Для откровенного диалога лучше всего подходит нейтральная территория: офис для этого вряд ли годится — слишком многое тут напоминает о предыдущих стычках. Приглашая подчиненного на встречу, важно найти верный тон. Конечно, не следует говорить подчиненному, что вы хотели бы оценить его производительность: сотрудник наверняка решит, что его опять будут ругать за прошлые промахи. Поэтому скажите просто, что вы хотели бы поговорить о ваших взаимоотношениях. Объясните, что хотели бы исправить их, найти общий язык с подчиненным, что надеетесь на доверительный диалог. Признайте, что отчасти несете ответственность за сложившуюся ситуацию и готовы вести разговор о своем отношении к подчиненному.

**2. Руководитель и подчиненный должны вместе определить проблему.** Абсолютно никчемные сотрудники — редкость, как и те, кто сознательно плохо работает. Поэтому очень важно, чтобы в результате разговора обе стороны четко поняли, что именно не получается у подчиненного. Скажем, если бы Стив и Джефф подробное изучили «вещественные доказательства», то наверняка оба признали бы, что Стив не справлялся только с составлением отчетов и именно из-за этого у Джефа сложилось о нем мнение как о слабом сотруднике. Во время беседы стороны могут согласиться с тем, что подчиненный, например менеджер по закупкам, не слишком расторопно ищет новых поставщиков. Или специалист в области инвестиций осознает, что не всегда вовремя продает и покупает акции, но отметит свои недюжинные аналитические способности. Важно сначала вместе обнаружить источник напряженности, а затем уже повышать производительность и налаживать отношения.

Вспоминая Стива и Джеффа, мы намеренно употребили термин «вещественные доказательства»: если начальник хочет, чтобы его усилия принесли результат, ему нужно подкреплять свои слова достоверными фактами и цифрами. Нельзя опираться только на ощущения. А ведь именно так делал Джефф, когда сказал Стиву: «У меня такое чувство, что, составляя отчеты, ты не слишком себя утруждал». Джеффу надо было объяснить, каким, по его мнению, должен быть отчет и в чем ошибка Стива. Нужно также разрешать подчиненным (и даже поощрять их к этому) защищаться, сравнивать свои результаты с результатами коллег и отмечать свои сильные стороны. В конце концов начальник не всегда бывает прав.

**3. Начальник и подчиненный должны вместе найти причину низкой производительности.** Вы уже определили, с чем именно не справляется сотрудник. Теперь важно понять почему. Умеет ли он организовывать работу, планировать время, взаимодействовать с сослуживцами? Есть ли у него нужные знания и способности? Совпадают ли цели начальника и подчиненного?

Возможно, подчиненный упускает из виду какие-то аспекты своей работы, потому что не понимает, как они важны для руководства. Или он теряется в напряженной обстановке. Или иначе, чем начальник, понимает, что такое «хорошая работа».

Очень важно, чтобы в беседе начальник коснулся своего поведения в отношении подчиненного, того, как оно отражается на работе сотрудника. Стоит выявить первопричину синдрома установки на неудачу, например, задать такие вопросы: «Может быть, своим вниманием я только мешаю вам?» или «Почему вам кажется, что я слишком давлю на вас?»

Следует также понять, как начальник и подчиненный представляют намерения друг друга. К примеру, Джеффу нужно было сказать: «Когда вы не написали отчет, который я надеялся от вас получить, то я решил, что вы недостаточно активны». Стив в ответ мог бы изложить свое понимание ситуации: «Мне не понравилось, что вы настаивали на письменном отчете. Мне показалось, что вы хотите слишком жестко контролировать меня».

**4. Начальник и подчиненный должны вместе установить показатели производительности и договориться о налаживании отношений.** Прежде чем назначать лечение, врач ставит диагноз. Этот принцип подходит и для бизнеса: во время беседы начальник и подчиненный должны договориться о методе «лечения» выявленных ими проблем. Правда, исправить сбой в работе организации сложнее, чем принять таблетку.

Заключая соглашение, начальник и подчиненный должны договориться, как им жить дальше. Нужно четко оговорить, как и в каких пределах начальник будет контролировать сотрудника. Конечно, ни один руководитель ни с того ни с сего не откажется от контроля: это его обязанность — следить работой своих подопечных, особенно слабых. Но подчиненному будет легче допустить вмешательство начальника в его дела, если он будет понимать, что это делается для его же блага. Многие вполне мирятся с временным контролем, который по мере их трудовых успехов становится все менее жестким. Проблема лишь в одном: кажется, что жесткий контроль — это навсегда.

**5. Начальник и подчиненный должны договориться том, что впредь будут общаться более открыто.** Руководителю нужно попросить подчиненного: «В следующий раз, если вам покажется, что я не жду от вас особых успехов, сразу же дайте мне знать». И хорошо бы услышать в ответ: «А вы обязательно скажите мне, когда вам что-то не понравится». С таких простых фраз начинаются более откровенные взаимоотношения.

**Непростой ответ**

В ходе исследований мы выяснили, что подобные беседы происходят нечасто. Обычно люди стараются избегать откровенных разговоров о проблемах производительности. Во-первых, обе стороны чувствуют себя неловко, во-вторых, никогда не знаешь, чем все обернется.

Подчиненный не хочет брать на себя инициативу, чтобы не выглядеть слабаком и нытиком. Руководителю опасается реакции подчиненного: ему так или иначе придется сказать, что он ему не доверяет. Тот обидится, и ситуация еще больше запутается.

Поэтому руководитель, даже если и видит, как развивается синдром установки на неудачу, предпочитает открыто не говорить на эту тему. Он старается незаметно поддерживать отстающих. Так, конечно, можно оттянуть неприятный разговор, но делу это не поможет.

Во-первых, пытаясь в одностороннем порядке улучшить ситуацию, руководитель устраняет только один симптом — собственное поведение. Роль подчиненного не изменяется.

Во-вторых, даже если поощрение начальника даст результаты и сотрудник станет работать лучше, оба лишаются возможности узнать побольше друг о друге. В частности, подчиненный не узнает из первых рук, как начальник улаживает разного рода трудности отношений с персоналом. А ведь этот опыт может пригодиться ему в общении с его подчиненными.

Наконец, руководитель, который пытается изменить поведение подчиненного в одностороннем порядке, порой действует неосмотрительно: неожиданно предоставляет подчиненному больше автономии и полномочий, чем тот в состоянии «переварить». Не трудно предсказать, что подчиненный не оправдает ожидания начальника, чем еще больше расстроит его. И руководитель лишний раз убедится, что сотрудника нужно держать в ежовых рукавицах.

Все вышесказанное вовсе не означает, что разговор с глазу на глаз — панацея. Иногда на него и время незачем тратить. Например, у вас предостаточно доказательств профессиональной непригодности сотрудника: его взяли на работу или повысили по ошибке, и исправить ее можно, только уволив его. Или отношения с подчиненным испортились до такой степени, что их уже не восстановить. Или руководитель так загружен, что ему некогда беседовать по душам.

Но часто единственным препятствием для откровенного разговора оказывается настрой самого начальника. Если он убежден в никчемности сотрудника, испытывает при его виде только раздражение, такое отношение обязательно проявится во время встречи. Вот почему так важно заранее подготовиться к ней. Прежде всего руководитель должен проанализировать собственные чувства, попытаться объективно оценить происходящее. Всегда ли сотрудник плохо работал? Так ли уж он безнадежен? На основании каких фактов я пришел к подобному выводу? Может быть, ярлык бездари я налепил на него совсем не потому, что он плохо работает? Наверняка с чем-то он хорошо справляется. Ведь когда его брали к нам, учитывали его квалификацию и профессиональный опыт. Это же не могло бесследно исчезнуть?

Руководителю стоит прокрутить предстоящий разговор про себя. Конечно, подчиненный будет отпираться, доказывать, что он ни при чем и во всем виноват привередливый клиент. А вдруг так оно и есть? Какие у сотрудника недостатки? Как бы я воспринимал их, окажись мы в других обстоятельствах? И если я все равно уверен в своей правоте, то как разъяснить ему ситуацию?

Можно настроить себя на то, чтобы беспристрастно выслушать мнение подчиненного, даже если тот оспаривает все факты, подтверждающие низкое качество его работы. Проявить доброжелательность и открытость руководителю будет легче, если, готовясь к встрече, он проанализирует свое отношение к подчиненному.

Но и в этом случае руководители часто испытывают неловкость. Что совсем не плохо. Скорее всего подчиненный тоже будет чувствовать себя не в своей тарелке, и ему будет проще, если он увидит, что начальник — такой же человек, как и он.

**Плюсы и минусы**

Как мы сказали, разговоры с глазу на глаз помогают не всегда, но в случае успеха благотворные последствия не заставят себя ждать. Альтернатива этому шагу — низкая производительность подчиненного и напряженность в отношениях с ним. А кроме того, начальник, который сознательно закрывает глаза на плохую работу сотрудника или просто увольняет его, обречен на повторение этой ошибки в будущем. Затраты на поиск и обучение нового сотрудника, который заменит уволенного, довольно высоки. Много сил и времени уходит и на то, чтобы контролировать работу обиженного подчиненного. Стремиться к результатам, не воспитывая своих сотрудников и не пытаясь найти с ними общий язык, недальновидно. Попробуйте воспринимать свои усилия как инвестицию, которая наверняка принесет высокую отдачу.

Какую именно — зависит и от исхода разговора, и от других факторов. Тут многое имеет значение: давно ли установились плохие отношения, хватит ли подчиненному эмоциональных и интеллектуальных ресурсов, чтобы исправиться, есть ли у руководителя время и силы, чтобы пройти свою часть пути.

В лучшем случае после беседы проводятся тренинги, начальник пересматривает должностные обязанности сотрудника, атмосфера явно оздоравливается. Отношения между начальником и подчиненным налаживаются, сотрудник меняется на глазах, неприятные проявления синдрома становятся все менее заметными, а то и вовсе сходят на нет.

При втором варианте развития событий подчиненный особыми трудовыми успехами похвастать не может, но поскольку руководитель доброжелательно выслушал его, их отношения выравниваются и становятся более продуктивными. Руководитель начинает понимать, что сотруднику дается легко, а что — трудно. Это же лучше видит и сам сотрудник. Теперь они вместе решают, как максимально эффективно использовать сотрудника. Можно, например, изменить круг его обязанностей или найти ему место в другом отделе. Не исключено, что подчиненный сам захочет уйти из компании.

У этого варианта меньше плюсов, чем у первого, однако он позволяет снять напряженность в отношениях между начальником и подчиненным и между подчиненным и его подчиненными. Если сотрудник перейдет на новую должность в компании, то, вполне вероятно, там он проявит все свои сильные стороны. А на его место можно будет взять более подходящего человека. Если подчиненный видит, что начальник ведет себя с ним честно, то психологически ему будет легче пережить все пертурбации — это доказывают и последние исследования.

Быть честным выгодно всегда, даже в ситуации, когда, несмотря на все усилия начальника, подчиненный не исправляется. Бывает и так: сотрудник в принципе не соответствует своей должности, ничего не хочет делать, и у них с начальником психологическая несовместимость. Но и в этом случае начальнику нужно достойно нести свой крест: окружающие это оценят.

**Профилактика лучше лечения**

Чтобы избавиться от синдрома, руководителю придется проявить мужество и пересмотреть свои установки, попробовать найти корень проблемы в себе, а не взваливать всю вину на подчиненного. Появление синдрома лучше всего предотвращать.

Сейчас мы изучаем его профилактику. Судя по предварительным результатам, у руководителей, которым удается не допустить развития синдрома, есть общие черты. Интересно, что они по-разному ведут себя с разными подчиненными. Одним предоставляют много свободы, за другими пристально следят, не ограничивая их полномочия и не мешая им.

Как они это делают? К примеру, на первых порах активно помогают новичку, постепенно, видя его успехи, ослабляя свой контроль. Новичок не воспринимает пристальное внимание к себе как недоверие, поскольку оно не вызвано его плохой работой, и понимает, что начальник хочет ему только добра. В это время у руководителя появляется возможность рассказать новым сотрудникам о приоритетах компании, критериях оценки производительности, о том, как будут строиться их отношения в будущем. Такая ясность предотвращает синдром установки на неудачу, ведь, как правило, невысказанные ожидания и неясные приоритеты — самая плодотворная почва для его развития.

К примеру, Джеффу стоило бы сразу же объяснить Стиву, что он хочет создать механизм постоянного анализа основных причин брака и в этом полагается именно на Стива. Джеффу не мешало бы показать плюсы этой системы и сказать Стиву, что на первых порах он намерен лично участвовать в ее создании.

Другой способ не допустить развития синдрома — почаще пересматривать свои представления о подчиненном и отношение к нему. Важно также не поддаться соблазну поделить сотрудников на категории, следует внимательно анализировать свои оценки. К примеру, если руководителю не нравится, как работает кто-то из подчиненных, он в первую очередь обязан докопаться до причины своего раздражения. Он должен спросить себя, не ждет ли он от сотрудника слишком многого, и постараться максимально объективно объяснить его промахи. Другими словами, опытные начальники, прежде чем судить других и принимать меры, всегда начинают с себя.

Наконец, руководитель не допустит установки на неудачу, если создаст атмосферу доверия и сотрудники смогут открыто говорить с начальником о своей работе и отношениях с ним. Тут все зависит от самого руководителя — от его открытости, восприимчивости к критике и даже чувства юмора.

Несомненно, методы борьбы с установкой на неудачу потребуют от начальника больших эмоциональных усилий. Но его затраты обязательно окупятся: подчиненные начнут работать с полной отдачей. Мы полностью согласны с топ-менеджером, которому принадлежит такая фраза: «Если ты уважаешь подчиненного, он уважает тебя». Вам тоже придется с ним согласиться, если вы хотите, чтобы ваши сотрудники работали с душой.

**Жан Франсуа Манзони** (Jean-François Manzoni) — преподаватель бухгалтерского дела и контроля в INSEAD (Фонтенбло, Франция). Его исследовательская и консалтинговая работа посвящена управленческому контролю и управлению изменениями как на индивидуальном, так и на организационном уровнях. **Жан Луи Барсу** (Jean-Louis Barsoux) — член научного совета INSEAD, специализирующийся на поведении в организации. Вместе с Сьюзан Шнейдер (Susan C. Schneider) он опубликовал книгу «Кросс-культурный менеджмент» (Managing Across Cultures, Prentice-Hall, 1997).

# Обучение сотрудников через бизнес-литературу проваливается!

Директор и сооснователь Студии Борового Виталий Денисенков поделился мнением, почему чтение бизнес-литературы — далеко не самый быстрый способ повысить эффективность работы сотрудников

— Недавно меня попросили посоветовать, какие книги можно дать почитать младшему и среднему персоналу из сферы обслуживания, работающему с клиентами напрямую.

Сразу постарался выяснить цель запроса. По себе знаю, что иногда хочется дать сотруднику книгу на выходные, а в понедельник получить переформатированного человека, который до пенсии будет следовать описанным там высоким стандартам.

Да что греха таить, сам так делал многократно. Головой понимаешь, что изменений, скорее всего, не будет (либо будут минимальные). Но как всегда, надежда в итоге побеждает опыт.

Разочарование руководителя — нормальный ожидаемый результат применения такого вида human development. Концептуальные книги можно давать талантливым сотрудникам с развитым качеством интуиции (в терминологии методики MBTI) для ускорения их развития. Остальные же сотрудники просто не в состоянии воспринять и, тем более, встроить в свою работу изложенные в лучших бизнес-книгах концепции и модели.

Понятно, что книга каким-то образом влияет на картину мира сотрудника. Но знать и делать — абсолютно разные вещи. Как правило, никаких изменений в желаемую менеджером сторону в поведении сотрудников в ближайшем будущем не происходит.

Поэтому еще раз обращаю внимание молодых (с точки зрения опыта) руководителей : давать для прочтения книги — это максимум 20% работы по развитию и обучению. А 80% — создание подробных адекватных стандартов обслуживания и постоянный контроль за соблюдением этих стандартов.

Таким образом, книги скорее нужны руководителям :

Как помощь в формировании адекватных стандартов обслуживания

Как возможность узнать и заимствовать лучшие мировые практики

Как выбирать книги для сотрудников: несколько советов

Если же вы все-таки решили развивать сотрудников через книги, предлагаю несколько простых советов, после которых представлю шорт-лист полезной литературы по сервису с краткими комментариями.

1. Темы книг должны прямо относиться к сути выполняемой работы. У руководителей есть соблазн давать книги по менеджменту, психологии, личной эффективности и т.д., интересные лично руководителям. Например, «Атлант расправил плечи» или «Черного лебедя». Здесь кроется другое, часто неосознанное желание сделать коллегу «умнее», развить интеллект.

Например, чтобы можно было разговаривать на «продвинутые» бизнес-темы. Если такая потребность есть, лучше делать это через наполнение корпоративной библиотеки и личных анонсов книг на внутреннем портале. Если кто-то заинтересуется и прочитает — хорошо.

Формировать близкую к вашей картину мира стоит с соратниками — людьми, с которыми вы планируете работать долго в одной команде и именно над развитием бизнеса (bizdev-ом).

Действительно, с единомышленниками работать и приятнее, и результативнее, и быстрее, и веселее.

2. В остальных случаях в первую очередь следует обращать внимание на профильные книги. Например, для менеджера интернет-проектов это будет литература по переговорам, управлению проектами, бизнес-анализу, личной эффективности, регулярному менеджменту (планированию, делегированию, контролю, отчетности), клиентскому сервису. Это не считая технического бэкграунда.

Для сферы обслуживания ключевой будет литература по клиентскому сервису. Тут руководитель должен выбрать именно профильные книги, в которых изложен подход, наиболее близкий к эталону в его понимании.

Недавно на Medium вышла статья о правиле 5 часов, в которой говорится, что лучшие бизнес-лидеры в своем плотном графике находят минимум 5 часов в неделю на 3 вещи: чтение, рефлексию и эксперименты.

Чтение — один из самых распространенных способов саморазвития. Часть руководителей считает, что это нечто само собой разумеющимся. На самом деле это не так.

Думаю, в Беларуси минимум 80% специалистов-практиков (маркетологов, юристов, аккаунтов, врачей, копирайтеров) не прочитали ни одной книги по своей специальности за последний год.

А около 50% вообще никогда не читали профильной литературы. Причина в том числе и в самих нанимателях : они не спрашивают о чтении литературы на собеседованиях, не требуют этого в процессе адаптации. Да и сами не читали. Поэтому вывод прост — вместо захватывающих книг про бирюзовые организации или создание голубых океанов найдите и дайте почитать лучшую профильную книгу с последующим обязательным обсуждением.

3. Книги по сервису будут универсальны и полезны практически для всех сотрудников. Именно за счет сервиса (скорости, отношения к работе и клиенту, качества, понимания потребностей клиента) можно успешно конкурировать с сотнями компаний в своей отрасли.

Могу привести пример, когда меня и Agile-консультанта Юрия Шиляева неверно прокалибровали сотрудники кафе в недавно возведенном многофункциональном комплексе. Мы, ребята в кроссовках, зашли кофе попить. Было одновременно смешно и не смешно, когда в общении с нами официантка демонстрировала предельную холодность, показывая, что мы явно не по адресу. Это резко контрастировало с ее отношением и подходом в обслуживании зарубежного гостя за соседним столом.

Мы дали 10-ти минутную обратную связь администратору. И, несмотря на горячие извинения официантки, впечатления от воскресной прогулки ситуация немного подпортила. Самое забавное — заведение было заполнено максимум на 20%.

Какие книги по сервису я могу рекомендовать

Задача руководителя — в первую очередь отобрать сотрудников с более-менее правильными «настройками по умолчанию». Затем провести инструктаж, ввести понятные правила обслуживания клиентов и контролировать работу. В противном случае из раза в раз ситуация, которая произошла с нами в кафе, будет повторяться. Сотрудники кафе (официант и частично администратор) позволили себе перенести установки из обычной жизни на работу с клиентами. Они не понимают (или им не важно), что зарубежные гости уедут, а мы можем еще 25 лет прогуливаться по набережной вдоль их заведения.

Собственно, эта мысль ключевая в книге Карла Сьюэлла и Пола Брауна «Клиенты на всю жизнь». Карл, владелец сети автоцентров, в какой-то момент понял, что среднестатистический клиент тратит за жизнь $ 250 000 на покупку автомобилей в его компании. При одном условии — если он доволен сервисом. Книга рассказывает, как построить сервисные центры, которые будут превосходить ожидания.

Простая мысль, которую нужно вынести из книги — только постоянные клиенты приносят прибыль. Это правило справедливо для подавляющего большинства бизнесов.

Следующая книга в шорт-листе — «Продавая незримое. Руководство по современному маркетингу услуг» Гарри Беквита. Сразу перейду к ключевой мысли: товары потребляются, а услуги переживаются. Гарри говорит, что иногда качество самой услуги невозможно кардинально улучшить — это экономически нецелесообразно, т.к. влечет несопоставимые с увеличивающейся ценностью затраты. А вот улучшить сервис зачастую не стоит для компании ничего. Кроме осознанных управленческих усилий. В чем заключается сервис и как улучшить переживание клиента от взаимодействия с компанией — это хорошая тема для размышлений и проработки, по мнению Гарри Беквита. И в этом вопросе я с ним полностью согласен.

Гуру сервиса Джон Шоул в книге «Первоклассный сервис как конкурентное преимущество» указывает, что сервис — это процесс, который должен пропитывать организацию изнутри. От простого к сложному, от улыбок к максимальной гибкости в оказании услуг.

Будьте вежливы. Говорите клиентам «спасибо» и «пожалуйста». Используйте позитивную коммуникацию. Улыбайтесь. Называйте клиентов по имени.

