**Кого надо уволить. Вып. 1**

Оглавление

[Незаменимых сотрудников не бывает: как от них избавиться 1](#_Toc685597)

[Как выстроить систему правильного расставания с сотрудниками 10](#_Toc685598)

[Повысить нельзя уволить. Шесть типов сотрудников, которым не стоит обещать карьерный рост 13](#_Toc685599)

[Опыт компании Softline: вытащить сотрудника из ямы разочарованности или расстаться 14](#_Toc685600)

[8 типов сотрудников, которых следует уволить 16](#_Toc685601)

[5 причин не нанимать "звезд" в свою компанию 17](#_Toc685602)

[Сколько стоит уход работника 19](#_Toc685603)

[7 НЕВЫНОСИМЫХ СОТРУДНИКОВ, КОТОРЫХ ДАВНО ПОРА УВОЛИТЬ 23](#_Toc685604)

[10 типов неприятных людей: как ими управлять 24](#_Toc685605)

[Чистка рядов. Как избавиться от серого кардинала без вреда для компании 28](#_Toc685606)

[Как 11 типов плохих топ-менеджеров разрушают вашу компанию изнутри 30](#_Toc685607)

[«Это какой-то маскарад! Нанимаешь топ-менеджера, а получаешь шута горохового» 36](#_Toc685608)

[8 фатальных ошибок при поиске исполнительного директора 38](#_Toc685609)

[**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)

# Незаменимых сотрудников не бывает: как от них избавиться

18.04.2018

*Кладбища полны незаменимых людей*

*Жорж Клемансо*

С шестом идёт руководитель, а внизу - незаменимые сотрудники. Иллюстрация наглядно передаёт проблему незаменимости сотрудников для компании и руководителя.

**Как незаменимые сотрудники разрушают вашу компанию**

Почти во всех компаниях есть незаменимые сотрудники. Для собственников и топ-менеджеров это всегда головная боль. К примеру, внедрение нововведений в компании почти всегда сталкивается с непробиваемой стеной в виде незаменимых.

Почему эту стену трудно “пробить” даже опытным руководителям с 20-летнем стажем? При нововведениях сотрудникам **приходится выходить из зоны комфорта**, т.е. переходить из состояния “так было раньше” в состояние “так будет”. Любая зона комфорта - это своего рода точка равновесия. Поэтому для выхода из неё большинству сотрудников недостаточно двух направлений воздействия со стороны руководителя: “мотивация” и “поддержка”. Для внедрения нововведения необходимо применять ещё и “принуждение”.

Незаменимые же, когда им грозит “принуждение”, начинают заниматься классическим шантажом в формате *“будете требовать меняться - уйду и у вас всё рухнет”*или *“не хочу и не буду этого делать, попробуйте заставьте”*.

Может ли в текущей экономической ситуации компания позволить обходиться без нововведений? Ответ: категорически НЕТ. К слову, систематизация бизнеса также невозможна, если он построен на незаменимых. Но...

**Незаменимость, от которой проигрывают все**

От незаменимости сотрудника проигрывают все: компания, руководитель и… **сам сотрудник!**

Обычно сотрудник надеется на следующее: стану незаменимым, потребую себе большую зарплату, да и уволить меня не смогут (бонусом прилагается возможное удовольствие от шантажа).

Незаменимый сотрудник представляет себя в своей картине мира как-то так. Тогда как на самом деле он уже давно стал головной болью для компании и приносит ей вред.

А что происходит на самом деле? Незаменимого сотрудника ждет неизбежная деградация, ведь у него нет стремления расти, совершенствоваться. Это может показаться странным, но незаменимого выгоднее уволить или заменить, чем держаться за него. И сейчас вы поймете, почему.

**Проблема незаменимости сотрудников для собственников, топ-менеджеров и руководителей**

* **Невозможность**быстрого и эффективного внедрения нововведений в работе компании (об этом я рассказывал выше).
* **Снижение эффективности большинства бизнес-процессов**. Незаменимый сотрудник зачастую игнорирует стандарты и работает так, как удобно ему, а не так, как выгодно компании. Его навыки позволяют “разруливать” возникающие на этой почве сложные ситуации. Недаром он незаменимый.
* **Падение авторитета руководства**. Вседозволенность и регулярное нарушение правил замечает не только начальник, но и остальные сотрудники. Авторитет руководителя и системы управления тает, остальные начинают более “прохладно” относиться к распоряжениям руководства и своим обязанностям. Зачастую возникает благодатная почва для “антилидерства”, когда вокруг незаменимого формируется своего рода команда “против руководителя”.
* Невозможность систематизировать работу подразделения в частности и бизнеса в целом.
* **Для собственника**. Там, где много незаменимых, собственник вынужден крутиться в своём бизнесе “как белка в колесе”. Если вдруг найдётся управляющий-виртуоз для управления этой системой, то и он станет незаменимым, а следовательно, головной болью собственника.
* **Для руководителя**. Умение и опыт ”систематизации деятельности своего подразделения” и “внедрения нововведений” - одни из самых дорогих компетенций у руководителя на рынке труда. Но руководителю сложно их “прокачивать” из-за незаменимых сотрудников.
* **Риски**. Если незаменимый заболел, попал в больницу или ушёл в другую компанию, может рухнуть работа целого подразделения, а то и всего бизнеса.

Сложно переоценить масштаб негативного влияния на коллектив, нарушения правил и подрыва авторитета системы управления со стороны незаменимых сотрудников.Перейти к оглавлению

**Проблема собственной незаменимости для сотрудника**

* **Резкое торможение развития профессиональных навыков**. Риск их деградации. С незаменимого сотрудника зачастую требуют меньше и он начинает работать в своего рода “инкубаторе”. Многих это расслабляет и стимулирует появление лени. Лень потом переходит и на обычную жизнь. Возникает эффект “трясины”.
* **Исчезновение важных навыков для профессионального и личного развития**человека: взаимодействие с руководителем, умение играть роль подчинённого (важный навык для всех, даже владельцев бизнеса, т.к.и им приходится играть роль подчинённых в отношениях с государственными структурами), навыки выслушивания конструктивной критики и работы над собой по её итогам. Как следствие: понижение объективной стоимости на рынке труда и искажение собственной картины мира относительно своей значимости, навыков и т.д.
* **Остановка или замедление карьерного роста**. Сотрудник хорошо работает, но руководитель его не может повысить, т.к. некем заменить.
* **Проблемы на новом месте работы**. Когда незаменимый сотрудник уходит в другую компанию, направление его деятельности на старом месте работы рушится, как карточный домик. Поэтому таким людям часто звонят с предыдущего места работы с просьбой решить те или иные проблемы / вопросы. При этом некоторых начинает мучить совесть (справедливости ради скажу, эффект достаточно редкий), что из-за них там “всё развалилось”, и они начинают “работать на два дома”. Это существенно снижает эффективность работы на новом месте. Кроме того, руководитель в новой компании может увидеть в этом риски, обнаружив у человека склонность завязывать все процессы на себя и в результате становиться незаменимым.

**Про опасность “точки кипения” руководителя**

Работая с незаменимым, в какой-то момент у руководителя может лопнуть терпение. Катализатором может быть ситуация, когда сотрудник не выполнил очередное распоряжение, позволил себе выходку или проступок. **В “точке кипения”**руководителю быстрое увольнение незаменимого сотрудника кажется единственным выходом. Однако не стоит с этим торопиться.

Если вы руководитель и чувствуете, что близки к “точке кипения”, имеет смысл не дожидаться её достижения, а начать действовать на упреждение. А ещё лучше - не допускать незаменимости сотрудников, в чём вам опять же поможет алгоритм ниже.

В “точке кипения” с руководителем шутки плохи, однако ему не стоит торопиться с увольнением незаменимого сотрудника “на эмоциях”.

Чтобы не доводить ситуацию до крайней черты, изучите алгоритм и начните действовать заранее. Если в вашей компании все не настолько плохо, возьмите на вооружение только часть действий.

В рамках этой статьи предлагаю рассмотреть на практическом примере запущенный и сложный случай поведения руководителя в “точке кипения”.

**Описание ситуации “Незаменимый менеджер по продажам”**

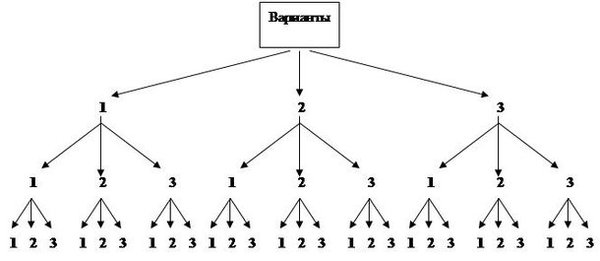
Типичная ситуация: менеджер по работе с постоянными клиентами прекрасно выполняет свои обязанности. Однако ежедневно нарушает установленные правила в компании. Может проигнорировать распоряжение генерального директора. Пользуется популярностью в коллективе из-за своих профессиональных навыков и свободной манеры общения с руководством.

На менеджере держится вся работа с ключевыми клиентами. Но обучение новичков и передача им знаний целенаправленно саботируются (менеджер игнорирует просьбы написать инструкции и регламенты с фиксацией своих действий). К тому же менеджер дружит с коммерческим директором, который является одним из соучредителей компании.

Под влиянием менеджера, коллектив компании начинает постепенно "разлагаться" и генеральный директор доходит до “точки кипения". Увольнение менеджера кажется ему единственным выходом, однако коммерческий директор против, объясняя это тем, что обязательно будет "провал в продажах" и есть риск "переманивания” менеджером части клиентов.

**Пошаговый алгоритм: как избавиться от незаменимости сотрудника и не допускать возникновения незаменимых в будущем**

Далее будет подробно разобран алгоритм действий генерального директора в сложившейся ситуации (описана выше). Построенный сценарий не является догмой, однако может служить примером не только избавления от незаменимых с минимизацией рисков, но и предотвращения их появления в вашей компании в будущем.



Разновидностей ситуаций с незаменимыми сотрудниками может быть множество. Для их решения достаточно понимать ключевые принципы и обладать элементарными навыками комбинаторики.Перейти к оглавлению

**Принципы генерального директора**

Генеральному директору в рамках описанной выше ситуации имеет смысл руководствоваться следующими ценностями таллинской школы менеджеров :

**Действуй не "потому что", а "для того чтобы"**. Уволить человека поддавшись эмоциям - это типичное действие “потому что” (риски потерь при этом значительно возрастают). Учесть риски, составить план действий, подстраховаться - действия “для того чтобы” снизить издержки, разрешить ситуацию с выгодой для компании.

* **Радость неудачи**. Раз такая ситуация возникла, воспользоваться ею для того чтобы скорректировать свою картину мира и дальнейшую стратегию развития бизнеса.
* **Говори себе правду.**Лично генеральный директор и его партнёр-соучредитель (коммерческий директор) несут ответственность за всё, что происходит в компании. Без корректировки собственных стереотипов и действий ситуация обязательно повторится, возможно ещё в большем масштабе.
* **Делай не человека лучше, а человеку лучше**. Отсюда: бороться надо "ЗА" человека, а не “ПРОТИВ” него. И увольнение в рамках данной ценности - это путёвка в жизнь для незаменимого сотрудника, ибо оставаясь на своём месте он продолжит свою деградацию (см. выше раздел “Проблема собственной незаменимости для сотрудника”).

**Основные причины возникновения незаменимых сотрудников**

Причины актуальны как для данной ситуации, так и ко всем случаям незаменимости сотрудников. Только устранив причины можно не допустить возникновения появления “незаменимых” в будущем.

* **Отсутствие в компании стандартов, регламентов и обучающих материалов**(всё “хранится” в головах людей) и контроля за их исполнением. Отсутствие системы наказаний за нарушение инструкций и другие проступки.
* **Отсутствие явной зафиксированной обязанности каждого сотрудника “делать себя заменимым”**(развивать стандарты и регламенты, позиционировать свой профессионализм при общении с клиентом, как следствие стандартов и системы обучения, внедрённых в компании). Не лишними будут напоминания: *"любители делать себя незаменимыми - первые кандидаты на увольнение”*.
* **Наличие родственников и друзей среди ключевых сотрудников**. Часто мы им доверяем и прощаем значительно больше, чем необходимо для дела и собственными руками делаем их незаменимыми. Подробнее в статье “[Родственники-подчинённые: что делать руководителю, когда они садятся на шею](http://openstud.ru/blog/for-businessmen/work-with-relations/)”.
* **Наличие “своих людей” у партнеров / руководителей**. Часто незаменимыми становятся "свои люди" лиц, принимающих решения (как правило, партнёров или топ-менеджеров). Когда в компании несколько партнёров, нередки случаи борьбы за влияние. Один из классических методов - это расстановка “своих людей”, которые впоследствии, чувствуя высокое покровительство, делают себя незаменимыми и начинают этим активно пользоваться. Решение проблемы заключается в известной фразе *“Бей своих, чтобы чужие боялись”*.

**Сценарий действий генерального директора**

Генеральному директору имеет смысл отработать три основных риска:

* I. Менеджер уведёт часть клиентов.
* II. Просядут продажи с уходом менеджера.
* III. Возникнет конфликт с партнером / руководителем (в нашем случае это коммерческий директор) либо тот снова сделает кого-то из “своих людей” незаменимым.

