**ОЦЕНКА И АТТЕСТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА**

Оглавление

[«Нет ничего лучше, чем спросить у человека, чего бы ему хотелось» 1](#_Toc32253839)

[Почему компании отказываются от аттестации персонала 6](#_Toc32253840)

[По способностям: почему с подчиненными нельзя быть справедливым 19](#_Toc32253841)

[Не добивайтесь от сотрудников высокой лояльности 21](#_Toc32253842)

[Лояльность не главное 22](#_Toc32253843)

[Почему мы любим оценивать и не умеем развивать 29](#_Toc32253844)

[Внедряем систему грейдов: сколько уровней делать. Как превратить систему в фактор мотивации 33](#_Toc32253845)

[Оцениваем лояльность персонала 36](#_Toc32253846)

[Модель компетенций на службе эффективной работы организации 42](#_Toc32253847)

[Модель компетенций глазами пользователя: «зачем» или «для чего»? 48](#_Toc32253848)

[Оценка и развитие персонала на основе модели компетенций 52](#_Toc32253849)

[Утомленные KPI: как формальная оценка эффективности подрывает работу 59](#_Toc32253850)

[Сотрудники с сомнительными качествами 63](#_Toc32253851)

[Чем лучшие сотрудники отличаются от средних 64](#_Toc32253852)

[Планктон среди ваших сотрудников 67](#_Toc32253853)

[Сотрудники должны соображать быстро 69](#_Toc32253854)

[Сотрудники не проявляют инициативу 71](#_Toc32253855)

[Формула зарплаты: как оцифровать отношение к работе 73](#_Toc32253856)

[Как работают евреи 79](#_Toc32253857)

[Уровень некомпетенции 80](#_Toc32253858)

[Вы лентяй? 82](#_Toc32253859)

[Сложные сотрудники. Белая ворона и Серый кардинал 84](#_Toc32253860)

[Аттестация персонала: что и как? 87](#_Toc32253861)

[Аттестация работников 100](#_Toc32253862)

[Аттестация персонала: этапы, виды и сценарии 104](#_Toc32253863)

[Аморальная история: как завышенные цели портят сотрудников 107](#_Toc32253864)

[5 признаков настоящего сноба 111](#_Toc32253865)

[Почерк вашего сотрудника 113](#_Toc32253866)

[**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)

# «Нет ничего лучше, чем спросить у человека, чего бы ему хотелось»

31.01.2020Юрий Топунов

Вице-президент, руководитель департамента продуктов компании Visa в России

***Персонализация – один из ключевых трендов в клиентском опыте. Бренды собирают и анализируют огромные массивы данных, создают рекомендательные алгоритмы, чтобы предложить максимально персонализированный продукт. В рамках программы лояльности* *Visa клиенту предлагают самостоятельно решить, какие преимущества он хочет получать. О том, что такое гиперперсонализация программы лояльности и как это работает для банков, в интервью Елене Устюговой рассказал Юрий Топунов, вице-президент, руководитель департамента продуктов компании Visa в России.***

**Юрий, давайте начнем с самого начала — как клиент выбирает платежную систему? Вот я пришла в банк, мне предлагают и** **Mastercard, и** **Visa, и Мир. Как происходит выбор?**

Часть ответа на этот вопрос вы уже дали. Когда клиент приходит в банк, ему предлагают на выбор те платежные системы, с которыми этот банк работает. Поэтому первое необходимое условие для того, чтобы конечный потребитель смог воспользоваться картой Visa, — нужно договориться с банком, чтобы эти карты там выпускались. Далее, безусловно, есть разные наполнения, которые банк привносит в свои продукты, в частности, программа лояльности — одно из ключевых направлений, которое может менять выбор клиента.

По разным данным даже при выборе клиентом банка программа лояльности — это аргумент, который появляется на третьем или четвертом месте.

**То есть программа лояльности является значимым фактором при принятии решения? Как вы оцениваете эффект ее влияния?**

По нашим исследованиям, безусловно, программа лояльности является одним из значимых факторов. Я видел множество исследований на рынке. По разным данным даже при выборе клиентом банка, программа лояльности — это аргумент, который появляется на третьем или четвертом месте. Конечно, фактор стабильности банка зачастую имеет самое главное значение, особенно в отношении банка, в котором вы собираетесь держать деньги. Но программа лояльности, безусловно, тоже очень важна.

Например, у нас есть пакеты для путешествующих, которые предоставляют преимущество людям, которые много перемещаются. Возможно, в другой платежной системе или в других платежных системах это не так интересно, и клиент делает выбор в пользу Visa. Зачастую банк добавляет со своей стороны дополнительные преимущества — это могут быть кэшбэк или бонусные баллы. И здесь мы как раз с нашими предложениями по программам лояльности можем дополнить предложение банка.

**Банк** **— основной проводник вашего сервиса. Интересно, как вы повышаете его мотивацию работать с программой лояльности от** **Visa? В чем ваш продукт для партнера?**

Вы знаете, я больше 20 лет работал в банковской отрасли и хорошо помню, как мы раньше, например, запускали кобрендинговые проекты. Садишься с целой командой, распределяешь задачи: кто какие бумаги заполняет, кто обсуждает условия, кто едет подписывать договор, кто общается с ИТ, кто разрабатывает продукты. И вот так с каждым партнером. Дальше нужно писать скрипты для каналов продаж, сервисного обслуживания — обучать сотрудников, что говорить, когда клиент позвонит, как решать проблемы. Это операционно были огромные проекты, в которые было вовлечено большое количество людей.

Мы создаем платформу, брендируем ее под банк и говорим: вот всё, что вы хотите сделать, вы можете реализовать на этой платформе.

Сегодня мы исходим из того, что нужно максимально упростить работу банка по предоставлению программы лояльности. Мы создали платформу, где централизованно собран полный пакет предложений, которые есть у Visa. Банку нужно просто подключиться один раз, и дальше все работает. Нужно подключить конкретный кобренд, или заменить его на другой , или подключить бонусный кэшбэк — пожалуйста, все это уже есть, достаточно нажать на кнопку. Мы создаем платформу, брендируем ее под банк и говорим: вот всё, что вы хотите сделать, вы можете реализовать на этой платформе.

По сути мы автоматизировали работу, которая раньше требовала серьезных ресурсов, чтобы на стороне банка было меньше расходов и дополнительной загрузки персонала, при этом был продукт, интересный для его клиентов.

**Давайте тогда поговорим о наполнении этого продукта. Какие тенденции развития программы лояльности для держателей карт сейчас есть с учетом того, что в принципе все мы стремимся к персонализированным предложениям, к удобству, к скорости? В каком направлении движется развитие программы?**

Да, безусловно. Давайте снова сделаем несколько шагов назад. Как раньше было? Банк предоставлял продукт, и кто к нему придет на этот продукт, с тем он и работает. Дальше уже включились стратегии и технологии CRM, когда банки стали сегментировать свои клиентские базы, чтобы понимать, кому и что можно предложить. Но у банка ограниченные возможности проанализировать всю жизнь клиента, он только видит транзакционную часть, его демографические данные. Поэтому где-то он попадал правильно, а для кого-то продукт был не релевантный, и, соответственно, карта особо не использовалась. Клиент в реальности не был заинтересован в этом продукте.

То, что мы предлагаем сейчас, — это то к чему, в общем все тенденции идут, — гиперперсонализация. То есть когда под каждого человека можно сделать релевантное предложение. Мы, как и многие игроки на рынке, долго пытались угадывать предпочтения клиентов, делать опросы, собирать и анализировать данные. Но в какой-то момент в голову пришла очень простая мысль: нет ничего лучше, чем отдать возможность выбора самому клиенту, держателю карты. И не нужно догадываться, тестировать, тратить время и ресурсы на формирование его профиля — пусть он сам выбирает, какое предложение он хочет получить. И наша платформа, про которую мы говорили ранее, дает возможность пользователю это сделать в пару кликов.

По сути мы автоматизировали работу, которая раньше требовала серьезных ресурсов на стороне банка.

**Можете на конкретном примере пояснить, как работает эта гиперперсонализация?**

Скажем, банк решил запустить совместную карту с ж/д-оператором и выдал такую мне. Это карта Visa, поэтому я подключился к платформе, которая позволяет на ней обменивать баллы на подарки от различных партнеров. Банк думал, что мне интересны ж/д-поездки — например, я последние пару месяцев регулярно ездил на поезде, но это были командировки в рамках проекта, который закончился, и больше для меня эта тема не актуальна. Я иду на портал, который брендирован под этот банк, хотя на самом деле это наша платформа. И просто выбираю тот бренд, который мне интересен. То есть я сам гиперсонализировал свой продукт. Он именно такой, какой мне нужно. И я могу изменить свой выбор в любой момент, как только у меня поменялись потребительские привычки или предпочтения.

Нет ничего лучше, чем отдать возможность выбора клиенту. И не нужно догадываться, тестировать, тратить время и ресурсы на формирование его профиля — пусть он сам выбирает.

**Интересно. То есть получается, по сути, вы дали возможность. Но есть ли какой-то элемент рекомендательности, что, например, ваш движок дает возможность предложить, что было бы выгоднее копить другие баллы?**

Сейчас достаточно много рекомендательных движков, которые можно использовать в партнерских программах. Все равно наша стратегия в том, что нет ничего лучше, чем спросить у самого человека, потому что, да, рекомендация — это очень здорово, но я всегда лучше знаю, чего я хочу или не хочу в данный момент. И, конечно, на стороне банка есть такие сервисы, которые позволяют проанализировать, где я совершаю покупки, как часто и т.д. Безусловно, это нужно делать, но ничего лучше, чем спрашивать у человека, что бы ему хотелось, мы пока не придумали. Тем более, что мы еще оставляем ему возможность в любой момент передумать и поменять свой выбор.