У Джона Шоула есть еще одна простая, но важная мысль: «выполняйте свои обещания. Соблюдайте договоренности. Заранее предупреждайте об изменениях».

Еще одной книгой непосредственно по качественному обслуживанию будет «Жалоба — это подарок. Как сохранить лояльность клиентов в сложных ситуациях» Джаннела Барлоу и Клауса Меллера. Основная мысль книги: жалующийся клиент — это клиент, который хочет, чтобы его услышали. В большинстве случаев, если сотрудники компании услышат, проявят человеческое участие и предложат клиенту небольшую компенсацию, то это не просто разрешит конфликтную ситуацию, но и поможет сделать клиента лояльным надолго.

Реакция на конфликт «по умолчанию» другая — защита, отрицание, самоустранение, агрессия. Поэтому компенсация, правила ее предоставления должны быть проработаны на уровне стандартов обслуживания и донесены до сотрудников.

Пятой и последней книгой, на которую хочу обратить внимание руководителей, будет «Нет оправданий! Сила самодисциплины» Брайана Трейси, точнее ее глава «Самодисциплина и работа».

Брайан хорошо раскрыл причины, зачем взрослым людям следует ходить на работу и что необходимо делать, чтобы профессиональный и материальный рост не останавливался после первых 6 месяцев в компании. Основная мысль банальна : на работе надо работать.Средний сотрудник работает максимум 4−5 часов, остальное время уходит на разные виды социализации, благо в эпоху смартфонов и соцсетей это предельно просто.

Результат: нет профессионального роста, а наниматели фактически держат на работе в 1,5−2 раза больше людей, чем необходимо. Отбирая сотрудников, для которых работать 8 часов - нормально, руководитель трансформирует культуру компании в нужную сторону. И сможет лучше вознаграждать труд результативных сотрудников.

В этом месте я бы хотел процитировать мудрость японского менеджмента: «инвестиции в отбор важнее инвестиций в мотивацию и обучение». Как бы мы ни развивали сотрудников, изначальные ошибки найма исправить практически невозможно.

Выводы

И в заключении я попрошу руководителей набраться терпения. Изменения поведения сотрудников — процесс долгий, одной или двух обратных связей недостаточно. Надо помнить про число сигма, т.е. среднее количество необходимых и разных по характеру управленческих воздействий, необходимое для изменения поведения конкретного сотрудника в нужном компании русле.

Исследователи подсчитали, что число таких воздействий в среднем — 36. Хорошую книгу с последующим объяснением можем засчитать за одно. Остается еще 35 :).

Но есть и иррационально-положительный момент в рекомендациях книг: это косвенно показывает, что вы замечаете сотрудника, он вам важен. Это определенная забота, которой в нашем «nothing personal just business» (ничего личного, это просто бизнес) мире остро не хватает. И именно поэтому сотрудники и прочитывают книги, которые им советует руководитель. Даже если применить написанное в реальности у них нет ни возможностей, ни полномочий, ни компетенций.

# Наставничество: воспитываем лидеров, а не последователей

В рамках наставничества компаниям рекомендуется инвестировать в программы для создания лидеров, а не приспешников.

Как бы ни было забавно наблюдать за метаморфозами злого гения и его приспешников в мультипликационной франшизе "Гадкий я", в конечном итоге необходимо признать, что отношения, построенные на культе личности, не позволили ни одному из желтых последователей Грю стать истинным лидером. В реальном мире, где управление динамичной, сложной и неопределенной средой является лишь частью масштабного бизнеса, миньоны не приносят никакой пользы.

Лидеры же, в свою очередь, создают непрерывный поток новых лидеров. К счастью, новое поколение, обладающее большим потенциалом и стремлением к профессиональному и личному росту, мощной струей вливается в поток рабочей силы. Стратегически планируя процессы наставничества, нынешние лидеры могут не только удовлетворить эти запросы, но и упростить достижение бизнес-целей, стоящих перед организацией. Для этого необходимо изменить привычные подходы к наставничеству, особенно если вы стремитесь к разнообразию.

"В наши дни традиционная парадигма, согласно которой все те, кто стоит на низших ступенях карьерной лестницы, поклоняются харизматичному лидеру, отходит на второй план", - поясняет исполнительный эксперт по наставничеству Вэнди Мантел из Mantel Coaching Inc. - "Представители поколения хотят более тесных и значимых отношений со своими наставниками. Они хотят проявлять свою индивидуальность, самостоятельно создавать и продвигать свои карьерные бренды".

"Для этого поколения важны такие понятия, как вовлеченность, обучение, рост, наглядное подтверждение, соответствие и возможности", - пишет Мантел. - "Именно этими потребностями должны руководствоваться все компании, желающие разработать новые или изменить существующие подходы к наставничеству".

В компании IBM наставничество считается не структурированной стратегией профессионального развития, а процессом обмена знаниями между сотрудниками. Штат компании насчитывает более 380 тысяч сотрудников, которые работают в разных точках земного шара, но всегда могут связаться посредством внутренней социальной сети Connections. При этом они вольны сами выбирать себе наставников.

"Технологии играют значимую роль в наставничестве, несмотря на то, что основой подобного взаимодействия долгое время считался личный контакт", - утверждает Вагнер Денуццо, руководитель программ по лидерству и управленческому развитию в IBM. - "Традиционные способы работы существенно изменились. Сотрудники IBM активно пользуются преимуществом в скорости, которое появилось благодаря последним технологиям. Например, при общении с клиентами часто требуется информация о той или иной отрасли, и мы можем быстро друг с другом связаться".

В Connections есть как сообщества, так и индивидуальные профили, снабженные специальными тегами для облегчения поиска. Сотрудники имеют доступ к системе поддержки и справочным материалам, помогающим лучше ориентироваться во внутреннем пространстве, управлять своей карьерой и связями.

Сотрудники общаются между собой, пользуясь опытом и навыками друг друга, при этом компания не ограничивает их в ресурсах, требуемых для связи. "Клиенты IBM сильно отличаются друг от друга, и к каждому из них нужен особый подход", - говорит Денуццо. - "Поэтому сотрудники должны всегда принимать во внимание специфику конкретного бренда, использовать различные ролевые модели и источники информации".

"Мы вовсе не рассчитываем на то, что отдельно взятый сотрудник выберет себе одного наставника и будет копировать его поведение", - продолжает он. - "Мы знаем, как именно необходимо вести себя с клиентом, но мы не навязываем людям пассивное обучение. Мы просим наставников и их подопечных обмениваться между собой знаниями, полученными из различных источников".

"Наставничество онлайн позволяет IBM оценивать настроение общественности и его эффект, положительный или отрицательный", - говорит Денуццо. Он также подчеркивает значимость обратной связи, которая является неотъемлемой частью взаимоотношений наставника и подопечного и служит эффективным инструментом развития. "Наставник может извлечь огромную выгоду из отзыва подопечного, если у того хватит смелости высказаться", - говорит Денуццо. - "Именно так все мы растем и становимся лучше".

Наставничество - это улица с двусторонним движением

Согласно статье "Пять грубейших ошибок в наставничестве", опубликованной Центром передового опыта в наставничестве (Center for Mentoring Excellence), основой успешных взаимоотношений является хороший диалог. Без этой составляющей эффективность обучения сомнительна.

Взаимоотношения должны быть обоюдными, наставник и его подопечный должны ощущать некое единство. Именно поэтому программа наставничества в General Motors включает в себя новейшую платформу, позволяющую определить уровень "профессионального понимания" и найти идеального наставника.

"В ней используется тот же самый алгоритм, что и на сайтах знакомств", - сообщает Мими Брент, руководитель программы по стратегическому карьерному развитию General Motors. - "У каждого сотрудника есть свой профиль, на основании которого программа выдает список подходящих наставников, у которых можно чему-нибудь научиться".

Эта инициатива была введена с целью изменить привычную стратегию карьерного развития и позволить сотрудникам самостоятельно выбирать свой путь. "Наставничество дает наилучшие результаты, когда люди могут сами выбирать себе наставников", - говорит Брент.

Подбор производится по результатам анализа ответов на вопросы внутреннего тестирования, призванного оценивать интересы и навыки наставников. Участники программы, желающие стать наставниками, определяют области, в которых они могли бы делиться знаниями, а также сообщают о своем профессиональном опыте. Подопечные определяют, в чем именно им требуется помощь, и насколько опытный наставник им нужен.

Несмотря на то, что многие стремятся получать советы от более опытных коллег, некоторые сотрудники охотно общаются с равными себе. Возможно, такие наставники не и обладают большим опытом, но всегда могут поделиться ценными знаниями.

После оценки опыта программа выбирает сотруднику наставников, похожих на него по характеру, и предлагает 10 возможных вариантов. Каждый наставник имеет свою степень соответствия (в процентах).

Перед началом совместной работы наставник и его подопечный проводят подготовку. Раздел на сайте компании постоянно пополняется материалами для всех участников программы (например, советами о том, как выстроить отношения и извлечь из них максимальную пользу). Кроме того, команда GM, занимающаяся карьерным развитием, резулярно проводит часовые вебинары для сотрудников, которые готовятся стать наставниками или желают улучшить свои навыки в этом деле.

Джуди Корнер, руководитель отдела наставничества и развития талантов компании Insala, которая занимается разработкой программного обеспечения, утверждает, что именно такая подготовка становится первым этапом в процессе воспитания разноплановых лидеров.

Далеко не каждый может быть наставником

При создании или усовершенствовании программы наставничества необходимо в первую очередь определить цели компании. На основании этих целей выводится образ наставника, обладающего нужными знаниями и опытом. При этом нередко всплывают ошибочные представления, которые могут привести к непродуктивному опыту для всех вовлеченных сторон, включая компанию, и которые можно откорректировать, чтобы избежать негативных последствий. Примеры ошибочных представлений:

Если кто-то умеет что-то делать, он наверняка будет хорошим наставником. По словам Корнер, это не так: "Умение что-либо делать и умение этому научить не всегда идут бок о бок. Многие люди просто не умеют делиться опытом и помогать другим приобретать знания".

Руководители высшего звена автоматически являются хорошими наставниками. Не обязательно. Зачастую люди занимают руководящие посты потому, что они отлично знают свое дело. При этом они могут не уметь эффективно общаться, слушать и выстраивать отношения, а ведь именно эти качества присущи всем хорошим наставникам. "Наставничество подразумевает наличие знаний и опыта в определенной област, а также готовность и желание делиться ими с другими людьми", - говорит Корнер. - "Готовность делиться означает высокую преданность делу, а желание - это способность передать свои знания и опыт".

Эффективность взаимодействия определяется тем, что может предложить наставник. Это еще одно заблуждение. Наставничество - это партнерство, в котором обе стороны учатся друг у друга. Подопечному необходимо определить, чему бы он хотел научиться, и самостоятельно решить, как должен выглядеть его успех. По словам Корнер, худший вариант развития отношений между наставником и подопечным выглядит так. Наставник спрашивает подопечного: "Чему бы вы хотели научиться?", а подопечный отвечает: "Я не знаю, а вы как думаете?" В этом случае все тратят свое время впустую.

Успех программы наставничества во многом зависит от действий руководства. Корнер предлагает устраивать опросы участников вне зависимости от способа их взаимодействия между собой (через Интернет или лично) максимум через восемь недель после начала реализации программы.

"Если участие в программе длится год, через семь месяцев активность обычно идет на спад", - добавляет она. - "Руководителю программы следует разработать стратегию, которая позволит вдохнуть новую жизнь в партнерские отношения. Вы можете делать что угодно, лишь бы наставничество не утратило своей актуальности".

Таким образом, для создания программы, воспитывающей лидеров, а не последователей, необходимо задать правильные цели, разработать методику оценки и проверки, а также снабдить каждого участника всей необходимой информацией.

# Озадачить: как сделать «звезд» из самых сложных сотрудников

ТОММИ МЕЛЛО основатель A1 Garage Doors

Озадачить: как сделать «звезд» из самых сложных сотрудников

В 2008 году я пытался вернуть бывшего сотрудника — нашего лучшего продажника. Но менеджеры меня не поддержали: «звезда» продаж, он не уживался с коллегами, опаздывал на встречи с клиентами, игнорировал руководство и пренебрегал своими административными обязанностями. Если у вас есть чрезвычайно способный, но сложный сотрудник, вот три совета.

Мы расстались, а месяц спустя он умолял взять его на прежнее место. Он принес бы компании неплохие деньги, и я согласился помочь, но было необходимо уладить вопрос с командой.

После долгих размышлений мне пришло в голову помочь ему создать собственную компанию — дочернюю компанию моего предприятия, — и нанять его тренером по продажам.

Теперь у моего бывшего подчиненного нет проблем с трудовой этикой! Каждые выходные он отправляется в один из наших филиалов, чтобы обучать новых специалистов. Проблемы с мотивацией тоже исчезли: он работает в должности, которая ему по душе, а его доход зависит только от результатов его труда.

Строго соблюдайте правило: «Никакого мудачества на работе»

Неуважительное отношение не прощается даже лучшим сотрудникам — и никаких поблажек.

Корпоративную культуру нужно защищать любой ценой. В вашей бочке меда — ни одной ложки дегтя, даже от самого ценного специалиста.

Не ждите, пока дело зайдет далеко. При малейшем проявлении неуважения к коллегам или корпоративной культуре сразу же обсудите это с виновником.

Напомните сотруднику о принципах и ценностях компании. Для начала хватит устного предупреждения, но если улучшений не последует, увольняйте (разумеется, в строгом соответствии с трудовым законодательством).

Подберите «звезде» подходящую роль

Многим одаренным специалистам трудно удержаться в рамках регламента, но не спешите с ними расстаться. Возможно, им просто не подходит должность.

Найдите в организационной структуре компании позиции, которые вносят самый большой вклад в развитие бизнеса, и составьте для каждой список ключевых навыков. Какими навыками обладает ваш сотрудник? Если для него нет подходящей должности, может, ее нужно создать?

О чем молчат ваши сотрудники

Рядовые сотрудники чувствуют себя менее ценными для компании, чем руководители.

Они не видят пользы от обучения в компании.

Они хотят гибких условий труда.

Многим интересны digital-инструменты мониторинга их карьерного роста.

Разрешите себе просто его уволить

Иногда лучше расстаться со сложным сотрудником — с учетом перспективы. Стоит ли ради него прилагать столько усилий и терпеть конфликты в команде?

Если заставить его работать не так уж сложно — сделайте это. Если нет — вспомните: один, даже самый способный, сотрудник не приведет к успеху вашу компанию. Для этого нужна команда.

# 2018: Чему хотят учиться российские менеджеры

[Андрей Семеркин Главный редактор, Москва](https://www.e-xecutive.ru/users/182753-andrei-semerkin)

Опрос **Executive.ru**показывает, что в течение пяти лет у 92% менеджеров потребность в знаниях выросла. Какие знания нужны им?

В январе 2018 года редакция **Executive.ru** задала участникам Сообщества менеджеров несколько вопросов относительно их планов в области профессионального образования. Чему хотят учиться респонденты, в каких форматах они готовы получать знания, готовы ли они платить за это сами или намерены поделить расходы с работодателями.

Как и в случае с результатами опроса [«Как выпускники оценивают результаты учебы в российских бизнес-школах»](https://www.e-xecutive.ru/education/mbarus/1988075-kak-vypuskniki-otsenivaut-rezultaty-ucheby-v-rossiiskih-biznes-shkolah) редакция не считает данные этого анкетирования репрезентативным для российского менеджмента в целом: это – опрос Сообщества менеджеров, который показывает суждения участников Executive.ru. Опрос отражает настроения активных участников Сообщества. Сводные данные отражены в инфографике.

Внимание редакторов привлекли следующие тренды:

1. Опрос зафиксировал активный интерес респондентов к таким форматам как MBA, Executive MBA. Критики, привычно повторяющие на форумах портала, что формат MBA устарел, очередной раз могут убедиться, что их высказывания отражают лишь их собственные суждения, но не мнения рынка. Интерес к программам MBA и Executive MBA в вечернем, модульном формате и в формате выходного дня высказали 38% опрошенных.

2. Большинство участников опроса выразило готовность оплачивать учебу самостоятельно (74,8%).

3. Учиться готовы все поколения. Активный интерес к знаниям проявляет аудитория старше 45 лет. В том числе в группах 50 лет и 55+ есть люди, размышляющие о поступлении в бизнес-школу.

4. Запрос на получение знаний имеет межотраслевой характер: 52,6% респондентов хотят получить новые знания не в одной, а в нескольких областях, а 33,6% считают, что им нужна профессиональная перезагрузка. Поскольку на некоторые вопросы анкеты респонденты могли дать два ответа и более, число ответов в данных случаях – больше 100%. Этот показатель в рабочих документах исследования получил название «Индекс любознательности».

* Наиболее любознательными оказались представители возрастной категории 25-30 лет, их индекс составил 461.
* Затем идут представители группы 50+ лет с показателем 398.
* Замыкают тройку лидеров респонденты в возрасте 40-45 с индексом 377.

Соответственно в номинациях «Позиция в бизнесе», отражающих статус респондентов, значения «Индекса любознательности» составили:

* Специалисты – 406;
* Линейные менеджеры – 349;
* Руководители подразделений – 343.

5. Представители младшей возрастной группы респондентов (25-30 лет) выказали нулевой интерес к вечерним тренингам, но при этом 9% респондентов этого возраста готовы учиться по вечерам в формате MBA и Executive MBA. Возможно, объяснение состоит в том, что люди этого возраста ценят вечерний досуг и, коль скоро решают тратить вечерние часы на учебу, то не на «простой тренинг» на несерьезную программу?

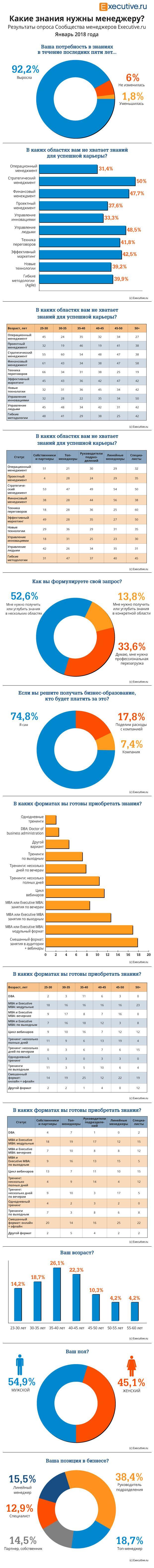
6. В то же время в старшей возрастной группе интерес к вечерним программам MBA и Executive MBA равен нулю, тогда как на вечерние тренинги готовы пойти 15% респондентов старше 50 лет.

7. Во всех возрастных группах заметен интерес к смешанному формату, сочетающему занятия в классе и онлайн.

8. Во всех возрастных группах заметен интерес к теме гибких методологий.

9. Интерес к теме техники переговоров убывает с возрастом.

10. Применив фильтры «Возраст» и «Статус» к одному и тому же массиву данных, мы получили два среза. Результаты этой фильтрации приведены в таблицах. Сравнив между собой срезы, читатель получит «стереоскопическое видение». Во всех таблицах данные приведены в процентах.



На открытый вопрос «Почему именно вам нужны знания в этих областях?» респонденты ответили так. Приводим несколько ответов в тех формулировках, в которых эти ответы были приведены в ответах:

* В условии кризиса и уменьшении продаж мне необходимы знания по правильному использованию денежных средств.
* Часто эти знания сложно получить из учебников.
* Я специализируюсь в проектном управлении. Полученные ранее знания неполны либо требуют систематизации.
* Для создания и развития своего бизнеса.
* В быстро меняющейся внешней среде и высокой конкуренции успешным можно быть только за счет грамотно разработанной стратегии.
* Моя зона ответственности – техническая политика подразделения. Поэтому мне необходимы знания в области новых технологий и операционного менеджмента, поскольку это тоже меня касается. Расширять объем знаний в области управления персоналом всегда необходимо для повышения эффективности руководства подчиненным персоналом, а техника ведения переговоров помогает решать вопросы со смежными подразделениями на горизонтальном уровне.
* Нужно развиваться, не давать мозгам засохнуть, внедрять новшества, чтобы не отстать от технологического прогресса.
* От меня зависит, будет ли расти моя компания. Я чувствую, что моих знаний и сил не хватает для роста компании.
* Слишком много новых технологий появляется в последнее время. Не столько важно знать их все наизусть, сколько «иметь представление о ...» + знать реальные кейсы какую полезность принесло внедрение.
* Я поднимаюсь по карьерной лестнице, и чем я выше на ней, тем более нужными для меня становятся знания, не связанные напрямую с моей профессией, – психология управления людьми, новое в менеджменте (гибкие технологии, управление проектами), а также новые тренды самой жизни (напр. какие технологии появляются, куда движется цифровой мир и конкретно защита информации).
* У меня техническое образование, вырос до руководителя из инженера, в последнее время работа в основном связана с оптимизацией бизнес-процессов, стратегией. Для того что бы заниматься данными задачами более системно, требуются знания в области маркетинга, финансов. Второй частью является разработка и внедрение более производительных инструментов для исполнителей, тем самым повышая их эффективность. Что бы всем этим управлять требуются углубленные (более системные) знания по управлению инновациями, под кризис менеджмент подразумеваю управление конфликтами.
* Высококонкурентный рынок: необходимо предвосхищать ожидания клиентов.
* Образование получено 15 лет назад, за это время многое изменилось.
* Рынки меняются, новые технологии появляются всегда, поэтому за этим надо следить. Все остальные области психологии сильно не меняются и эти знания нужно только периодически «повторять».
* Мир меняется, оставаясь на месте – отстаешь)))
* Потому что будущее за инновационными технологиями. Чтобы стоять на месте – надо бежать быстро, чтобы двигаться – еще быстрее.
* Для выработки лучшей стратегии в той или иной области с учетом интересов окружающих / подчиненных.
* Они нужны не только мне. Эти знания хорошо бы начинать преподавать для всех желающих. Каждый может внести свой вклад, обладая нужными знаниями.
* Работа на позиции директора по маркетингу подразумевает все эти компетенции. Кроме того, хотелось бы заложить фундамент для будущего карьерного роста, увеличить ценность на рынке труда.
* Чем ближе к топовой позиции, тем больше нужны так называемые общие знания и видение новых трендов, как в части потенциальных направлений бизнеса (новые продукты / услуги), так и в части новых технологий управления бизнесом.
* Потому что мир развивается и мне нужно соответствовать тенденциям.
* Если я не буду развиваться в этих областях, я не справлюсь с текущими, а самое главное с будущими задачами в решении профессиональных достижений.
* Как руководителю проекта мне важно уметь смотреть на цели и задачи проекта под различными углами зрения.
* Руководителю подразделения для решения задач постоянно требуются новые знания в разных областях, как правило, они добываются чтением статей, книг и общением, и ограничиваются решением конкретной задачи, но всегда наступает период когда требуется инвентаризация и систематизация знаний, в этом должно помочь обучение.