Действительно, не стоит торопиться форсировать уход менеджера немедленно. Лучше подготовить подробный план действий по отработке рисков I и II. Далее следует провести беседу с коммерческим директором (отработать риск III) и заполучить его в союзники (возможно, коммерческого директора от увольнения менеджера удерживает в том числе и страх перед рисками), и лишь затем действовать по отработке рисков I и II совместно с коммерческим директором в рамках “борьбы за человека” (за менеджера).

Воровство клиентов мало чем отличается от воровства денег. Поэтому каждый сотрудник должен знать, кому на самом деле принадлежат клиента и их контакты.

**I. План действий по риску «менеджер уведёт часть клиентов»**

(План изначально готовится генеральным директором в письменном виде для озвучивания и согласования во время беседы с коммерческим директором. Выполняется после согласования с коммерческим директором, процесс согласования описан в п.III.)

Начать лично курировать отношения с ключевыми клиентами (если возможно на уровне собственников компаний-клиентов), которых сейчас ведёт менеджер. Распределить их между собой и коммерческим директором.

Подготовить сценарий разговора с менеджером, в результате которого либо должен быть подписан пакет документов, либо озвучена возможность его увольнения (коммерческому директору можно предложить самому провести разговор, но оставить ему только указанные 2 варианта его завершения).

*Детальная подготовка к сложным переговорам заметно увеличит вероятность их успешного завершения*

Беседу следует начать с вопроса менеджеру: *“Как вы считаете, кому принадлежат клиенты: компании или вам лично?”*

1) Если менеджер даст ответ: *“мне лично”*, продолжить с менеджером разговор в таком ключе: *“Вы искали клиентов, взаимодействовали с ними в рамках действующего трудового договора с нашей компанией. Кому принадлежит результат вашей работы по трудовому договору?”*Если менеджер будет стоять на своём, то пропустить пункт 2 в этом разделе и двигаться дальше по рискам. При таком развитии событий коммерческому директору едва ли потребуются дополнительные аргументы, чтобы согласиться с необходимостью уволить этого человека.

2) Если менеджер даст ответ: *“конечно, клиенты принадлежат нашей компании”*, предложить ему подписать официальное соглашение о том, что: клиенты принадлежат именно компании и их запрещено “переманивать” после увольнения + использовать коммерческую информацию и ноу-хау, полученные в этой компании и являющиеся её интеллектуальной собственностью, можно только на работе в этой компании. В случае отказа подписать соглашение, вынести вердикт: “человек ненадёжный”. В этом случае коммерческому директору также будет более ясно, “куда завела его дружба”. (Ремарка: в договоры с контрагентами полезно включать пункт о том, что они обязуются “не нанимать бывших сотрудников компании 3 года с момента прекращения их трудовой деятельности”).

**II. План действий по риску «просядут продажи» с уходом менеджера**

(Изначально готовится генеральным директором в письменном виде для озвучивания и согласования во время беседы с коммерческим директором. Выполняется после согласования с коммерческим директором, процесс согласования описан в п.III.)

Продумать действия в случае, если заявление об увольнении будет положено на стол завтра (построить сценарий). Расписать подробно списком: что конкретно сейчас делает менеджер. Описать, кто “прикроет” эти направления. Найти дела, которые можно передать менее квалифицированным специалистам и дела, в которых он действительно незаменим. Для этого подойдёт таблица со столбцами: “Что делает / За что отвечает?” и “Кем закрыть?”. Пример: Что делает: *“1 раз в 2 недели созванивается с ключевыми клиентами и узнаёт, есть ли у них вопросы”*, кем закрыть: *“пока мы ищем нового сотрудника, секретарь может собирать информацию, а коммерческий директор перезванивать тем клиентам, у которых есть вопросы”*.

Падение продаж - обыкновенный риск при уходе “незаменимого продавца-звезды”. Лучший способ: заменить его на двух середнячков.

Промониторить рынок труда (просмотреть резюме, оценить их количество и качество) и быть готовым взять нового сотрудника с окладом на 30% выше рынка (например, такая повышенная зарплата может выплачиваться 4-6 месяцев, за срочность, так сказать), если кандидат примет быстрое решение о выходе на работу.

Обретя “силу в безразличии”, возможно будет начать борьбу “за менеджера”, а не “против менеджера” следуя ценности “делать не человеку лучше”, а “человека лучше”. В рамках борьбы “за человека” есть вероятность (хоть и незначительная), что менеджер изменит шаблоны своего поведения. В данном случае можно оставить его работать. Если же его поведение останется прежним, единственный вариант - уволить, но не сразу.

*Сила в безразличии позволяет делать не человеку лучше, а человека лучше.*

Предложить менеджеру обучить новичка, совершенно чётко обозначив, что в случае отказа придётся расставаться прямо сейчас (подготовительные мероприятия к этому со стороны генерального и коммерческого директора уже выполнены).

Составить подробный план обучения новичка. Наметить точки промежуточного контроля и сроки. В план обучения включить на каждом этапе регламентацию действий менеджера (знания должен передавать в формализованном виде) + дополнительные материалы по конкретному пункту. Определить и формализовать технологию обучения, сформулировать письменно какими должны быть промежуточные и итоговые результаты обучения (список навыков, умений, функциональных обязанностей) + способ проверки (устный экзамен, отправка к клиентам и т.д.).

Возможно, добавить мотивацию для менеджера за успешное обучение новичка (денежная премия, отправка на курсы повышения квалификации за счёт компании и т.д.) в зависимости от его интересов.

Менеджеру имеет смысл озвучить, что в случае провала любого из этапов плана обучения, расставание с ним станет неизбежным (“создать ему проблему” в том, что “как раньше уже не будет”). В случае успеха обучения новичка менеджер потеряет свою незаменимость, что может мотивировать его на корректировку своего поведения.

При значительной положительной динамике поведения можно оставить менеджера на работе (взяв письменное обязательство, что он будет в позиции “лояльность” по отношению к системе управления) и незамедлительно уволить его при первых симптомах “рецидива”, т.к. комплект должностных инструкций и регламентов полностью написан менеджером + подобраны все обучающие материалы. Это позволит новому человеку “войти в должность” за 3 дня. А может быть менеджер начнёт работать так хорошо, что и обученному хватит задач.

Если же поведение менеджера останется неизменным - уволить его с соответствующей формулировкой.

**III. План действий по риску «возможности возникновения конфликта с партнёром».**

Теперь необходимо согласовать план с коммерческим директором (саму беседу разделить на две части).

Попытки самостоятельной реализации генеральным директором вышеизложенных планов без предварительного получения в союзники своего партнёра обречены на провал. Учитывая это, назначить встречу с коммерческим директором.

Многие и многие проблемы в бизнесе - следствие неразрешённых своевременно противоречий между соучредителями или попросту непроговоренных вопросов.

***первая часть беседы в ролях “совладельцы” (синоним: партнёры)***

Начать беседу в ролях “партнёры” (важно разделять роли “партнёр-партнёр” и роли “начальник-подчинённый”, в рамках разных ролевых пар у них разные обязанности и полномочия). Предложить “партнёру” определиться, какую модель бизнеса они вместе строят: персоналонезависимую, в рамках которой можно в перспективе начать отходить отдел (передав бразды управления наёмным управленцам) или же “бегать в этом бизнесе в качестве белок всю жизнь”, опасаясь уезжать даже в двухнедельный отпуск?

Вряд ли “партнёр” выберет второй вариант (если же выберет его, обрадоваться и предложить ему подписать личное обязательство на 15 лет “крутиться в их общем бизнесе как белка в колесе” в то время как генеральный директор через 1-2 года начнёт отходить от дел, и предложить проработать вопрос с юристами, чтобы “бизнес было не увести”).

*Для многих собственников из-за необходимости "крутиться в своём бизнесе как белка в колесе" в какой-то момент теряется привлекательность идеи "иметь собственный бизнес"*

Если партнёр согласен на персоналонезависимую систему, то озвучить необходимость отбирать сотрудников нужно не по принципу “кто чей друг”, а “с учетом профессиональных навыков и знаний, отношения к системе управления и систематизации своих знаний в формализованном виде: регламенты, инструкции, примеры и т.д., а также соблюдения корпоративных стандартов”.

Люди, систематически нарушающие стандарты, должны наказываться, вне зависимости от того чьи они родственники, приятели и т.д. Следствием этого будет работоспособный коллектив со здоровым профессиональным отношением к работе и корпоративной культуре. Иначе есть риск повторения той же ситуации, но уже с другими сотрудниками, даже если с данным менеджером она разрешится благополучно. Зафиксировать, что возражений у партнёра нет.

***вторая часть беседы в ролях «генеральный директор - коммерческий директор»***

Перейти к обсуждению вопросов относительно судьбы менеджера в ролях “генеральный директор — коммерческий директор” учитывая то, что находясь в ролях “совладельцы” они только что определили критерии для топ-менеджеров (т.е. для себя же в других ролях) по отбору персонала.

Рассказать, что поведение менеджера подрывает систему управления компанией, а следовательно, эффективность работы других сотрудников, возможность масштабирования, перспективы компании. Кроме того, оно не соответствует сформулированным нами критериям подбора сотрудников. Согласен ли с этим коммерческий директор?

Озвучить коммерческому директору сценарий действий по отработке рисков I и II, включить его в обсуждение с тем, чтобы эти сценарии воспринимались разработанными совместно. Коммерческий директор едва ли будет против, ибо в рамках сценария борьба идёт “за человека”, а не “против человека” с учётом обоснованных интересов компании. Нелишним будет спросить, с какими пунктами плана коммерческий директор не согласен.

Если в том, что *“менеджер должен быть уволен в случае его отказа изменить свой шаблон поведения”*, то попросить коммерческого директора разделить роли “друга” и “подчинённого” по отношению к менеджеру. Взял бы он на работу такого человека исходя из сформулированных критериев, если бы он не был его другом и протеже? А если взял бы, то что будет с компанией, когда в ней будут работать только такие люди? (*“в один прекрасный момент мы вернёмся из отпуска, а бизнеса нет”*).

После утверждения плана коммерческим директором, совместно приступить к выполнению действий из п. I и II, разделив задачи. При этом генеральный директор, как руководитель, оставляет контроль выполнения за собой. Зафиксировать критерии отбора персонала, сформулированные в ролях “партнёров”, скрепить подписью во избежание двойственных толкований.

**Ключевые выводы, или Вред от бездействия руководителя**

Собственник, топ-менеджер и любой руководитель должен в обязательном порядке управлять рисками (оценивать их важность, заранее принимать меры по их преодолению, минимизировать вероятность их возникновения).

Риски подстерегают бизнес на каждом шагу. Управление рисками и предупреждение их - одна из ключевых обязанностей любого руководителя.

Для системной борьбы с риском “незаменимости сотрудников” рекомендую озаботиться внедрением регулярного менеджмента в вашей компании. Подробнее о том что такое “регулярный менеджмент” и как с его помощью систематизировать бизнес читайте в статье “[Как внедрить регулярный менеджмент в своей компании (часть 1): Подготовка, цели](http://openstud.ru/blog/for-businessmen/regular-management-targets/)”.

*“Незаменимость сотрудников” относится к числу рисков, которые возникают с вероятностью 100% при бездействии руководителя*

“Незаменимость сотрудников” относится к числу рисков, которые возникают с вероятностью 100% при бездействии руководителя. Данный риск приносит проблемы внутри компании, серьёзные убытки, а иногда и разрушение всего бизнеса.

По моей квалификации рисков для компании, “незаменимость сотрудников” относится к категории “Очень опасный”. А сколько сейчас незаменимых сотрудников в вашем бизнесе? И что будет, если они по каким-то причинам массово покинут компанию?

**Автор статьи - Евгений Севастьянов** Генеральный директор Открытой Студии

# Как выстроить систему правильного расставания с сотрудниками

*Тема очень щекотливая для любого директора по персоналу, эйчара, руководителя. О необходимости увольнять людей в интересах бизнеса думают много, но пишут, как правило, мало.*

Эйчары очень любят говорить о положительных, созидательных опциях своей работы — о кадровом резерве, подборе и адаптации сотрудников, их обучении, о корпоративной культуре и пр. Понятное дело — об этом говорить легко, приятно, комфортно. Это стимулирует и повышает интерес к работе. А еще кадровики и юристы по трудовым спорам любят говорить о защите прав работодателей, необходимости правильного оформления кадровых документов, соблюдении соответствующих процедур и т.п., и одновременно изобретают всё новые схемы увольнения сотрудников с целью снижения рисков трудовых споров и различных проверок.

Но кроме сказанного, есть еще и морально-этический аспект расставания с людьми, культура увольнения людей и необходимость этому учить и учиться делать это правильно. Даже если все эйчар-процессы в организации выстроены идеально, сотрудников мотивируют, обучают, оценивают, о них заботятся, корпоративную культуру развивают, индивидуальные подходы используют и т.п., возникают ситуации, когда в интересах бизнеса нужно увольнять людей. Разберем причины расставания с сотрудниками по инициативе организации:

**Массовые увольнения продиктованы необходимостью:**

* Оптимизации численности. Особо опытным HR-директорам «посчастливилось» пережить уже 3 кризиса, первый — еще в 1998-99 годах, в 2008 году и в текущем. Кому-то больше, кому-то меньше, но большинство компаний в эти периоды массово расставались с людьми, которые перестали быть нужными бизнесу.
* Упразднения ненужных функций/структурных единиц при поглощении/слиянии компаний, изменении направлений бизнеса, отмирании функций при автоматизации, оптимизации процессов и проч.