**А какой-то с вашей стороны рекомендательный элемент в сторону банка относительно запуска компаний, например, существует?**

Конечно. Мы работаем по всему миру с огромным количеством банков, поэтому владеем аналитикой: где, что работает хорошо, а где не работает совсем. С этим знанием мы проактивно приходим к нашим банками и советуем им какие-то шаги по оптимизации с продуктовой точки зрения или с точки зрения работы с текущими клиентами: с лояльностью, как бороться с оттоком. Мы знаем, например, что для банка очень важно, чтобы клиенты осуществляли транзакции за границей, потому что это связано с их дальнейшим транзакционным поведением внутри страны. Если допустить ситуацию, когда клиент банка путешествует за рубеж и расплачивается там картой другого банка или даже наличными, то это существенно увеличивает вероятность ухода такого клиента. Соответственно, мы приходим к банку и предлагаем: «Давайте вместе будем стимулировать ваших клиентов тратить деньги за границей —предложим специальные бонусы». И если банк заинтересован, то мы это реализуем, помогая сохранить текущих клиентов.

Если допустить ситуацию, когда клиент, путешествуя,  расплачивается картой другого банка или даже наличными, это существенно увеличивает вероятность ухода этого клиента.

**Как вы подходите к оценке экономической целесообразности развития программы лояльности и расширения функционала той платформы, которую вы предоставляете банку?**

Для нас важно два типа экономической целесообразности. Один для банка, потому что мы все-таки работаем в первую очередь для банков. Нам нужно, чтобы для них это было интересно. Соответственно, мы смотрим вместе с ними, насколько изменилось клиентское поведение после подключения программы лояльности. Нас интересует частота транзакций, средний чек, количество выпущенных карт. Если мы говорим о том, что что-то новое стало предлагаться с помощью нашей платформы, то смотрим, замедлился ли отток клиентов. Вот такого рода KPI.

Как правило, программа лояльности — это такая штука, которая очень полезна для всех: и для клиента, и для провайдера этой программы. И, конечно, мы понимаем, что конечная цель — заинтересовать держателя карты. Для него это должно быть выгодно: через бонусные баллы, кэшбэки. Когда это работает для всех трех сторон — это успешная программа лояльности.

**Несомненно, но все-таки оценить это в полной мере можно тогда, когда это уже запущено. Это означает, что вы уже инвестировали в доработку платформы, раскатали это там на все банки и смогли оценить эффект. А вот когда возникает идея доработки, еще она не реализована, как вот в этот момент происходит оценка?**

Безусловно, здесь все стандартно. Как всегда, сначала рождается идея, она изучается, проводятся расчеты на основе предположений, которые потом будут реализовываться. А потом мы смотрим, как это работает в реальной жизни.

Если говорить про основную платформу, здесь большая часть работ уже сделана. Если говорить про оптимизацию, безусловно, это нормальный процесс, мы делаем это на регулярной основе: что-то оптимизируем, подкручиваем, делаем жизнь банка более удобной.

Выбор новых партнеров— это совместная работа с банком: мы следим, какие новые категории появились в тратах клиентов банков, какие заведения они стали чаще посещать и т.д.

**А в каком направлении будет развиваться в первую очередь, наверно, платформа?**

В первую очередь будем добавлять новых партнеров. Это очень важно, потому что чем шире спектр, тем легче гиперперсонализировать. Выбор новых партнеров — это совместная работа с банком: мы следим, какие новые категории появились в тратах клиентов банков, какие заведения они стали чаще посещать и т.д. Соответственно, наша задача — стараться идти туда, где людям интересно быть. Параллельно мы будем и дальше делать работу банка еще более удобной: чтобы было еще проще интегрироваться, быстрее запускать новые продукты, новые способы обмена баллов и т.д. Наконец, мы постоянно работаем над улучшением пользовательского опыта, клиентского пути, интерфейсов. Это три основных направления.

**Расскажите, отличается ли программа лояльности, которая есть у** **Visa в России, от того, что** **Visa делает в других странах? Какие особенности у нас?**

Программа лояльности, конечно, на каждом рынке адаптируется под местную специфику. Например, в России исторически так сложилось, что мы привыкли к бонусным баллам, а еще больше к кэшбэкам, которые считаются практически неотъемлемой частью предложения. Нам и банку приходится больше предлагать держателю карты, чем во многих других странах мира. Приходится балансировать, чтобы держателям карт было интересно после многих лет, когда банки этот градус увеличивали.

Есть специфика, связанная с наличием большого количества локальных партнеров, которых нет во многих других странах или даже в разных регионах внутри страны. Похожая ситуация в Азии, но у них есть большие ритейлеры, которые представлены в 11 странах. У нас же в России много локальных предложений, которые нужно включать, чтобы создать интересный и ценный продукт для клиента.

На американском рынке долгие годы активно развивались авиационные кобренды. У нас это направление тоже популярно, но сейчас рынок все больше двигается к использованию игроками собственных баллов лояльности или кэшбэка.

В России исторически так сложилось, что мы привыкли к бонусным баллам, а еще больше к кэшбэкам. Нам и банку приходится больше предлагать держателю карты, чем во многих других странах мира.

**А как вы считаете, возникает ли конкуренция, учитывая, что большинство компаний запускают собственную программу лояльности, предполагающую накопление баллов, и одна из тенденций — это то, чтобы тратить эти баллы не только на прямой сервис, который мы получаем в рамках основной услуги, но и на всю экосистему, на какие-то смежные истории?**

Прекрасный вопрос. Наша платформа изначально настроена на комплиментарность собственным программам лояльности банков и способна дать моментальный апгрейд большинству таких программ через набор механик. Наша задача — сделать так, чтобы держатель карты смог персонализировать свой опыт по накоплению баллов как с точки зрения выбора, какие баллы копить, так и с точки зрения возможности перевести уже накопленные баллы туда, куда ему хочется, куда ему удобно. И чем больше у него будет вариантов использовать эти баллы, тем лучше. Предположим, раньше нужно было долго ждать, пока накопятся мили на бесплатный авиабилет. А теперь люди могут туда переводить свои другие баллы. По нашим исследованиям, когда держатель карты уже получил реальную ценность или сервис, он начинает более активно вовлекаться в программу лояльности, потому что на своем опыте убеждается в том, что она работает. И поэтому, чем больше будет вариантов из общей программы — пусть это программа конкретного ритейлера или программа авиакомпании, тем лучше будет для всех участников этой цепочки.

**Наша задача — сделать так, чтобы держатель карты смог персонализировать свой опыт по накоплению баллов как с точки зрения выбора, какие баллы копить, так и с точки зрения возможности перевести уже накопленные баллы туда, куда ему хочется.**

Юрий Топунов

Вице-президент, руководитель департамента продуктов компании Visa в России

Окончил Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова («финансовый менеджмент»), а также Московскую гуманитарно-техническую академию (бакалавр менеджмента, «бизнес администрирование»).

В 2013–2015 гг. обучался в Школе бизнеса имени Бута при Чикагском университете, получил степень МВА.

Начинал карьеру менеджером по развитию продуктов и стратегическим альянсам Ситибанка в августе 2003 года, в ноябре 2005 года перешел на работу в GE Money Bank («ДжиИ Мани банк»).

С декабря 2006 года был руководителем отдела кредитных карт банка «Ренессанс Капитал».  
  
С ноября 2007 года более 11 лет проработал в «Ситибанке». Начал карьеру с позиции вице-президента, руководителя стратегии по кредитным картам, с конца 2009 года почти 6 лет был директором по кредитным картам. С октября 2011 по май 2012 гг. работал в «Ситибанке» в Нью-Йорке (США). С октября 2016 по июль 2018 гг. — глава департамента кредитных карт и потребительского кредитования «Ситибанка» в России.

В июле-ноябре 2018 года занимал должность директора по экспериментальной стратегии и цифровым решениям «Альфа-Банка».  
  
С марта по сентябрь 2019 года работал в «МТС Банк» директором по CRM, затем в ВТБ— начальником департамента потребительского кредитования и кредитных карт.  
  
С декабря 2019 года занимает пост вице-президента, возглавляет департамент продуктов Visa в России.

# Почему компании отказываются от аттестации персонала

Питер Капелли, Анна Тэвис

Фото: helloimnik / Unsplash

Когда Брайан Йенсен на совещании с начальниками отделов персонала объявил, что Colorcon больше не тратит время на ежегодную аттестацию, это вызвало недоумение. Дело было в 2002 году, и Йенсен возглавлял тогда глобальную кадровую службу этой фармацевтической компании. На своей презентации в Уортонской школе бизнеса Йенсен объяснил, что Colorcon нашла более действенный способ поощрения и управления: непосредственный начальник оценивает работу подчиненного сразу, причем оценка эта привязана к индивидуальному плану. Каждую неделю распределяются небольшие премии — среди тех, кто, по мнению начальника, достаточно продвинулся.

Тогда мысль о том, что можно отказаться от традиционной аттестации и всего того, что из нее вытекало, казалась совершенной ересью. Но сейчас так поступает более трети американских компаний. Везде, от Силиконовой долины до Нью-Йорка, и в разбросанных по всему миру филиалах фирмы заменяют ежегодную аттестацию частыми неофициальными «сверками» между менеджерами и служащими.