# Нужно ли учить сотрудников мыслить самостоятельно

[Франческа Джино](http://hbr-russia.ru/blogs/815/)

18.06.2015

Обсуждая с руководителями недостатки своих подчиненных, мы то и дело слышим: «Нужны люди, способные думать, а не тупо выполнять приказы». К этой жалобе присовокупляются соображения о том, как быстро меняется мир, мол, невозможно предугадать требования клиентов или предвидеть, какие новые конкуренты вцепятся тебе в глотку. Единственный способ преуспеть — да что там, хотя бы выжить — это найти специалистов, способных вести диалог с клиентами, вместе с ними создавать нечто ценное, постоянно совершенствуя все операции.

Ничего удивительного. Вот уже почти сто лет основная модель операционного менеджмента — выявить наилучшие или по крайней мере очень хорошие процессы и перевести на них всех сотрудников. Соответственно, компании разворачивают программы тренингов, стимулируют критическое мышление и приглашают своих людей участвовать в усовершенствовании бизнес-процедур.

Это шаги в правильном направлении, но их одних будет мало. Если компания хочет привлечь не просто рабочие руки, но и умные головы, пора перестраиваться таким образом, чтобы каждый мог полностью сам определять 1) процесс выполнения заданий, 2) свою роль в коллективе и 3) распределение времени.

**Процесс**. Первый шаг — ответственность переходит от руководителя к подчиненному. Слишком часто мы слышим, как менеджеры ворчат: мол, наши люди совсем не умеют думать самостоятельно. И эти же самые горе-управленцы наказывают подчиненных, если те хоть на дюйм отклонятся от инструкции. Чтобы избежать крайностей, нужно разделить процесс и результат, то есть четко определить, чего вы ждете от работы, но не расписывать каждый ее этап. Toyota знаменита в том числе умением соблюдать этот баланс: все итоговые параметры определены, однако ее рабочие на конвейере могут и должны постоянно совершенствовать процесс сборки машин. Тот же принцип эффективно действует в области программного обеспечения и здравоохранения.

Делегировать сотрудникам возможность самостоятельно формировать процесс, но по-прежнему строго спрашивать за результат — надежный способ повысить производительность. В таком случае, когда возникают проблемы, их решают на местах (и зачастую решает тот самый человек, который эту проблему и создал). Заметьте: это не мешает давать инструкции и по самому процессу, что необходимо во всех перечисленных выше отраслях — автомобилестроения, программного обеспечения и здравоохранения — члены коллектива имеют право на эксперимент. Процесс контролируется, но каждый может учиться и развиваться. Недавнее исследование поведения миллениалов на рабочем месте (проводилось PwC) установило, что более всего в своей работе они ценят не зарплату (та оказалась на третьем месте), а возможность проходить обучение и развиваться. Когда сотрудники «на передовой» получают больше свободы и ответственности, они полностью вовлекаются в процессы компании и стремятся к лучшим результатам.

Читайте материал по теме: [4 ошибочных мнения о том, как надо руководить поколением Y](http://hbr-russia.ru/upravlenie/upravlenie-personalom/p14196/)

**Место в компании**. Чтобы вовлечь в работу не только руки, но и головы, нужно дать людям возможность реализоваться на работе, то есть раскрыться во всей полноте, как многогранная личность. Эту идею мы проверили в полевом исследовании с Wipro, индийской компанией, занимающейся аутсорсингом бизнес-процессов. Как и во многих других организациях, новичков там знакомили с правилами, процедурами и традициями. Конечно, втягиваться в работу на новом месте непросто, и в таком инструктаже есть свой смысл: научить коллегу вести себя строго определенным образом. Но есть в этом и явный изъян: человек утрачивает свою индивидуальность, и в результате работа ему не в радость.

Мы предложили внести небольшие поправки в этот процесс и посмотреть, что получится, если сосредоточить внимание не на компании, а на людях. В первый день работы новым сотрудникам Wipro выделяли час, чтобы они написали о себе — в какой роли они чувствуют себя лучше всего, а затем именно в таком качестве они и должны были предстать перед своим новым коллективом. Под конец дня мы выдавали каждому куртку и бейджик с его именем, укрепляя тем самым чувство собственной значимости. А для чистоты эксперимента мы не только сохранили контрольную группу с традиционным инструктажем, но и создали группу, в которой этот час отводился разговору о компании.

Затем на протяжении семи месяцев мы следили за успехами этих специалистов. Выяснилось, что люди, чья индивидуальность поощрялась, на 20% реже покидали компанию, чем представители контрольной и «организационной» группы, а также получали более высокие баллы от клиентов. А понадобилось всего-то сосредоточиться на личности новичка в первый день инструктажа. Эти люди все равно были обязаны следовать всем предписанным сценариям и процедурам, но все же они смогли вложить в работу душу.

Можно с еще большей пользой применить выводы по операционным решениям. В пока не опубликованном исследовании Адам Грант, профессор Уортона, выяснил, что формирование рабочего задания — то есть право влиять на форму собственной работы — обеспечивает и улучшение результата, и удовлетворенность специалиста. Дайте людям право быть самими собой, пусть внутри организационных рамок — и самой компании это пойдет только на пользу.

Читайте материал по теме: [Интроверты, экстраверты и динамика в группе](http://hbr-russia.ru/upravlenie/upravlenie-personalom/p15577/)

**Время**. Мы уже цитировали исследование, доказавшее, что на первое место миллениалы ставят возможности развития, а заработок — на третье. Что же в промежутке, на втором месте? Время! Сотрудники все чаще стараются найти способы контролировать свое расписание. Многие компании, из числа самых новаторских, построили на этом человеческом свойстве весь бизнес-процесс целиком. Такие фирмы, как Uber и Airbnb, рассчитаны на индивидуалистов, стремящихся к максимальной гибкости расписания. Те же приоритеты и у специалистов колл-центров. Например, LiveOps — виртуальный колл-центр, сотрудники которого выступают независимыми подрядчиками от имени разных клиентов. Такие компании, как American Express и Jet Blue, охотно черпают здесь свои трудовые ресурсы.

Даже если рабочий процесс требует непосредственного присутствия, все же существуют способы предоставить людям хоть какую-то свободу распоряжаться своим временем. В сочетании с самостоятельным контролем процесса и ответственностью за результат гибкое расписание позволяет каждому решать, каким образом (с учетом требований компаний и собственных интересов) он будет выполнять свою работу. В результате повышается вовлеченность, поэтому члены коллектива уделяют работе даже больше времени. Конечно, в одних ситуациях удается предложить большую гибкость, в других — меньшую. Вряд ли часы работы розничных магазинов так уж удобны для продавцов, но по крайней мере можно предложить им выбирать смену.

В организации работы необходима динамика и адаптивность: думать нужно на ходу, а не следовать инструкциям. В этом может помочь соответствующий тренинг, но не менее важно установить в качестве главных параметров оценки — результат, чтобы сотрудники могли сами определять детали процесса, свою роль и график работы.

*Материал подготовлен при участии Брэдли Стаатса, доцента Бизнес-школы им. Кенана-Флаглера при Университете Северной Каролины.*

# Сотрудникам надо помогать

[Томас Чаморро-Премузик](http://hbr-russia.ru/blogs/667/)

25.11.2014

Передовые организации уделяют огромное внимание эмоциональной вовлеченности персонала в дело компании. Но оправдано ли это?

В последние несколько десятилетий научные исследования убедительно доказали, что сотрудники, болеющие за дело, лучше работают, реже увольняются и активнее участвуют в жизни организаций. Также выяснилось, что вовлеченность персонала напрямую связана с уровнем успеха бизнеса и другими показателями эффективности.

В то же время настоящая ценность вовлеченности станет ясна только тогда, когда будет установлена не просто ее корреляция с результатами, но прямая причинно-следственная связь. Если доказать, что преданность сотрудников повышает показатели фирмы, у нас будет ясность по вопросу о том, что за нее и в самом деле нужно бороться.

Итак, действительно ли эмоциональная вовлеченность сотрудников порождает улучшение работы или просто более эффективно трудящиеся сотрудники одновременно больше других болеют за общее дело?

Как ни удивительно, для ответа на этот вопрос у нас не так уж много данных из практики. Это объясняется тем, что для установления причинно-следственной связи данные о вовлеченности и эффективности должны быть собраны в разные промежутки времени. Это позволило бы понять, вызывает ли рост вовлеченности повышение эффективности, и наоборот, приводит ли снижение вовлеченности к соответствующему ухудшению результатов. Этот подход также позволит определить, какой фактор первичен: повышение эффективности или рост вовлеченности.

Читайте материал по теме: [Социальное давление мотивирует лучше, чем деньги](http://hbr-russia.ru/upravlenie/motivatsiya/p11409/)

В одном из немногих достойных исследований на эту тему группа ученых под руководством Бена Шнейдера раскопала архивные данные по вовлеченности и эффективности для нескольких компаний из рейтинга Fortune 100. Это исследование особенно важно, поскольку ученые проверяли, в какой степени повышение уровня вовлеченности во всех отделах организации приводит к росту прибыли и цен на акции — и наоборот.

Результаты говорят о сложных взаимоотношениях между вовлеченностью и эффективностью: хотя повышение морального духа действительно предшествовало росту финансовых и экономических показателей, наблюдалась также и обратная корреляция. В действительности влияние роста финансовых и биржевых котировок на некоторые аспекты вовлеченности оказалось более заметным, чем обратное (морального духа на эти показатели).

Эти результаты предполагают, что более преданные сотрудники вполне могут быть причиной более эффективной работы компании. Но не менее правдоподобно и то, что более успешные компании заполучают более вовлеченный персонал — просто за счет своей успешности. В самом деле, когда дела идут хорошо, фирмы могут обеспечить сотрудникам более привлекательную зарплату и соцпакет, что, в свою очередь, приведет к росту чувства защищенности и даже личной самооценки.

Хотя материал Шнейдера сосредоточен на организационном уровне (другими словами, на преданности сотрудников нанимателю, а не конкретной работе), недавно также появились исследования о том, что повышает моральный дух на уровне отношений между людьми в коллективе.

Читайте материал по теме: [За что мы любим наших строгих учителей](http://hbr-russia.ru/upravlenie/motivatsiya/p13095/)

В одной из таких работ агенство Gallup пыталось ответить на вопрос, могут ли менеджеры повысить вовлеченность своих подчиненных, выстраивая с ними более близкие отношения и заботясь о них или просто уделяя больше внимания качеству их работы. Обнаружилось, что самые эффективные управленцы мотивируют людей, не просто ратуя за их вовлеченность, но вплотную занимаясь повышением эффективности их работы. Например, у тех сотрудников, которые рассказывают, что их менеджеры в курсе проектов и задач своих подчиненных, уровень вовлеченности оказывается в семь раз выше. Это говорит нам о том, что когда начальники постоянно спрашивают со своих людей за их работу, то моральный дух сотрудников выше. И наоборот, когда персонал чувствует, что руководству совершенно все равно, над чем они трудятся, шансы, что они не будут болеть за общее дело, повышаются в 15 раз!

Также примечательно, что данные Gallup показывают: два главных подхода к повышению вовлеченности (упор на результат или забота об отношениях) не являются взаимоисключающими. Наоборот, становится совершенно очевидно, что руководителям нужно уметь балансировать между ними. Лучшие менеджеры способны проявлять необходимую для этого гибкость, что соответствует четким научным выкладкам по этой тематике.

Самый всеобъемлющий метаанализ в данной области опубликовала группа ученых под руководством Тима Джаджа. В работе сообщается о позитивной связи между двумя стилями руководства: ориентированным на отношения и ориентированным на результат. Другими словами, лидеры, которым свойственен один стиль, также проявляют склонность к другому. А еще исследование показало вот что.

Да, выстраивание отношений с подчиненными, возможно, более прямым путем ведет к росту вовлеченности. Однако стиль руководства, ориентированный на результат, гораздо чаще делает бизнес более успешным, что в долгосрочной перспективе тоже поднимает в организации моральный дух. Большинство компаний заинтересованы в вовлеченности только как в средстве для повышения производительности и эффективности. В связи с этим кажется разумным, чтобы руководители сосредоточились на этих показателях напрямую, и не в последнюю очередь потому, что это в конце концов приведет и к росту степени лояльности персонала делу фирму.

Проще говоря, если руководители смогут помочь отдельным сотрудникам и их командам работать с максимальной отдачей и достигать внушительных результатов, превышающих всякие ожидания, вовлеченность станет побочным продуктом успеха.

**ТОМАС ЧАМОРРО-ПРЕМУЗИК**

*Международный эксперт по психометрии и психологическому профилированию.*

# 5 советов по обучению сотрудников от HR-директора №1 в IT-сфере России

Директор по персоналу компании КРОК рассказывает, как выращивать профессионалов внутри компании и сохранять конкурентоспособность на цифровом рынке.

Полина Хабарова, HR-директор №1 в отрасли «Информационные технологии» по версии газеты «Коммерсантъ»

Наше поколение застало интересное время — период быстрых и глобальных перемен. Рост рынка и конкуренция внутри него вынуждают нас искать новые подходы к работе и оптимизации: затрат, времени и ресурсов. Сложившиеся реалии рождают спрос на профессионалов другой формации – ориентированных на новейшие технологии и инновации.

Что делать крупным компаниям, которые уже владеют огромным кадровым ресурсом? Мы в КРОК организовали систему так, что лучшие специалисты вырастают у нас внутри компании, а не приходят с рынка. Предлагаю последовать нашему примеру и готовить коллег к цифровой трансформации как можно раньше, помогать им быстро развиваться и каждый день наращивать свои профессиональные скилы. И вот как мы это делаем.

1. Обучение в любое время и в любом месте

Бешеный ритм современной жизни зачастую не дает возможности просто сесть и подумать о чем-то важном, не говоря уже о самообразовании. Поэтому все процессы, в том числе и обучение, уходят в онлайн. Я рекомендую заранее продумать, когда и как сотрудники смогут обучаться. Сегодня это должна быть гибкая платформа, доступная не только с ПК, но и с гаджетов.

В целом, в мире онлайн-обучение занимает достойные позиции, его объем оценивается Global Market Insights почти в $240 млрд. Темпы роста этого рынка тоже впечатляют: с 2012 года прирост в среднем составляет 23%. Конечно, лидер в этом сегменте США, но и азиатские страны от него не сильно отстают. При этом объем рынка онлайн-образования в России на 2016 год оценивается в 1,8 трлн рублей и ему пророчат рост в 20% в ближайшие 5 лет.

2. Время – деньги

Кроме мобильности и доступности, современное обучение должно отвечать еще одному требованию – модульность. В поддержку этого тезиса могу привести очень популярное приложение для изучения иностранных языков Duolingo. Я думаю, что одна из причин его успеха – формат микрообучения.

Он предполагает короткие тематические блоки по 5-7 минут, которые завершаются небольшими тестами и практическими заданиями для закрепления материала. Мы в КРОК’ОК создали множество курсов, на различные темы, от технических до soft skills именно в этом формате. Все они находятся в нашей LMS, доступ к которой любой сотрудник имеет в любом месте и в любое время.

3. Широкий охват

В фокусе «новых» специалистов постоянное развитие, оттачивание мастерства и широкий кругозор, особенно по последним тенденциям в той области, в которой он хочет быть профи. Для них также важно расширять свои компетенции.

Согласно исследованиям Coursera в 2017 году, 72% опрошенных пользуются онлайн-обучением, чтобы профессионально вырасти, 74% желают узнать что-то новое или углубить свои навыки по какой-то теме, а 81% – для саморазвития.

Для нас это тоже определенный вызов, потому что мы должны отвечать этим потребностям и организовать максимально комфортную среду для корпоративного обучения. Особенно, если хотим добиться хороших результатов. Поэтому мой совет – затронуть в корпоративном обучении самые разные темы, например, как в нашем случае, не только ИТ, но и личную эффективность.

4. Цифровая трансформация: HR-tech

Цифровая трансформация – это новая digital-парадигма. Активно меняются бизнес-процессы, и корпоративное обучение не является исключением. Как раз наоборот. Именно HR-tech и может стать локомотивом стратегических изменений всего бизнеса.

Система онлайн-образования позволяет загружать в выделенное корпоративное рабочее пространство собственные обучающие материалы, формировать новые программы, создавать и проводить тестирования, а также дополнять планы обучения сотрудников курсами из каталога «КРОК’ОК». В любой момент можно получить автоматизированную отчетность и аналитику по процессам обучения. В личном кабинете сотрудники видят назначенное им обучение и сроки его прохождения, а также могут самостоятельно выбирать себе курсы, в том числе из каталога «КРОК’ОК».

5. Обучай и властвуй

Мы долго думали, чем наполнить LMS и как организовать правильно обучение. В конце концов бросили все свои силы на создание собственного цифрового контента. Он получился классный и теперь мы с уверенностью можем сказать, что это подойдет всем!

Мы изучили различные подходы, отработали их на себе, и с уверенностью говорим – онлайн-курсы работают! Предлагаем готовый цифровой контент для обучения всем компаниям :-) А если вы еще в самом начале цифровой трансформации, то вот, пожалуйста, можете нашей LMS воспользоваться. Там уже все есть:

# Карьерная лестница

Марина Мелия

[Декабрь 2014](http://hbr-russia.ru/archive/journal/14956/)

В своих резюме люди часто ­пишут: «На соискание должности с перспективой карьерного роста». А уход из организации объясняют «отсутствием карьерных перспектив». Но простой вопрос — «Что вы понимаете под карьерными перспективами?» — многих ставит в тупик. В лучшем случае претендент ответит: «Хочу быть руководителем отдела». Возможно, найдутся смельчаки, которые заявят: «Хочу стать президентом банка или гендиректором компании», даже не задумываясь, что стоит за этим. Для большинства карьера — что-то вроде гонки по вертикали: чем выше поднимаешься, тем значимее должность и весомее зарплата. А ведь карьера подразумевает разные варианты профессионального развития.

**Что такое карьера?**

За последние 20 лет отношение к самому понятию «карьера» изменилось. В советском Энциклопедическом словаре 1981 года сказано, что «карьера» означает продвижение в какой-либо сфере деятельности, достижение известности, славы, выгоды, а «карьеризм» описывается как «беспринципная погоня за личным успехом в любых видах деятельности, вызванная корыстными ­индивидуалистическими целями». Слово «карьерист» тогда подразумевало «нехороший человек», и вообще все, связанное с карьерой, имело негативный оттенок.

Российская социологическая энциклопедия 1998 года объясняла, что «личная карьера» нередко строится «за счет безжалостного подавления и отбрасывания соперников». А вот издание 2000-х, Большой экономический словарь, уже отражает сдвиг в общественном сознании: карьера — это «успешное продвижение в какой-либо области и род занятий, профессия», а «карьеризм» — «погоня за должностным продвижением по службе, за успехом в профессиональной деятельности в целях достижения личного благополучия». Если у слова «карьерист» еще остается отрицательный окрас, то выражение «делать карьеру», похоже, реабилитировано — под ним понимается профессиональная самореализация: сделал карьеру — молодец, нет — лузер.

На семинарах я спрашиваю у слушателей, какие ассоциации у них вызывает слово «карьера». Чаще всего — успех. Кто-то повторяет сакраментальную фразу: «успех — значит успеть». Но прежде чем «пытаться успеть», надо решить, какую карьеру выбрать, куда и как двигаться.

Условно я бы выделила три «карь­ерных» направления: по вертикали, горизонтали, диагонали. Есть и другие, промежуточные варианты. Но мы остановимся на основных.

**Типы карьеры**

**По вертикали.**Карьера по вертикали предполагает подъем по иерархической лестнице — и не обязательно в одной компании, в одном бизнесе или сфере деятельности. Карьериста, как скалолаза, все время манит высота. С каждым подъемом, с каждым прыжком меняется статус, а с ним и деньги, название должности звучит все круче, зарплата все выше. Продвижение очевидно — поэтому само понятие «карьера» связывают с карьерой вертикальной.

В этой гонке вперед вырываются так называемые профкапиталисты. Это люди, лишенные профессионального самосознания, их кредо, их призвание — карьера. Цель — перемещаться по карьерной лестнице как можно ­быстрее, не задерживаясь на одном месте больше полутора-двух лет. Когда говорят о завидной карьере, именно их представляют как модель — с них, что называется, делают жизнь, их ставят в пример: «Посмотри, вы вместе учились, и вон он уже где! А ты все еще…»

Профкапиталист — постоянный клиент хедхантеров. Его главный продукт — резюме: ради новой строчки в этом главном для его жизни документе он готов на все. Он знает, что нужно работодателю, тщательно продумывает, как себя преподнести, формирует свой образ, легенду, распространяет о себе выигрышную информацию. Его появление в организации тщательно обставлено: кто-то заранее позвонил нужному человеку и представил кандидата «как надо».