При массовых расставаниях акцент делается на правильные расчеты, доскональное соблюдение процедур, сведение рисков трудовых споров до минимума, а в самых продвинутых компаниях разрабатываются и внедряются программы по аутплейсменту (мероприятия по щадящему расставанию и помощи в трудоустройстве).

**Индивидуальные увольнения происходят, как правило, из-за снижения по различным причинам эффективности работника до неприемлемого уровня:**

* Навыки сотрудника морально устарели, категорически не желает/не способен осваивать новые.
* Работая давно, человек не вписывается в изменения корпоративной культуры с учетом требований бизнеса, «цепляется» за старые традиции и ритуалы, которые канули в прошлое.
* Не может выстроить нормальные «рабочие» отношения с новым руководителем и коллегами (очень дорожил предыдущей командой).
* Человека по различным причинам (от размера зарплаты до функционала) не устраивает место работы, но искать новую работу лень, работает спустя рукава.
* Сотрудник систематически не реагирует на корректирующие предупреждения руководителя по рабочим вопросам, надеется, что «и так сойдет».
* Случается резкое изменение личных обстоятельств сотрудника, таких как появление нового надежного источника дохода, изменение места жительства и т.п., повлекшее снижение его рабочей мотивации.
* Ошибки рекрутинга или ротации (ну тут и вина работодателя, конечно). Человек фактически занимает не свое место, не способен справиться с поручаемой работой, нарушает нормы этики и корпоративной культуры.
* Сотрудник совсем «выгорел», от него уже вреда больше, чем пользы. По-хорошему, с ним нужно было бы расстаться раньше, но руководство по разным причинам не решалось на этот шаг.

Когда у работодателя созревает окончательное решение расстаться с сотрудником, позиция утверждена, оставить/перевести на другой участок невозможно, начинается этап реализации решения.

**Типичные недочеты со стороны работодателя при увольнении сотрудника (с учетом действий в рамках правового поля):**

* «Мягкотелость» руководителя, который тянул с неизбежным, по сути, увольнением, пытался получить от работника хоть какой-то результат, и ни разу не сообщил человеку о том, что компанию уже не устраивает его работа. Так, лишь ворчал по мелочи. И человек, получив информацию о предстоящем увольнении впервые, пребывает в состоянии шока — он-то думал, что всё нормально.
* Неумение руководителя проводить честную, открытую и корректную беседу с сотрудником и желание «спихнуть» ее проведение на кого угодно, начиная от коллеги, заканчивая HR. Работника направляют к HR, и от него, а не от своего руководителя, с которым отработал столько лет, он впервые слышит о предстоящем увольнении. Это травмирует психику увольняемого. Человек потом долго переживает по этому поводу.
* Отсутствие в компании системы, когда руководители подразделений выкручиваются, кто как может, и сообщает теми словами, которые знает, и думает, что так правильно. Или, вообще, особо не «заморачиваются» по этому поводу.

***Какой должна быть система расставания там, где ее еще нет?***

* В компании должны быть утверждены опции, предоставляемые сотрудникам при расставании, помимо того, что обязывает дать Трудовой Кодекс.
* Должны быть разработаны планы работы с «отстающими» сотрудниками (по результатам оценки и точечные), в соответствии с которыми должны проводиться корректирующие действия. Ответственный — руководитель подразделения. Контроль — на HR.
* Сотрудник должен регулярно получать адекватную обратную связь от непосредственного руководителя, он должен точно понимать, что если он не выйдет на определенный уровень эффективности в оговоренный срок, то работодатель с ним расстанется (разумеется, в рамках правового поля). Уже при зарождении сомнений в эффективности работы сотрудника, создается корректирующий план.
* Многие руководители — профессионалы в своем деле, умеют достигать целей и руководить, а поговорить с собственным сотрудником уже о назревшей необходимости расставания не могут. Директор по персоналу должен учить их этому.
* Директором по персоналу должна быть определена форма бесед, предваряющих увольнение. Сотрудники отдела персонала также должны быть обучены структуре таких бесед, и обязаны сопровождать проведение встреч сотрудников с линейными руководителями.
* Переговоры, связанные с увольнением сотрудника, могут прерываться и проходить поэтапно, поскольку каждый человек реагирует на неприятную новость индивидуально. Кто-то набирается мужества и общается спокойно, без эмоций, уточняет и обдумывает условия расставания. У иного же человека эмоции «зашкаливают», здесь нужно проявлять максимум эмпатии, терпения, такта. HR-руководители с психологическим образованием и развитым эмоциональным интеллектом здесь будут особенно хороши.
* После достижения всех договоренностей, необходимо проводить подробное «выходное» интервью и анкетирование (если это не противоречит внутренней культуре).
* Ну и держать слово, конечно — нужно выполнять то, что пообещали сотруднику в процессе переговоров.

Даже если в HR-подразделении скромный штат сотрудников, и все загружены работой, HR-директор должен выстроить внутреннюю программу аутплейсмента. Помимо рекомендательных писем, сотрудникам необходимо помогать людям увидеть новые возможности на рынке труда в индивидуальном порядке. В идеале, в компании должен быть внутренний карьерный консультант или обученный сотрудник, выполняющий его функции, который не только работает с программами кадрового резерва, но и проводит индивидуальную работу с людьми при увольнении.

Людям можно и нужно давать индивидуальные консультации по поиску новой работы, начиная от подготовки и коррекции резюме, помощи с направлением поиска/изменением сферы деятельности и определением зарплатного диапазона до консультаций по прохождению интервью, рекомендаций внешним работодателям и т.п.

Директор по персоналу должен чувствовать ответственность за сотрудников, которые вот-вот станут бывшими. Оттого, насколько комфортно и цивилизованно с ними расстается компания, зависит то, такой «посыл» они дадут не только своим домашним, но и всему рынку труда. А это уже — часть работы по построению HR-бренда компании (или его захоронению). Тут нужно выбирать.

Так, если уровень развития общества определяется его отношением к старикам и детям, то уровень развития компании определяется не лозунгами на сайте компании, а прежде всего, отношением к увольняемым сотрудникам.

# Повысить нельзя уволить. 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.

# 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.

# 8 типов сотрудников, которых следует уволить

02.04.2018

**1. Они распускают сплетни**  
"Те, кто любит посплетничать, не просто теряют рабочее время, которое они могли бы потратить на обсуждение связанных с работой вещей, они поощряют других не уважать своих коллег".

**2. Они любят проводить дополнительные совещания**  
"Когда в команде существуют люди, которые сперва поддерживают мнение большинства, а затем «дают заднюю», это затрудняет реализацию принятых решений".

**3. Они обычно говорят: «Это меня не касается»**  
«Отличного сотрудника отличает то, что он быстро понимает суть проблемы и принимается за ее решение без лишних слов».

**4. Они думают, что былых заслуг достаточно — и ведут себя соответствующим образом**  
«Ценность сотрудника определяется не прошлыми заслугами, а ежедневными результатами. Когда человек говорит, что его былых заслуг достаточно, он считает, что ему больше не нужно напрягаться. Постепенно такая установка распространится на его коллег, и они тоже начнут халтурить».

**5. Они считают, что опыт — это самоцель**  
«Когда один из сотрудников утверждает, что у него больше опыта, он словно говорит: «Мне не нужно оправдание для своих решений или действий». Но в споре всегда нужно прислушиваться к логике и мудрости».

**6. Они используют коллектив, чтобы осадить тех, кто старается**  
«Хорошие сотрудники не смотрят на других. Они стараются для себя, чтобы сегодня быть лучше, чем вчера. Плохие сотрудники не хотят делать больше. Они хотят, чтобы все остальные делали меньше».

**7. Они торопятся присвоить все лавры себе**  
Хороший сотрудник всегда разделит успех с командой. «Он отметит коллег, будет благодарен им за помощь, оценит их заслуги. Это в первую очередь касается начальников: чем больше успехов добивается команда, тем компетентнее они смотрятся в качестве руководителей».

**8. И возложить вину за провал на других**  
Если в компании случается происшествие, то это общая беда. И если кто-то говорит: «Это произошло не из-за меня», то он ошибается.  
Работа в команде предполагает коллективную ответственность за результат. Если кто-то перекладывает ее на плечи других, значит в команде ему не место.

# 5 причин не нанимать "звезд" в свою компанию

Почему найм "звездных" специалистов не всегда выгоден для бизнеса, и как сформировать действительно эффективную команду без таких сотрудников

Процесс поиска кандидата на нерядовую должность бывает трудоемким и дорогостоящим. Он включает в себя продвижение вакансии, изучение десятков или сотен резюме, приглашение лучших кандидатов на собеседование и, наконец, интервью и отбор. А затем наступает время онбординга: компании придется потратить еще немало ресурсов, чтобы новый сотрудник начал работать "на полную".

Если рекрутер допустит ошибку, бизнес потеряет время и деньги, потраченные на подбор и обучение сотрудника. Одной из таких ошибок может быть неоправданное привлечение именитого специалиста. Разберемся, в чем минусы сотрудников "с громким именем" и как правильно выстроить процессы, чтобы "обычные" специалисты проявляли себя не хуже "звезд".

**Отличить пустышку от профи**

Хочется приглашать в свой бизнес только лучших кандидатов. Но в погоне за идеалом можно нечаянно нанять "пустышку". Есть такая категория соискателей: отлично продают себя на собеседовании, а попадая на работу, расслабляются. Складывается ощущение, что поиск вакансии и составление привлекательного резюме — их основной навык.

Чтобы выявить "мыльный пузырь", задавайте уточняющие вопросы. Если человек говорит, что самостоятельно набрал и обучил целый отдел продаж, стоит спросить его о критериях отбора сотрудников, о ключевых показателях работы подчиненных и техниках продаж. Лгуны обычно "сыпятся" на деталях.

Некоторые кандидаты грешат тем, что приписывают себе все заслуги команды. Такое подозрение устраняется личной рекомендацией с прошлого места работы. Также полезно спросить у соискателя, сможет ли он добиться подобных результатов в одиночку в вашем бизнесе. По реакции легко понять, когда личный вклад был приукрашен.

**Почему нанимать "звезд" — не лучшая идея**

Профессиональный рекрутер и предприниматель с опытом сможет отличить настоящий алмаз от подделки. Но возникает другой вопрос: стоит ли брать на работу настоящую "звезду"? Профи экстра-класса, кроме компетенций и опыта, может привнести в компанию и проблемы. Все зависит от личностных качеств человека. Вот несколько причин, почему не всегда стоит приглашать в коллектив "именитого" кандидата.

* **"Звезды" подрывают дисциплину.** Бывает, что сотрудник выполняет свою работу на 200%, и, зная это, делает себе поблажки, надеясь, что начальство будет смотреть на недочеты сквозь пальцы. Казалось бы, 15-минутное опоздание не делает погоды при такой эффективной работе. Но сам факт игнорирования общей договоренности плохо влияет на дисциплину коллектива и подрывает авторитет руководителя. Если эффективная работа нового специалиста в команде важнее формальностей, стоит объяснить остальным коллегам, что такое поведение — исключение из правил, которое возможно с разрешения руководителя.
* **"Звезды" не считают нужным стараться.**Опытные специалисты с усмешкой смотрят на рвение стажеров и работают ровно по оговоренному графику. В дни перед дедлайном, когда горит заказ для важного клиента, или не готово к релизу обновление продукта, "звезда" не всегда захочет присоединиться к команде в сверхурочной работе.
* **"Звезда" запросит высокую зарплату.**Иногда даже слишком высокую. Профи часто уходят со старого места работы банально за бо́льшими деньгами. Так как при переходе в новую компанию соискатели стараются получить более высокую зарплату, то в расцвете карьеры ЗП такого специалиста может находиться на грани окупаемости. Выход — разделить оплату на фиксированную часть и бонусы, которые привязаны к достижениям.
* **"Звезда" может навязывать свои привычки.**Специалист высокого полета, вероятно, считает возможным принести в чужой монастырь свой устав, который будет касаться не только его работы, но и всех подчиненных и коллег, оказавшихся рядом. Когда старый устав не работает в новом бизнесе, сотрудник несправедливо ругает рынок, клиентов и коллег за отсутствие результата.
* **"Звезды" не всегда готовы учиться.**Для многих обучение — это признание собственной неидеальности. Есть специалисты, не способные признать, что некоторые их умения устарели и не работают. Гибкими и обучаемыми остаются люди, которые умеют относиться к себе иронически. Обращайте внимание на умение кандидата не слишком серьезно относиться к своей персоне.

**Обойдемся без коронованных**

Часто предпринимателям кажется, нужно компании позарез нужно привлекать и удерживать "рок-звезд". Но автор книги Originals Адам Грант уверен: такой подход не работает. Хорошие результаты показывают не те, кто нанимает сотрудников "звезд", а те, у кого есть сплоченная команда.

По мнению Гранта, компаниям помогает лидировать приверженность. Основатели компаний-победителей работают над созданием сильных эмоциональных связей внутри коллектива, вместо того, чтобы давать автономию и сложные задачи каждому отдельному сотруднику, как случается в компаниях со "звездным" составом. Грант резюмирует: навыки и "звезды" мимолетны, приверженность сотрудников остается с бизнесом надолго.

К такому же выводу пришли и социологи Джеймс Баррон и Майкл Ханнан, которые заметили закономерность во время изучения корпоративной культуры в разных компаниях.