Как вы уже, наверное, догадались, первыми встали на этот путь технологические компании — Adobe, Juniper Systems, Dell, Microsoft, IBM. Но их примеру последовал ряд фирм профессиональных услуг (Deloitte, Accenture, PwC), а потом порвать с традицией решились и самые смелые представители других отраслей (Gap, Lear, Oppenheimer Funds) и даже — General Electric, которая долгое время считалась гуру по части традиционной ежегодной аттестации.

**Идея коротко**

***Проблема***

Делая акцент на производительности каждого за отчетный период, традиционные системы аттестации сотрудников не берут в расчет повышение эффективности текущей работы и развитие персонала с прицелом на будущее. В долгосрочной перспективе это может снизить конкурентоспособность.

***Решение***

Многие организации, чтобы подстегнуть развитие персонала, отказываются от систем ежегодной аттестации или существенно заменяют их на менее официальные и гораздо более частые сеансы обратной связи по ходу работы.

***Перспектива***

Эта тенденция — не просто мода; она обусловлена реальными потребностями бизнеса. Тем не менее переход к ней ­невозможен без поддержки топ-менеджмента. Некоторые фирмы, которые не смогли обойтись совсем без оценок, пробуют «третий путь»: несколько раз в год дают многофакторную оценку, чтобы стимулировать развитие персонала.

Пересмотр методов управления эффективностью — один из главных вопросов, стоящих на повестке дня многих руководящих групп, но чем вызвано изменение именно в этом направлении? Многими факторами. В статье, недавно опубликованной в «People+Strategy», менеджер Deloitte написал, что аттестация — «бесполезное дело, на которое компания в целом тратит 1,8 млн рабочих часов». Деловой обозреватель Washington Post назвал этот процесс «ритуалом корпоративного кабуки», который ограничивает творчество, не служит никакой важной цели. Другие авторы характеризовали ежегодную оценку результатов работы персонала как методику прошлого века и причину того, что инновации и коллективная работа развиваются плохо. Кроме того, работодатели поняли, что все ненавидят аттестации: сейчас, когда рынок труда оживился и снова надо заботиться об удержании персонала, эту проблему нельзя сбрасывать со счетов.

Но самый большой недостаток метода ежегодной аттестации — в самом механизме оценки. Организации применяют финансовый кнут и пряник в конце года, то есть людей меряют по прошлым делам, вместо того чтобы думать об улучшении их текущих результатов и профессиональном росте, хотя и то, и другое имеет решающее значение для выживания организаций. Напротив, практика, при которой результаты работы и развитие сотрудника обсуждают постоянно, переносит акцент на формирование такого кадрового состава, который нужен организации, сейчас и в долгосрочной перспективе. По оценкам исследователя бизнеса Джоша Берсина, примерно 70% транснациональных корпораций либо пришли к этой модели, либо двигаются к ней.

За несхожестью старой и новой моделей стоит давний спор о том, как надо управлять людьми. Нанимая служащих, вы «имеете то, что имеете»? Ваша главная задача мотивировать деньгами лучших работников и избавляться от плохих? Или ваши сотрудники поддаются обучению и воспитанию? Можно ли сделать так, чтобы они работали лучше, с помощью эффективного коучинга и менеджмента, а также «внутреннего вознаграждения» в виде личностного роста и ощущения, что ты развиваешься как специалист?

Увлечение методом ежегодной аттестации привело к заметному перекосу в сторону «технологичного» отношения к персоналу: мол, это просто обмен наших денег на вашу работу. Но сейчас премиальные бюджеты в основном крохотные, то есть поощрять отличную работу особо нечем. Те, кто все еще придерживается этого взгляда, выступают против того, что совершенствование и рост важнее учета и контроля. Поэтому новый тренд — вовсе не однодневка, поскольку за ней стоит не кадровая служба, а бизнес-потребности.

Но сначала поговорим о том, как мы к этому пришли и как живется компаниям с новыми методиками.

**Немного истории**

В управлении эффективностью большую роль всегда играл исторический и экономический контекст. Когда человеческого капитала хватает с лихвой, важнее всего понять, кого уволить, кого оставить, а кого поощрить, и обычная аттестация с упором на ответственность каждого вполне для этого подходит. Но когда специалистов не хватает, на первый план выходит развитие персонала, и компаниям приходится изыскивать новые способы удовлетворения этой потребности.

**От ответственности к развитию.**Прообразом нынешней аттестации была система «оценки достоинств», созданная в годы Первой мировой войны в американской армии, чтобы выявлять тех, от кого мало прока, и либо демобилизовать их, либо переводить. После Второй мировой вой­ны этой системой пользовалось примерно 60% американских компаний (к 1960-м этот показатель приблизился к 90%). Для сотрудников, состоявших в профсоюзе, повышение зарплаты и продвижение определялись правилом старшинства, менеджерам высокие оценки открывали перспективы. Идея улучшения показателей была делом второстепенным, по крайней мере, поначалу.

А потом острая нехватка управленцев привела к смещению приоритетов. Компании стали использовать аттестацию для того, чтобы из рядовых служащих растить начальников, а особенно — для того, чтобы из менеджеров растить топ-менеджеров. В знаменитой статье для HBR за 1957 год социальный психолог Дуглас Макгрегор утверждал, что подчиненные должны, опираясь на замечания и предложения начальников, участвовать в установлении своих плановых показателей и в оценке собственной работы — и что этот процесс развивал бы их сильные стороны и потенциал. Позднее он придумал название для этого подхода: «Теория Y». Метод основан на допущении, что все хотят работать хорошо — и будут, если их поддержать должным образом. («Теория Х» исходила из того, что людей надо стимулировать посредством финансового кнута и пряника.) Макгрегор отмечал, что тому подходу, за который он выступал, присущ один недостаток: менеджерам придется тратить по несколько дней в году на каждого своего подчиненного.

К началу 1960-х организации до такой степени озаботились подготовкой кадровой смены, что со стороны казалось, будто оценка прошлых результатов — навеки забытый метод. Дело отчасти объяснялось тем, что начальникам не очень нравилось выделять особо хороших и особо плохих. В результате одного исследования выяснилось, что оценку «удовлетворительно» получили 98% служащих федерального ведомства и только 2% в совокупности получили «неудовлетворительно» или «отлично». General Electric провела в 1964 году получивший широкую огласку­ ­эксперимент и в результате пришла к выводу, что лучше всего разделить процесс аттестации на две отдельные темы: оценка прошлой работы и перспективы развития. Остальные компании последовали ее примеру.

**Назад к ответственности.** В 1970-х картина снова начала меняться. Резко выросла инфляция, и главное место в процессе аттестации заняла оплата, «привязанная» к заслугам. В этот период большое значение имело ежегодное увеличение заработной платы. Как правило, начальники имели право по собственному усмотрению повышать на 20% или больше зарплату «ударникам». А остальным зарплату индексировали в соответствии с инфляцией либо вообще не повышали, что на деле означало существенное понижение. Ставки были высокими, законы по борьбе с дискриминацией действовали слабо, поэтому компаниям нужно было внедрить механизм, гарантирующий справедливую оценку. В результате для многих организаций ответственность стала важнее развития.

Этот сдвиг поддержали еще три новые приметы времени. Во-первых, в 1981 году генеральным директором General Electric стал Джек Уэлч. Чтобы покончить с многолетней проблемой неспособности начальников назвать реальную разницу в производительности труда, Уэлч выступил за внедрение системы принудительного рейтинга. Американская армия придумала эту систему как раз накануне Второй мировой войны, потому что надо было быстро выбрать большое количество кандидатов в офицеры ввиду ожидавшегося роста численности военнослужащих. GE же использовала ее, чтобы избавиться от отстающих. Приравнивая производительность к врожденным способностям людей, Уэлч разделил свою рабочую силу на три категории: А, В и С (лучших работников, тех, кого надо «подтянуть» и использовать, и тех, кого надо уволить). Эта система преду­сматривала развитие только для работников из группы «А».

Во-вторых, в 1993 году был принят закон, который ограничивал налоговые вычеты с зарплат топ-менеджеров одним миллионом. Правило не распространялось на дополнительное вознаграждение и премии за хорошую работу. Это привело к тому, что у руководителей организаций существенно выросли премии. Заодно кое-какие крохи перепали руководителям групп — и организации еще больше уверовали в процесс аттестации.

В-третьих, проект McKinsey конца 1990-х — «Война за таланты» показал, что одни сотрудники изначально сильнее других. Поскольку подобных личностей было мало, организациям казалось, что надо разбиться в лепешку, но выявить их и как следует им платить. В исследовании McKinsey не было доказательств того, что какие-то люди работают лучше в силу каких-то качеств — это считалось само собой разумеющимся.

Таким образом, к началу 2000-х организации пользовались методом аттестации, для того чтобы оценить вклад каждого и назначать денежные вознаграждения. По некоторым оценкам, до трети американских корпораций — и 60% компаний из списка Fortune 500 — перешли на систему принудительной классификации.

В то же время в жизни компаний произошли и другие изменения, в силу которых уменьшилась значимость аттестации в решении таких долгосрочных задач, как повышение производительности и подготовка специалистов для замещения руководящих должностей. В организациях значительно уменьшилось число уровней иерархии, в результате чего резко возросло количество подчиненных на каждого начальника. Если к 1960-м у руководителя было в среднем 6 непосредственных подчиненных, то теперь, по новой норме, их стало уже от 15 до 25. Мало того, что начальник стал отвечать за большее число работников, он еще должен был вносить свой вклад в общее дело. Так что посвящать несколько дней каждому служащему, руководя его работой, как советовал Дуглас Макгрегор, было нереально. Вдобавок повысился интерес к найму со стороны, в результате чего уменьшилась потребность во внутреннем развитии. До двух третей рабочих мест в организациях заполняли теперь «варяги».