В поисках очередной должности в очередной компании профкапиталист становится настоящим следопытом: он мониторит новые возможности, ищет самые выгодные для себя позиции и компании. Он прекрасно ориентируется на рынке, знает, кто и откуда ушел, куда перешел, с какими людьми нужно общаться, чтобы ему помогли, подсказали, поддержали.

Профкапиталисты умеют себя подавать и продавать. Но когда желанная должность и зарплата уже в кармане, они будут делать ровно столько, чтобы у работодателя не возникло серьезных претензий к ним. Ни о какой корпоративности, лояльности руководству не может быть и речи. У них, образно говоря, нет такой извилины. Они готовы приспосабливаться, идти на компромиссы ради должности, соцпакета, зарплаты, изменять своим симпатиям, предпочтениям и даже принципам. Они не прирастают к компании, к проекту, к делу. Им не хочется глубоко вникать в проблемы, полностью отдаваться работе, всерьез взаимодействовать с людьми, вливаться в коллектив, ведь через год-два бежать дальше. По­этому, если надо что-то менять по сути, создавать что-то новое, творить, на них рассчитывать не стоит. Им скучно сидеть на одном месте: «Это не мое, мое — где-то там…» Приходят туда — опять «не мое». И единственный способ избавиться от скуки — вертикальная карьера. Причем сама профессия проф­капиталистов обычно не интересует, они легко меняют ее на другую, более доходную и престижную.

Но и профкапиталисты порой приносят пользу организации, особенно там, где они могут набирать очки заодно и себе: на презентациях, конференциях, во время IPO, на переговорах, когда надо пустить пыль в глаза, выгодно продать продукт, идею, повысить стоимость компании.

**По горизонтали.**Чтобы построить карьеру, совсем не обязательно становиться «скалолазом». Кто-то считает, что умный в гору не пойдет. Для таких лучше быть просто путешественником — шагать по равнине, развиваясь в своей профессии, раздвигая профессиональные горизонты, приобретая новые знания, навыки. ­Горизонтальная карьера — это ­карьера ­профессиональная.

Не все хотят и могут быть начальниками: менее 1% людей способны руководить другими. И не все, кто руководит, делают это по доброй воле, просто так жизнь сложилась. Принцип Питера, изложенный в одноименной книге, гласит: «Каждый индивидуум имеет тенденцию подняться до уровня своей некомпетентности». Этот афоризм часто цитируют, говоря о карьере по вертикали, ведь понятно, что управленец когда-нибудь ­достигнет той ступеньки, после которой он уже некомпетентен. А вот в горизонтальной карьере достичь потолка практически невозможно, если, конечно, все время совершенствоваться в своем деле.

У горизонтальной карьеры много плюсов. Например, с любой должности могут снять, а мастерство, профессионализм, знания приказом не отобрать (и не наделить). Если вертикальная карьера часто зависит от обстоятельств и людей, с которыми надо выстраивать отношения, то карьеру по горизонтали профессионал выстраивает практически самостоятельно.

Горизонтальному карьеристу не важна должность, для него главное — заниматься своим делом и делать его на высочайшем уровне. Я знаю сотрудника ИТ-подразделения, которого охрана постоянно выпроваживает с работы после 22 часов, буквально отрывая от разработки новой прог­раммы. Для такого человека быть начальником смерти подобно.

И все-таки многие стремятся в начальники, даже если в душе понимают: это не мое. Почему? Надо же как-то оправдаться перед родными и перед собой, иначе получится ­«я сижу и не расту». И мало кто задумывается о профессиональном развитии.

Недавно я встречалась с сотрудницей одной из крупнейших российских газет. Она жаловалась, что в карьере никаких подвижек, все одно и то же. Она могла бы брать ­интервью, делать репортажи и т. д. Но в ее представлении рост — это стать начальником отдела: «Я хочу развиваться, а увязла в болоте». В результате на той же должности она стала работать хуже. Это ­типичный пример угасания и застоя, когда человек думает о звездочках на погонах, а не о развитии.

Между тем приобретать профессиональные навыки — весьма увлекательное занятие. Если человеку хочется стать уникальным специалистом, расти творчески, расширять круг профессионального общения и тем самым повышать свою стоимость на рынке труда, значит, ему ближе горизонтальная карьера. Постоянное развитие — одно из условий карьеры по горизонтали.

Чаще всего выбирают горизонтальную карьеру люди с творческими, а не карьерными амбициями: дизайнеры, программисты, журналисты, тренеры, врачи, юристы, музыканты.

Впрочем, горизонтальные карьеристы есть в любой области. У них своя этика: им стыдно делать свое дело некачественно. Для них уважение коллег, осознание того, что их работа нужна, что они могут выполнить ее лучше других, важнее любых регалий. Именно такие люди и развивают профессию. Они не скачут с места на место, из компании в компанию ради новой должности. Они уверены в себе, потому что знают, что не потеряются на рынке труда при любом экономическом и политическом шторме. Недаром за ними охотятся рекрутеры.

Конечно, в горизонтальной карьере есть свои ограничения — финансовые и статусные. Но есть и плюсы: например, можно сконцентрироваться на чем-нибудь одном, отвечать только за себя, а не за тех, кто у тебя в подчинении. Как говорил когда-то мой научный руководитель, «при любой власти всегда будет хотя бы 0,1% профессионалов, которые нужны, без которых не обойтись». А главное, они нужны себе.

**По диагонали.** А что делать тем, кто хотел бы расти профессионально, но при этом не лишен карьерных амбиций? Двигаться и по вертикали,  и по горизонтали. Если сложить эти два вектора, получится диагональ.

Диагональная карьера развивается в рамках одной компании. В советское время часто говорили: «Он прошел путь от рабочего до директора». Это значит, что человек начинал рабочим, параллельно учился, дорос до мастера, потом до начальника участка, начальника цеха, главного инженера и т. д.

Такая карьера не предполагает форсирования — «все выше, выше и выше». Человек движется вперед поступательно, пользуясь открывающимися возможностями. Он трудится на своем месте, ему нравится его компания или сфера деятельности, он укоренен в организации, ему там интересно, комфортно. Можно сказать, он патриот компании. Он хочет в ней работать и не скрывает этого — ­напротив, ­проявляет активность, инициативу. Он предан ей, причем его лояльность и корпоративность абсолютно искренние. Он разделяет ценности организации, нормы и правила. Он искренне привязан к ее людям и не становится от этого менее самодостаточным. Он вносит свой вклад в корпоративную культуру, в формирование теплой, доверительной обстановки. Это обогащает и компанию, и его самого, делая его жизнь эмоционально наполненной.

Обычно диагональный карьерист какое-то время растет профессионально, потом получает повышение. Когда будет следующее и будет ли — не известно, и он продолжает работать, не пытаясь перейти в другую организацию на более высокую позицию. Начальство это ценит — и тут-то таится опасность. Его начинают двигать наверх — ну как не назначить начальником отдела такого специалиста? Справился? Двигаем дальше — на начальника управления. Потом в совет директоров… И тут часто снова срабатывает принцип Питера: люди быстро достигают своей некомпетентности — и хороший специалист превращается в ­плохого руководителя, если начальство горизонтальному по сути карьеристу навязывает диагональный путь.

Однажды я сказала директору департамента, который собирался назначить начальником такого профессионала: «Зачем культивировать в компании некомпетентность?» — «В каком смысле?» — удивился директор. «Он прекрасный специалист, но некомпетентный управленец.  А вы его ставите на управленческую позицию». Это выражение — «культивировать некомпетентность» — ­заставило его задуматься.

Я всегда советую людям, которые приходят на собеседование перед повышением, взвесить, а надо ли им это. Когда вдруг открывается перспектива карьерного роста, надо подумать о своих желаниях и оценить свои возможности. Ты и правда хочешь руководить или все-таки лучше заниматься любимым делом на нынешней должности?

Питер предупреждает: «Карабкайся по лестнице успеха, доберись до ее вершины — и попадешь на ту сторону холма». А что там, на той стороне, кто знает? Помню, в одной компании был фантастический сейлз-менеджер. Его назначили начальником департамента продаж — чтобы все стали такими же фантастическими сейлзами. Но управленческая работа уж точно не была его коньком. Он не справился с ней, продажи упали, а он, страшно расстроенный, был вынужден уйти в другую компанию.

Есть еще одна опасность в карьере по диагонали. Когда много лет работаешь в одной компании, кажется, что знаешь ее вдоль и поперек, поэтому освоиться на новой должности будет проще, чем человеку со стороны. Возможно, «своему» не назначат испытательного срока, зато будут присматриваться внимательнее, чем к чужаку. К тому же могут осложниться отношения с коллегами: много лет вы были на равных, вместе учились, работали, болтали в курилке — и вдруг ты стал их начальником! Внутренний переход может оказаться гораздо труднее и болезненнее, чем в другую компанию.

У диагональной карьеры — плюсы и минусы вертикальной и горизонтальной. Поэтому, с одной стороны, надо понимать свои ограничения, а с другой — ограничения компании, в которой просто может не быть для нас вакансии. Но очевидны и плюсы диагонального роста. Опыт работы в одной организации позволяет досконально разобраться в проблеме, приобрести авторитет, быть на своем месте и чувствовать себя увереннее многих.

**Как выбрать свою карьеру?**

**Дело личное.**У большинства с работой связана вся жизнь. И карьера складывается на протяжении всей профессиональной истории — у каждого по-своему. Построение карьеры — дело сложное. Есть много стратегий, путей, и каждый может выбрать то, что близко именно ему.

Карьера по вертикали — это повышение статуса, зарплаты. Карьерные достижения отражаются даже на визитной карточке, ее можно предъ­явить окружающим и в ответ услышать: «Ууу! Растешь!»

Горизонтальная карьера — это накопление знаний, умений, навыков. Иногда об успехах знает только узкий круг людей, иногда — только мы сами.

В карьере по диагонали есть и то, и другое: и новая должность, и профессиональный рост. Возьмем, к примеру, хирурга. Он может ставить перед собой разные задачи: стать, например, замминистра здравоохранения или начальником департамента (вертикальная карьера), просто высококлассным хирургом (горизонтальная), главным врачом или завотделением в больнице, где он работает (диагональная).

В реальной жизни «чистый» вариант карьеры — редкость, чаще всего это некий микс из всех трех. А вот соотношение карьерных «ингредиентов» сугубо индивидуально. Поэтому прежде чем выбирать свой карьерный путь, надо оценить ситуацию, свои амбиции и возможности. Чем объективнее мы будем, тем вероятнее, что наша карьера сложится успешно.

**Хочу, могу, надо.** Прежде всего надо понять, чего мы хотим, а это не так-то просто, хотя потратить время и поразмыслить о своих желаниях очень даже стоит. Любое наше путешествие по жизни начинается с фразы: «Я хочу...». Карьерное планирование можно представить себе как организацию отпуска. Обычно мы заранее знаем, куда летим, на каком самолете, в какой гостинице остановимся. Даже если путешествуем автостопом, знаем, по какой дороге поедем.

И прежде чем забираться на карь­ерную лестницу, надо посмотреть: а к тому ли зданию я ее приставил? Какова моя цель? Чего я хочу? Конечно, сформулировать конкретную цель трудно, во многом и потому, что мы заранее боимся, что не сможем ее достичь. Внутренний цензор шепчет: если не уверен на 100%, то лучше и не думать об этом.

Тогда пойдем от обратного — ­подумаем, чего мы не хотим. Сказать, чего я не хочу или чем я не готов жертвовать, обычно гораздо проще. Например: я не хочу работать в крупной бюрократизированной компании, мне не интересно всю жизнь заниматься бухгалтерией. Или:  я не хочу расставаться с коллегами. Такое «карьерное» видение необходимо. Оно вроде мостика из настоящего в будущее, как бы банально это ни звучало.

Можно еще упростить задачу. Разрешим себе помечтать. Вообразим, что внешних ограничений нет, и подумаем: что я хочу изменить в своей жизни, какой работой заняться, какую команду иметь, какая корпоративная культура мне ближе, где я хотел бы жить, какую зарплату получать, какую нагрузку выдержу? Ответив на эти вопросы, распахивать поле будет уже проще.

Важно понять, чего хочу именно я, без оглядки на окружающих, даже самых значимых.

Затем нужно посмотреть, какими ресурсами я располагаю, то есть что я могу. И постараться оценить, насколько это востребовано рынком. Так выстраивается триада «хочу — могу — надо». Наша задача — найти баланс между этими составляющими: мы соотносим наши желания с нашими возможностями, проецируем полученный результат на ситуацию вовне, оцениваем свои шансы на успех и тогда уже делаем выбор.

Когда мы отсекли все лишнее, когда нам стало ясно, куда идти, начинает работать сам выбор. Я это наблюдала много раз. Выбор организует нас, задает ритм, устремленность, мотивацию. Например, я решила: хочу делать карьеру в международной консалтинговой компании. Но для этого нужен хороший английский, значит, я иду на языковые курсы, чтобы за полгода-год получить сертификат. Или на­оборот, я отказываюсь от предложения перейти на более высокую должность в другой организации, потому что меня все устраивает — и суть ­работы, и зарплата, и коллектив. Ничего не менять — это тоже выбор.

Усталость от быстрого бега появляется, если мы бежим непонятно куда, когда в движении нет смысла. А если цель ясна — это уже бег не от кого-то, а во имя чего-то, это движение к цели.

**«Делай то, что нравится, и делай изо всех сил».**Итак, мы определили, с чего начать, сделали первые шаги. Правда, мы не видим всего пути — за горизонт не заглянешь. Но если есть цель, задачу на сегодня и на ближайший год можно и нужно ставить. Поэтому в наших реалиях к кратко-, средне- и долгосрочному планированию — на год, на пять и на десять лет — надо подходить гибко и в ­каком-то смысле с юмором. Тогда все будет сбываться. При этом, действуя, надо постоянно внутренне анализировать ситуацию: что я делаю в данный момент, для чего я это делаю, это приближает меня к моей цели или отдаляет?

Идеальной карьеры, одной на всех, не бывает. Каждый свой путь определяет сам. При этом нужно помнить о нескольких важных вещах. Во-первых: ответственность за принятое решение, за выбор цели, за провал и успех лежит на нас, и ни на кого не надо ее перекладывать. Во-вторых: если решение принято, не стоит слушать пессимистов, нужно верить в лучшее, настраиваться на победу, видеть в любом, даже провальном опыте положительные моменты и доверять своей интуиции. В-третьих: какое бы решение мы ни приняли — строить карьеру по вертикали, горизонтали или по диагонали, — надо пытаться не только стать в своем деле лучшим, но и научиться делать то, чего не могут другие.

И еще. Если что-то вдруг пошло не так, как хотелось бы, всегда можно это изменить. Я настаиваю: исправить никогда не поздно — посиди, подумай, что тебе больше подходит, оглядись и действуй. И не надо бояться начинать все заново, независимо от того, сколько нам лет. Жизнь — стайерская дистанция. И карьера не заканчивается ни в 40, ни в 50, ни в 60 лет. То, что происходит с нами сейчас, — всего лишь отрезок большого пути. И если у нас вдруг появилось желание что-то изменить в своей жизни, это не случайно. Значит, все то, что было до этого, поможет построить другую карь­еру. Главное разобраться, что надо лично нам. И тогда можно применять классическую, как я считаю, формулу успеха: «Делай то, что тебе нравится, и делай изо всех сил».

Марина Мелия — коуч-консультант, генеральный директор психологической консультативной компании «ММ-Класс».

# Ваши сотрудники имеют потенциал?

Клаудио Фернандес-Араос

[Август 2014](http://hbr-russia.ru/archive/journal/14240/)

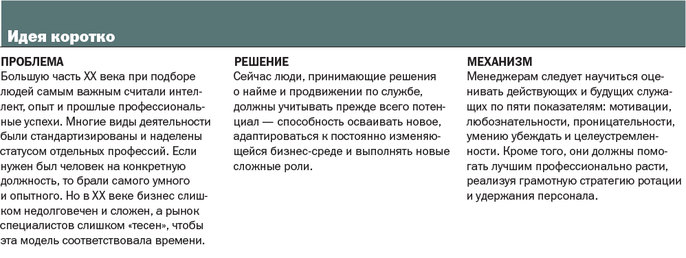
**Почему сейчас важнее всего не интеллект,  не опыт работы, не профессиональные  качества или знания, а потенциал.**

Несколько лет назад ко мне обратились с просьбой найти нового генерального директора для семейной фирмы, которая вела розничную торговлю электроникой. Собственники хотели поднять качество управления и планировали расширить бизнес. Я работал в тесном контакте с тогдашним главой компании, который должен был вот-вот уйти, и с советом директоров: мне нужно было понять, какие профессиональные качества нужны для этой должности, а затем найти кандидатов и определить лучшего. Человек, на которого пал выбор, идеально отвечал выданным мне условиям: он учился в лучших учебных заведениях, работал в ведущих организациях отрасли, преуспел в роли руководителя регионального подразделения одной из крупнейших компаний мира. А главное, по всем профессиональным пунктам нашего списка он набрал даже больше баллов, чем требовалось. И что же? При всем своем блестящем образовании и завидном резюме, идеально соответствуя заданным парамет­рам, он так и не сумел адаптировать бизнес к глубоким переменам в технологии, регулировании и конкурентной среде, происходившим тогда на рынке. Три года он кое-как тянул свою лямку, а потом его попросили уйти.

А вот для сравнения история из тех времен, когда я только-только начинал заниматься подбором руководителей. Мне надо было найти менеджера проекта для маленького пивоваренного завода компании Quinsa, основному производителю пива на юге Латинской Америки. Эпоха интернета еще не наступила, искать людей предстояло «вручную», а Quinsa была единственным серьезным игроком на тогдашнем рынке региона, так что мне просто негде было найти нескольких кандидатов со знанием отрасли и опытом работы. В конце концов я позвонил Педро Альгорте, топ-менеджеру, которого знал с 1981 года — с тех пор, как мы вместе учились в Стэнфорде. Он чудом уцелел в печально известной авиа­катастрофе — той, что произошла в Андах в 1972-м и стала темой нескольких книг и фильма «Выжить». (Тогда разбился летевший из Монтевидео, Уругвай, в Сантьяго, Чили, самолет уругвайских ВВС с пятью членам экипажа и 40 пассажирами на борту — это были члены регбийной команды, их родственники, спонсоры. Более четверти пассажиров погибли при падении самолета, еще несколько — позже от ран и холода, а из оставшихся 29 еще восемь — при сходе лавины, которая накрыла их «жилище» из фюзеляжа самолета.) Можно было бы предложить Педро работу на заводе — это был бы нестандартный ход. Но он никогда не работал в пищевой промышленности, совсем не знал Корриентеса — провинции, в которой находился завод, не имел никакого отношения к маркетингу и продажам, а именно этим ему в основном и предстояло бы заниматься. Тем не менее что-то подсказывало мне, что у него все получится, а в Quinsa согласились его взять. И мы оказались правы. Педро очень скоро стал директором в Корриентесе, а потом возглавил флагманское предприятие Quinsa — пивзавод Quilmes. Кроме того, при нем Quinsa, прежде семейное предприятие, выросло в крупный, очень влиятельный конгломерат, управленческая команда которого считалась тогда одной из лучших в Латинской Америке.

Почему гендиректор компании, торгующей электроникой, с треском провалился, хотя вроде бы по всем параметрам подходил для своей должности? И почему Педро Альгорта, явно профнепригодный, добился ярких успехов? Все дело в потенциале человека: в его способности адаптироваться ко все более сложным профессиональным ролям и условиям. У Альгорты потенциал был, а у того генерального — нет.

Вот уже 30 лет, как я оцениваю топ-менеджеров и внимательно слежу за ними, изучаю факторы, влияющие на их работу, и сейчас я убежден в том, что потенциал — важнейший показатель будущего успеха человека на любом месте, от низшего уровня руководства  до высшего. Я научился выявлять людей с потенциалом, помогать компаниям раскрывать их таланты и пользоваться ими. В статье я рассказываю о том, что я узнал за все эти годы. Бизнес становится все более недолговечным и сложным, а мировой рынок труда для профессионалов высшего класса — все более «тесным», и в таких условиях, я убежден, компаниям и их руководителям следует открыть, так сказать, новую эпоху подбора персонала — эпоху, в которую мы обращаем внимание не на пробивную силу, не на интеллект, не на опыт работы и специализацию, а на потенциал человека.

[Увеличить](http://www.hbr-russia.ru/upload/iblock/2d8/2d852a94152e510840aa175157eb8e42.jpg)

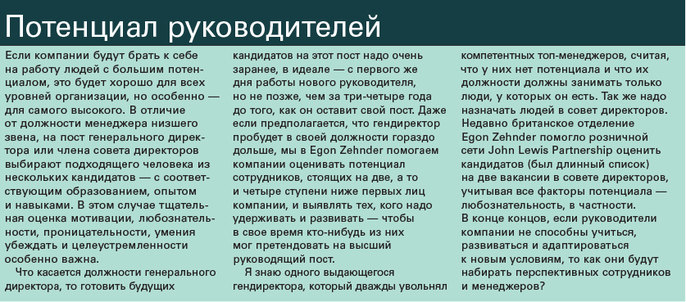
**Новая эпоха**

Первая эпоха поиска подходящих работников — когда их выбирали по физическим характеристикам — продолжалась несколько тысячелетий. Чтобы воздвигать пирамиды, рыть каналы, вести войны, собирать урожай, брали самых активных, здоровых и сильных. Эти качества легко оценить, и, хотя они уже не имеют прежнего значения, мы до сих пор бессознательно ищем их в других: главы компаний из списка Fortune 500 в среднем на 6 см выше среднестатистического американца; то же самое справедливо для военачальников и президентов страны.