*"Звездные" сотрудники часто помогают компаниям достичь успеха сразу после вступления в должность, но в долгосрочной перспективе нередко приводят компанию к краху.*

"Неожиданно "звездные" фирмы терпели рекордные неудачи. У них было меньше шансов выйти на IPO[...], так как они часто сталкивались с внутренним соперничеством [...], поскольку каждый хотел быть звездой", — пишет Чарльз Дахигг в книге Smarter, Faster, Better.

Тому, кто хочет создать успешную компанию, не следует привлекать в команду только "рок-звезд" рынка. При должном менеджменте "земной" оркестр из лояльных и усердных сотрудников будет работать лучше.

# Сколько стоит уход работника

Дарья Бердяева Директор по персоналу, HR, Санкт-Петербург 5 АПРЕЛЯ 2018

Почему вкладывать в снижение текучести кадров выгоднее, чем в набор новых сотрудников.

В современном бизнесе все реже звучат фразы «хочешь уволиться – найдем другого» или «не нравится здесь работать – никто не держит». Работодатели уже не разбрасываются кадрами. Однако еще не все усвоили: каждое увольнение сотрудника, это не только головная боль руководителя, но и прямые финансовые потери компании.

**Минус 30 000 рублей**

Проведем расчет потерь на примере линейного сотрудника, принятого в компанию с испытательным сроком и отработавшего две недели.



1. *Заработная плата и налоги.* Допустим, вы платите сотруднику 35 000 рублей. За две недели это: 17 500 рублей + налоги 5500 рублей = 23 тыс. рублей.
2. *Затраты на подбор персонала.* Здесь учитывается и реклама (размещение одной вакансии стоит около 2000 рублей), и рабочее время специалистов по подбору и кадровому делопроизводству, которые занимались оформлением сотрудника. Это еще минимум 3000 рублей. И то при условии, что вакансия закрылась быстро и не требовала дополнительных вложений.
3. *Обучение.* Даже если формально системы обучения в компании нет, вы обязательно тратите свое рабочее время или время кого-то из сотрудников на то, чтобы ввести новичка в курс дела – хотя бы на то, чтобы познакомить с программным обеспечением. В среднем час работы руководителя стоит 400-500 рублей, специалиста – 200-300 рублей. Затраты на обучение начинаются примерно от 2000 рублей. Добавьте сюда методические материалы, тренинги и прочие обучающие мероприятия.
4. *Рабочее время руководителя.* Поскольку заработная плата руководителя выше, то даже небольшое время, которое он посвятил новичку, стоит достаточно дорого. Руководитель проводит собеседование с кандидатом, после приема на работу встречает и объясняет цели и задачи. При увольнении также общается с сотрудником. Беря за основу компанию, где руководитель не очень много уделяет время своему сотруднику, я заложила в эту статью расходов 2000 рублей.
5. *Прочие выплаты.* Это может быть ДМС, питание, спецодежда или что-то еще в зависимости от особенностей компании. Эту сумму я в расчет сумму не закладывала, но если вы знаете эти затраты в своей компании, то прибавьте еще и эти выплаты к получившейся у меня сумме.
6. *Итого.* При самых скромных подсчетах компания потеряла на увольнении одного, который отработал две недели и не прошел испытательный срок, 30 000 рублей.

И это только прямые потери. Ведь сам новичок ничего компании не принес. А после его ухода нужно потратить время на поиск и обучение нового кандидата на вакансию. И опытный сотрудник все это время зарабатывал бы деньги для себя и компании... Размер недополученной прибыли зависит от многих факторов и может быть колоссальным.

Не секрет, что во многих российских компаниях текучесть кадров очень велика, порой она составляет и 100%, и 200%. Думаю, не сложно рассчитать прямые потери, просто умножив стоимость увольнения одного сотрудника на количество уволенных. Более того, я посчитала ущерб от неудачного подбора линейного сотрудника. Что уж говорить о руководящем составе! Там и прямые убытки большие и недополученную прибыль оценить сложно, но она может быть в десятки раз больше.

**Четыре причины увольнений**

Так что же делать? Ответ прост: снижать текучесть кадров. А вот как это сделать, давайте разберем подробнее. Для начала предлагаю разобраться: а что же такое текучесть? Википедия дает такое определение: «Добровольный официальный уход наемного работника из одной организации (фирмы) в другую на основании самостоятельно принятого им решения. Высокий уровень текучести сигнализирует об угрозе стабильности и целостности организации и связан для нее со значительными затратами».

Рассчитать текучесть просто: количество уволенных делим на среднесписочное количество персонала и умножаем на 100%.

Казалось бы, набирай людей побольше, и показатель текучести кадров будет оптимальным. Но поскольку, при расчете текучки считают среднесписочное количество персонала, то получается, что в среднем количество людей в компании/отделе сильно не меняется. Если не планируется увеличение штата, то сколько людей уволились, столько им на замену и взяли. И если количество уволившихся при этом растет, это очень опасный сигнал.

Кроме того, при измерении текучести считаются все уволенные за год. Получается, если в отделе два человека всего, и один из них уволился чуть меньше года назад, то текучесть равна 50%.

Единственный вариант снижать текучесть – сделать так, чтобы люди реже увольнялись. Но как же это сделать? Если коротко, то для начала нужно понять причины, по которым они уходят. Я разделяю их на четыре большие категории.



1. *Условия труда.* Это размер заработной платы, социальные гарантии, продолжительность рабочего дня, ДМС. Сюда также попадают и такие важные факторы, особенно для линейного персонала, как температура в рабочем помещении, наличие комнаты для переодевания, питания, спецодежды. Обычно, если люди сталкиваются с плохими условиями труда, они увольняются, отработав совсем немного.
2. *Ошибка подбора.* По этой причине увольняются сотрудники, отработавшие менее шести месяцев. На эту тему можно говорить много и долго. Найти сотрудника становится все сложнее, поэтому часто руководители берут по принципу, кто пришел, того и взяли. Ну, и как результат, имеем увольнение сотрудника по причине ошибки подбора. Если в вашей компании заботятся о персонале, все хорошо с менеджментом, то основная причина текучести кадров именно здесь. Что же делать? Менять мышление. Брать людей на основании личностных характеристик и учить самим, потому что готовых кадров на рынке нет. Причем лучше потратить много времени на подбор подходящего кандидата, чем бесконечно набирать тех, кто затем увольняется через два месяца. Потому что так вы хотя бы деньги компании на его зарплату, обучение и сопровождение не тратите. Но при этом очень важным становится профиль кандидата. Если требования завышены – значит, такого кандидата не найдешь. Важен баланс, важно взвесить свои пожелания, возможности и реально имеющиеся у вас ресурсы.
3. *Адаптация новичков.* В этом случае также идет речь об увольнение сотрудника, отработавшего менее шести месяцев. Если в компании отсутствует система обучения новичков, наставничество, то предполагается, что человек сам должен все узнать. Более того, часто новичкам ставятся очень жесткие рамки, такие, как «не закроешь сделку за три месяца – уволим», и тому подобное. Каждый человек индивидуален. И кому-то нужно много времени на адаптацию к новой компании и к системе, кто-то и сам все быстро разузнает. Но именно те сотрудники, которым нужно время на адаптацию, чаще всего увольняются, если компания не сопровождает новичков. При этом вполне вероятно, что такой работник был бы очень успешным в дальнейшем.
4. *Сопровождение сотрудников.*Это одна из главных причин увольнения людей, отработавших более шести месяцев. Естественная мотивация сотрудника работает два года. А у поколения Y еще меньше. Сопровождение сотрудников включает в себя весь блок работы с персоналом: мотивация, карьерный и профессиональный рост, обучение. Но самый распространенный фактор толкающий сотрудников к увольнению по этой причине (и не только по этой) – взаимоотношения с непосредственным руководителем.

И какую бы причину увольнения мы не взяли, все они провоцируются ошибками в менеджменте. Ведь именно управленцы принимают решение по всем вопросам функционирования бизнеса. Да, существует рынок труда, который задает рамки. Но все остальное – это решение руководителей компании. Кстати, отсутствие решений по наболевшим вопросам – это тоже ответственность менеджера, поскольку он отвечает за последствия.

Как узнать, какая причина чаше всего толкает на увольнение людей в вашей компании? Спросить этих самых людей. Если вы это сделаете неформально, а в личной беседе, есть вероятность, что вам скажут правду.

# 7 НЕВЫНОСИМЫХ СОТРУДНИКОВ, КОТОРЫХ ДАВНО ПОРА УВОЛИТЬ

Они еще не начали в открытую пьянствовать на рабочем месте, заниматься растратой и хватать по углам стажерок. Но все равно заслуживают немедленного увольнения (опционально: с нанесением травм). Почитай — наверняка узнаешь некоторых своих подчиненных.

Задира на руководящей позиции

Власть и неуверенность в себе — довольно гнилая комбинация. К сожалению, на руководящих позициях оказывается довольно много закомплексованных и сомневающихся в себе людей, которые начинают бороться со своими тараканами и самоутверждаться за счет подчиненных. Поэтому почти 70% травли и запугивания в офисе идет сверху вниз. Высмеивание сотрудников, а порой и откровенные наезды сходят руководству с рук.

**Почему его лучше уволить:**Не только потому, что приятные люди и ценные сотрудники будут быстро уходить от этого придурка, но и потому, что такие действия повышают уровень стресса работников, а значит, представляют угрозу их здоровью.

Халявщик

Когда дело касается его личных проектов, он — чудо эффективности. Но едва перед ним встает перспектива сотрудничества в рамках общего дела, он предоставляет остальным выполнять все самое трудное. Причем паренек может казаться довольно симпатичным, но в один прекрасный момент ты обнаружишь, что он присвоил себе результаты твоего труда.

**Почему его лучше уволить:** Для успеха любой компании важен не только труд каждого сотрудника в отдельности, но и их умение сотрудничать и достигать совместных результатов. Зачем тебе трутень, который тормозит единение коллег?

Донжуан

Пытается затащить в постель каждую мало-мальски миловидную сотрудницу. А затем охотно хвастает своими успехами и сплетничает об отношениях между другими сотрудниками.

**Почему его лучше уволить:**До 40% людей заводит шашни на работе. А потом, при разрыве, один из пары непременно покидает компанию — на эту тему провел исследование журнал CareerBuilder. Легкомысленное поведение таких любвеобильных повес приведет не только к тому, что из компании уйдут ценные работники, но и к росту нервозности сотрудников и взаимного недоверия между ними.

Мистер Негатив

У него только одна реакция на любое начинание в компании: негодование. Его раздражает жизнь в целом и во всех ее мелочах — и отсутствие жидкого мыла в туалете (Вот! Вконец обнищало начальство!), и наличие жидкого мыла в туалете (Не могли выбрать аромат поприятнее?), и особенно необходимость работать.

**Почему его лучше уволить:**Его постоянное нытье не только надоест окружающим, оно еще и способно изменить к худшему твое собственное отношение к работе — а значит, негативно скажется и на твоей продуктивности.

Болтун

Постоянно отвлекает коллег обсуждением грядущей на выходных пьянки или результатов вчерашних матчей. В конце концов, он в офисе или на трибунах? Не говоря уже о том, что темы он выбирает исключительно те, что интересуют его одного.

**Почему его лучше уволить:**Как обнаружили австралийские ученые, офисная болтовня значительно подрывает продуктивность сотрудников. В своем исследовании они назвали оупен-спейсы в офисах одним из главных источников отвлечения от работы и неудовлетворенности ее результатами.

Зачинщик

Изоляция одного из сотрудников или «дружба против» него частенько свойственна рабочим коллективам. И, хотя это поведение является групповым, обычно есть один зачинщик, который в этом деле верховодит. Как правило, ему удается подбить середнячков выступить единым фронтом против самого успешного коллеги.

**Почему его лучше уволить:** Как мы уже говорили, атмосфера травли и запугивания вредит не только продуктивности, но и здоровью сотрудников, вызывая стресс, депрессию и, как следствие, сердечные заболевания.

Акула

Энергичен и старателен для начальства, но, когда его нет рядом, может поставить подножку коллегам и подчиненным, чтобы смотреться выигрышнее на их фоне. Короче, заботится только о себе.

**Почему его лучше уволить:**По данным консалтинговой фирмы Fierce, 86% работников называют «отсутствие духа единения и сотрудничества» одной из основных причин недовольства местом своей работы. Подобные вредители только усугубляют разобщенность.

# 10 типов неприятных людей: как ими управлять

11 марта 2018

Если вы недолюбливаете сотрудника или делового партнера и вашу антипатию разделяют десятки других людей, то перед вами один из десяти типов неприятных личностей. Как ужиться с таким персонажем и по возможности наладить продуктивное общение?

Используйте рекомендации американских психиатров Мишель Джой и Джоди Фостер.

**Нарцисс Нарцисс-руководитель.**

Избегает обратной связи с подчиненными, решения принимает за закрытыми дверями. Часами говорит о себе, не давая вставить слово. Заслуги приписывает себе, в неудачах винит сотрудников. Как наладить общение с нарциссом-руководителем. Не скупитесь на комплименты, подчеркивайте его авторитет. Если просит зайти к нему в кабинет, сделайте это сразу. Опоздание нарцисс воспримет как пренебрежение и отомстит. Оперативно откликайтесь на смс и письма. **Нарцисс-подчиненный.**

Избегает открытых соревнований. Не берется за большие проекты, боясь провала. Заискивает перед начальством. Искажает факты так, чтобы казалось, что выполненная задача — его заслуга. После удачной презентации, которую готовила вся команда, может сказать: «Моя презентация прошла отлично».

Как наладить общение с нарциссом-подчиненным.