**И… снова к развитию.**Очередной разворот на 180 градусов произошел в 2005 году. Через несколько лет после того, как Джек Уэлч ушел из GE, компании тихонько простились с принудительным рейтингом, поскольку эта методика провоцировала конкуренцию и мешала трудиться сообща. Уэлч по-прежнему ее защищает, отстаивая один главный принцип: надо, чтобы люди знали, что компания думает об их работе. «Вы как менеджер должны быть честны со своими людьми, — написал он в 2013 году в статье для The Wall Street Journal. — Им незачем гадать о том, что о них думает организация». Все это так, но растет число фирм, сомневающихся в пользе сравнения людей друг с другом и выставления им оценок.

И вера в действенность оценки прошлой работы начала таять. Отчасти из-за того, что должностные обязанности стали сложнее и изменчивее: в такой ситуации трудно планировать цели на год, так как никто не гарантирует, что через 12 месяцев они будут актуальны. Кроме того, практика индивидуальных оценок и поощрений мешает переходу к командной работе. А при низком уровне инфляции и маленьких средствах, выделяемых на повышение заработной платы, выплачивать премии по итогам аттестации представляется бесполезным. Какой смысл отделять передовиков от отстающих, если премии носят чисто символический характер?

В целом процесс аттестации не пользовался популярностью. Как показало социологическое исследование, люди терпеть не могли оценки в баллах. Им лучше было услышать, что они работают «средне», чем получить «тройку» по пятибалльной системе. А принудительный рейтинг они и вовсе на дух не выносили. Айван Баранкай провел полевое исследование, показавшее, что, если людей сравнивают друг с другом, эффективность их работы снижается. К тому же оценки не отличаются точностью.

Дополнительный опрос выявил, что менеджеры тоже терпеть не могли проводить аттестации. Как выяснила Willis Towers Watson, 45% управленцев не видели никакого смысла в тех системах, которыми пользовались. По сообщениям Deloitte, 58% высокопоставленных HR-менеджеров считали аттестацию неэффективным использованием времени начальника. Исследование консалтинговой фирмы СЕВ выявило, что среднестатистический менеджер тратит на проведение аттестации около 210 часов в год, — это примерно пять недель.

Недовольство традиционной методикой росло, а между тем появились фирмы высоких технологий, у которых был новый взгляд на производительность. В 2001 году несколько разработчиков ПО составили «Манифест гибкой разработки» («Agile Manifesto»), где формулировались некоторые ключевые ценности: например, реакция на изменение важнее выполнения плана. Выдвигались такие принципы, как сотрудничество, самоорганизация, саморегуляция и постоянные размышления над тем, как повысить эффективность работы и реагировать в режиме реального времени на отзывы покупателей и смену условий. В результате это изменило определение результатов работы — и вошло в противоречие с обычной практикой каскадирования заданий от начальства к подчиненным и ежегодной оценки последних в соответствии с тем, как они эти задания выполняли.

Поэтому первое серьезное отступление от традиционной методики аттестаций произошло в Adobe в 2011 году. Компания уже пользовалась методом гибкой разработки, разбивая проекты на «спринты», за каждым из которых немедленно следовал разбор. Adobe официально включила идею постоянной оценки и обратной связи в свою систему управления эффективностью и заменила ежегодную аттестацию частыми сверками. Самыми известными компаниями из тех, кто подхватил эстафету, были Juniper Systems, Dell и Microsoft.

По оценкам СЕВ, в 2014 году от ежегодной аттестации отказались 12% американских компаний. Willis Towers Watson назвала другую цифру — 8%, но отметила, что еще 29% рассматривают этот вопрос. Deloitte сообщила в 2015 году, что из опрошенных ею американских компаний лишь 12% не собирались пересматривать свои системы управления эффективностью. Однако такая тенденция существует не только в Соединенных Штатах. По сведениям PwC, две трети крупных британских компаний в настоящее время тоже меняют свои системы.

**Можно ли освободиться от когнитивных искажений при оценке?**

*Как показало знаменитое исследование Эдварда Джонса и Виктора Хэрриса, проведенное в 1960-х годах, люди обычно объясняют поступки других не обстоятельствами, а характером.*Если, например, мимо нас со свистом проносится машина, мы называем водителя дебилом, не думая о том, что у него, возможно, что-то стряслось. На работе это искажение, называемое фундаментальной ошибкой атрибуции, проявляется так: тех, кто хуже всех работал в этом году, надо уволить, потому что они всегда будут плохо работать. Такой вывод игнорирует влияние качества управления, не говоря уже о сложившихся в бизнесе обстоятельствах, над которыми человек не властен.

Конечно, эта модель очень устраивает людей, достигших высот служебной лестницы, — игроков категории «А», которые, как им представляется, обязаны успехами своим выдающимся способностям, а не везению. Этим отчасти объясняется то, что модель оказалась весьма долговечной, ­несмотря на явные свидетельства своей ошибочности.

Даже если игроки высшей категории и впрямь хорошо работают в любых условиях, они могут держаться за счет другого когнитивного искажения — эффекта ореола, похожего на эффект самосбывающегося пророчества. Если эти люди всегда были успешными, перед ними открывается больше возможностей, чем перед остальными.

Когнитивные искажения сказываются и при оценке индивидуальной работы. Скажем, ответственные лица могут придавать слишком большое значение делам прошлых лет или стать жертвами стереотипов.

Но, избавляясь от практики ежегодной аттестации, вы не освобождаетесь от искажения. Дискриминация и ложные установки влияют и на качественные оценки тоже. На самом деле, в каких-то отношениях старые и громоздкие системы аттестации спасали менеджеров от зашоренности. Всякий раз, когда нужно принять решение, вне зависимости от того, выражается ли оно в словах или в баллах, у нас активизируется интуиция, а значит, ­­— и когнитивные ловушки.

**Три экономические причины ­отказа от аттестаций**

В свете того, что описано выше, четко вырисовываются три причины, заставляющие компании отменять практику оценки эффективности.

**Возврат к развитию персонала.**Конкурентное давление вынуждает компании совершенствовать свою работу по управлению кадровым потенциалом. Особенно это относится к консалтинговым фирмам, предлагающим рынку интеллектуальный труд. Такие организации особенно заинтересованы в развитии персонала, но ответственность за свой профессиональный рост они возлагают на самих сотрудников. Данный подход предполагает, что подчиненный постоянно получает отзывы начальника о своей работе, и эту задачу проще решать не посредством аттестации, а посредством частых неофициальных собеседований.

Сейчас, когда рынок труда сократился и удержание хороших специалистов снова стало делом первостепенной важности, такие компании стараются устранить все, что способно отпугнуть служащих. Естественно, ежегодная аттестация входит в список вызывающих недовольство факторов, поскольку этот процесс не ругает только ленивый. Замена такой системы отзывами, которые высказываются сразу после встречи с клиентом, помогает начальнику быть коучем для начинающих, а последним — применять в деле его советы.

Первой крупной фирмой профессиональных услуг, отменившей аттестацию (в 2011 году) была Kelly Services. PwC сначала сделала пробный шаг, освободив в 2013 году от аттестации экспериментальную группу, а потом отменила ее для всех 200 с лишним тысяч своих сотрудников. В 2015 году ее примеру последовала Deloitte, а вскоре об отмене аттестации объявили Accenture и KPMG. Если учесть огромный масштаб этих фирм и то, что они предоставляют консультационные услуги тысячам организаций, их решения оказывают колоссальное влияние.

**Потребность в гибкости.**Быстрые инновации стали источником конкурентного преимущества, потому что картина будущего постоянно меняется. Нельзя быть уверенным, что завтра потребуются те же навыки, что сегодня, поэтому не имеет смысла придерживаться системы, созданной для работы персонала в прошлом и настоящем. Как отметила руководитель кадровой службы GE Сьюзен Питерс, у предприятий больше нет четких годовых циклов. Проекты носят краткосрочный характер и по ходу дела изменяются, поэтому задачи и задания сотрудникам невозможно расписать на год вперед.

Главной причиной того, что GE приступила недавно к демонтажу своей системы индивидуальных оценок и ежегодной аттестации, стала новая бизнес-стратегия, в которой акцент сделан на инновации. Новый подход напрямую связан с другим новшеством — платформой FastWorks, предназначенной для разработки продуктов и вывода их на рынок и много заимствующей из метода гибкой разработки. Начальники все еще проводят в конце года итоговые собеседования с подчиненными, но перед ними стоит задача чаще общаться с сотрудниками и в беседах с ними постоянно возвращаться к следующим двум вопросам: «Что я делаю так, как надо делать и в дальнейшем?» и «Что следовало бы изменить?». Плановые показатели на год уступили место краткосрочным «приоритетам». Как и многие другие, GE начала с эксперимента и только после этого распространила нововведение на всю компанию.

**Ориентация на коллективную работу.** Методики принудительного рейтинга и аттестации основаны на идее индивидуальной ответственности, поэтому отказ от них упрощает задачу стимулирования коллективной работы. Это особенно хорошо видно на примере компаний розничной торговли — таких, как Sears и Gap, самых неожиданных первопроходцев по части отмены аттестации. Обслуживание покупателей стало настолько сложным, что для управления потоком потребителей и постоянного снабжения товаром нужны совместные усилия служащих, работающих непосредственно с покупателями, и представителей аппарата. А традиционные системы не поддерживают работу на коллективном уровне и не помогают оценивать навыки сотрудничества.