Я вырос во вторую эпоху, когда самым важным считали интеллект, опыт и прошлые профессиональные заслуги. Большую часть ХХ века при подборе сотрудников, особенно «белых воротничков», прежде всего — и не без оснований — учитывали IQ, то есть вербальные, аналитические, математические и логические способности, о которых свидетельствовали дип­ломы учебных заведений и результаты тестов. К тому же многие виды деятельности были стандартизированы и выделены как самостоятельные профессии. Поэтому можно было аттестовать вполне надежно и по понятным всем правилам работников самых разных категорий, а поскольку должностные функции обычно не требовали поправок на специфику компании или отрасли и годами не менялись, опыт работы считался безошибочным показателем. Если нужен был инженер, бухгалтер, юрист, конструктор или генеральный директор, то искали, интервьюировали и брали самого умного и опытного инженера, бухгалтера, юриста, конструктора или генерального директора.

Подбором руководящего персонала я занимаюсь с 1980-х — с начала третьей эпохи поиска профессионалов. Ее наступление было вызвано движением за профпригодность, злободневным до сих пор. В 1973 году вышла статья психолога Дэвида Макклеланда «Testing for Competence Rather than for Intelligence». В ней автор предлагал оценивать конкретные качества и навыки нанимаемых специалистов, особенно руководителей, благодаря которым они могли бы добиться выдающихся результатов на будущих должностях. Время для подобных идей было самое подходящее: по мере развития технологий и сближения отраслей должностные функции очень усложнились, а наработанные профессиональные знания и опыт уже не всегда соответствовали им. И вот мы стали расчленять служебные обязанности на отдельные составляющие и подбирать кандидатов с нужным набором способностей и навыков. А когда речь шла о руководящих постах, мы учитывали и выводы исследований, согласно которым эмоциональный интеллект важнее IQ.

Сейчас зарождается четвертая эпоха: акцент смещается в сторону потенциала. В ситуации недолговечности почти любого бизнеса, непредсказуемости, сложности и неоднозначности (когда-то военные придумали аббревиатуру VUCA — volatile, uncertain, complex, ambiguous, и позже она вошла в корпоративный сленг) оценивать кандидатов с точки зрения их профпригодности и на этом основании назначать на должности уже не достаточно. То, что сегодня помогает преуспевать на том или ином посту, завтра — если изменится конъюнктура или стратегия компании, или придется сотрудничать с другой группой коллег, или управлять другими людьми — может лишь мешать. Поэтому вопрос не в том, есть ли у сотрудников и руководителей вашей компании нужные навыки, а в том, есть ли у них способность осваивать новое.

[Увеличить](http://www.hbr-russia.ru/upload/iblock/db0/db0fd718ee6b4a2c244112609d767a61.jpg)

**Дефицит менеджеров -высшего звена**

К сожалению, потенциал гораздо труднее разглядеть, чем оценить профпригодность. Более того, рынок занятости, на котором вашей компании предстоит искать людей с потенциалом, скоро станет самым «тесным» в истории — не для специалистов, а для работодателей. Недавняя шумиха по поводу высокого уровня безработицы в США и Европе заглушила важные сигналы: три фактора — глобализация, старение населения и системы подготовки новых поколений руководителей, — соединившись, приведут к тому, что в ближайшие годы дефицит хороших управленцев только усугубится.

Еще в 2006 году вместе с Нитином Норией, нынешним деканом Гарвардской школы бизнеса, и коллегами по Egon Zehnder я изучал эту проблему, собирал данные и интервьюировал глав 47 компаний, общая рыночная капитализация которых достигала $2 трлн, общий доход — свыше $1 трлн и в штате которых насчитывалось более 3 млн человек. Эти компании работали во всех основных регионах и секторах, преуспевали, имели хорошую репутацию и надежные кадровые методики. При этом все они, как выяснилось, находились на грани глубочайшего кадрового кризиса. Сейчас, восемь лет спустя, ситуация у них столь же тяжелая, если не хуже.

Рассмотрим по порядку три фактора.

Глобализация заставляет компании выходить на мировые рынки и конкурировать за специалистов, которые могли бы им в этом помочь. Крупные глобальные компании, которые мы изучали в 2006 году, ожидали, что к 2012-му доля их доходов, получаемых из развивающихся стран, вырастет на 88%. Так и было. А сейчас МВФ и другие эксперты предсказывают, что до 2016 года рост мировой экономики почти на 70% будут обеспечивать именно эти регионы. В то же время компании из развивающихся стран и сами гоняются за кадрами (и за потребителями) по всему миру. Взять хотя бы Китай: в 2003 году в списке Fortune 500 было всего восемь китайских компаний, сейчас их 88 — отчасти благодаря выходу на зарубежные рынки. В штате ведущей китайской ИТ-компании Huawei — более 70 тысяч человек. Из них 45% работает в центрах НИОКР в других странах — Германии, Швеции, США, Франции, Италии, России, Индии и т. д. То же происходит в индийских и бразильских компаниях.

Демографический фактор тоже играет большую роль. Лучший возраст для продвижения на высшие посты — от 35 до 44 лет. Но людей этой возрастной категории становится все меньше. Мы подсчитали, что при прогнозируемом 30-процентном сокращении количества молодых руководителей и предполагаемом росте бизнеса 35—44-летних кандидатов на высшие руководящие посты будет вдвое меньше. Если десять лет назад этот демографический сдвиг затронул в основном США и Европу, то к 2020 году список стран, где людей пенсионного возраста будет больше, чем начинающей трудовой путь молодежи, пополнится — в частности, такими государствами, как Россия, Канада, Южная Корея и Китай.

И третий фактор, связанный с первыми двумя и столь же сильный, хотя и не столь хорошо известный: у компаний нет отлаженных систем подготовки будущих руководителей. В 2014 году интервьюерам PrincewaterhouseCooper 63% рес­пондентов, генеральных директоров из 68 стран, сказали, что их беспокоит будущий уровень важнейших профессиональных навыков на всех ступенях иерархической лестницы. Boston Consulting Group приводит результаты своего исследования: по словам 56% руководителей, в ближайшие годы они не смогут заполнять управленческие должности в нужном количестве. Борис Гройсберг из Гарвардской школы бизнеса в 2013 году провел опрос участников программ подготовки руководящих кадров и обнаружил, что они озабочены тем же. Респонденты оценили системы подготовки руководящего резерва своих компаний в среднем на 3,2 балла из 5 возможных, а работу действующих гендиректоров и топ-менеджмента — на 4 и 3,8, соответственно. Из ответов на остальные вопросы складывается не менее тревожная картина. Ни одна программа подготовки ­управленцев ­будущих поколений не получила больше 3,3 балла, а важнейшие направления профессионального развития сотрудников, например ротация, получили всего 2,6 балла. То есть большинство руководителей не считает, что их компании умеют выявлять и готовить квалифицированных управленцев. Это типичная точка зрения, что подтверждается данными интервью моих коллег с топ-менеджерами. Из 823 руководителей компаний лишь 22% считают свои системы подготовки кадрового резерва надежными, и только 19% — что легко найдут лучших специалистов.

Во многих компаниях, особенно из развивающихся стран, половина руководителей высшего звена в ближайшие два года достигнет пенсионного возраста и у половины этих людей нет преемников, готовых принять бразды правления. Гройсберг говорит так: «Сейчас компании живут в свое удовольствие и не думают, откуда лет через пять-десять у них ­возьмется ­новое поколение руководителей».

Даже по отдельности перечисленные факторы могут в следующем десятилетии вызвать небывалый спрос на профессионалов. Никогда еще темп глобализации не был таким высоким, диспропорция между пожилыми и молодыми — такой резкой, а оценка способности компаний обеспечить себя нужным количеством руководителей и самой методики их подготовки такой негативной. Объедините эти три фактора, и вы получите войну за кадры, которая создаст для большинства организаций огромную, возможно, даже неразрешимую проблему. Но перед компаниями, которые научатся выявлять людей с потенциалом, создавать для них такие условия, чтобы они с удовольствием работали и никуда не стремились уйти, и предлагать им программы подготовки, помогающие стать еще лучше, откроются невероятные перспективы.

**Подбор персонала**

Для начала надо укомплектовать штат профессионалами. В 1998 году Джефф Безос, глава Amazon и один из самых ярких «авторов» корпоративных ценностей, сказал: «Высокая планка при подборе персонала — залог нашего успеха». А как, оценивая кандидатов на замещение вакантных должностей или проводя аттестацию сотрудников, проверяют наличие у них потенциала в вашей компании?

У многих организаций есть программы для сотрудников «с большим потенциалом», благодаря которым перспективные руководители быстро продвигаются по службе или повышают свою квалификацию. На самом деле обычно эти программы рассчитаны на людей, которые хорошо работали раньше и которые, как считается, будут хорошо работать и впредь. Хотя в нынешней ситуации — недолговечности почти любого бизнеса, непредсказуемости, сложности и неоднозначности — нельзя судить о будущих успехах по прошлым. Почти 80% участников программ подготовки руководящих кадров, которые я веду, говорят, что в их компаниях нет эмпирически обоснованной модели для оценки потенциала сотрудников. Да, согласен, оценивать потенциал куда труднее, чем IQ, прошлые успехи, даже профессиональные знания и навыки. Но сделать это можно, причем с 85-процентной точностью, как показывают данные о профессиональной деятельности тысяч руководителей высшего звена, которых мы в Egon Zehnder «обследовали» за последние двадцать лет с помощью нами же разработанной модели.

Первый показатель мощного потенциала — правильная мотивация: искреннее стремление преуспеть в достижении бескорыстной цели. Люди, которым многое дано, честолюбивы, они хотят оставить свой след, но в то же время их манят широкие, общие цели, им свойственны личная скромность и потребность совершенствоваться во всем, чем они занимаются. Мы начинаем с мотивации, поскольку это глубинное, стойкое — и обычно бессознательное — качество. Если человеком движут чисто эгоистические побуждения, его не переделать.

Затем мы оцениваем четыре качества, которые, согласно нашему исследованию, свидетельствуют о потенциале человека.

Любознательность: стремление испытать, увидеть, узнать новое, готовность учиться и меняться, способность воспринимать критику.

Проницательность: умение собирать и осмысливать информацию, которая открывает новые перспективы.

Дар убеждения: умение взаимодействовать с людьми, эмоционально и логически убеждать их, доносить до них свои идеи.

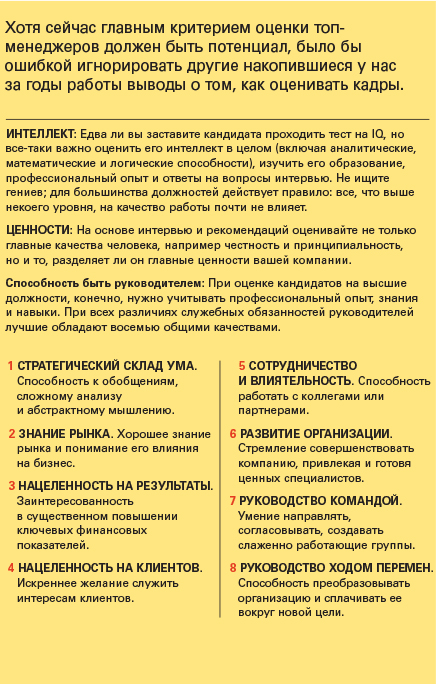
Целеустремленность: готовность браться за трудные задачи и способность восстанавливаться после ударов судьбы.

Оглядываясь назад, я понимаю, что Педро Альгорта добился многого в Quinsa именно благодаря всем этим качествам, а не потому, что у него был нужный опыт работы, знания и навыки. И только благодаря этим качествам он вынес страшные испытания, которые выпали на его долю в Андах. Их он проявил, играя важную, хотя и скромную роль: он подготавливал все необходимое для выживания тех, кто в конце концов отправился через горы в Чили, чтобы вызвать помощь для спасения группы. Он растап­ливал снег, чтобы у них была вода, отрезал и высушивал мясо с тел погибших, чтобы им было что есть. Не впадая в отчаяние, но заинтересованно осматривал окрестности и заметил, как стекает вода с ледников — она текла на восток, — и единственный из всех понял, что умиравший пилот неверно сообщил их координаты; они находились не на чилийской стороне горного хребта, а на аргентинской. Его умение говорить с людьми, убеждать их, его настойчивость тоже были очевидны на протяжении этих 72 дней. Он преданно нянчился со своим умирающим другом Артуро Ногейрой, страдавшим из-за множественных переломов ног, стараясь отвлечь молодого человека от боли. Он призывал товарищей по несчастью не терять надежды и убеждал их заранее простить, если в случае их смерти их тела будут съедены, утверждая, что это — «акт любви».

Хотя жизнь Альгорты в должности гендиректора ничем не напоминала того, что он перенес в горах, те же самые качества сослужили ему доб­рую службу и в Quinsa. Лучшее, наверное, доказательство чистоты его намерений — поступок, который он совершил в конце своей службы в компании: по веским стратегическим причинам он посоветовал фирме отказаться от проекта, который сам же возглавлял, и тем самым фактически «напросился» на увольнение. Вдобавок он был любознательным руководителем: при каждой возможности старался поговорить с покупателями, клиентами, сотрудниками всех уровней и прислушиваться к голосам, которые обычно остаются неуслышанными. Именно поэтому он поддержал несколько принципиально новых маркетинговых инициатив, благодаря которым объем продаж Quinsa вырос в восемь раз, а прибыль компании достигла небывалого для нее уровня. Он проявлял поразительную проницательность как в решениях о найме на работу (в числе лучших взятых им в компанию людей были будущие генеральные директора Quinsa и Nestlé), так и в вопросах стратегии (к примеру, он принял смелое решение избавиться от всех непрофильных активов и выручку направить на расширение пивоваренного бизнеса в подведомственном ему регионе. Благодаря его умению взаимодействовать с людьми, разговаривать с ними преобразилась затхлая и даже агрессивная культура Quilmes. Он настоял на том, чтобы начальники и подчиненные встречались на собраниях, и это новшество вскоре подхватили другие подразделения компании. Наконец, работая в Quinsa, Альгорта проявлял поразительную настойчивость. Вскоре после того, как он пришел в компанию, проект, на который его, собственно, взяли — строительство нового пивоваренного завода, — остался без финансирования. Альгорта не сдался и не ушел; он добился необходимых денег. Еще через несколько месяцев в Аргентине произошла девальвация и вслед за этим началась гиперинфляция; Альгорта и тогда продолжал энергично работать; через 15 месяцев новый завод был введен в эксплуатацию.

Как понять, есть ли потенциал у кандидата, которого вы видите впервые в жизни, или уже давно работающего сотрудника? Надо по­дробно изучить личную и трудовую биографию человека, как я только что показал на примере Альгорты. Проводите подробные собеседования, делая упор на профессиональную деятельность, тщательно проверяйте рекомендации и послужной список, отмечая признаки того, есть ли у человека нужные качества. Если, скажем, вы хотите оценить его любознательность, не надо спрашивать: «Вы любознательный человек?» Ищите свидетельства того, что он считает необходимым самосовершенствоваться, любит учиться, делает выводы из своих ошибок. Полезно задать вопросы такого рода: • как вы реагируете, когда вам возражают? как вы привлекаете коллег к обсуждению решений? что вы делаете для расширения своего интеллектуального горизонта, своего опыта, для личностного роста? как у себя в организации вы поощряете приобретение новых знаний? что вы делаете, чтобы выяснить то, что  не известно?

Обязательно требуйте конкретных примеров. И не менее тщательно изучайте мотивацию, проницательность, дар убеждения и целе­устремленность. Подробно расспрашивайте начальников, коллег и подчиненных человека.



Кроме того, вы, как руководитель, должны проследить, чтобы вся организация усвоила эти принципы собеседования. Ученые установили, что хотя прогнозы лучших интервьюеров сбываются с большой долей вероятности — отобранные ими кандидаты действительно хорошо работают, — полагаться на мнение некоторых интервьюеров — все равно что бросать монетку. При этом менеджеров, освоивших лучшие приемы оценки в бизнес-школах или перенявших их у коллег, не так много. Опрос, который я проводил среди участников программ для специалистов по руководящим кадрам, свидетельствует, что лишь около 30% считает, что их компании обеспечивают адекватную подготовку. Складывается впечатление, что в большинстве организаций полным-полно людей, наделенных правом принимать на работу слабых кандидатов и отбраковывать хороших.

Но компании, пользующиеся правильными критериями найма, резко повышают свои шансы на успех. В Amazon, к примеру, есть сотни «домашних» рекрутеров, прекрасные учебные программы для тех, кому нужно научиться оценивать кадры, и даже великое множество людей, помогающих компании высоко держать планку: опытных экспертов, которые помимо собственной работы помогают отбирать кандидатов на те или иные должности в других отделах — и обладают правом вето.

Так же взвешенно к оценке кандидатов подходили в бразильской горнодобывающей корпорации Companhia Vale do Rio Doce; с 2001 по 2011 год, когда ее генеральным директором был Роджер Агнелли, она пользовалась услугами Egon Zehnder. При Агнелли на ответственные посты ни одного человека, «своего» или со стороны, не назначали без объективной, независимой, профессиональной оценки. Руководителей призывали выбирать мотивированных, любознательных, проницательных, общительных и настойчивых претендентов, даже если они не были знакомы с данной сферой деятельности или конкретным кругом обязанностей. «Мы ни в коем случае не возьмем того, кто без энтузиазма относится к нашей долгосрочной стратегии и масштабным задачам», — объясняет Агнелли. Таким способом наняли или повысили в должности примерно 250 руководителей высшего звена в самых разных странах мира, и эта стратегия себя оправдала. Companhia Vale do Rio Doce стала глобальным игроком в горнодобывающей промышленности и заметно обогнала конкурентов в стране и регионе.

**Умейте удерживать людей**

После того как вы взяли к себе людей с действительно высоким потенциалом и выявили таких же среди уже имеющихся у вас сотрудников, нужно думать о том, как и чем их удержать у себя. Ведь конкуренты, которые ищут людей на том же самом рынке труда и которым точно так же не хватает хороших управленцев, если что, с огромным удовольствием их переманят к себе. Агнелли говорит, что самым большим своим достижением в Vale, предметом своей гордости, считает не гигантские доходы и прибыль, не рост стоимости акций, а то, что в компании научились «выращивать» действительно сильных управленцев. «Лет через пять-шесть среди тех, кого мы назначали на высшие руководящие должности, уже не было ни одного человека, приглашенного со стороны», — говорит он. И прибавляет, что способность создавать сплоченные, надежно работающие коллективы и делать так, чтобы люди подолгу работали в организации, — основа успеха любого руководителя и любой компании.

И он прав. В 2011 году правительство Бразилии, воспользовавшись тем, что ему принадлежал контрольный пакет акций — 61%, выжило Агнелли из компании, а вслед за тем в течение года ушли «по собственному желанию» семеро из восьми членов исполнительного комитета. И очень скоро компания потеряла почти половину своей стоимости. Конечно, сыграло свою роль разочарование инвесторов в бразильских товарно-сырьевых акциях, но если учесть, что ближайшие конкуренты Vale — Rio Tinto и BHP Billiton — в тот же период пострадали гораздо меньше, то становится ясно: инвесторы отреагировали и на утрату выдающейся команды управленцев.

Как стать похожими на Companhia Vale do Rio Doce времен Агнелли и избежать того, что произошло после его увольнения? Надо думать о том, чего больше всего нужно от вас вашим самым перспективным сотрудникам. Как объясняет Дэниэл Пинк в своей книге «Драйв: Что на самом деле нас мотивирует», почти все люди, особенно занятые интеллектуальным трудом, самое большое значение придают трем факторам: независимости (свобода распоряжаться своей жизнью), мастерству (стремление к совершенству) и высокой цели (желание, чтобы работа служила чему-то большему, нежели собственным интересам конкретного человека).

Зарплата, безусловно, важна. Всем работающим, особенно «восходящим звездам», хочется, чтобы денежное вознаграждение отражало их вклад и было сопоставимо с зарплатой других людей, выполняющих аналогичные функции. Но мой опыт показывает: если несправедливая зарплата действительно демотивирует, то зарплата, превышающая определенный уровень, мотивирует вовсе не так сильно, как принято считать. Я отслеживал трудовой путь людей, нанятых компанией через нашу фирму, которые прекрасно справлялись со своими обязанностями, но ушли, не проработав на тех местах, куда мы их трудоустроили, и трех лет. И оказалось, что 85% из них переманили на более высокие должности, что свидетельствует в пользу их компетентности и большого потенциала. Но из этих людей только 4% назвали более высокую зарплату главной причиной перехода в другую организацию. Остальные уходили из-за плохих начальников, отсутствия общего языка с коллегами и карьерных перспектив.

Так что платите своим лучшим сотрудникам справедливую зарплату — в идеале, выше среднего уровня. Но и предоставляйте им свободу действий в четырех отношениях: задача (над чем они работают), время (когда они работают), коллектив (с кем они работают) и способы (как они работают). Помогайте им расти, предлагая трудные, но выполнимые задания и устраняя ненужные препятствия. И привлекайте их к решению масштабных коллективных, организационных или общественных задач. Безос и остальные руководители Amazon делают это мастерски. Агнелли и его команда в Companhia Vale do Rio Doce тоже это отлично умели. Но после увольнения Агнелли в компании сложились другие условия, у оставшихся руководителей не стало прежней мотивации, и многие из них предпочли уйти.