Подмечайте достижения и достоинства сотрудника. Напоминайте о дедлайне в позитивном ключе: «Не могу дождаться пятницы, чтобы увидеть ваш проект». Замечания и критику вставляйте между похвалами. Преподносите их как шаги к успеху, а не как методы исправления недостатков нарцисса.

**Большой Босс-младший**

Босс-младший — это руководитель, которого назначил в преемники влиятельный папа или покровитель.

Он рьяно принимается рулить коллективом, не имея ни авторитета, ни опыта. Босс-младший спесив, капризен, часто принимает некомпетентные решения. Занимается моральной травлей неугодных ему людей.

Как наладить общение с боссом-младшим — руководителем. Как правило, «сынки» падки на лесть. Подчеркивайте на словах гениальность босса, хвалите его идеи, но делайте по-своему. Босс-младший — подчиненный. Занимает невысокую должность, на которую его устроили по знакомству. Всячески подчеркивает в коллективе свой «особый» статус, использует родственные связи в собственных интересах. Саботирует рабочий процесс или сваливает обязанности на других сотрудников.

Как наладить общение с боссом-младшим — подчиненным. Уволить сотрудника нельзя: испортите отношения с вышестоящим лицом. Постарайтесь максимально удалить босса-младшего от решения операционных вопросов. Пусть он «командует парадом» в креативном отделе, где любой проект можно объявить экспериментальным и надолго положить на полку.

**Прилипала**

Прилипала-руководитель импульсивный, навязчивый. Если приходит на работу в плохом настроении, отравляет жизнь подчиненным. Задает бесцеремонные вопросы и нарушает личное пространство. 60% прилипал исправляются, если указать на их неадекватное поведение.

Как наладить общение с прилипалой-руководителем. Постарайтесь установить границы и придерживаться их. Скажите начальнику, что его поведение демотивирует вас. Доброжелательно поинтересуйтесь, что вы можете сделать, чтобы помочь руководителю справляться со вспышками негативизма.

Прилипала-подчиненный часто спорит с коллегами, заканчивает дискуссию оглушительным криком и истерикой. Провоцирует жалость к себе, ноет или требует от начальника необоснованных преференций. Постоянно ищет врагов.

Как наладить общение с прилипалой-подчиненным. Не вовлекайтесь эмоционально в драматические сцены, которые устраивает прилипала. В разгар эмоционального всплеска переключайте внимание сотрудника на что-нибудь другое. Например, подарите ему антистрессовый мячик, разрешите в офисе слушать музыку в наушниках. Поощряйте занятия йогой и медитацией.

**Негодяй**

Негодяй-руководитель нарушает правила и редко думает о последствиях своих поступков. Очень привлекательный внешне, но неискренний человек. Обман, махинации и подковерные интриги — часть его жизни.

Как наладить общение с негодяем-руководителем. Не работайте на негодяя, он заставит вас отвечать за его мошенничества. Документируйте каждую беседу таким образом, чтобы это выглядело частью вашей работы. В телефонных разговорах и переписке фиксируйте и сохраняйте договоренности.

Негодяй-подчиненный — серый кардинал в коллективе. Мастерски втирается в доверие, а затем стравливает между собой коллег, подсиживает руководителей. Присваивает деньги и имущество компании. Как наладить общение с негодяем-подчиненным. Внимательно присмотритесь к сотруднику, которого поймали на лжи или мелком мошенничестве. Расставайтесь с негодяем, пока он не успел провернуть крупную аферу. Не верьте в его раскаяние. Создайте рабочие инструкции, которые не оставят места для маневров.

**Педант**

Педант-руководитель достает замечаниями, заставляет прыгать с одного дела на другое, повторять все по нескольку раз, объяснять, переделывать и переставлять части местами. Задает бесконечные вопросы, засыпает письмами и звонками, мешая нормально работать.

Как наладить общение с педантом-руководителем. Записывайте распоряжения педанта таким образом, чтобы он это видел. Соглашайтесь с его планами. Держите слово. Беритесь только за ту работу, которую точно сможете выполнить. Составляйте четкие планы. Вовремя приходите на встречи.

Педант-подчиненный лезет не в свои дела. Пытается контролировать каждую мелочь, задерживает согласования, тонет в деталях. Навязывает свои правила и процедуры.

Как наладить общение с педантом-подчиненным. Снабжайте задания подробными разъяснениями и ставьте жесткие сроки. Избегайте споров по мелочам. Проясняйте реальные и надуманные обстоятельства. Укрепляйте уверенность педанта, что все идет как надо.

**Ротозей**

Ротозей-руководитель слоняется по кабинету взад-вперед, не способен усидеть на одном месте, вести себя тихо и дожидаться своей очереди. Часто перебивает собеседника. На рабочем месте устраивает бардак.

Как наладить общение с ротозеем-руководителем. Сверяйте планы и графики с секретарем ротозея: он часто забывает оповестить подчиненных об изменениях.

Ротозей-подчиненный не может сосредоточиться на задаче. Делает нелепые ошибки, с трудом следует указаниям. Забывчивый, неорганизованный, постоянно опаздывающий сотрудник.

Как наладить общение с ротозеем-подчиненным. Поручите сотруднику работу, требующую творческого подхода и незапланированных действий. Минимизируйте рутинные процедуры или поручите их кому-то еще. Разбейте проект на части для пошагового выполнения. Укажите четкие сроки. Исключите отвлекающие факторы на рабочем месте: музыку, радио, телевизор.

**Алкоголик**

Алкоголик-руководитель — агрессивный тип, плохо контролирует эмоции. В порыве гнева оскорбляет подчиненных, может применить физическую силу. Любит выпить. Как наладить общение с алкоголиком-руководителем. Абстрагируйтесь от агрессора в моменты его вспышек. Перенесите разговор, постарайтесь уйти от противостояния. Фиксируйте все договоренности на бумаге.

Алкоголик-подчиненный настроен к окружающим враждебно, не видит цели в жизни. Склонен к алкогольной или наркотической зависимости. Периодически не является на работу, потому что ушел в запой.

Как наладить общение с алкоголиком-подчиненным. После инцидента проведите разговор с сотрудником с глазу на глаз. Спросите, какое горе он заливает и чем вы можете ему помочь. Объясните, как привычка выпивать сказывается на рабочих показателях. Договоритесь проводить тесты на алкогольное опьянение раз в неделю.

**Робот**

Робот-руководитель выглядит отчужденно, смотрит сквозь собеседника, проявляет высокомерие и холодность.

Как наладить общение с роботом-руководителем. Избегайте в общении намеков, метафор, сарказма. Начальник-робот не понимает юмора. Перед встречей запишите или визуализируйте идеи при помощи рисунков, слайдов. Говорите только по делу, не отклоняясь от темы.

Робот-подчиненный необщительный, замкнутый, странный. Не воспринимает чужие эмоции. Не поддерживает на работе дружеские отношения. Не стремится влиться в коллектив.

Как наладить общение с роботом-подчиненным. Сделайте собственную манеру общения максимально ясной. Будьте конкретны. Роботы воспринимают только прямые значения слов и с трудом вникают в нюансы. Составляйте письменные инструкции. Перед встречей просите сотрудника записать его идеи и мысли. Это улучшит взаимопонимание.

**Чудак**

Чудак-руководитель имеет странные верования и продвигает их в массы. Например, агитирует сотрудников петь мантры или заниматься очищением чакр. Верит в мировой заговор, выглядит неопрятно или чересчур экстравагантно.

Как наладить общение с чудаком-руководителем. Вежливо дайте понять, что у вас иные убеждения. Чудаки лояльно относятся к чужим «тараканам».

Чудак-подчиненный носит странную прическу, нелепо одевается, постоянно бормочет себе под нос или поет. Приходит на работу грязным и неопрятным.

Как наладить общение с чудаком-подчиненным. Используйте творческое мышление чудака. Поручите ему проект, над которым можно поработать в одиночестве. Задействуйте в мозговом штурме. Не заставляйте чудака работать в команде, из этого ничего не выйдет. Попросите сотрудника придерживаться делового стиля в одежде.

**Ветеран**

Ветеран-руководитель любит морализировать, читать нотации с высоты своего преклонного возраста. Скуп, считает закупку нового оборудования расточительством. Работает по раз и навсегда отработанной схеме. Нововведений не приемлет, не в ладах с современными технологиями.

Как наладить общение с ветераном-руководителем. Старайтесь не попадаться ветерану лишний раз на глаза. При встрече выказывайте уважение к его сединам, попросите совет, почтительно выслушайте тираду о былых временах.

Ветеран-подчиненный. Ворчит, брюзжит, критикует, не выбирая выражений. Испытывает проблемы с памятью, часто путает детали, забывает о поручениях. Стесняется уточнять и переспрашивать, до последнего скрывает ошибки, чтобы не уронить себя в глазах молодых коллег.

Как наладить общение с ветераном-подчиненным. Все поручения фиксируйте в почте, периодически напоминайте о дедлайнах, на собраниях уточняйте у сотрудников, ясен ли им алгоритм действий. Опросите каждого, чтобы ветеран не почувствовал себя ущемленным.

# Чистка рядов. Как избавиться от серого кардинала без вреда для компании

22.03.2018

Работник, который не довольствуется своими обязанностями, видит шире и думает глобальнее — самый опасный человек в команде. Если его уволить, люди сразу пойдут за «обиженным гением». Что же делать?

Очень часто руководитель понимает, что в компании завелся неформальный лидер только после того, как тот переходит к откровенному шантажу. «Повысьте мою зарплату, иначе я уйду и уведу с собой половину команды» — такое заявление способно выбить из колеи. Важно помнить, что серый кардинал — это мина замедленного действия. Когда и где он рванет неизвестно, но это непременно произойдет. Cossa.ru **пишет**, как можно выйти из ситуации без серьезных потерь.

Это больное место однажды найдется в каждой команде: работник-предприниматель естественным образом вырастает из эксперта. Что значит «предприниматель»? Он уже не довольствуется исполнением основных обязанностей, видит шире, думает более глобально, и это самый опасный человек в команде: пока он лоялен — это лучший продавец, лучший инженер, разработчик, тимлидер. Но если вы упустили момент роста и не предложили ему путей развития внутри команды, он начинает искать их снаружи. Если обстоятельства сложились неудачно, такой сотрудник может убедить лучших сотрудников в том, что «за чужим забором яблоки слаще».

Уволить такого сотрудника — значит потерять часть команды, люди непременно пойдут за «обиженным гением». Оставшиеся же будут задаваться вопросами «Как мы без них?».

**Что делать?**

Тушить этот пожар и работать дальше. Хорошо бы отработать ситуацию и постараться в следующий раз заметить рождение серого кардинала как можно раньше.

**1. Напомните о коммерческой тайне**

Даже если вы сразу отключили бывшего сотрудника от CRM, поставили новые пароли и уведомили всех клиентов о смене менеджера — не забывайте о простом человеческом факторе. Уволенный может из мести или из корысти скопировать данные компании или получить их от сочувствующих коллег.

Стоит напомнить сотрудникам, что деловые секреты нужно хранить в тайне. Напомните, что, уводя клиентов из бизнеса, бывший коллега уводит заработок и у них.

**2. Расскажите всем, что случилось**

Политика открытости и честности дает хорошие плоды. Расскажите сотрудникам о том, почему уволили легенду компании. Проведите общее собрание или переговорите с сотрудниками лично. Иногда стоит провести обе беседы. Главное — не переходить на личности и фокусироваться только на рабочих качествах уволенного. Саботаж, интриги, низкие показатели эффективности, неприемлемое поведение — говорите фактами, а не эмоциями.

**Это очень тонкий момент — важно не превратить работника в козла отпущения. Если в команде есть проблемы, не зависящие от уходящего сотрудника, не нужно подтягивать их под такой удобный повод.**

**3. Поделитесь планами на будущее, переключите внимание**

Расскажите сотрудникам о планах по новым проектам, о возможных новых заказчиках Укажите, кого из них вы хотели бы привлечь к грядущей работе, что предстоит сделать.

Покажите, что жизнь продолжается, впереди много интересной работы. Если уволенный сотрудник был участником крупного проекта, обсудите, как будут перераспределены его обязанности.

**4. Решите вопрос с передачей дел**

Хорошо, когда на место уволенного сразу есть другой кандидат — сложнее, когда его нет, и работа ложится на плечи других сотрудников.

Если у вас есть кандидатура на место уволенного, обсудите это с сотрудниками. Вдруг окажется, что скромный офис-менеджер Марина недавно успешно закончила известные курсы по digital-маркетингу и хотела бы побороться за эту должность? Если кандидата нет, попросите помощи команды, спросите, как они видят ситуацию.

**5. Повышайте мотивацию**

Пока на свободную должность никто не принят, перераспределите обязанности по сотрудникам. За это, конечно, полагается некая денежная компенсация, иначе люди начнут выражать свое недовольство.

**Однако помните, что нельзя заливать конфликт в коллективе денежным потоком. Точно обозначьте, за что и как долго вы будете доплачивать. При этом постарайтесь не свалиться в классическую ошибку: «Я ушел с зарплаты в 100 рублей, на мое место наняли троих, и каждого за 120 рублей».**

**6. Задумайтесь о причинах**

Некоторые работники все равно могут уйти — пусть идут. Вам же стоит подумать, почему вообще в компании вырос такой неформальный лидер.

Проанализируйте загруженность отдела, в котором работал серый кардинал. Может быть, вы слишком сильно закручиваете гайки и не даете работникам продохнуть? Или не выполняете обещания? Тогда ситуация повторится через 2-3 месяца.