В Gap начальники все еще выставляют служащим в конце года оценки, но только для того, чтобы подвести итоги и рассчитать, надо ли повышать зарплату и на сколько. У каждого по-прежнему есть плановые показатели, но они задаются не на год, а в данном случае на квартал (так делают и другие компании). Новая система действует уже два года, и магазины справляются со своими планами лучше, чем когда-либо. Тем не менее, по словам Роба Оллендера-Крейна, старшего директора Gap по управлению эффективностью и результатами, компании есть над чем работать в плане «задач на вырост» и в оценке групп.

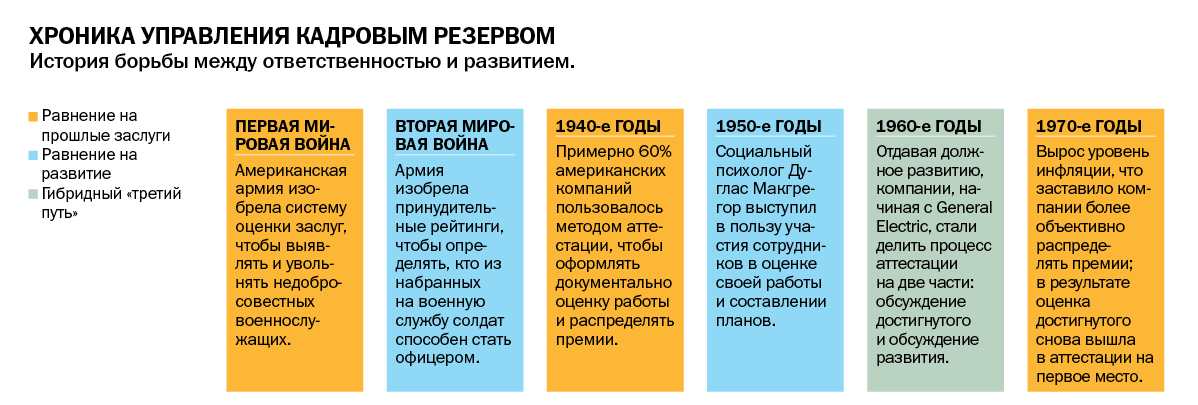
**Выводы.** Все три причины для отказа от ежегодной аттестации говорят в пользу системы, которая была бы ближе к естественному циклу работы. В идеале начальники должны высказывать служащим свои соображения по поводу их успехов, когда завершен проект или его этап, или когда возникают трудности, чтобы люди могли решать текущие проблемы в работе, одновременно приобретая навыки, которые пригодятся в будущем. В большинстве компаний формулировать ближайшие цели — дело менеджеров, а инициаторами бесед о профессиональном росте должны выступать служащие в течение года. Как сказал один менеджер из Deloitte: «Обсуждения носят всесторонний характер. Речь идет не просто о достигнутых результатах, а о целях и сильных сторонах».

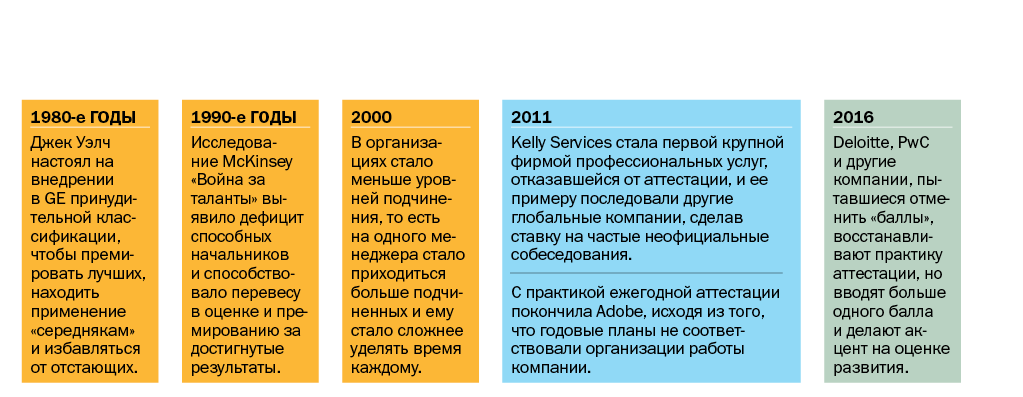
Но в первую очередь компании пересматривают свои методики управления эффективностью, потому что их предприятиям необходимо меняться. Это относится и к фирмам профессиональных услуг, которым надо обучать персонал, чтобы оставаться конкурентоспособными, и к компаниям, которые занимаются быстрыми разработками, и к ритейлу, где важна координация торгового и вспомогательного персонала.

Конечно, многие начальники отделов управления персоналом обеспокоены: мол, если мы не можем заставить менеджеров как следует поговорить с подчиненными один раз в году, то как заставить их проводить собеседования чаще без обычного процесса аттестации? Это правильный вопрос, но, на наш взгляд, поводы для оптимизма есть.

В 1964 году GE обнаружила (и последующие исследования подтвердили), что чрезвычайно трудно открыто обсуждать проблемы, если в это время думать о размере годового бонуса. Кроме того, раз в конце года проводится аттестация, есть соблазн все проблемы, которые надо было бы обсудить, отложить для этой встречи. Так что когда доходило до дела, и начальник, и подчиненный успевали забыть, что было за несколько месяцев до того. Отмена ежегодной аттестации снимает оба эти вопроса. Кроме того, почти все компании, отменившие традиционную аттестацию, вложили деньги в то, чтобы научить своих начальников больше обсуждать со служащими их профессиональный рост, — и компании проверяют, действительно ли это происходит, обращаясь за информацией к подчиненным.

Для перехода к неформальной системе нужна культура непрерывной обратной связи. Как отметила недавно на конференции Меган Тейлор, директор Adobe по партнерским связям, ее трудно «внедрить»: она должна родиться естественным образом. Adobe, которая полностью отказалась от выставления баллов, но все еще начисляет прибавку к зарплате за успешную работу на основе неофициальной оценки, сообщает, что в настоящее время менеджеры регулярно проводят собеседования с подчиненными и без напоминаний отдела кадров. И Deloitte пришла к выводу, что благодаря ее новой модели частых «сверок» собеседования стали более содержательными, выводы — более глубокими и повысился уровень удовлетворенности сотрудников. Сначала фирма, как и Adobe, отменила «баллы», но потом стала четыре раза в году выдавать по нескольку «очков», чтобы каждый сотрудник был в курсе мнения компании о разных аспектах его работы. Джеффри Орландо, который возглавляет в Deloitte управление развитием и эффективностью персонала, говорит, что компания следит за тем, как это отражается на показателях, и пока влияние носит положительный характер.





**Проблемы, которые остаются**

Больше всего отмене аттестаций — а это своего рода революция в управлении персоналом — сопротивляются сами отделы кадров. Причина проста: на оценке производительности держатся многие процессы и системы, созданные за долгие годы кадровой службой. Специалисты по трудовому праву советовали организациям стандартизировать методики, разработать объективные критерии утверждения каждого решения и все соответствующие факты отражать в документах. Отказ от аттестации противоречит этому совету — и вдобавок не гарантирует, что все вопросы, которые не решались с помощью аттестации, теперь будут решены.

Вот некоторые из проблем, с которыми все еще борются организации, заменяющие старые методы оценки на новые.

**Согласование индивидуальных задач с задачами компании.** При традиционной модели бизнес-цели и стратегии «спускались сверху» ­нижестоящим уровням управления. Все структурные единицы, а потом и каждый сотрудник обязаны были наметить планы, которые бы соответствовали направлению, указанному руководством, и поддерживали его. Но такая система работает в том случае, если бизнес-цели легко сформулировать и если они не меняются в течение года. Как уже говорилось выше, в наши дни все обстоит иначе и цели привязаны к конкретным проектам. Вопрос: как вы будете согласовывать индивидуальные планы с планами всего предприятия, если по мере выполнения проекта план меняется, а бизнес-задачи носят краткосрочный характер и должны быстро адаптироваться к изменению конъюнктуры? Это «проблема нового поколения», и пока еще не ясно, как правильно на нее реагировать.

**Вознаграждение за результат.** Аттестация давала менеджерам простой и удобный способ увязать прибавку оплаты с личным вкладом сотрудника. Принцип вознаграждения по результатам никто официально не отменял, поэтому фирмы, переходя к новой системе, пытаются понять, как она отразится на этой базовой установке.

Прибавки по-прежнему дифференцируются, только теперь не на основе баллов аттестации, а на основе качественных оценок менеджера. Когда Juniper Systems и Cargill проводили свои экспериментальные программы, у начальников не было проблем с распределением надбавок за результаты без аттестации. И линейные менеджеры, и кадровики считали, что, если фиксировать результаты работы каждого в течение года, решения о прибавках и премиях будут более справедливыми.

Но интересно проверить, не пересмотрят ли начальники те отзывы, которые давали каждому на протяжении года, перед назначением годовых прибавок. (В Deloitte менеджеры уже так делают.) Если да, то не похоже ли это на ежегодные аттестации, хотя и более выверенные? И не станет ли это тогда подкопом под цель развития, поскольку задача оценки вновь ее подомнет?