Задачи для профессионального развития

Наконец, вам надо позаботиться о том, чтобы «звезды» оправдали ваши надежды и начали реализовывать обнаруженный вами высокий потенциал. Для этого нужно предлагать им такие задачи, которые позволили бы им профессионально развиваться. Джонатан Харви, директор по персоналу ANZ, австралийского банка, работающего в 33 странах, формулирует это так: «Что касается подготовки топ-менеджеров к будущим руководящим должностям, мы всячески стараемся, если так можно выразиться, вставлять им палки в колеса — всячески усложняем им жизнь на новом посту или в новом проекте, поскольку, именно преодолевая трудности, люди в основном и учатся. Нам не надо, чтобы они несли непосильное бремя. Но нам нужно, чтобы наши руководители были людьми разносторонними, чтобы они были нацелены на результат и обладали «панорамным» зрением, а задания, требующие максимального напряжения сил и получение новых профессиональных навыков, — как раз то, что помогает ими стать такими».

Объясняя, что бывает, если не нагружать своих лучших сотрудников трудными задачами, я обычно рассказываю про Японию. В 2008 году мы с Кентаро Арамаки из токийского отделения Egon Zehnder сравнивали потенциал высокопоставленных японских руководителей (то есть выводы наших консультантов о способности руководителей выполнять более трудную работу и нести большую ответственность, сделанные ими в соответствии с описанными выше методами объективной оценки) с их лидерскими качествами (имеется в виду наша объективная оценка восьми свойственных руководителю качеств, которые перечислены во врезке «На что еще обращать внимание?»).

Сопоставив эти показатели со средними показателями всех топ-менеджеров, представленных в нашей глобальной базе данных, мы обнаружили такой вот парадокс: потенциал японских специалистов был выше среднего мирового уровня, а лидерские качества — ниже. Из отличного сырья получился не лучший продукт, что объяснялось — и объясняется — несовершенным процессом подготовки руководителей в Японии. Образовательные учреждения страны и жесткая трудовая дисциплина, характерная для японской культуры вообще, обеспечивают менеджерам хороший старт, но, когда они начинают работать в полную силу, их рост затормаживается. По японской традиции руководитель растет по службе в своем отделе своей единственной компании, терпеливо дожидаясь повышений, которые обычно происходят лишь тогда, когда он оказывается самым старшим по возрасту среди кандидатов.

Недавно в нашу фирму обратился глобальный конгломерат с головным офисом в Токио — нас попросили оценить десять его высших руководителей. Всем им было от 55 до 60 лет. Эта компания, представленная в самых разных отраслях и на самых разных рынках, могла бы стать идеальной тренировочной площадкой для топ-менеджеров. Однако лишь одному из тех десяти руководителей удалось попробовать свои силы больше чем на одном направлении. За пределами Японии каждый из них проработал в среднем не больше года. Английский у них был слабый. В результате никто из них не годился на роль преемника гендиректора. Самое печальное в этой истории то, что все они хорошо начинали. Они были инженерами и примерно по 20 лет проработали в области исследований и разработок, производственной стратегии и маркетинга. Но их потенциал ушел в песок.

Если вы будете продвигать своих самых способных сотрудников по служебной лестнице, просто расширяя их служебные обязанности, увеличивая выделяемый их отделам или проектам бюджет и количество подчиненных, их развитие продолжится, но не ускорится. Его подстегнут разнообразные, сложные, заставляющие нервничать задания. Недавно мы попросили 823 менеджеров международного уровня вспомнить свой трудовой путь и сказать, что помогло им состояться в профессии. Большинство (71%) говорило о задачах, требующих максимального напряжения сил и освоения нового. Второе место заняли такие факторы, как ротация и наставники (их назвали по 49% респондентов).

Как гарантированно обеспечить людям работу, которая позволяла бы им профессионально развиваться, в том числе за счет перемещения по «горизонтали»? Вернемся к примеру ANZ. С 2007 по 2010 год компания осваивалась в Азии, открывая там новые офисы, и активно набирала персонал, после чего решила отладить свой процесс подготовки руководящих кадров. Она сосредоточилась на должностях, которые считаются самыми ответственными. Это должности, имеющие решающее значение для реализации стратегии бизнеса и требующие редких профессиональных навыков. Результаты работы на этих постах сильно зависят от личности человека, кто именно их занимает. Если компания не может найти подходящих кандидатов на эти должности, это может подрывать стабильность, бесперебойность работы и плохо отразиться на экономических показателях бизнеса.

В ANZ считают обязательным оценивать потенциал всех менеджеров и назначают на эти должности только получивших самые высокие баллы. Компания применяет и другие методы подготовки, в том числе у нее есть Generalist Bankers Program. Каждый год 15 ее участников получают возможность за два года хорошо узнать финансовую отрасль и сам банк ANZ, поработав на разных направлениях, таких как банковские услуги для корпоративных клиентов и институциональных инвесторов, межбанковские операции, обслуживание юридических и физических лиц, хеджирование рисков, операционная работа. Затем участники программы получают постоянные должности, которые предполагают приобретение опыта работы в других регионах и странах, хорошее знание продукции, общение с клиентами, взаимодействие с людьми другой культуры. И в обязательном порядке участников назначают на должности, связанные с внутренним аудитом, чтобы они хорошо представляли себе системы контроля банка. Программа рассчитана на 15 лет, ее итог — пост директора регионального подразделения.

Эта продуманная система уже, по-видимому, дает плоды. Если три года назад на 70% высших руководящих постов в ANZ брали людей со стороны, то сейчас таких должностей меньше 20%. Как показывают опросы персонала, заинтересованность сотрудников в результатах своей работы выросла с 64 до 72%, а качество этой работы за тот же период (показатель, свидетельствующий о стремлении сотрудников безупречно обслуживать клиентов и предоставлять им продукты высочайшего уровня) выросло с 68 до 78%. Компания выиграла и в других отношениях. В 2013 году по результатам опроса клиентов, проводимого весьма авторитетной консалтинговой фирмой Greenwich, ANZ второй раз подряд получила четвертое место в рейтинге глобальных банков Азиатско-Тихоокеанского региона  (в 2008 году у ANZ было 12 место).

Геополитические факторы, бизнес, отрасли экономики и должностные функции изменяются так быстро, что невозможно предсказать, какие профессиональные знания и навыки понадобятся через несколько лет. Поэтому ищите людей, готовых браться за любые самые трудные задачи, но и достаточно скромных, чтобы интересы группы стояли для них выше собственных; людей, которых неуемная любознательность заставляет генерировать новые идеи и исследовать новые пути; людей проницательных, способных видеть причинно-следственные связи там, где не видят их остальные; людей, которым интересны их работа и сотрудники; людей, которые не пасуют перед неудачами и препятствиями. Это не значит, что надо забыть о таких факторах, как интеллект, опыт, эффективность и конкретные профессиональные качества, особенно те, что относятся к руководящей работе. Но первостепенная задача сейчас — брать на работу людей с высоким потенциалом, делать все, чтобы они не уходили, и создавать им условия для профессионального развития — на всех уровнях организации.

Клаудио Фернандес-Араос (Claudio Fernandez-Araoz)— старший советник глобальной фирмы Egon Zehnder, специализирующейся на подборе высших руководящих кадров, и автор книги «Not the How or the What, but the Who», на основе которой написана эта статья.

# Пять непреложных правил. Как в западных компаниях делают сотрудников счастливыми

27.03.2018

Откровенно о российском менеджменте. Один из самых высокооплачиваемых HR-директоров Урала о том, почему в зарубежных компаниях так часто появляется сверхмотивация персонала. А в наших — крайне редко.

**Светлана Кузьминых, бывший директор по персоналу группы**[**ЧТПЗ**](http://www.dk.ru/wiki/chtpz#binding) **(Челябинский трубопрокатный завод):**

— Первые десять лет своей карьеры я работала в русском бизнесе на руководящих HR-позициях, и когда была приглашена на аналогичную роль в иностранное предприятие, то поразилась множеству отличий в системе менеджмента. Я смотрела на иностранный бизнес глазами русского директора по персоналу, который постоянно думает, как добиться того, чтобы сотрудники любили свою компанию, чтобы максимально возможная производительность бизнеса была их основной ежедневной мыслью. В реализации данной идеи иностранцы так далеко нас обогнали, что пока, к сожалению, весь отечественный HR — это бледное копирование передовых западных технологий. Безусловно, есть и у нас лидеры прогресса. Но они, скорее, исключения, чем правило.

Итак, вот всего пять ключевых факторов, которые, как говорится, «решают» в западном менеджменте.

Система постановки целей и оценки результатов выполнения

Крайне редко и сотрудник, и руководитель одинаково понимают свои цели, задачи, а особенно критерии измерения личной эффективности. Зачастую руководитель убежден, что его-то подчиненные точно знают, к чему и как стремиться. Но если он найдет время поговорить и послушать (!) свою команду, то его ждет глубокое разочарование. Сотрудник компании даже может лишиться работы, не понимая причин своего увольнения, ведь он все делал идеально (в соответствии с его пониманием целей). Тогда его мнение не лучшим образом прозвучит на рынке труда и, соответственно, негативно отразится на репутации компании.

В иностранных компаниях, практически в 100%, внедрена система Performance management, в которой не только четко поставлены годовые цели с понятными критериями измерения, но и описана модель поведения на работе. Там хорошо усвоили, что «культура съедает стратегию на завтрак» (П.Друкер). Недавнее [увольнение](http://www.dk.ru/wiki/uvolnenie-po-sokrashcheniyu#binding) топ-менеджера [Ford](http://www.dk.ru/wiki/ford#binding) «из-за неподобающего поведения» — еще одно тому доказательство. Ежегодная оценка выполнения целей и двусторонняя обратная связь по модели поведений — обязательная процедура в эффективной культуре менеджмента.

***В такой компании, если принимается решение об увольнении сотрудника или руководителя, то все понимают, почему и за что. В российских компаниях нередко даже при выполнении целей на 100% человека увольняют «по ощущениям».***

В некоторых отечественных компаниях еще только-только внедряют Performance management. При этом многие наши руководители, к сожалению, плохо понимают, что такое обратная связь, зачем она нужна, с трудом раз в год выходят на общение с подчиненными на тему их развития. На международном саммите HR-директоров в Амстердаме, который я посетила в прошлом году, представители глобальных международных компаний вовсю обсуждали тенденцию перехода от ежегодного формата постановки целей к ежеквартальному (например, Google), а обратная связь вообще принимает характер ежедневной. Отсюда — второй элемент эффективной культуры:

Обратная связь

Когда я только начала работать в иностранной компании, после рядового совещания ко мне подошел один из руководителей завода и поинтересовался: «Как тебе? Дай мне обратную связь, пожалуйста». «Все прекрасно», — ответила я. Но он продолжал: «Нет, ты мне скажи, что мне нужно улучшить. Может, я что-то делал или говорил не так». Я была шокирована этой настойчивой просьбой, которая, как впоследствии оказалось, была нормой в культуре компании.

***Каждый руководитель в своем плане развития на год определял свои цели, например, «развить навыки презентации, в качестве измерения результата запросить обратную связь у Иванова, Петрова, Сидорова». В отечественных компаниях открытая и честная обратная связь — большая редкость. Подчиненный скажет все, что угодно руководителю, только бы не критиковать: кто знает, чем это обернется.***

Сюда же можно отнести и такой формат получения обратной связи, как «оценка 360», вроде бы, анонимный. «Я на всякий случай везде поставил высший бал, мало ли что», — признался мне заместитель начальника цеха после такой анонимной оценки своего начальника. Понятно, что в итоге руководитель не получает объективную оценку и теряет возможности для своего развития.

Но есть и другие примеры. В конце прошлого года я организовывала семинар для ТОП-100 руководителей крупной российской компании на базе Корпоративного университета Сбербанка на тему современных технологий менеджмента. Одним из спикеров там выступил [Герман Греф](http://www.dk.ru/wiki/german-gref#binding). Когда он рассказывал о менеджменте, о том, что нужно «снять корону и посмотреть в зеркало», что корпоративная культура начинается с первого лица, и о том, что у него на персональном компьютере есть напоминание о его факторах по «оценке 360», которые его подчиненные оценили как недостаточно высокие (он нам признался, что мало хвалит подчиненных), то я была просто поражена. Такой подход руководителя к своему развитию не может не вдохновлять. Поэтому следующий элемент успешного бизнеса очевиден:

Вовлеченность персонала

Многие прогрессивные русские компании уже поняли, что это и зачем, но далеко не все. 80% западных компаний регулярно исследуют мнение сотрудников о себе. Мое мнение — это самая понятная, эффективная и работающая теория из всего, что было придумано за последние пятьдесят лет в управлении людьми. Ведь абсолютно очевидно, что сотрудник, которому нравится его работа, всегда будет более производительным, чем тот, который только и думает, как бы его не наказали и куда бы сбежать (по некоторым исследованиям, 49% российских сотрудников недовольны текущим работодателем и хотели бы поменять работу).

А вот как добиться, чтобы работник говорил о компании только хорошее и рекомендовал бы всем работать в ней, стремился сделать свою работу лучше и планировал бы свое ближайшее будущее именно в этой компании — это и есть одна из основных главных обязанностей HR. Так, по итогам опросов в компании ЧТПЗ, мы выяснили, что людям не хватает уважения и признания их заслуг (кстати, это часто самый «провальный» фактор при измерении индекса вовлеченности практически во всех компаниях после фактора «зарплата», при этом повысить его можно практически бесплатно). В качестве одной из компенсирующих мер мы открыли на корпоративном портале возможность благодарить своих коллег за любые, даже самые скромные достижения. Эта программа «Благодарю» превзошла все наши ожидания! За два года на портале было написано более одиннадцати тысяч (!) благодарностей сотрудниками друг другу.

Одним из факторов, сильно понижающих вовлеченность, например, для руководителя коммерческой службы может являться невыполнение руководителем или целым производственным подразделением своих прямых обязанностей под разными предлогами. Поддерживать в людях энтузиазм, помогать им расти профессионально, создавать наилучшие условия и бизнес-процессы, а также дипломатично критиковать — задача не из легких, но, если ее осилить, результаты превзойдут ожидания!

Это особенно важно в сегодняшней «прозрачной культуре», полной открытых обсуждений в интернет-ресурсах, где «приказать» хорошо отзываться о компании невозможно! Но только 4% (!) российских работодателей изучают настроения своих сотрудников в социальных сетях.

Отсутствие жесткой иерархии

Именно это и работа в малых командах, формирующихся под задачу или проект, — четвертый элемент эффективной культуры и бизнеса. Чем крупнее российская компания, тем больше жесткости в структуре и ритуальных танцев по мере продвижения вверх. У нас пока нечасто встретишь «Цукербергов» в серых футболках, свободно общающихся в соцсетях со своими подчиненными. А ведь это — колоссальный ресурс! Раньше изменения в организации измерялись годами, люди успевали уйти на пенсию. Сейчас изменения происходят каждый квартал, при этом только 25% организационных изменений или проектов дают положительный результат.

***Чтобы оставаться конкурентоспособными, мы нуждаемся в мышлении out the box («вне коробки» т.е вне существующих рамок мышления). Для этого у сотрудников должно быть чувство свободы и безопасности, должны быть понятны правила игры, без взаимной поддержки сложно раскрывать способности и проявлять эффективность.***

В Google одновременно работает 10 000 команд, которые формируются под задачу и, при достижении цели, они распадаются и создаются новые. Все команды — межфункциональные, без иерархии. А сколько идей погибает в наших компаниях с шестью или семью уровнями управления и жесткой иерархией?

Коучинг

Сегодня уже многие отечественные компании используют и внешних коучей, и внутренних для развития ТОПов и среднего менеджмента. Но далеко не все. Огромное количество предприятий и даже HR-руководителей не понимают, кто такой коуч и зачем за него платить. Тогда как в успешных европейских компаниях это давно стало нормой и, помимо обязательных коучей для руководителей высшего звена, существуют целые школы внутренних коучей-сотрудников компании (например, в компании Nokia было инвестировано 1,2 млн евро в институт внутренних коучей). Зачем бы экономным европейцам вкладывать так «неразумно» на наш, русский взгляд, средства?

Однажды у меня была сессия с недавно назначенным замначальника цеха. Пришел он ко мне со следующей проблемой: «Как все успевать? На меня валятся и валятся задачи, я практически не бываю дома, не вижу семью и все равно ничего не успеваю». На вторую сессию он пришел в очень возбужденном состоянии и сказал следующее: «У меня столько изменений! Мне одна наша сессия коучинга дала больше, чем все тренинги моей жизни, вместе взятые! Целую неделю я ходил и думал об этом»!

***Секрет в том, что взрослые люди не воспринимают советов. Только если ответ найден самим человеком, с использованием своего внутреннего потенциала, только в этом случае он сможет изменить привычную схему своих действий, изменить поведение и достигать других, лучших результатов.***

Конечно, отличий успешных компаний с развитыми высокоэффективными культурами намного больше, чем перечисленные мною пять элементов. Это и совершенно другая роль HR, и методы создания и поддержания корпоративной культуры, система работы с талантами и разделения ответственности с руководителями бизнеса, работа с брендом компании как работодателя на рынке труда, пульс-опросы мнения сотрудников о компании (которые уже заменили ежегодные опросы по вовлечённости), эффективные системы бережливого производства, это культура diversity (разнообразие сотрудников и их талантов) и четко определенные цели, ценности и стратегия самих компаний. Но важно с чего-то начать.

# С каждым сотрудником у нас проходят диалоги о развитии

Полина Трифонова, Виталий Петлевой / "Ведомости"

Один из крупнейших отечественных золотодобытчиков – Nordgold как самостоятельная компания существует с 2011 г., когда ее выделили из состава «Северстали». Шесть лет Nordgold работала в статусе публичной компании – акции торговались на Лондонской бирже до середины марта этого года.

В 2016 г. компания встала перед выбором: увеличить ликвидность, пустив в свободное обращение на бирже до 25% акций (в тот момент почти 91% принадлежал миллиардеру Алексею Мордашову), или уйти с рынка. Акционеры посчитали, что Nordgold сильно недооценена, и решились на делистинг. Но компания продолжает развиваться: разрабатывает месторождения на всех континентах, кроме Австралии и Антарктиды, платит дивиденды (у миноритарных акционеров суммарно 2% акций), инвестирует в новые технологии. Гендиректор компании Николай Зеленский рассказал «Ведомостям» о кризисе ликвидности Nordgold, корпоративной культуре, работе с проектами big data и планах на будущее. Мы публикуем это интервью с сокращениями.

**Как ваши дела после ухода с биржи?**

Уход с биржи никак не сказывается, дела идут так же, как и раньше. Я, по крайней мере, никаких изменений не заметил. У нас есть понятная стратегия, понятные приоритеты: повышение эффективности существующих активов, строительство новых предприятий, работа с людьми и их развитие. И мы продолжаем работать по этим ключевым направлениям. В принципе, получается у нас неплохо.

**Как генеральному директору вам какой компанией больше нравится управлять – публичной или непубличной?**

Если бы я вообще не управлял никогда публичной компанией, мне было бы интересно поуправлять публичной. А когда уже посмотрел и попробовал, что это такое, становится ясно, что особенной разницы нет. Есть, конечно, различия по мелочам, но в целом, 95% основной работы похожи. Особенно когда ты работаешь в компании с контрольным акционером. Есть, конечно, небольшой плюс, когда вы публичная компания: вас лучше знают и вам легче «начать разговор». Но у нас уже был опыт публичности, и нас достаточно хорошо знают в отрасли. Мы много раз выступали на крупных конференциях, нас все конкуренты, инвесторы и правительства хорошо знают, в частности и за счет того, что уровень нашего публичного раскрытия всегда был очень высоким.

**Какой уровень прозрачности вы теперь планируете?**

Мы продолжаем квартальные раскрытия, хотя, может быть, с более краткими комментариями. Не будет звонков с аналитиками, но в то же время мы всегда отвечаем на те вопросы, с которыми к нам обращаются журналисты, стремимся быть максимально открытыми. Особых секретов у нас нет. Я спокойно отношусь к нашему уходу с биржи, и в компании все очень спокойно к этому относятся. Намерение вернуться в какой-то момент на рынок есть. Но вернуться уже правильно, качественно, чтобы был хороший free float, хорошая ликвидность, чтобы у нас не было таких проблем, как раньше: когда за день могли проторговаться 30 акций на $100.

Почему компании вообще выходят на рынок? Не для того, чтобы просто узнать стоимость одной своей акции. А прежде всего для того, чтобы получить доступ к капиталу. Вы можете прийти на рынок, сделать предложение, продать акции и получить за это деньги. Либо вы можете совершить сделку за акции. Нам эти инструменты, несмотря на нашу публичность, были недоступны. Идти «поднимать» деньги с дисконтом в 50% справедливой стоимости – это неинтересно. Платить недооцененными акциями за чьи-то переоцененные тоже не имеет смысла. Получается, у нас был листинг, а пользы никакой от него мы не имели. Когда у вас хорошо торгуются акции, тогда имеет смысл выходить на биржу. Тогда компания получает гибкость. Не хотите брать долг – выпускайте акции. Есть в нашей отрасли вообще компании, которые долг не берут, финансируются исключительно за счет акционерного капитала. Но я считаю, что долг иметь полезно. Не огромный, а в пределах одной EBITDA – это вполне разумно. Об этом говорит и теория финансов: чем больше долг, тем больший upside вы оставляете акционерам, поэтому доступ к акционерному капиталу – штука важная, но его нужно получать только при правильной цене на акцию. Соответственно, стратегически, долгосрочно мы в публичности заинтересованы...