Если у вас нет времени изучать атмосферу в коллективе и разбираться в текущих процессах — кто-нибудь сделает это за вас.

# Как 11 типов плохих топ-менеджеров разрушают вашу компанию изнутри

25.04.2018

*«Как только поверишь в то, что достиг идеала, дальнейшее развитие приостанавливается и начинается движение вспять».*

*Мохандас Ганди*

Руководители типа “Слепой крот” плодят себе подобных и разрушают компанию изнутри.

**«Свет мой зеркальце скажи, да всю правду доложи...»**

Почти каждый собственник компании хочет, чтобы его топ-менеджеры и руководители среднего звена работали лучше: проявляли больше самостоятельности, более качественно решали возникающие вопросы и проблемы, эффективнее управляли подчинёнными.

Для того чтобы понять,*“что необходимо сделать, чтобы управляли лучше”*, предлагаю вначале проанализировать, *“как управляют сейчас”*. Это позволит увидеть слабые места и наметить точки роста развития управленцев в зависимости от их индивидуальных профессиональных недостатков. Кстати, хороший повод и самому “в зеркало посмотреться”!

Весьма вероятно, что ваши управленцы работают именно так только потому, что вы не обращаете внимания на их ошибочные паттерны поведения, не помогаете их преодолевать. Нижеприведенная классификация и характеристика плохих руководителей поможет вам вырваться на 30 минут из оперативки и увидеть, кто есть кто.

**Классификация руководителей-вредителей: найти и обезвредить**

**Хороший руководитель**, с моей точки зрения, — тот, кто стремится каждый день делать свою управленческую работу лучше, и у кого это получается. Это должно подтверждаться ярко выраженной положительной динамикой в развитии управленческих компетенций и применении их на практике, т.е. достигнутыми результатами, эффективностью работы подразделения и подчинённых.

Отличительная особенность **плохих**— они в лучшем случае застряли на одном месте, а в худшем деградируют. В результате такие руководители скатываются всё более к худшему типу и становятся “Слепыми кротами”.

Плохие руководители наносят вред и компании; и интересам дела; и своим подчинённым, блокируя их развитие; и своим вышестоящим руководителям, вынуждая делать чужую работу. Наконец, они наносят вред и самим себе, деградируя как управленцы, закрывая себе перспективы и профессионального, и нередко карьерного роста.

Сразу хочу внести ясность. Плохой руководитель — не есть плохой человек. Речь идёт исключительно об оценке управленческих компетенций и надо понимать, довольно субъективной. Так что если вы получили такую оценку, унывать не стоит — это значит, у вас есть отличные точки роста!

Тот или иной тип руководителя редко встречаются в чистом виде. У конкретного человека возможны комбинации нескольких типов в равных пропорциях или преобладание одного из них.

**1. «Слепой крот»**

Ничего не видит, ничего не слышит. Хочет слышать или нет — это уже другой вопрос. Один из признаков “Слепого крота” — он во всём соглашается с вами. Но не потому что разделяет вашу точку зрения, а потому что ничего не собирается делать. Это несёт в себе серьёзную опасность, т.к. многим вышестоящим руководителям “Слепой крот” представляется лояльным сотрудником, поэтому его не только не увольняют, но и зачастую повышают.

*Например, в одном из магазинов сети продавцы не соблюдают стандарты продаж, работают спустя рукава, вызывающе разговаривают с клиентами. К сожалению “Слепой крот” — управляющий магазином, — вряд ли об этом узнает, т.к. он не планирует и не контролирует процессы, которыми руководит. Ну а если всё же узнает, то вмешиваться не будет. “Слепому кроту” главное, чтобы его подчинённые делали вид, что соблюдают правила. Тогда он делает вид, что всё хорошо.*

Когда вы начинаете расспрашивать “Слепого крота” о ситуации, он вам говорит, что во вверенных ему подразделениях, процессах и проектах всё нормально. Но при этом не в состоянии ответить на большинство уточняющих вопросов. Более того, нередко “Слепой крот” не понимает зачем вы их задаёте, ведь *“и так же всё нормально”*.

Ещё один неприятный момент: этот тип окружает себя такими же “Слепыми кротами”, ведь они не будут ему конкурентами. Поэтому квалифицированным сотрудникам делать у него нечего — им всё-равно ничего не светит. Подразделение под руководством “Слепого крота” достаточно быстро деградирует.

**2. «Наблюдатель»**

Отличается от “Слепого крота” только тем, что он — “зрячий”. “Наблюдатель” видит возникающие проблемы, наблюдает за ними, но ничего не делает по их решению и предотвращению в будущем. Если вы не расспросите такого руководителя в беседе о том, как проблемы есть в его подразделении или проекте, то ничего не узнаете.

Основной подвох в том, что “Наблюдатель” зачастую создаёт впечатление квалифицированного руководителя: на теоретические вопросы отвечает превосходно. Но, к сожалению, на практике лишь наблюдает, а не действует, в то время как вы рассчитываете, что*“у такого подкованного точно всё в порядке!”*Отпускаете такого руководителя в свободное плавание, а по факту оказывается, что в подразделении всё тотально запущено и в полуанархичном состоянии.

**3. «Индикатор»**

Тот же самый наблюдатель, но с одним большим преимуществом. Увидев проблему или столкнувшись с какой-либо ситуацией (проблема в том, что и со стандартной тоже), руководитель “Индикатор” отправляет вам сообщение о проблеме.

Вместо руководителя “Индикатора” лучше подключить к процессу аудитора: оплата может быть сдельной, а пользы — больше

Казалось бы, отличный вариант, если бы не одно “но”: сообщение “Индикатор” отправляет, не приложив ровно никаких усилий для решения ситуации и без своих предложений по решению.

Подчинённые такого руководителя редко получают от него какую-либо обратную связь. А действия начальника у сотрудников вызывают сначала недоумение, а в долгосрочной перспективе приносят расхолаживающий эффект. Любая проблема отправляется руководителем сразу на вышестоящий уровень, без каких-либо попыток её решения с подчинёнными напрямую.

**4. «Передатчик»**

Характеристика: даже и не пытается решать проблему или организовать управление процессом / ситуацией. Каждое новое препятствие или ответ от подчиненного — для него новость. Он принимает эту информацию и отправляет своему вышестоящему руководителю в том же виде.

“Передатчик” просто передаёт информацию от вас к подчинённым. В идеальном случае — как услышал, в плохом — со значительными потерями и искажениями.

*Пример: Подчинённый сказал своему руководителю “Передатчику”, что на складе закончился акционный товар. Тот обратился к вышестоящему руководителю: “У нас на складе закончился акционный товар, что делать?”. Получил ответ: “Обзвонить поставщиков и узнать, у кого купить”. Передал эту информацию подчинённому. Вскоре выяснилось, что у подчиненного “на мобильном телефоне нет денег”. Наш руководитель “Передатчик” передаёт эту информацию вышестоящему руководителю.*

Один из признаков “Передатчика”: он говорит сотрудникам и клиентам в случае возникающих вопросов:*“Эти правила придумал не я”*. Продать, пояснить почему именно так, найти выгоды для них в сложившейся ситуации, компенсировать потери в другом месте? Нет, не слышал.

Если вы, как собственник, вынуждены постоянно обращаться напрямую к подчинённым руководителя, нарушая иерархию (в т.ч. и проектную), однозначно перед вами как минимум “Передатчик”, а как максимум “Слепой крот”.

**5. «Стрелочник»**

У руководителя “Стрелочника” виноваты кто угодно: подчинённые, смежные подразделения, обстоятельства, но только не он сам. Данный тип руководителя соседствует с “Работающим на алиби”.

Негативный фактор в том, что “Стрелочник” изначально организует свою работу так, чтобы виноваты были другие, а от ответственности бежит, как от огня. В итоге от “Стрелочников” уходя толковые подчинённые, а смежные отделы компании плохо идут на контакт.

Стрелочник нацелен на поиск виновных в его неудачах и провалах, а не на решение задач

Для “Стрелочника” беда в том, что искусство переводить стрелки подменяет необходимость совершенствования собственных управленческих компетенций и квалификации. Поэтому “Стрелочник” тратит усилия на поиск виновных в его неудачах и провалах, а не на решение поставленных задач и преодоление возникающих препятствий.

**Пример:**  
— *“Почему вы не можете согласовать отчёт с клиентом?”*  
— *“Он не хочет платить за время, затраченное на коммуникацию”*(перевод стрелки на “неправильное поведение клиента”).  
— *“Почему вы не покажете клиенту ценность, не расшифруете выполненную работу в рамках коммуникации?”*  
— *“Такая практика сложилась ещё до того, как я начал работать с этим клиентом”* (перевод стрелки на “других менеджеров”).

**6. «Покрывающий подчинённых»**

Чем отличается покрывательство руководителем своих подчинённых от их защиты?

**Покрывательство подчинённых** выглядит так. Подчинённый допускает ошибку или нарушение технологий / правил. Руководитель всячески покрывает своего подчинённого и / или валит вину на смежные подразделения и любые другие возможные обстоятельства.

**Защита подчинённых**— это взять ответственность за их работу на себя и быть готовым ответить перед своим вышестоящим руководителем или клиентом, сказав: *"Я, как руководитель, несу ответственность за действия и результат всех своих подчинённых".*После этого непосредственный руководитель самостоятельно воздействует на своих сотрудников с целью предотвращения подобных ситуаций в будущем и, конечно же, помогает решить возникшую проблему.

Убедитесь, что топ-менеджеры и руководители среднего звена в вашей компании не только понимают эту разницу, но и готовы защищать, а не покрывать на практике.

Казалось бы такой руководитель выгоден подчинённым: всегда их прикроет. Но здесь есть обратная сторона медали. Скорее всего, не будет никакой работы над ошибками, а значит и организованного профессионального развития сотрудников.

**7. «Повторитель»**

Вначале “Повторитель” приходит к вам с каким-либо вопросом и проблемой. Вы рассказываете ему решение. После этого он начинает активно применять это решение без разбору и адаптации к конкретной ситуации: и там где это актуально, и там, где оно приводит к совершенно противоположным — негативным — последствиям.

Результатом действий “Повторителя” становится “наказание невиновных” и “награждение непричастных”. В итоге среди его подчинённых остаются только превосходные симулянты.

*Пример: В ситуации, когда рабочий повредил упаковку товара, вы поручаете руководителю “Повторителю” применить штраф. “Повторитель” начинает штрафовать всех в качестве наказания. При этом не анализирует конкретную ситуацию. А ведь во многих случаях решение может быть другим: нужно просто поговорить с подчиненным, предложить исправить сотруднику его косяки за его счёт, взять на карандаш тенденцию и т.д.*

Для избежания синдрома “Повторителя” в работе добросовестных управленцев, рекомендую вместе с решением озвучивать принципы, на основе которых оно было принято. Плюс сразу проверять, как они были поняты, смоделировав учебную ситуацию.

**8. «Адвокат дьявола»**

«Адвокаты дьявола» отличаются тем, что путают должность руководителя и профсоюзного лидера. Приходят к вам с позицией от коллектива “нам все должны” вместо того, чтобы формировать позицию вначале на основе интересов бизнеса (компании) и дела, и лишь затем сотрудников.

Как правильно? Задача хорошего управленца — синхронизировать все интересы*(пример: Сотрудникам нужна форменная одежда? Да. Она повысит серьёзность нашей компании в глазах потенциальных и действующих клиентов, заодно и будет доп. конкурентным преимуществом для людей, которые у нас работают).*Кстати, один из признаков правильного управленческого решения — в нём синхронизируются все интересы: и дела, и компании, и сотрудников.

Но вместо этого “Адвокат дьявола” начинает “выбивать” незаслуженные и необоснованные преференции для своих подчинённых, поддерживать порой абсурдные требования, пожелания и “хотелки”.

Адвокат дьявола, выбивая незаслуженные преференции своим подчинённым, прокладывает дорогу в ад

*Пример: Управляющий магазина говорит, что “Продавцы просят личные смартфоны, т.к. иногда им необходимо отправлять информацию клиентам через whatsup”. Какую информацию они отправляют и для решения какой задачи? Есть ли возможность организовать другой эффективный сценарий решения? Возможно достаточно будет одного телефона для всех? Нет, такие вопросы “Адвокат дьявола” не решает. Он идёт сразу “выбивать” преференции.*

“Адвокатами дьявола” становятся либо мягкотелые руководители (не умеют говорить “нет”), либо рассчитывающие таким образом заработать авторитет. Если удастся второе, то авторитет будет “дешёвым” — растает сразу же, как “Адвокат дьявола” попробует использовать его для укрепления дисциплины или стандартов работы в подразделении.

Незаслуженные поблажки будут подчинённых расхолаживать, порождать завышенные ожидания. Рано или поздно вышестоящее руководство такого управленца заметит и “отправит в утиль”. Проиграет и компания — после “закручивания гаек” она может лишиться части квалифицированных, но расслабившихся сотрудников; и подчинённые — из-за меньшей производительности труда и возросших требований, они могут стать менее конкурентными на рынке труда.

**9. «Генератор алиби»**

Когда вы слышите от топ-менеджера или руководителя среднего звена фразу*"Вы должны были мне это дать"*в ответ на претензии к качеству его работы, и при этом он (руководитель) не предпринимал проактивных действия для своевременного получения "этого, заветного" от вас, и/или выполнить задачу без оного — перед вами НЕ руководитель и НЕ управленец, а человек, плывущий по течению. Он работает на своё алиби и всегда продумывает, за что он ответственности не несёт и в каких проблемах он не виноват, вместо того чтобы прилагать усилия на пользу дела.