**Выявление отстающих**. Возможно, менеджеры думают, что аттестация показывает, кто не справляется с работой, но на самом деле традиционный процесс не особо в этом помогает. Прежде всего, индивидуальные оценки «скачут». Согласно данным исследований, оценка за прошлый год не позволяет дать хороший прогноз оценки этого года. Поэтому трудно сказать, действительно ли кто-то «не тянет» работу. Кроме того, отделы кадров постоянно жалуются, что линейные менеджеры предпочитают не документировать наличие отстающих в процессе аттестации. Но даже если они это делают, ждать конца года, чтобы услышать сигнал тревоги, означает пустить дело на самотек, не вмешаться вовремя, а между тем последствия плохой работы могут зайти далеко.

По нашим наблюдениям, компании, отменяя аттестацию, требуют, чтобы начальники выявляли проблемных сотрудников незамедлительно. Juniper Systems еще и официально требует, чтобы менеджеры раз в квартал подтверждали, что их подчиненные работают на уровне. Отстающих в среднем всего 3%, и этими тремя процентами занимаются кадровики. По данным Adobe, в результате перехода на новую систему стало меньше увольнений, поскольку отстающим уделяют намного больше внимания.

И все же — с учетом упорного нежелания менеджеров выделять плохо работающих из общей массы — вполне допускаем, что без аттестации начальнику не станет легче указывать на слабого сотрудника. И все изученные нами компании по-прежнему располагают «планами по улучшению показателей» — для тех, кто, по мнению начальника, нуждается в помощи. Эти планы всегда небесспорны, ведь многие факторы, мешающие людям хорошо работать, нельзя устранить путем вмешательства руководства.

**Юридические проблемы.**Менеджеры по трудовым взаимоотношениям опасаются, что если перестать брать «баллы» за основу при планировании прибавок к зарплате и повышений по службе, станет гораздо больше обвинений в дискриминации. Это опасение представляется справедливым. Но аттестация не предотвращала субъективность. Она заставляла менеджеров каждый год пересматривать вклад каждого сотрудника в выполнение плана, но решения они принимали единолично и, значит, не были застрахованы от когнитивных искажений. И есть масса доказательств того, что случаев, когда менеджеры кого-то дискриминируют, выставляя незаслуженно низкие оценки, предостаточно.

По сообщениям руководителей Gap, перейти на новые методики их заставили жалобы на необъективность и неэффективность процесса аттестации — и подтвердившие эти жалобы исследования. Особенно часто жертвами предвзятости становятся рядовые продавцы ­(преимущественно женщины и представители меньшинств). Действительно, официальная аттестация скорее выявит необъективность, чем ограничит ее. Если у компании есть четкий способ оценки и индексы расчета премиальных, то легко проверить, не получают ли женщины и представители меньшинств более скромные надбавки, чем белые мужчины с такими же показателями.

С учетом вышесказанного остается только гадать, помогут ли новые методы в борьбе с дискриминацией. (См. врезку «Можно ли освободиться от когнитивных искажений при оценке?».) Gap пришла к выводу, что в результате отказа от баллов решения о денежных вознаграждениях и прочие решения стали более объективными. Другое дело, что они выносятся на основании нескольких качественных факторов, и надо понимать, что любая информация, которую рассматривает ответственное лицо, может быть необъективной.

**Поток обратной связи.**Информационные системы по управлению персоналом рассчитаны на то, чтобы переводить ежегодную аттестацию в онлайновый режим и связывать ее с надбавками к зарплате, планированием преемственности и т. д. Но они не были рассчитаны на непрерывную обратную связь, и эта одна из причин, в силу которых «сверки» с подчиненными проводятся устно и не документируются.

Мир высоких технологий решил этот вопрос с помощью приложений, которые позволяют начальникам высказывать замечания и комментарии в любое время и записывать их, если нужно. В General Electric пользуются приложением PD@GE (PD расшифровывается как «performance development» — «развитие эффективности»). Оно позволяет менеджерам просматривать материалы предыдущих встреч и подытоживать эту информацию. С помощью этого приложения сотрудники могут при необходимости обратиться к начальнику за указаниями. Похожее приложение есть у IBM, только оно еще дает возможность служащим комментировать работу коллег и при желании ставить «в копию» начальника адресата. У компании Amazon есть для этого приложение Anytime Feedback. Большое преимущество этих программных средств заключается в том, что они позволяют начальникам быстро просматривать все тексты собеседований, когда наступает пора действий: назначения прибавки к зарплате, повышения в должности или перевода по службе.

Конечно, быть принимающей стороной всего этого безостановочного коучинга может быть утомительно. Что до критики со стороны коллег, то она не всегда полезна, несмотря на то что приложения позволяют общаться в режиме реального времени. Она обычно менее объективна, чем комментарии начальника, что подтвердит каждый, кто знаком с системой 360-градусной оценки. К тому же она может быть «подстроена» служащими, желающими помочь или навредить коллегам. (В Amazon, где культивируется беспощадная конкуренция, все заинтересованы в критике друг друга, а практика принудительного рейтинга как будто специально создана для того, чтобы вытеснять других на обочину.) Чем больше значения придается критике со стороны коллег, тем вероятнее проблемы.

Не всех работодателей жизнь заставляет менять что-то в процессах оценки работы сотрудников. В некоторых сферах и отраслях (продажи и финансовые услуги) все еще имеет смысл делать ставку на измеряемые результаты и вознаграждать за личные достижения. Организациям с четкой общественной миссией традиционный метод аттестаций тоже служит вполне надежно. Но даже такие государственные организации, как NASA и ФБР, пересматривают свой подход к управлению эффективностью, поскольку поняли, что результатов люди добиваются вместе и что начальникам надо лучше обучать и развивать своих подчиненных.

Большую роль играет позиция руководства. Вот что, например, произошло в Intel. Два года, пока шел эксперимент, сотрудники не получали официальных аттестационных баллов, но получали отзывы о своей работе. Начальники и без всякой аттестации отличали хорошую работу от плохой и распределяли надбавки. Тем не менее руководство решило вопрос в пользу аттестации, веря, что она создает здоровую конкуренцию и позволяет четко видеть результаты. В Sun Communities, компании по производству сборных домов, дирекция тоже выступила против отмены аттестации, полагая, что без нее ответственности нет. А Medtronic, отменившая аттестацию несколько лет назад, теперь ее возрождает, так как купила ирландскую фирму Covidien, у которой более консервативные взгляды.

Есть фирмы, которые вернулись к прежним методам, но не полностью, — они стараются найти золотую середину. Как мы уже упоминали, «дала задний ход» Deloitte: сначала полностью отказалась от аттестации, а сейчас руководители проектов и менеджеры ежеквартально выставляют оценки по четырем параметрам, чтобы подробнее информировать служащих; это называется там «моментальными снимками эффективности». Недавно аналогичным образом поступила PwC: сотрудников, работающих с клиентами, перевела на гибридную систему. Они уже не получают один балл раз в году, но зато получают оценки в баллах за пять профессиональных навыков, плюс оценку развития. В случае PwC откат назад произошел по инициативе самих сотрудников, в первую очередь тех, кто готовил себя в партнеры: они хотели знать, какие у них шансы.

В страховой компании New York Life после отмены официальной аттестации процентные надбавки к зарплате стали оглашаться публично: их приравняли к оценке эффективности. Это явление стало известно как «теневая аттестация», и, поскольку оно стало сказываться на других решениях, связанных с управлением персоналом, компания, в конце концов, вернулась к официальной аттестации. Но New York Life сохранила другие изменения, которые успела внести в свою систему управления эффективностью (в том числе ежеквартальные собеседования между менеджерами и служащими), настаивая на приоритетности развития.

Интересно, оправдают ли себя эти компромиссные варианты. Их жизнеспособность тоже зависит от поддержки высшего руководства и соответствия корпоративной культуре. И все же в большинстве случаев выбор в пользу старых систем представляется проигрышным. Компаниям, которые не видят смысла в радикальном изменении, следует как минимум тщательно проверить, дает ли им их процесс то, что нужно для решения актуальных проблем производительности и подготовки кадровой смены. Аттестация не была бы столь непопулярной в деловом мире, если бы в ней не было какого-то фундаментального изъяна.

**Об авторах. Питер Каппелли** — профессор менеджмента Уортонской школы бизнеса, автор книг, в том числе — «Will College Pay Off? A Guide to the Most Important Financial Decision You’ll Ever Make» (PublicAffairs, 2015 год). **Анна Тэвис** — директор программы по управлению человеческим капиталом Колумбийского университета, а также редактор «People+Strategy» — журнала для руководителей HR-служб.

# По способностям: почему с подчиненными нельзя быть справедливым

[Наталья Тихоненко](https://www.forbes.ru/profile/343501-natalya-tihonenko) *Forbes Contributor*

Как не попасть в ловушку неправильного отношения к справедливости в компании

Справедливость, казалось бы, должна быть одним из фундаментальных принципов в здоровой компании. Но на деле все оказывается сложнее. За время работы в финансовом сервисе QOOD я видела немало типажей рядовых сотрудников и руководителей. Иногда нам приходится иметь дело с судостроительным заводом, а иногда — с центром развивающих занятий для детей. Но вне зависимости от размера компании управленцы, особенно начинающие, повторяют одну и ту же ошибку. Они попадают в ловушку неправильного отношения к справедливости.

Вроде бы сложно поспорить с тем, что справедливость — это благо и она должна соблюдаться всегда. Представьте, что у вас двое детей и вы повели их в цирк. Вы наверняка купите два одинаковых стаканчика мороженого или два воздушных шарика, правда? Любой родитель, у которого двое или больше детей, знает, что иначе не избежать скандала и обид.