**Сейчас пошла мода приобретать активы за акции. У вас нет сейчас ощущения, что зря ушли с рынка, что могли бы сейчас расплатиться ими за какие-нибудь интересные активы?**

Нет. Когда люди платят акциями за активы, они внутренне понимают, что их акции переоценены. Если бы они были уверены, что их акции недооценены, они бы ими не расплачивались. Наши акции всегда были сильно недооценены в силу низкой ликвидности, малой оборачиваемости. Мы именно поэтому и ушли с рынка. Мы не могли себе позволить совершать сделки за акции. Публичность не позволила нам размещать акции по справедливой стоимости.

**Если посмотреть ретроспективно, не была ли публичность изначально ошибкой?**

Публичность не была ошибкой, а вот сам метод выхода на рынок был не слишком хорошим. Получилось, что после размещения у нас стало всего 11% free float. И у нас оказалось пять крупных миноритарных акционеров. И вот с этих пяти акционеров, т. е. с их крайне малочисленного состава, проблемы и начались. Они все захотели продать свои акции, потому что поняли, что попали в не очень хорошую ситуацию. В дальнейшем акции чуть-чуть подросли, когда мы выкупили часть бумаг у тех, кто хотел продать. Но ничего хорошего не получилось, ликвидность не повышалась. Это было абсолютно бессмысленное состояние. Зачем это нужно? Лучше уйти и вернуться с чистого листа...

**Вы оценивали, сколько потеряли на преждевременном, скажем так, листинге?**

Как компания мы от публичности ничего не потеряли. В тот период времени мы делали правильные инвестиции, мы приобрели несколько хороших активов за деньги. Это, кстати, дисциплинирует. Акции ты не так чувствуешь, а деньги – очень даже. Деньги на балансе уменьшились – чистый долг вырос. Ты это понимаешь и в авантюры не пускаешься. Мы построили и запустили два рудника, сейчас строим третий с момента нашего выхода на публичность. Все это качественные проекты с высокой доходностью, которые существенно повысили стоимость компании. В нашем периметре сейчас активы и проекты в шести странах на четырех континентах. А если посмотреть 10 лет назад – мы были частью ресурсного дивизиона «Северстали» и у нас был ноль активов.

**Если не считать тех, которые вам передала «Северсталь».**

У «Северстали» не было никаких активов в сфере золотодобычи. Мы как раз тогда, 10 лет назад, и приобрели наш первый актив – геологоразведочную лицензию в Иркутской области. А сейчас мы совершенно самостоятельный бизнес, международная компания, успешная, растущая, со стабильной командой. И офис хороший, с видом красивым, как вы отметили (смеется). Да, в масштабах человеческой жизни 10 лет – это много, а в масштабах компании – это еще совсем ничего. Но уже сейчас мы занимаем достойное место на рынке и выстраиваем правильную корпоративную культуру. Именно благодаря ей нам удается привлекать квалифицированных специалистов мирового уровня, развивать своих собственных. Мы много инвестируем в людей, это одно из наших приоритетных направлений.

**Кстати, да. У вас очень хорошие образовательные программы в Африке.**

Не только в Африке, в России тоже. Мы занимаемся образованием сотрудников на всех уровнях. С каждым сотрудником у нас проходят диалоги о развитии.

**То есть как? Приходит оператор, и вы у него спрашиваете: «Что вы хотите делать?»**

Мы обсуждаем, что получилось, а что нет, какие навыки уже есть, а какие нужно развивать, чтобы стать бригадиром или мастером.

**А с вами кто-то же тоже должен такие беседы проводить?**

Со мной Мордашов проводит.

**И что он спрашивает?**

Примерно то же самое. Обсуждаем, какие есть слабые стороны, что нужно совершенствовать.

**И какие есть слабые стороны?**

Детали наших диалогов развития я рассказывать, конечно, не буду. Я только скажу, что это часть [корпоративной] культуры, часть того бизнеса, который Алексей Мордашов выстраивает. Очень важно, чтобы люди постоянно развивались, им было интересно работать, чтобы они гордились своей работой и компанией. Создать такую атмосферу бывает не очень просто, должна быть целая культура взаимоотношений между руководством и подчиненными, между коллегами. Мы на этом сфокусированы, что позволяет нам привлекать и удерживать сильных сотрудников...

**В интервью «Ведомостям» в 2012 г. вы много рассказывали о том, как строится ваша коммуникация с чиновниками. Как сегодня у вас происходит общение с госслужащими в разных странах?**

Нормально. В каждой стране можно найти понимание. Нужно просто разобраться, как все устроено, в каждой стране ведь все немного по-разному. Главное – быть открытым, чтобы люди понимали, что ты пришел не отвлекать их от работы пустыми разговорами, а пришел инвестировать и строить. Когда люди видят, что ты построил рудник тут, построил рудник там, когда люди видят качество этих предприятий (а оно у нас высочайшее, все сделано с передовым оборудованием и технологиями) и видят, что каждый рудник дает 700–1000 рабочих мест плюс подрядчики, то понимают, что каждый рудник – это налоги в казну. И тогда они понимают, что проект нужен.

**Как вам работается в Буркина-Фасо? Наверное, непросто?**

А что в Буркина-Фасо? Свергли президента, были уличные демонстрации, президент бежал в другую страну. Где-то год в стране было временное правительство. Сейчас новый президент избран, создано новое правительство, ситуация стабильная. Дела идут у нас там хорошо. У нас там три предприятия, мы крупнейший производитель золота в стране.

**И как вам новый президент? Вы с ним уже встречались?**

Абсолютно адекватный человек, бывший финансист, работал во многих международных финансовых организациях. Понимает важность добывающей отрасли, что она является локомотивом и источником экономического роста в стране. Поэтому в Буркина-Фасо строим не только мы. Страна работает с компаниями в разумном, прозрачном режиме, стимулирует инвестиции, где необходимо, оказывает поддержку. А мы там очень конкурентоспособны, работаем на одном уровне с западными компаниями, канадцами и австралийцами. Поэтому я бы сказал, что Nordgold достаточно уникальный случай среди компаний, которые родом из России. Большую часть бизнеса мы имеем за границей. При этом мы конкурируем очень успешно и эффективно, в том числе и за лучших специалистов на рынке.

**Из-за очередного обострения российско-американских отношений изменилась ли как-то ваша работа? Насколько стало сложнее работать с инвесторами и держателями публичного долга? Стало ли труднее работать с иностранными банками?**

Нет, нас этот конфликт никак не касается. Мы по-настоящему международная компания: у нас не только активы в разных странах, но и менеджмент у нас из разных стран мира. У нас работают операционные специалисты из США, из Австралии, из Южной Африки. Им нравится у нас работать, а то, что происходит в заоблачных политических сферах, к нам отношения не имеет.

**Какие сегодня основные тенденции на рынке драгоценных металлов?**

Основная тенденция – это недостаток новых проектов. Это очень серьезная проблема. Особенно крупные компании от этого страдают. Они за последние годы ничего не построили.

**Некоторые крупные компании полностью сократили штат геологов.**

Да, много компаний.

**А вы не собираетесь?**

Нет. Это неправильное управление циклом, с моей точки зрения. Когда все хорошо, компании набирают много людей, много сотрудников, начинают развивать новые проекты. При этом очевидно, что когда на рынке все хорошо, то и стоимость всех ресурсов высокая, потому что все хотят что-то делать, что-то строить. Компании начинают набирать людей, зарплаты растут. А потом, когда ситуация на рынке ухудшается, все эти проекты останавливаются или продаются, люди сокращаются. Разработка проекта часто длится лет 10, и нужно иметь преемственность в его развитии. А если компания мечется из одной крайности в другую, то получается, что покупает она дорого, а продает дешево. Так, конечно, действуют некоторые инвесторы, поддавшись эмоциям. Но очевидно, что более правильно покупать тогда, когда на рынке спад, а продавать – когда подъем. Для нашей отрасли это что значит? Когда низкие цены – хорошо докупать новые проекты, строить предприятия, потому что оборудование стоит дешевле: на него низкий спрос. А когда вы закончите строительство, окажется, что цены на золото выросли. И вы новое предприятие запускаете в период хороших цен. А те компании, которые сокращали и сворачивали при ослаблении рынка, а при хороших ценах начали срочно что-то делать, запускают свое предприятие в слабый рынок. Потому что к моменту, когда они запустят свое предприятие, цена опять упадет.

**Вы считаете, что к началу следующего года цена на золото закрепится выше $1300?**

Не знаю. Но сейчас цена $1341, так что это легко себе можно представить. Я не говорю, что я знаю, когда цена низкая, а когда высокая. Я считаю, что лучше всего, как и в личных инвестициях, не пытаться найти пики рынка, а каждый месяц, каждый год вкладывать определенную сумму денег. Тогда у вас будет постоянный рост. Нельзя эмоционально реагировать на состояние рынка.

**Некоторые золотодобытчики хеджируют цены на золото, вы планируете так поступать?**

Мы не занимаемся хеджинговыми сделками. Мы считаем, что инвесторы должны иметь возможность полностью получать эффект от изменения цен на золото.

**Но это работает и в обратную сторону.**

Всем известно, что большинство компаний, которые занимались хеджингом, на этом потеряли деньги. Хеджируются люди по психологическим причинам, когда цены низкие. Цена низкая – им некомфортно при такой цене, они боятся, что цена еще упадет, а с ней и их рентабельность. А обычно на рынке все плохо и цены низкие как раз перед тем, как цена пойдет наверх. В итоге крупные компании недавно выкупали на огромные суммы хеджи, которых понаделали в начале 2000-х гг. Они выкупали их с 2008 по 2014 г. с огромными потерями. Та же Barrick Gold, например. Она сделала специальное размещение акций на $4 млрд, чтобы выкупить хеджи, сделанные более 10 лет назад. Если бы люди хеджировали, когда цены на золото $1700, тогда это имело бы смысл. А так если посмотреть на последние хедж-сделки, то все они совершались, когда цены на золото были на уровне $1200–1150. Мы не пытаемся угадать, куда пойдет цена на золото, работаем с той ценой, которая есть. Основной метод борьбы с падением цен – это контроль над затратами. Мы находимся в первой половине кривой затрат среди мировых производителей золота, что делает нас устойчивыми к колебанию цен на металл.

**Какая у вас сейчас полная себестоимость производства одной унции золота?**

По итогам первого полугодия – $865 за унцию. Это в первой половине кривой затрат. Поэтому мы чувствуем себя стабильно и уверенно. С 2013 г. мы получаем ежегодно в среднем $125 млн свободного денежного потока. Это очень хорошая доходность на те инвестиции, которые мы делали. Из этого денежного потока мы платим дивиденды и снижаем чистый долг. Именно такой стабильный объем свободного денежного потока позволяет нам спокойно смотреть в будущее долгосрочно, позволяет не сокращать ни геологов, ни инвестиции, когда цена падает.

**Вы следите как-то за тем, что сейчас на рынке происходит? Есть ли у вас какое-то мнение относительно того, что происходит с Petropavlovsk?**

Честно, детально не слежу. Не вижу, почему бы для меня это было очень важно. На рынке есть компании, у каждой есть свои плюсы и минусы.

**А к вам они за помощью не приходили? Они обращались за помощью к Мусе Бажаеву, им предлагал помощь Виктор Вексельберг.**

Очевидно, что это не тот профиль активов, который мог бы заинтересовать нашу компанию. Мы смотрим, что происходит с такими компаниями, как Randgold. С лидерами рынка и отрасли. Интересно понять, как это у них получается, что из этого мы можем использовать у себя в компании. Интересно находить и реализовывать для своей компании лучшие практики. Смотрим на тренды, которые вообще есть в мире, не обязательно связанные с нашей отраслью. Изучаем проекты, связанные с big data, чтобы повысить качество наших ремонтов, качество снабжения за счет анализа огромного объема информации.

**Что вы анализируете?**

– Информацию о движении складских запасов, например. Анализируем, как можно снизить количество страховых запасов, чтобы снизить уровень оборотного капитала, но при этом обеспечить производство. Анализируем, как можно организовать ремонты так, чтобы снизить расход запасных частей. В этом нам помогают специальные компании. Мы интересуемся идеями, которые могут как-то улучшить наши процессы за пределами непосредственно добычи. Некоторые подходы из других отраслей к нам вполне применимы.

**Что-то уже внедрили?**

Big data сейчас в процессе активного внедрения. Необходимо некоторое время, чтобы технология была внедрена, но, надеюсь, к концу года проекты уже начнут давать эффект.

**Сколько вы на это потратили?**

На это немного тратится, кстати. Для этого нужен только консультант, который разрабатывает модель для предприятия. Это десятки тысяч долларов. Строить ничего не нужно. Это же просто программное обеспечение, которое адаптируется под наше предприятие.

**А что еще из трендов вы внедряете?**

– Мы смотрим, можем ли мы как-то применить методы agile на нашем производстве. Ну, не в производстве, скорее, в системах менеджмента для внедрения IT. Часто IT-системы ведь как внедряются? Приходит представитель, например, SAP, устанавливает программу, и никто до конца не понимает, как ею пользоваться, функциональности не хватает, интерфейс неудобный. А по-хорошему нужно было сразу создавать рабочую группу, которая не просто согласует план и результат, а будет вовлечена, будет давать регулярную обратную связь. Тогда этот продукт будет внедрен и в более краткий срок, и более качественно.

**Nordgold в 2017 г. Что это за компания?**

Я бы сказал так. Это международная, самостоятельная и успешная компания. Это компания растущая, с низкими затратами и сфокусированная на людях. Каждый из этих приоритетов для нас важен. Для нас важна международность как наших активов, так и команды. Мы постоянно работаем над повышением эффективности и снижением затрат. Большое внимание мы уделаем людям, их развитию, мотивации. Успешность наша выражается в том, например, что с момента прошлого интервью «Ведомостям» в 2012 г. мы ежегодно получали по $125 млн свободного денежного потока, выплачивали по $60 млн дивидендов. При этом мы нарастили производство и построили два рудника, сформировали обширный pipeline проектов развития.

# Принцип Питера: как эффективно развивать карьеру сотрудников

В каждой компании есть руководители, которые обладают прекрасными техническими навыками, но не имеют лидерских качеств. Этот парадокс можно объяснить реализацией Принципа Питера

Принцип Питера, изложенный в книге доктора Лоуренса Дж. Питера в 1969 году, описывает следующий парадокс: в иерархической системе каждый индивидуум имеет тенденцию подняться до уровня своей некомпетентности. Другими словами, компании развивают карьеру сотрудника до того момента, пока его должность не перестает соответствовать его уровню компетентности.

Эта проблема возникает, когда навыки, которые делают кого-то успешным на одном уровне работы, не становятся основа успеха на следующем уровне. В этих случаях компании должны выбирать, следует ли продвигать успешного исполнителя или вместо этого обратить внимание на работника, который обладает управленческими и лидерскими качествами. Когда сотрудника за успехи в работе вознаграждают повышением по карьерной лестнице, может возникнуть несоответствие: прекрасный инженер не всегда может стать прекрасным главным инженером, а замечательный менеджер по продажам может не справиться с функциями руководителя отдела. Та же проблема может быть применима к ученым, врачам, юристам или любым другим специальностям, где технические способности не обязательно перейдут в управленческие навыки.

**Исследование принципа Питера**

Хотя принцип Питера звучит довольно правдоподобно, он никогда не подвергался эмпирическим испытаниям с использованием данных многих организаций. Чтобы проверить, действительно ли компании получают лучших менеджеров, продвигая лучших исполнителей, исследовательская компания SSRN изучила данные об эффективности продавцов и их руководителей в 214 фирмах. Продажи — идеальная проверка принципа Питера, потому что, в отличие от других профессий, здесь легко идентифицировать высокопроизводительных продавцов и менеджеров. И у продавцов и у менеджеров есть отчеты о продажах, и можно измерить управленческие способности руководителей в зависимости от того, как они помогают улучшить работу своих подчиненных.

Исследование обнаружили, что эффективность продаж сильно коррелирует с продвижением по службе. Для продавца каждый более высокий рейтинг продаж соответствует примерно 15%-ной вероятности того, что его повысят до управления продажами. В тоже время, эффективность продаж отрицательно коррелирует с производительностью руководителя отдела продаж: когда продавец продвигается по карьерной лестнице, каждый более высокий рейтинг продаж коррелирует с 7,5%-ным снижением производительности каждого из подчиненных руководителя после продвижения. Такие результаты появляются независимо от того, стал ли продавец руководителем команды, в которой работал либо начал руководить новой командой. Другими словами, компании склонны продвигать успешных исполнителей, хотя эффективность их работы при этом снижается. По данным исследования, такая тенденция наблюдается практически во всех случаях. Что же происходит?

Чаще всего причиной такого эффекта снижения производительности является принятие решения о повышении какого-либо продавца без серьезного изучения его управленческих качеств, то есть назначение проводится случайным образом. Но исследование обнаружило один важный момент, который является исключением из правил — продавцы, которые работали в командах с большим количеством коллег над серьезными сложными сделками, становятся очень эффективными менеджерами. Такая работа требует навыков эффективного сотрудничества, что является положительным качеством для потенциального руководителя.

**Минимизация затрат на продвижение**

В исследовании также изучался вопрос минимизации затрат на продвижение потенциально неэффективных руководителей. Удалось определить два основных критерия.

Во-первых, компании могут вознаграждать лучших успешных исполнителей финансовыми бонусами, а не продвижением по карьерной лестнице. Таким образом, вознаграждая эффективных продавцов стимулирующими оплатами, компании могут спокойно продвигать потенциально успешных руководителей. Продавцы получают желаемое вознаграждение и не стремятся подняться по карьерной лестнице, чтобы заработать больше денег.

Еще один момент, который может мотивировать сотрудников без продвижения в должности — это престиж. Успешного продавца можно перевести на более престижное направление деятельности или доверить ему работу с топовыми клиентами. Таким образом его карьера будет развиваться в соответствии с существующими желаниями и талантами, но без изменения служебных обязанностей.

Во-вторых, компаниям нужно позволить менеджерам быть менеджерами: продвигать лучших кандидатов на управленческую работу, позволять им управлять крупными командами и разделять управленческие обязанности и обязанности подчиненных (результаты продаж сотрудников отдела не должны напрямую коррелировать с результатами управления).

Оба предложенные варианта могут быть реализованы как часть процесса оценки производительности. Например, с помощью метода "девять боксов", который позволяет отделить оценку будущего карьерного потенциала от предшествующей работы. Сотрудники, которые высоко оценивают будущий карьерный потенциал, могут быть вознаграждены повышением в должности до тех пор, пока их потенциал не будет реализован. Сотрудники, которые высоко оценивают предыдущий опыт работы, могут быть вознаграждены бонусами, престижем, индивидуальным карьерным развитием. Этот процесс в компании должен быть четко разработан, чтобы корректно определять какой метод вознаграждения лучше применять к каждому сотруднику и не повышать в должности тех, кто является хорошими исполнителями, но будут плохими менеджерами.

# Опыт компании Softline: вытащить сотрудника из ямы разочарованности или расстаться

Компании делятся практическим опытом: как они работают с персоналом, чтобы повысить его мотивацию. Главный тезис **Нины Борисенко, руководителя отдела подбора и адаптации персонала компании Softline**: «Обратная связь от менеджера значительно снижает риск эмоционального выгорания сотрудника».

Эмоциональное выгорание – беда не только конкретного сотрудника. Это проблема для работодателя. Безынициативные, вялые и потерявшие всякий интерес к профессиональным обязанностям сотрудники, словно вирусом, способны заразить своим настроением коллег, и вот перед вами уже целый отдел людей, больше похожих на зомби. Ситуация не самая простая. Эта колонка – о том, как обнаружить выгорание у себя, диагностировать этот синдром у коллег или подчиненных, а также о том, как спасти его жертв.

**Как распознать синдром?**

Проявления эмоционального выгорания бывают физиологические и психологические. К физиологическим можно отнести постоянную усталость, жалобы на плохое самочувствие, частые больничные, выбивающийся из нормы рабочий график – например, аномально ранние или поздние приходы в офис. К психологическим проявлениям можно отнести избегание работы, снижение инициативности и энтузиазма, равнодушие и цинизм к задачам и коллегам, оттягивание принятия решений. Это главные признаки, которые должны просигнализировать руководителю, что работник «выгорает». Причины могут быть разные. Важно правильно диагностировать, что привело сотрудника к текущему состоянию. Например, его могут не удовлетворять текущие условия работы, он считает, что его труд в компании не ценят. Поэтому он постоянно находится в стрессе, что в итоге приводит к эмоциональному выгоранию.

**Что делать?**

Если руководитель замечает эти признаки, надо сразу инициировать разговор тет-а-тет и выяснить, что не устраивает специалиста с подозрением на burnout. Считается, что к данному синдрому склонны люди, чья профессия непосредственно связана с большим количеством общения с другими людьми: например, психологи, рекрутеры и специалисты активных продаж. Их работа сопряжена с большим количеством общения, а оно вообще весьма энергозатратно. Важно получать определенную отдачу, чтобы восполнить нервную энергию. Если восполнения не происходит, эмоциональное выгорание неминуемо.

**Есть ли какие-то объективные инструменты для выявления эмоционального выгорания**?

Логичным выглядят онлайн-опросы для сотрудников, но честные и правдивые ответы можно получить, только обеспечив их анонимность для всех, кроме HR. Часто сотрудники не верят в анонимность вопросов и отвечают на сугубо формально. На стопроцентную искренность тут надеяться не приходится.