У “Генератора алиби” нередко проскальзывают фразы типа: *“Я его предупреждал”, “Я планировал проконтролировать”, “Я ему передавал”*и т.п. Такой руководитель не занимается решением возникающих проблем и организацией работы, достижением результатов. Вместо этого он бросает все усилия на формальные действия, направленные на создание для себя алиби *“Я сделал всё что мог и больше”*.

Как следствие, подчинённые “Генератора алиби” выполняют кучу бессмысленной, никому ненужной работы. А вместо этого могли бы развиваться как специалисты, выполняя важные для компании и подразделения задачи.

**10. «Обезьянщик»**

Суть действий “Обезьянщика” — ”пересадить” поставленную задачу (“обезьяну”) руководителю обратно. “Пересаживание обезьян” на плечи вышестоящего руководителя широко распространено среди топ-менеджеров и руководителей среднего звена.

Бойтесь руководителя, на плечах которого сидят обезьяны, изготовившиеся перепрыгнуть к вам обратно

Виртуозы-обезьяноводы делают так: они как бы невзначай рассказывают (отправляют в чат или по почте) выжимку сложившейся ситуации, решение которой однозначно находится в рамках их полномочий и компетенций. И теперь уверены, что вы разделяете ответственность с ними, а если от вас не поступило чётких указаний, то всё пускается на самотёк. (Кстати, озвучивание своих действий без необходимости характерно и для типа “Генератор алиби”).

Предлагаю отвечать примерно так:*“Организация работы полностью в твоих руках: предоговаривайся, уточняй, планируй, действуй, находи решения. Если будут проблемы, которые ты не сможешь решить, я готов подключаться по твоему запросу”.* Озвучьте также и варианты развития дальнейших событий.

Варианты развития событий:

* Запрос отсутствовал, но была необходимость — у руководителя нет достаточных компетенций или желания, или опыта для выполнения задачи. Действия: чтобы разобраться в истинной причине, смотрите на динамику.
* Запрос был, но в нём не было необходимости. Действия: вы точно обучили человека? Компетенций и полномочий хватает у него? Не ругаете за решения, принятые в рамках полномочий? Если ответ на все вопросы “Да”, то значит у него либо нет желания, либо нет возможности (таланта).
* Запрос был и в нём была необходимость. Действия: ОК, всё отлично. Помогите решить и сделайте это так, чтобы в следующий раз подобный вопрос решался без вашего участия.
* Запроса не было и проблема решена. Действия: Отлично! Ваш менеджер приобрел доп. квалификацию и вы можете делегировать ему работу! (А не делать её за него).

**11. «Пулемёт»**

Остерегайтесь такого руководителя. Он строчит очередями из составных задач и проектов, сжатых в одну фразу. Не утруждает себя учесть, как опыт и компетенции подчинённого, так и его область ближайшего развития.

Например, руководитель “Пулемёт” отдаёт распоряжение:*“Найти новое помещение для офиса”*. Конечно же он никому из подчинённых не расскажет (сами должны догадаться, не зря же корпоративный хлеб едят!) где и как искать, за какую стоимость и чем не устраивает существующее. Все эти детали всплывут потом, когда подчинённые сделают “всё неправильно”. В итоге потребуется немалых ресурсов и усилий на исправление ситуации.

Возникает вопрос: *“Неужели подчинённые такие тупые, что не в состоянии уточнить условия сразу?”*Ан нет, не тут-то было! Руководитель “Пулемёт" обычно обрубает попытки задавать уточняющие вопросы на корню, или просто из-за нехватки времени. Ведь он всегда убегает решать очередную срочную проблему, которых очень много, благодаря такой постановке задач.

Эффективность работы такого руководителя обычно отрицательна: он затрачивает больше ресурсов, чем приносит профита его деятельность.

Добросовестные подчиннёные будут демотивированы: результаты их труда постоянно “выкидываются в мусорное ведро”. Оставшиеся будут халатно относиться к работе: зачем стараться, всё-равно работаем “на помойку!”

**Эволюция в мире руководителей**

Как я уже говорил, все из перечисленных выше руководителей, при отсутствии усилий и успеха в деле развития собственной управленческой квалификации, имеют тенденцию скатываться вниз по лестнице к типу “Слепой крот”. Объяснение простое: их окружают всё более и более бездарные подчинённые, что является гарантией дальнейшей деградации управленца. Порочный круг замыкается.

Печально, когда генерация в компании плохих руководителей — последствие действий собственника. Например, он сам относится к одному из перечисленных типов. И поэтому не делегирует задачи, не обучает, не даёт полномочий и ресурсов, в результате чего получает из добросовестных и талантливых на входе руководителей — “Передатчиков” и “Индикаторов” на выходе. Именно поэтому рост собственной управленческой квалификации не блажь, а обязанность собственника.

В следующей статье я подробно расскажу об обязательных требованиях к руководителям и управленческом воздействии на них со стороны собственника, которое не оставляет им иного варианта, кроме как развиваться и становиться руководителями управляющими, отвечающими и за себя, и за своих подчинённых.

**Автор статьи - Евгений Севастьянов** Генеральный директор Открытой Студии

# «Это какой-то маскарад! Нанимаешь топ-менеджера, а получаешь шута горохового»

27.04.2018

«Давно вы слышали от кандидата фразу «Увеличу продажи вашей компании в 100500 раз»? Андрей Станкевич из «AVS Group» — откровенно про руководителей, которым место на ярмарке, а не в бизнесе.

**Андрей Станкевич, вице-президент инвестиционной компании «AVS Group» по корпоративным отношениям:**

— Я хорошо помню момент, когда впервые были сорваны маски с множества так называемых эффективных менеджеров, «глянцевых мальчиков и девочек» в дорогих костюмах, которые заламывали огромные цены за свой труд. Они не выдержали первого же серьезного кризиса 2008 года. Тогда даже в транснациональных корпорациях, работающих в России, прошли значительные сокращения, и большое число высококвалифицированных и высокооплачиваемых топов оказалось хотя и с золотыми парашютами, но все-таки за бортом. В то время работодатели переключились на поиск внутренних резервов, так как именно свои кадры могли «вывозить» в условиях кризиса, причем за те же деньги, тем более что большинство собственников вернулось к оперативному управлению своими предприятиями. Но постепенно ситуация восстановилась, дефицит управленцев снова стал ощутим и «глянец» вернулся на рынок.

**Сейчас среди тех, кто предлагает свои услуги в качестве управленцев, заметная доля, не побоюсь этой фразы, шутов гороховых.**

Они наводнили рынок и активно предлагают свои услуги всем более-менее заметным фирмам региона. Казалось бы, признаки их очевидны: кандидат-«пустышка» обычно приходит на встречу плохо подготовленным по вопросам вашего бизнеса. Он может изучить сайт компании, но ни спецификой вашей отрасли, ни информацией о вашем предприятии, добытой из альтернативных источников, он интересоваться не станет. На вопрос о причинах смены предыдущих мест работы он ответит или уклончиво, или заявит, что «идеально выстроил все бизнес-процессы на старом месте работы, и ему стало скучно». Теперь он готов и у вас навести «идеальный порядок». Также на вопрос о конкретных достижениях на прежних местах работы он даст или слишком туманные ответы, или наоборот — станет сыпать цифрами о сумасшедшем росте продаж или других непроверяемых показателей, так как они, как правило, составляют коммерческую тайну любого предприятия, и вы никогда не узнаете, говорит ли он правду.

В этой связи не могу не упомянуть различных бизнес-тренеров. Они дерзко заявляют: «Продам все что угодно», «Увеличу продажи вашей компании в 100500 раз», «Повышу эффективность работы отдела продаж в разы», «Научу антикризисному пиару и менеджменту» и т.д. К таким людям я всегда отношусь с большой долей скепсиса, потому что среди них действительно много «псевдоспециалистов». Но профессиональное сообщество почему-то игнорирует одно важное обстоятельство — ответственность за результат несет прежде всего тот, кто работает с этим бизнес-тренером на стороне компании. Технологии продаж и в целом инструменты управления предприятием, по большому счету, у всех одинаковые. Разница только в том, что кто-то из тренеров умеет себя «продать» заказчику, а у кого-то это получается хуже.

**Основная проблема эффективности таких тренингов — в успешности внедрения этих технологий в корпоративную культуру. Если топ-менеджмент не поверит в успех очередной «новой» технологии и не захочет реально внедрить ее в жизнь на конкретном предприятии – любой, даже самый дорогой и талантливый, гуру продаж будет обречен на неудачу. И вот тут со стороны штатных топов начинаются отговорки. Мол, бизнес-тренер не учел специфику нашего предприятия, и вообще он болтун и неудачник, иначе создал бы свой бизнес и стал миллиардером.**

С наймом хорошего топ-менеджера дела обстоят весьма туго. По моему опыту, тут нужно учесть три важных фактора.

**Первое.** Всегда добивайтесь максимально подробных и конкретных формулировок при составлении так называемого «профиля» кандидата, в первую очередь, от основного акционера, чего бы вам это не стоило. Это поможет вам сохранить качественного кандидата, когда против него начнут плести интриги линейные руководители, ставя под сомнение его компетенции. Поэтому от четкости первоначальных формулировок будет зависеть не только его профессиональные успехи в корпорации, но и успешное встраивание в систему корпоративного управления.

**Второе, и об этом многие забывают.** Особое внимание при собеседовании необходимо уделять обсуждению с кандидатом корпоративной культуры вашего предприятия. В данном случае речь идет не о корпоративных мероприятиях, в которых необходимо принимать активное участие, а прежде всего — о системе принятия решений в компании. Причем не в рамках утвержденных бизнес-процессов, а, что называется, «неформально». Ведь зачастую формальные полномочия некоторых топ-менеджеров расходятся с их реальными возможностями. И, наоборот, малозаметные на первый взгляд специалисты могут обладать очень широкими полномочиями, которыми их наделил собственник предприятия, опираясь на свою управленческую логику.

**Третье, самое сложное.** На протяжении всего испытательного срока (у топов высокого уровня он может достигать года) нового сотрудника необходимо опекать и в случае необходимости выступать медиатором в любых конфликтных ситуациях между представителями команды «старичков», ни в коем случае не пуская на самотек такие ситуации. Ведь зачастую приход нового топа связан с заменой старого «проверенного в боях» кадра, которого связывали с представителями высшей иерархии корпорации, возможно, дружеские отношения, и решение собственника о его замене «товарищами по работе» совсем не одобряется. Кроме того, новый топ может просто претендовать на чьи-то полномочия, что обязательно будет встречено «в штыки».

Все перечисленное только кажется очевидными действиями. Не могу не упомянуть о нашем эксперименте в данном вопросе. В 2011 г. мы запустили проект по подбору топ-менеджера высшего звена в «AVS Group» — искали вице-президента по коммерции. Отклик был достаточно большой, и мы даже сформировали на базе присланных резюме своеобразный кадровый резерв для нашего отдела кадров. Но, к сожалению, никто из финалистов не протянул и года в нашей структуре, что лишний раз доказало: подбор персонала на позиции топ-менеджера любит тишину, как и большие деньги, которые такой человек должен нести в компанию. Однако PR-эффект от этой акции был достаточно серьезный, и мы на продолжительное время сформировали у «AVS Group» имидж компании, ориентированной на привлечение молодых, амбициозных и энергичных кадров.

**Секрет в том, что компания всегда, я подчеркиваю, всегда нанимает на позицию топ-менеджера не просто профессионала. Она нанимает человека!**

Сегодня профиль успешного топ-менеджера намного шире, чем просто описание его профессиональных навыков. Востребован многопрофильный топ-менеджер. Это определение касается не столько экономических и узких отраслевых навыков, сколько умения адаптироваться к новым задачам и способности к постоянному саморазвитию. Особенно эти качества востребованы в структурах, где количество направлений в бизнесе может переваливать за десяток. Такой подход кардинально расходится с международными стандартами управления, где менеджмент является системой со строгим соподчинением и четкими регламентами.

Российский сотрудник, на мой взгляд, будет работать намного эффективнее, если сам поверит и «заразится» идеей руководителя. Что касается основных компетенций для топа высокого уровня: маркетинг, HR и GR. Последнее особенно круто для топов крупных корпораций. В этом смысле опыт одной из крупнейших многопрофильных структур нашего региона, организовавшей своеобразный круговорот своих топ-менеджеров в органах законодательной и исполнительной власти Свердловской области, является самым ярким тому подтверждением.

# 8 фатальных ошибок при поиске исполнительного директора

25.04.2018

Полная статистика будет доступна после того, как публикация наберет больше 100 просмотров.

*Человек, который совершил ошибку и не исправил ее, совершил еще одну ошибку*

*Конфуций*

Некоторые ошибки при подборе топ-менеджеров могут быть фатальными для вашего бизнеса

**Почему без топ-менеджеров компания программируется на неудачу**

Когда собственник начинает бизнес, то до поры до времени справляется с управлением. Постепенно появляются начальники отделов и департаментов, по некоторым направлениям - подрядчики и аутсорсеры. Но ими тоже кто-то должен управлять.

Есть простое правило: если у сотрудника (будь это курьер, начальник отдела или главный бухгалтер) нет руководителя, то его руководитель - генеральный директор.