Многие, став руководителем, пытаются применять похожий принцип в отношениях с подчиненными. Но ваши сотрудники — взрослые люди, которые осознанно выбрали свое место в этой компании. Рабочие отношения на то и рабочие, что в них все устроено иначе, чем в семье. Конечно, если перед вами стоит цель выстроить эффективные бизнес-процессы.

Предположим, в вашем подразделении есть три сейлз-менеджера. Изо дня в день они занимаются примерно одинаковыми вещами — встречаются с клиентами, ведут переписку, составляют техзадания. И вдруг на вас сваливается нетривиальная для подразделения задача — срочно подготовить большой аналитический отчет по проектам для акционеров компании, который придется делать сверхурочно. Вы прекрасно знаете, что у менеджера Анны есть склонность к аналитическому мышлению, а менеджеры Борис и Виктор хороши в общении с людьми, но ненавидят сидячую рутинную работу.

Что произойдет, если поделить отчет на три части и распределить эту работу «справедливо»? Скорее всего, Борис и Виктор будут тянуть и возьмутся за нее в последний момент. На выходе вы получите некачественный, сделанный спустя рукава отчет, который придется переделывать. Но если просто так, в директивном порядке, поручить подготовку отчета Анне, она также окажется недовольна: ведь это несправедливо. Причем за вашей спиной слухи о несправедливости могут разрастись во что угодно — например, в слухи о дискриминации по половому признаку. Такие вещи не мотивируют ценных сотрудников и не добавляют здоровья отношениям внутри коллектива. На мой взгляд, в данной ситуации соломоновым решением будет все же поручить работу Анне. Но предварительно стоит с ней с глазу на глаз обговорить, что она получит за это некие дополнительные «плюшки». Если вы не имеете возможности выплатить премию или сверхурочные, договоритесь с ней о возможности предоставить дополнительный отгул в рабочее время.

Золотой принцип, которого я всегда стараюсь придерживаться, — распределять работу не по справедливости, а по склонностям, сильным и слабым сторонам, уравновешивая свое решение всеми доступными инструментами. В идеале в компании должны быть люди разного психологического склада. Кому-то, как говорится, арбуз, а кому-то свиной хрящик — сильные и слабые стороны у них совершенно разные. Более того, как замечает Карен Прайор в известном бихевиористском пособии «Не рычите на собаку», так называемые положительные подкрепления, то есть стимулы к работе, и отрицательные подкрепления (демотиваторы) для людей с разными характерами также будут разными.

Справедливость легко перепутать с равномерным распределением рабочего времени или, скажем, с уважением к возрасту. Наверняка вам приходилось сталкиваться с людьми, которые так и не стали хорошими специалистами в свои 40+/50+/нужное подставить. И наверняка некоторые из них болезненно относились к работе под началом более молодого руководителя. По их мнению, справедливость подразумевает возрастную иерархию, а требования работодателя — это исключительно эйджизм. Один из ключевых навыков руководителя — принимать и претворять в жизнь непопулярные решения. К ним относится в том числе и умение расстаться с неэффективным сотрудником, ведь работа — это не семья или школа, где бесконечно «тянут» тех, кто не справляется. Одни растут, а другие должны покинуть компанию — это несправедливый, но единственно возможный путь развития.

Психологические эксперименты выявили парадокс. Когда человек чувствует, что его вклад в дело переоценен (грубо говоря, он получает слишком много за круг своих обязанностей), его мотивация падает точно так же, как если бы его работу систематически недооценивали. Зачем стараться, если переработки и перевыполнение плана ни к чему не ведут?

Поэтому, на мой взгляд, внимание стоит уделять не справедливости, а в первую очередь прозрачным и предсказуемым инструментам роста для каждого сотрудника. Если человек точно знает, что для подъема на следующую ступеньку зарплатной или карьерной лестницы ему лично необходимо сделать шаги А, Б и В, и видит этому реальное подтверждение, он займется именно этим, а не рассуждениями о несправедливости в коллективе.

# Не добивайтесь от сотрудников высокой лояльности

**Не добивайтесь от сотрудников высокой лояльности! Потому что это невозможно. Только выбросите деньги на ветер**

**Такую мысль высказал доктор философии, преподаватель Стокгольмской школы экономики Йонас РИДДЕРСТРАЛЕ в интервью журналу HRMagazine. Профессор сказал HR-ам: «Высокая лояльность компании - это миф. Радуйтесь, если люди добросовестно выполняют свои обязанности и уходят домой. Будете добиваться фанатичной приверженности – только демотивируете сотрудников. Если люди не хранят верность супругу, то стоит ли надеяться на верность компании?!»**

По сути, Йонас РИДДЕРСТРАЛЕ развил тезис Адама СМИТА. Он утверждал: сотрудники больше привержены своим интересам, а не компании, и имеют право преследовать свою выгоду. Мы попросили наших коллег высказать свое мнение.

**Юлия СУШКОВА,**

**вице-президент по управлению персоналом и организационному развитию компании Capital Group**

**Согласна: не нужно превращать лояльность в самоцель. Это некорректный показатель**

К примеру, работники, которые не востребованы на рынке или имеют необъективно завышенные зарплаты, могут быть очень лояльными компании. Ведь лояльность – это готовность никуда не деваться. Но достаточно ли этого? К сожалению, когда говорят о лояльности в чистом виде, вообще не оценивают, качественно ли работник выполняет свою работу. Поэтому считаю этот показатель некорректным. Если же мы хотим выявить, совпадают или не совпадают интересы работодателя и сотрудника, то следует оперировать таким понятием, как вовлеченность. Она показывает, готов ли сотрудник прилагать усилия для работы. А лояльность – лишь одна из составляющих вовлеченности.

**Алла ПИСКУНОВА,**

**Директор по персоналу компании V.I.G. Trans**

**Не стоит требовать лояльности от всех категорий сотрудников. Это пустая трата денег**

От сотрудников, выполняющих рутинную и простую работу, просто нет смысла требовать лояльности и вкладываться в формирование этого качества у них. В любом случае компания мало что получит от этого – влияние труда таких сотрудников на бизнес-результаты статично. Куда важнее, чтобы руководители и золотой резерв компании разделяли ее цели и ценности. А чтобы этого добиться, достаточно, к примеру, проводить встречи с владельцами компании и обсуждать цели и задачи. Владельцы увидят, что развитие бизнеса идет в нужном направлении, а сотрудники почуствуют свою нужность и возможность влиять на развитие компании.

**Марина ЗИНЧЕНКО,**

**Руководитель отдела по работе с персоналом компании «Атлас Копко»**

**К лояльности надо относиться без крайностей – ни отрицать, ни ждать фанатичной приверженности**

В последнее время и в бизнесе, и в искусстве и культуре складывается тенденция: общество отказывается от объединяющих идеологий, от общепризнанных героев и обращает внимание больше на индивидуальность человека, на ценность каждой личности. Признавая эту тенденцию, все же нельзя забывать, что реальные задачи в бизнесе сложно решать без сотрудников, приверженных и лояльных компании. Поэтому мы в нашей компании избегаем крайностей – полного отрицания понятия лояльность, либо требования фанатичной приверженности. Мы не сочиняем гимнов и не имеем жесткого дресс- кода. А отсутствие строгой вертикальной иерархии дает возможность сотрудникам взаимодействовать с руководителями всех уровней.

**Михаил ЯКОВЛЕВ,**

**вице-президент по организационному развитию и работе с персоналом компании «ВымпелКом»**

**Лояльность – размытое философское понятие. Куда важнее удовлетворенность**

Я считаю удовлетворенность сотрудников гораздо более полезным и значимым фактором. Вместо того, чтобы тратить деньги на повышение мифической лояльности, нужно делать работу интересной и увлекательной, повышать культуру взаимодействия сотрудников, создать атмосферу доверия и поддержки. Для этого развивайте корпоративную культуру. И безусловно, необходимо еще на стадии подбора персонала выяснять, совпадают ли корпоративный дух и ценности компании с представлениями соискателя о том, какой должна быть работа. Человек счастлив, когда ожидания обеих сторон оправдываются, ему нравится работать в компании, которую он выбрал, есть энергия и желание менять мир вокруг себя к лучшему.

# Лояльность не главное

**27 апреля 2017 Лафли AланРоджер Мартин**

В мае 2016 года Instagram — ведущее приложение для обмена фото, принадлежащее компании Facebook, — сменило логотип. Знакомое 400-миллионной аудитории изображение камеры в стиле ретро превратилось в плоскую пиктограмму. В тот момент лидерству Instagram стал угрожать сильный конкурент Snapchat, и главный дизайнер так объяснил причину изменений: «Иконка перестала… отражать дух сообщества, и мы решили ее улучшить».

Мнение по этому поводу журнала AdWeek — библии индустрии маркетинга — явствует из заголовка: «Новый логотип Instagram — карикатура. Можно вернуть как было? Ну пожалуйста…». В статье GQ «До Instagram дошла мода на никому не нужную смену логотипа» дизайнеры журнала назвали обновленную иконку «объективно ужасной», «очень некрасивой» и «дешевой». Вот их резюме: «Instagram потратил ГОДЫ на выстраивание визуального бренда на основе старого логотипа, приучил людей кликать на него… А теперь, вместо того чтобы развивать достигнутое, он смыл все в унитаз».

**ИДЕЯ КОРОТКО**

**Проблема**  
Новейшие продукты часто не имеют успеха при запуске, несмотря на все старания сделать их привлекательными, полезными и современными.  
**Причина**  
Покупатели стремятся тратить минимум умственных усилий на выбор товара.  
**Решение**  
Чтобы оставаться в рамках потребительских привычек, новинки должны продолжать традиции бренда, а не рвать с его прошлым.