Другой момент, что работа руководителя со своим сотрудником должна вестись постоянно. С определенной периодичностью должны происходить встречи один на один, квартальные ревью, на которых сотрудник с руководителем разговаривают не только о результатах и планах, но и обсуждают, насколько сотрудник удовлетворен, что ему хотелось бы изменить в текущей деятельности, что вызывает дополнительный стресс. Должна идти постоянная коммуникация руководителя со своим подчиненным.

В Softline мы применяем ежегодную оценку «360», которая подходит в том числе и для оценки степени эмоционального выгорания. Во-первых, сотрудник оценивает себя. Во-вторых, его оценивают коллеги. В-третьих, оценивает руководитель. Интегрированные цифры, как правило, дают достаточно точный результат.

**Как вытащить сотрудника из ямы выгорания?**

В первую очередь нужно понять, что привело к эмоциональному выгоранию. Если сотрудника выжгли изнутри его профессиональные обязанности, но он ценен для компании, ему можно  предложить горизонтальное перемещение – например, заняться смежной или принципиально новой деятельностью в рамках компании. Если выгорание наступило из-за факторов, связанных с условиями работы, нужно понять, что служило первым импульсом.

Бывает, что сотрудник недоволен заработной платой и считает, что его труд не ценен для компании. В данном случае нужно подчеркнуть ценность, нужность, эффективность сотрудника, возможно – публично, например, на общем собрании коллектива или во внутренней рассылке по итогам конкретного отчетного периода. Дальше, по мере возможности, имеет смысл рассмотреть вариант изменения оплаты труда, системы премирования соответственно ситуации на рынке.

Бывает такое, что сотрудник хочет исключительно вертикального роста. Нужно понять, что именно ему интересно. Начать работу с коллегами, вести проект? Можно изменить его функциональные обязанности и предоставить такую возможность без изменения должности. На этом проекте он может быть лидером и функционально взаимодействовать с коллегами. Такой вариант хорош для обеих сторон. Для сотрудника он означает смену деятельности, новые достижения и необходимость учиться – условий хандрить просто нет! Плюсы для компании – сохранена ценная кадровая единица, которая проходит «тест-драйв» на управленческую позицию, куда в ином случае компания наняла бы человека извне. В Softline такую проектную деятельность мы нередко практикуем.

Оценка «360» помогает сформировать индивидуальный план развития. Руководитель обязательно дает обратную связь своему сотруднику: какие компетенции нужно подтянуть, что для этого он должен предпринять и на какую поддержку со стороны менеджера может рассчитывать. С индивидуальными планами развития нужно постоянно работать в течение года: вот здесь удалось достичь желаемых результатов, здесь есть сдвиги. По опыту: обратная связь сильно снижает риск эмоционального выгорания.

**Как понять, что с сотрудником больше не по пути?**

Сотрудник так или иначе сам понимает, хочет ли он продолжить работу в конкретной компании и на конкретной должности. В первую очередь, он должен честно ответить себе, чем же именно он хочет заниматься? Куда пойти? Это сложный и зачастую рискованный вопрос. Кардинальная смена деятельности не всегда дается просто и легко. Хорошо, когда у человека есть хобби, увлечение, которое он может перенести в разряд профессиональной деятельности, если нет, то будет очень сложно. В этой ситуации я бы посоветовала прибегнуть к услугам коуча.

# Система грейдов, или Как вырастить руководителей и сотрудников-профессионалов

17.04.2018

Полная статистика будет доступна после того, как публикация наберет больше 100 просмотров.

*Инвестиции в знания всегда приносят наибольший доход*

*Бенджамин Франклин*

В вашей компании “путь сотрудников” выглядит как-то по-другому? Значит у вас отсутствует система обучения и повышения квалификации!

**“Ну не хотят они учиться!”**

Нередко приходится слышать от руководителей слова: *“Ну не хотят они учиться!”*. На что резонно получают мой ответ: *“Если вы позволите своим подчинённым получать зарплату и не работать вовсе, то подавляющее большинство вы увидите на работе в день опубликования соответствующего приказа в последний раз”*.

Вывод: у сотрудника не должно быть выбора: обучаться или ничего не делать. Выбор возможен следующий: “расти” или “уйти” (знаменитый принцип McKinsey, звучащий в оригинале “Up or Out”).

Подождите бежать и немедленно обучать сотрудников. В современном бизнесе любое действие должно выполняться системно, иначе оно может принести больше вреда, нежели пользы. Поэтому сегодня я буду говорить о построении системы обучения сотрудников, а не о разовых “вылазках” и “волшебных фишках”.

**К чему приводит отсутствие в компании системы грейдов в частности и системы обучения сотрудников в общем**

* Руководитель тратит гигантское количество времени на обучение сотрудников, а также на постоянные мотивационные “пинки”. Но результата нет. Знания, если они и были получены, не применяются на практике.
* Руководитель недоволен скоростью и качеством освоения сотрудниками новых технологий и думает, что “переплачивает” им.
* Демотивация для сотрудников: 1) Их реальная стоимость на рынке труда растёт, а зарплата остаётся прежней. 2) Ещё хуже демотивируют незаслуженные индексации зарплат или её необоснованное повышение. *“Зачем что-то делать, если зарплату повышают просто так!”*

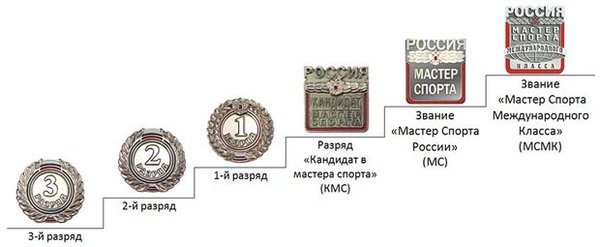
**Ключевые элементы системы обучения и повышения квалификации сотрудников**

О многих элементах системы обучения я рассказывал в своих статьях. Сегодня мы поговорим о системе грейдов. На остальные материалы я дам, с вашего позволения, ссылки.

* Система регламентов ([читать подробнее](http://openstud.ru/blog/for-businessmen/system-of-reglaments/)).
* База знаний компании ([подробное описание](http://openstud.ru/blog/for-businessmen/knowledge-base-of-company/)).
* Постоянный разбор управленческих ситуаций ([ссылка](http://openstud.ru/blog/for-businessmen/management-cases/)).
* Система грейдов. О них и пойдёт подробная речь в этой статье.

**Что такое грейды?**

**Грейд**— это некая ступень развития сотрудника, на которой он обладает определёнными знаниями, умением их применять и опытом применения. Отсюда **система грейдов**— последовательность “ступеней” в горизонтальной карьере сотрудника. Принцип здесь такой же, как в “спортивных разрядах” и “классности специалистов”.



Такая же последовательность ступеней должна быть для каждой должности.

Например, в обычной практике у нас есть “руководитель проектов”. Каждый грейд отражает его разряд или классность. Раньше у сотрудника была возможность только для вертикального роста, т.е. стать начальником отдела. Начальник, как известно, бывает один, но что делать остальным сотрудникам? Для них грейды открывают официальную “горизонтальную карьеру”, например, от 4 до 1 класса. Звучать будет так: руководитель проекта второго класса.

**Основные разделы для грейдов**

На каждом уровне (грейде) для сотрудника задаются требуемые параметры по следующим основным разделам:

* **Профессиональные навыки**(что необходимо изучить в профессиональной области. Пример: список книг по переговорам для менеджера по продажам).
* **Управленческие навыки**(любой, кто управляет в вашей организации людьми, должен активно “прокачивать” свои знания в области менеджмента).
* **Личные навыки**(здесь могут присутствовать: скорость печати на компьютере, грамотное деловое письмо, личная эффективность и т.д.)
* **Степень участия в развитии бизнес-процессов** (чем выше сотрудник перемещается по грейдам, тем больше он должен вкладывать в развитие бизнес-процессов, с которыми работает). Выделяю отдельно, т.к. этот раздел крайне критичен для построения системы постоянного развития компании силами сотрудников.

**Выгоды для сотрудников от работы с грейдами**

* Мотивация (побуждение, близкое к принуждению) к совершенствованию всех перечисленных навыков (да, часто это просто необходимо!). Я думаю, что это потребность многих топ-менеджеров. Увы, им приходится мотивировать себя самостоятельно :-)
* Чёткое понимание сотрудником, что необходимо сделать, чтобы получать большее денежное вознаграждение. Прозрачные правила игры.
* Бонус: когда человек видит, что он развивается последовательными шагами, а не стоит на месте, — жизнь обретает больший смысл, приходит удовлетворение от работы и смены вида деятельности. Ещё лучше становятся отношения в семье :-)

При “прохождении” грейдов за профессиональным ростом сотрудника должно следовать финансовое вознаграждениеПерейти к оглавлению

**Ключевые принципы внедрения системы грейдов**

* Фактически каждый грейд состоит из ряда требований к сотруднику (что он должен уметь, какие технологии знать, какие книги прочитать и отработать). Чем выше требования, тем выше заработная плата. Требования задаются для каждого сотрудника индивидуально. Для массовых должностей требования необходимо унифицировать, иначе не хватит никакого времени на составление грейдов каждому. Есть более сложные варианты системы грейдов, на них останавливаться не буду, т.к. у большинства “не доходят руки” использовать систему даже в упрощённом варианте.
* Для каждой должности — свой **типовой перечень содержимого грейда**: где-то требования пересекаются с другими должностями, где-то совершенно разные. Грейд может также быть составлен для каждого сотрудника индивидуально, в зависимости от опыта (актуально для сложных должностей: руководители отделов, филиалов, топ-менеджеры).
* Для всех руководителей в обязательном порядке в грейд добавляется соответствующий раздел, нацеленный на повышение их управленческой квалификации.
* Время для достижения грейда может быть установлено в 3-6 месяцев. По итогам сотрудник должен сдать экзамен. Если "провалился", пересдаёт только то, что "провалил”.
* **Шаг грейда**— это размер денежного вознаграждения, на которое увеличивается ежемесячная зарплата сотрудника после достижения грейда. Для з.п. от 40 т. руб. рекомендуемый “шаг грейда”: 5 т. руб. Для з.п. от 20 т. руб. — 2-3 т. руб.
* Сотрудникам указывается технология изучения материалов (об этом подробнее ниже).
* Основное обучение сотрудников приходится на их личное время и выполняется каждым самостоятельно. Ибо выгода обоюдная: работник получает более высокую стоимость на рынке труда + вознаграждение к зарплате. Что же получает компания? Зачем ей инвестировать время руководителей и деньги в составление и контроль достижения грейдов, сдачу экзаменов? Выгода компании в том, что сотрудник выполняет свои задачи более эффективно и качественно, с лучшей результативностью + получает возможность участвовать и в новых направлениях, важных для компании.
* Есть несколько вариантов составления грейдов: 1) Очередной грейд может составляться только при достижении предыдущего (актуально для сложных должностей: руководители отделов, филиалов, топ-менеджеры). 2) В случае, когда сотрудников с данной должностью много (например, 30 продавцов) перечень грейдов имеет смысл стандартизировать, таким образом следующий грейд будет предопределён заранее. При этом руководитель может внести в него дополнения, в зависимости от опыта работы и взаимодействия с конкретным сотрудником.
* Каждое внесенное дополнение необходимо анализировать на предмет "возможно, этот навык/знания должны быть у всех?" (Пример-рассуждение: *Менеджер Иван теряется при выпадах со стороны клиентов. Значит он должен "прокачать" свой навык преодоления конфликтных ситуаций. Например, прочитать книгу Михаила Литвака "Психологическое Айкидо” (*[ссылка на мой обзор книги](http://openstud.ru/blog/for-businessmen/litvak-psihologicheskoe-aikido/)*). Всем менеджерам важно знать, как выходить из конфликтных ситуаций и при этом сохранять отношения с клиентом! Давайте включим разбор этой книги в грейд всем продавцам!”*
* Каждый новый грейд содержит в себе все требования из предыдущих грейдов, т.е. если в грейдах было изучение материалов по продажам, а материалы пополняются, значит их необходимо продолжать изучать и на новом грейде.
* Сотрудник, который не хочет или не может “идти” по грейдам, — кандидат "на вылет". На обучаемость человека значительно эффективнее обращать внимание ещё при приёме на работу. Это позволит отсеять неподходящих сотрудников ещё на этапе собеседования (подробнее про отбор читайте в статье “[Руководители-соратники (управленцы и начальники всех уровней): ключевые принципы системы подбора и найма](http://openstud.ru/blog/for-businessmen/find-manages-principles/)”). Таким образом, как собственное развитие, так и развитие бизнес-процессов — это почётная обязанность для каждого, но никак ни работа “по желанию”.

Тех, кто не хочет учиться, ждёт единственная дорога...Перейти к оглавлению

**Типовые отговорки сотрудников и ответы руководителя на них**

* *“У меня нет времени на обучение”*— Работайте тогда по 7 часов в день вместо 8 часов. Берите 1 час каждый день за свой счёт и тратьте это время на обучение. Появилось время? Как говорит Александр Фридман: “Чтобы понять, что человек думает на самом деле, достаточно проследить за тем, что он делает".
* *“Я не могу выделить 1 день выходных, меня не поймёт семья” — Дробите время: Выделяйте 2-3 часа в неделю, вместо целого дня 1 раз в месяц. Разрезайте "слона” (большое дело) на куски (подзадачи), а не пытайтесь проглотить целиком. Базовое правило тайм-менеджмента.*
* *“Мои навыки не будут востребованы на рынке”*— Давайте сверим часы, "куда вы планируете развиваться" и "куда необходимо для компании”. Возможно, наши пути расходятся?
* *“Я и так профессионал, и меня всё устраивает”*— Упоминал, что делать, чтобы не слышать подобных ответов. Инвестируйте больше времени в отбор ещё на этапе собеседования, чтобы отличить "тех, кто готов и может обучаться" от тех, кто “не хочет” или “не может”.  Правило №1 при приёме на работу: кто не способен к обучению, нам не нужен.

**Технология изучения материалов (выдержка из нашего внутреннего регламента)**

Там, где не расписана технология обучения, каждый будет действовать по-своему. Кто-то прочитает материал методом скорочтения, кто-то между строк, а кто-то и вовсе только заголовки. Поэтому привожу здесь нашу технологию изучения материалов, которая обязательна при “прохождении” грейдов.

**Что значит изучить книгу? Прослушать материалы?**

По каждой изученной книге/материалу должен быть краткий конспект с ключевыми моментами и сформулированными предложениями, как можно улучшить нашу работу, используя конкретные приёмы и технологии из книги.

**В каком виде готовить конспект? В письменном?**

Да, в GDocs (максимум: 5-7 страниц) или Mind-карта (формат Mindjet Mindmap Manager). Важно: очень краткий. Но чтобы ты потом смог(-ла) им пользоваться.

Рекомендуемая технология: первый раз читаешь и выделяешь ключевые мысли и важные места. Потом, пролистывая книгу, выписываешь ключевые мысли (поможет копи-паст) в файл или в Майнд-карту.

Конспект — отличный инструмент для запоминания материала и дальнейшего использования в работе. Иначе для чего изучать?

**Как лучше фиксировать мысли по развитию компании?**

Мысли по пользе для компании полезно фиксировать сразу (например, с помощью Evernote, если читаешь на планшете и/или телефоне) или формулировать их в процессе составления краткого конспекта.

**Как “выделить” и сохранить ключевые мысли и комментарии в процессе чтения книги?**

Читать книгу в PDF. В Adobe Acrobat для всех устройств можно выделять в документе строки и оставлять комментарии. После прочтения отправить себе документ на почту для последующего составления конспекта. Некоторые программы для мобильных устройств, например, iBooks, позволяют автоматически генерировать конспект на основе выделенных фрагментов текста и комментариев.

**Какой смысл в конспекте? Зачем нужно его делать в письменном виде?**

* При работе с книгой в голове сохранится больше знаний.
* Пройдясь по конспекту, можно будет быстро вспомнить и применить знания в работе.
* Наличие конспекта позволит быть уверенным, что книга действительно подробно проработана.

**Что делать дальше после изучения?**

* Обязательно использование полученной информации в рабочих процессах.
* Обязательно должны быть предоставлены рекомендации по улучшению наших бизнес-процессов, технологий, стандартов и т.д. за счёт полученных знаний.

**Пример грейда для одного из руководителей проектов компании "Открытая Студия"**

* Руководство проектами поддержки и развития сайтов / интернет-магазинов на 1С-Битрикс (интернет-маркетинг): знать и постоянно следить в своё личное время за вектором развития, новинками, вебинарами, презентациями, партнёрской программой и т.д. (маркетплейс, внутренний функционал и др.).
* Внедрение корпортала (как “облака”, так и “коробки”):  разработка стратегий, организация эффективных работ (для управленческого консалтинга): знать и постоянно следить в своё личное время за вектором развития, новинками, вебинарами, презентациями, партнёрской программой и т.д. (маркетплейс, внутренний функционал и др.).
* Окончить официальные курсы “1С-Битрикс”: 1) Бизнес-процессы; 2) Телефония в Битрикс24; 3) Внедрение корпоративного. портала
* Менеджмент: Аудиокурс Владимира Тарасова "Персональное управленческое искусство". По итогам курса: 1) знать основные техники и управленческие приёмы;  2) знать определения и методы управления. 3) уметь строить сценарии и использовать стратагемы. Конспект курса обязателен.
* Книга Александра Фридмана “Вы или хаос. Профессиональное планирование для регулярного менеджмента”.
* Возможность работы консультантом по проектам внедрения регулярного менеджмента и других услуг управленческого консалтинга (на первом этапе: работа в команде со старшим руководителем Евгением Севастьяновым).
* Еженедельные комментарии к чужим комментариям и ко всем постам с вопросом в пабликах Remote Management (Дистанционное управление компанией).
* Прочитать книгу Игоря Рызова “Я всегда знаю, что сказать. Книга-тренинг по успешным переговорам”. Участие в составлении регламентов по продажам и переговорам применительно к нашим услугам на основе изученного материала
* Общее развитие: Книга Михаила Литвака “Психологическое айкидо”.
* Книга Гандапаса “К выступлению готов! Презентационный конструктор”.
* Книга Гандапаса “Камасутра для оратора”.

**Автор статьи - Евгений Севастьянов**

Генеральный директор Открытой Студии

# Шесть типов сотрудников, которым не стоит обещать карьерный рост

17.04.2018

Высококлассный специалист может стать отвратительным работником, поднявшись всего на 1 ступеньку вверх по карьерной лестнице. Хочется кого-то повысить? Узнайте, что о нем думают сослуживцы.

Сотрудники любой компании рассчитывают на то, что их старания будут вознаграждены. Кому-то хочется повышения зарплаты, кому-то – карьерного роста (конечно, с финансовыми бонусами). Но мнение руководителя и работника о достижениях последнего очень часто не совпадают. Шесть ситуаций, в которых можно смело и аргументированно отказывать сотруднику в повышении, [**перечислил**](http://www.hr-portal.ru/blog/6-prichin-po-kotorym-rukovoditel-mozhet-otkazat-v-povyshenii) HR-portal.

**1. Отсутствие видимой точки роста**

Если у сотрудника пропадает интерес к самой компании и происходящему в ней, он трудится лишь от звонка до звонка, не вносит инициативы в рабочий процесс, а свою работу выполняет автоматически, повышать его бессмысленно.

Даже если он делает все как нужно и сдает отчеты вовремя, у такого человека нет потребности расти и развиваться на этом месте. Компания и ее рост ему не интересны.

**2. Нежелание расти профессионально**

У работника, которого стоит повышать, должен повышаться профессиональный уровень, он должен стремиться к общественному признанию своих навыков, умений и достижений. Например, у менеджера по продажам должен расти показатель деятельности подразделения (KPI): увеличиваться объем продаж, расти средний чек. Если речь идет о поваре, он должен уметь брать на себя инициативу: скажем, суметь подменить заболевшего шеф-повара. При этом очень важно, чтобы он сделал все по регламенту и уложился в установленный срок, ведь сама по себе инициатива, не подкрепленная достаточным уровнем квалификации, ценности не имеет — принимается только ее положительный результат.

**3. Неуважение коллектива**

Человека, которого не уважают в коллективе, не стоит повышать. На тех, кто имеет авторитет в компании, стремятся равняться, за ними хотят идти, к ним прислушиваются. Ценятся те, кто обладает авторитетом и лидерскими качествами: они всегда точно знают, куда и зачем идут и могут объединить и мотивировать других членов команды. Нельзя забывать, что с каждым повышением зона ответственности расширяется, а количество подчиненных увеличивается. Так что сотрудника, на которого смотрят с насмешкой, точно не стоит пытаться сделать боссом.

**4. Неумение спорить**

На роль руководителей не подходят те, кто боится спорить с руководством, приводить свои контраргументы. Начальник может допускать ошибки, и умение сказать ему об этом, возможно даже осадить или хотя бы внести свое предложение, не боясь, что уволят, — ценное качество. Перспективный сотрудник отстаивает интересы компании, а не старается угодить руководству.

**5. Никакой «внеклассной работы»**

Сотрудники, которые не готовы участвовать во внеплановых мероприятиях компании, и брать на себя дополнительные обязанности не могут расти. Чтобы стать ценным сотрудником, надо, в первую очередь, не бояться «принимать удар на себя», брать инициативу и принимать решения даже в экстренных ситуациях. Подменить заболевшего работника, задержаться вечером – все это важно для возможно будущего руководителя.

**6. Не разделяет философию компании**

Человек, который не видит потенциала компании, не разделяет ее философию, не горит ее развитием не может пойти на повышение. Уровень доверия такого работника к компании никогда не будет высоким, его вклад в развитие общего дела окажется минимальным. Только тот, кто заинтересован в личном вкладе в продвижение компании, интересуется и общими результатами деятельности коллектива.

[**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) |  |