Я решил начать эту статью с рассказа о поиске исполнительного директора, т.к. в большинстве компаний, которые мне доводилось консультировать, именно отсутствие топ-менеджера, отвечающего за оперативное управление, наиболее критично.

*Если у сотрудника нет руководителя, то его руководитель — генеральный директор*

В одной из компаний, собственник которой обратился ко мне за консультацией, управляющего не могут найти уже более 3-х лет, в другой — более года, а в третьей собственник и не подозревал, что “так можно”.

Многие собственники одновременно в том или ином виде играют роль генерального директора и управляющего. В одной из компаний, с которой мне доводилось работать, это выглядело так. Должность ген. директора занимал один человек, который подписывал бумаги и выполнял функции контролёра самого низкого уровня (сообщить о проблемах, но не решать их). При этом собственник формально не занимал никакой должности в компании, но играл роли и генерального директора, и административного директора, пытаясь заниматься одновременно и стратегическим, и оперативным управлением. В итоге и стратегическое и оперативное управление оставляли желать лучшего.

Осознавая необходимость в топ-менеджере, собственник немедленно приступает к поиску. Но, как иллюстрируют приведённые мной выше примеры, “приступить к поиску” и “найти” — две большие разницы. И ищут их годами из-за одних и тех же ошибок.

**Типовые ошибки при подборе исполнительного директора и других топ-менеджеров**

Кроме указанных ниже, есть немало и других ошибок, которые допускаются в самом алгоритме поиска (тактические ошибки). Уверен, что их удастся избежать, познакомившись с алгоритмом в одной из моих следующих статей.

Здесь же я разберу **стратегические ошибки**, которые окажут фатальное воздействие на результат, даже при прекрасно отполированном алгоритме поиска. Фатальность заключается в том, что некоторые из них могут привести к потере бизнеса и/или большим денежным потерям как в виде прямого ущерба, так и потраченного времени и нервов собственника.

**1. “У меня есть партнёры по бизнесу, нам не нужны топ-менеджеры” (смешение ролей “собственник” и “работник компании”)**

Действительно, на ранних стадиях бизнеса, партнёры закрывают ключевые роли в компании (именно поэтому их и берут, собственно, в партнёры). Но при масштабировании компании партнёры (как и собственник) далеко не всегда растут в профессиональной и управленческой сфере так же быстро, как это необходимо растущему бизнесу: увеличивается количество процессов, сотрудников и т.д.

В какой-то момент партнёры начинают уделять больше времени своим хобби, чем работе топ-менеджером

Более того, в определённой точке развития бизнеса, интересы владельцев компании начинают сильно расходиться с ролями топ-менеджеров, которые они вынуждены играть. Например, они хотели бы больше путешествовать, заниматься хобби, семьёй и т.д. Но время — ресурс ограниченный. Если совладельцы тратят время на свои личные дела, то на работу его не хватает, а значит роль топ-менеджера, которую партнёр играл раньше эффективно, на данный момент страдает и сильно. Это нормально, здесь главное вовремя эти обязанности от них передать.

К тому же одновременная роль совладельца и топ-менеджера нередко приводит к конфликтам из-за их смешения.

Таким образом, рано или поздно роли совладельцев и топ-менеджеров должны быть разделены. И если кто-то из партнёров стал плохо играть свою роль топ-менеджера, то на эту роль необходимо найти наёмного сотрудника, при этом партнёр, естественно, останется совладельцем.

**2. “Где бы мне найти собственного клона?” (собственник пытается найти человека, который думает так же, как он)**

Собственник хочет найти управляющего (или другого топ-менеджера), который думает точь в точь как он сам. Данный подход оправдан если вы, как собственник, например, сейчас превосходно играете роль генерального директора, но хотите отойти от дел и найти другого генерального директора.

Но если вы — генеральный директор, а ищете исполнительного директора, то “поиск клона” приведёт к фатальным последствиям: с высокой вероятностью либо вы его никогда не найдёте, либо он НЕ справится со своим обязанностями.

**3. “Топ-менеджер должен решать абсолютно все проблемы и задачи: и стратегическое развитие, и оперативное управление, и…”**

Если для компании из 2-5 человек такой топ-менеджер “человек-осьминог” еще будет актуален (на этом этапе, как правило, ограничены финансы), то при дальнейшем росте фирмы один топ-менеджер не сможет “закрыть собой” все направления. Озвученная проблема — обратная сторона медали проблемы с поиском “менеджера-клона”. Ответ на вопрос “*почему?*” вы найдёте в статье, на которую я ссылался в описании предыдущей ошибки.

**4. “Хочу найти надёжного человека среди своих знакомых!” (надёжность ставится значительно выше, чем профессионализм)**

Один из негативных факторов, который становится миной замедленного действия, — списание части профессиональных недостатков кандидата из-за надёжности человека, при принятии решения о найме. Механизм действия мины-ловушки простой: сейчас вы недостатками пренебрегаете и они вам кажутся небольшими трещинками. Но с течением времени вы будете делегировать топ-менеджеру всё более сложные задачи, и вчерашние трещины превратятся в непреодолимые пропасти.

Бойтесь как огня надёжных дураков!

Ещё один фактор, о котором многие вспоминают, лишь когда “жареный петух клюнул”. В российском менталитете необходимость разделять роли “знакомые/родственники” и “начальник/подчинённый” — это проблема. И её решение требует серьёзного управленческого мастерства руководителя.

Но некоторые люди **не способны разделять озвученные роли** при всём своём желании. Их можно выявить ещё на стадии предварительных переговоров. Поэтому, если всё-таки вам попался “гипер-талант” среди своих знакомых, и вы мечтаете его увидеть в своей компании, тогда до старта совместной работы рекомендую вам сформировать верные ожидания - как свои, так и второй стороны.

**5. “Будем выращивать в своём коллективе!” (рассматриваются только кандидаты, которые работают в компании)**

Этот вариант уместен в единственном случае — когда в вашем коллективе более 5-7 кандидатов на должность топ-менеджера (в случае ухода одного из них “строй сомкнётся”), а также выстроена система обучения сотрудников управленческим компетенциям и подготовки к должности топ-менеджера. Получается своего рода внутренний конкурс, побочным эффектом которого является проблема “оставшихся шести”, вернее их временной демотивации, после того как седьмой займёт заветное кресло. Но эта проблема решаемая, особенно если в вашей компании действует правильный принцип “*все заслуги перед партией аннулируются в полночь*”.

Гораздо **хуже, когда есть всего 1-2 выращиваемых кандидата** в топ-менеджеры, и при этом вы занимаете твёрдую позицию “берём только из своих”. Во-первых, эти люди не чувствуют конкуренции с внешними соискателями, а значит и меньше стараются. Во-вторых, если они уйдут по каким либо причинам из компании или вы решите с ними расстаться — новых придётся выращивать как минимум 1-2 года.

Вывод: конкуренция с внешними соискателями всегда пойдёт на пользу внутренним кандидатам, а также снизит незаменимость “выращиваемых”.

**6. “Я им сказал, и они его найдут” (собственник рассчитывает, что задача будет выполнена без его участия)**

В более или менее крупной компании собственник пытается решить задачу по поиску топ-менеджера по принципу самонаводящейся ракеты: “выпустил и забыл”. Задача “выстреливается” либо в HR-специалиста, либо в кадровое агентство. Увы, я вынужден рассеять несбыточные надежды, что поиск топ-менеджера обойдётся без участия собственника и ключевых топ-менеджеров компании.

Я найду исполнительного директора! — Нет, я!

Сейчас на рынке немало HR-агентств, специализирующихся на подборе топ-менеджеров “под ключ”. Стоимость услуги варьируется от месячного до годового заработка кандидата, принятого на работу. Прежде, чем возмущаться “*Да мой HR-специалист сейчас всех* *“порвёт”найдёт!*”, ознакомьтесь с плюсами и минусами каждого варианта.

**Плюсы агентства (вытекают из минусов HR-менеджера)**

* Нередко внутренний HR-менеджер компании, если таковой есть, **не обладает компетенциями подбора топ-менеджеров** или попросту не заинтересован в решении вопроса из-за конфликта интересов (например, при отсутствии исполнительного директора деятельность HR, как правило, остаётся бесконтрольной). Если говорить о добросовестном агентстве, оно заинтересовано и может выполнить свою работу качественно.
* У агентства, как правило, **большой опыт и отработанные технологии** (которыми, конечно же, оно с вашей компанией НЕ поделится!), поэтому оно поможет сформулировать чёткие требования к кандидатам + организует проведение финальных собеседований с вашим участием. Даже если у HR есть горячее желание, то возможностей (знаний, опыта) может и не быть.
* Как правило, **есть гарантии на подбор**, но здесь возникает вилка: если агентство заработало сверхприбыль на поиске, то ему будет выгодно найти замену за свой счёт, если нет — вы можете столкнуться с проволочками и выделением ресурсов по “остаточному признаку” (вывод: заботьтесь о том, чтобы вашим подрядчикам было выгодно с вами работать!).

**Минусы агентства (вытекают из плюсов HR-менеджеров)**

* **Технология подбора топ-менеджеров остаётся внутри агентства**, а не в вашей компании. Чрезмерные затраты на замену уже нанятых топов могут стать серьёзной преградой на пути к их заменимости. (Ох уж эта незаменимость!
* Степень личного участия и вовлечения собственника и ключевых лиц компании в процесс подбора будет немалой что при агентстве, что при HR-специалисте, ибо агентство сэкномит время только на этапах: размещение вакансии и поиск подходящих кандидатов, их первоначальная фильтрация, а также фильтр по итогам предварительного собеседования. Поэтому при необходимости регулярного подбора топ-менеджеров (или формирования кадрового резерва), выгоднее иметь технологию внутри компании.

**Промежуточный вариант решения**

* Привлечь консультантов для создания системы подбора топ-менеджеров внутри компании (помогут отладить процесс с участием вашего внутреннего HR-специалиста). Обязательное условие: они должны полностью передать вашей компании технологию подбора топ-менеджеров.
* В случае “горящих” форс-мажоров (одновременный поиск нескольких топ-менеджеров и т.д.), опция на использование кадрового агентства по-прежнему остаётся.

Самое важное, что во всех вариантах участие собственника и ключевых лиц компании в подборе топ-менеджеров остаётся значительным, и потребует немалого количества времени (будьте к этому готовы!). Особенно на этапах: “подготовка к поиску”, “проведение собеседований с подходящими по критериям кандидатами” и “выход на работу”.

**7. “Те, кто НЕ откликнулся на размещённую нами вакансию, нам НЕ нужны!” (весь поиск заключается только в размещении вакансий)**

С этим фундаментальным заблуждением приходится сталкиваться особенно часто. В компании решили искать топ-менеджера своими силами и разместили вакансию. Весь поиск сводится к изучению резюме только тех, кто откликнулся.

Ошибка вытекает из факта, что **значительная часть квалифицированных управленцев и специалистов не откликается на вакансии**, так как руководствуется зеркальным принципом: “кто меня не пригласил, тот не мой работодатель” (не самая лучшая стратегия для кандидатов), а некоторые просто ищут работу в вялотекущем режиме “посижу, поизучаю приглашения”.

Поэтому при поиске топ-менеджера необходимо обязательно покупать доступ к базам резюме работных сервисов (hh.ru и другие) и отбирать кандидатов вручную. Вероятность найти топ-менеджеров увеличивается в разы. А затраченные деньги на доступ к базе окупятся многократно.

**8. “В нашем регионе нет грамотных топ-менеджеров”**

Действительно, если вы ищете директора по производству на завод или исполнительного директора, который должен управлять офисом, то единственный шанс получить его — найти в своём регионе или организовать его переезд из другого (кстати, этот сценарий почему-то сильно недооценён!), так как его личное присутствие по месту нахождения компании жизненно необходимо.

Для топ-менеджеров, в присутствии которых нет необходимости, возможен дистанционный формат работы

Но если речь идёт о директоре по развитию или директоре по продажам, то здесь запросто можно обойтись дистанционным форматом сотрудничества. При этом ничто не мешает время от времени (1 раз в 2-3 месяца) организовывать его приезд на производство или в офис (в случае необходимости что-либо “прощупать своими руками”).

**Почему опыт чужих ошибок необходимо изучать?**

В каждой истории успеха есть интересный феномен - так называемые “ошибки выживших”. Они становятся фатальными в тот момент, когда вы решаете повторить чей-то успешный путь.

Что такое “ошибки выживших”? Те, кто успеха НЕ достиг, как правило, умалчивают о своих ошибках. А вот те, кто его достиг, могли лишь по случайности избежать фатальных промахов, или не придали им должного значения, ну а может быть не рассказывают о них, чтобы “не портить” свою красивую историю успеха. Отсюда возникает впечатление, что впереди гладкая дорога.

Бизнес — это дорога, на которой встречаются стометровые пропасти; повороты, не нанесенные на карту; гигантские булыжники и скрытые выбоины. Чтобы минимизировать риск столкновения с ними, используйте в качестве ориентира чужие ошибки.

**Автор статьи - Евгений Севастьянов**

Генеральный директор Открытой Студии

Консультировал в области регулярного менеджмента более 70-ти компаний: от 10 до 9.000 человек (включая: холдинги, сети магазинов, фабрики, сервисные компании, строителей, государственных служащих, веб-агентства, интернет-магазины). Ученик Александра Фридмана.Один из соавторов книги "Социальные технологии Таллиннской школы менеджеров. Опыт успешного использования в бизнесе, менеджменте и частной жизни".

[**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) |  |