Пока рано говорить о финансовых последствиях смены логотипа для Instagram, но разочарование рынка в ответ на ребрендинг или перезапуск — дело обычное. Полную неудачу потерпела обновленная Diet Pepsi без аспартама — как и New Coke конкурента. PepsiCo понесла серьезные потери и вынуждена была вернуть на рынок марку с аспартамом. Возникает вопрос: почему успешные компании раз за разом поддаются соблазну радикальных перемен? Понятно, если это происходит в периоды кризиса — но Instagram, PepsiCo и Coke вовсе не стояли перед угрозой. Отметим, что Snapchat, чья популярность среди молодежи сейчас особенно велика, хранит верность привычной иконке с привидением. (Один из авторов этой статьи, Алан Лафли, входит в совет директоров Snap Inc.)

Ответ, как нам кажется, коренится в ошибочных представлениях о конкурентном преимуществе. Теоретики стратегии часто постулируют, что стремительность изменений на рынке (особенно в сфере мобильных приложений) не позволяет долго удерживать высокую планку, если не обновлять бизнес-модели, стратегии и коммуникации: мол, у нынешнего потребителя  богатый выбор, и потому предложение  должно меняться. Хочешь сохранить клиентов и привлечь новых — беги в их темпе и сохраняй высочайшее качество. Так что поведение Instagram совершенно объяснимо: компания пыталась действовать на опережение.

Да, сегодня так мыслить модно — однако множество данных опровергают эту теорию. Вспомним Southwest Airlines, Vanguard и IKEA — все они упоминаются в классической статье Майкла Портера «What is Strategy?» (HBR, 1996) как примеры компаний, долго сохраняющих конкурентные преимущества. И спустя двадцать лет эти фирмы остаются лидерами своих отраслей, мало что изменив в стратегии и брендинге. И хотя даже Google, Facebook или Amazon могут ошибиться и рухнуть под натиском очередного стартапа, конкурентные преимущества этих гигантов не кажутся ускользающими. Чтобы не ходить далеко (один из авторов этой статьи работает в P&G), возьмем бренд-менеджеров Tide или Head & Shoulders: они бы очень удивились, услышав, что за последние полвека их конкурентные преимущества устарели (без сомнения, эксперты Unilever с традиционными фаворитами — мылом Dove и майонезом Hellmann’s — отреагировали бы так же).

В этой статье мы предложим теорию долгосрочных конкурентных преимуществ, основанную на последних данных бихевиористики. Она объясняет и ошибки, как у Instagram, и истории успеха, как у Tide. Мы утверждаем, что результаты бизнеса поддерживает не усовершенствование продукта, а простота выбора для потребителя. Даже если изначально людей привлекло выгодное предложение, повторить покупку, возможно, их побудит уже не оно.

Этот подход предлагает удерживать клиентов не постоянной адаптацией под их меняющиеся рациональные или эмоциональные потребности, а устранением из их жизни лишней ситуации выбора. Для этого вам нужно создать так называемое кумулятивное преимущество. Для начала выясним, что происходит в нашем мозге во время шопинга.

**Заложники привычки**

Как обычно представляют себе конкурентное преимущество? Компания выбирает направление и целевую аудиторию, строит предложение под ее нужды и добивается успеха. Основная идея: побудить потребителей к повторным покупкам, адаптируясь к их потребностям. Долгосрочный успех достигается уникальностью и персонализацией предложения.

Эта концепция исходит из предположения, что потребитель принимает решение о покупке целенаправленно и, возможно, даже рационально. Причины приобретения могут быть эмоциональными, но всегда осознаны.

А правильная стратегия должна уловить  их логику и эмоции.

Однако идея осознанного выбора при покупке противоречит множеству исследований в области поведенческой психологии. Мозг, как выясняется, занят не столько анализом, сколько заполнением пробелов: он получает извне неполную, «зашумленную» информацию и быстро восполняет недостающее на основе предыдущего опыта. В результате рождается интуиция, достаточно сильная, чтобы побудить к действию. Впрочем, интуитивные суждения определяются не только тем, что мозг вписывает в пробелы. На них сильно влияют скорость и простота самого процесса заполнения лакун — то, что психологи называют беглостью обработки. Решение типа «мне показалось, что так будет хорошо» показывает, что обработка была беглой.

Сама эта беглость нарабатывается повторяющимся опытом и возрастает с числом повторов. Если мы уже видели объект, наша способность его воспринять усиливается. А если мы видим его многократно, его второстепенные признаки воспринимаются слабо. Нервная система просто выхватывает из окружения и узнает знакомый предмет. Другими словами, на повторяющиеся стимулы мозг тратит меньше сил; мы быстрее и точнее можем их назвать и считать. И главное: потребители, как правило, предпочитают их новым стимулам.

Говоря коротко, исследования мозга показывают, что он любит автоматизм едва ли не больше всего на свете — и уж точно больше, чем сознательные размышления. При первой же возможности он начинает повторять прежний путь. Если мозг утвердился во мнении, что Tide хорошо отстирывает, и мы видим этот порошок на полке или в интернет-магазине, срабатывает привычка, и вы снова и снова покупаете его.

Таким образом, главная причина для выбора продукта-лидера в том, что это самый простой вариант: он точно будет на виду везде, где вы делаете покупки — в супермаркете или в магазине у дома. Кроме того, вы наверняка уже раньше брали этот товар с этой самой полки. Сделать так снова — самое легкое решение. И каждая следующая покупка бренда дополнительно упрощает процесс принятия решения — и радует этим.

Одновременно вам становится все сложнее выбрать то, что вы не покупали ранее: разрыв увеличивается с каждой покупкой — конечно, лишь до тех пор, пока привычный товар отвечает вашим ожиданиям. Этот принцип столь же верен для современной экономики, как и для любого другого периода в истории. Если вы сделаете Facebook своей домашней страницей, каждая ее деталь будет вам знакома — и ее влияние на вас будет столь же мощным, как вид целого стеллажа Tide в магазине (если не сильнее).

Каждый раз, когда вы выбираете и используете нечто знакомое, его преимущество перед прочими растет.

Рост кумулятивного преимущества почти неизбежен (если ничто не вызвало сознательной переоценки товара). Тридцать лет назад Tide лишь ненамного (33% против 28%) обгонял Surf компании Unilever на высокодоходном рынке США. В то время потребители медленно, но верно формировали привычки, выведшие Tide в более явные лидеры. Год от года совокупное преимущество и разрыв в доле рынка нарастали. В 2008 году Unilever вышла из этого бизнеса и продала свои бренды. Сейчас Tide с 40% рынка — единоличный лидер в США, где по популярности бренд не занимает и 10%! (Если вас интересует вопрос, почему в таком случае мелкие бренды не вымирают вовсе, см. врез «Неожиданный плюс нелояльности».)

**Дополнение к выбору**

Мы вовсе не хотим сказать, что потребитель никогда не делает выбор сознательно или что качество продукта для него неважно. Наоборот: изначально у людей должна быть причина для покупки конкретного продукта.

И действительно, порой новая технология или норма позволяют компании радикально снизить цену или предложить новые функции, а то и полностью новое решение проблем потребителя, мимо которого трудно пройти равнодушно. Поэтому для бизнеса всегда актуален вопрос: в чем ценность нашего продукта для покупателя? Если он не лучше, чем у конкурентов, вам просто не на что  опереться.

Но чтобы укрепить завоевание, необходимо вложиться в трансформацию сознательного выбора потребителя в привычку. Таким образом, кумулятивное преимущество — это дополнение к изначальному конкурентному преимуществу. Компании нарабатывают его, чтобы сделать свой продукт или услугу естественным и комфортным выбором для клиента.

Компании, которым не удастся выстроить кумулятивное преимущество, в перспективе с большой вероятностью уступят тем, кто преуспеет в этом. Хорошим примером здесь может служить Myspace, провал которого часто считают доказательством нестабильности конкурентных преимуществ. Мы видим этот случай несколько иначе.

Социальная сеть Myspace была запущена в августе 2003 года, за два года стала самой популярной в США и в 2006-м обогнала Google, став самым посещаемым американцами веб-сайтом. Тем не менее, всего через два года соцсеть Facebook сначала потеснила, а потом и вытеснила ее с рынка: в 2011 году Myspace продали за $35 млн — жалкие остатки от $580 млн, за которые News Corp купила ее в 2005-м. Что же случилось? Мы считаем, что Myspace даже не попыталась обеспечить себе кумулятивное преимущество. Прежде всего, с ее помощью пользователи создавали веб-страницы на свой вкус, так что все они были очень разными, посетителям было сложно в них разобраться. Кроме того, реклама (порой сомнительного свойства, вызывавшая вопросы у надзорных органов) размещалась в самых неудобных местах. Когда News Corp купила Myspace, она резко увеличила количество рекламы, еще больше усложнив работу с сайтом. Чтобы привлечь максимум пользователей, Myspace внедрила, как писал журнал Bloomberg Businessweek, «головокружительное количество функций: мессенджер, доску рекламных объявлений, музыкальный и видеоплеер, виртуальное караоке, площадку для саморекламы и редактирования профиля, дополнительные системы безопасности, фильтры приватности, списки книг и т. д.». То есть вместо того чтобы постоянно делать свой сайт удобнее и автоматичнее в использовании, Myspace не давала пользователям покоя, заставляя с нетерпением (а возможно, и подсознательным раздражением) ждать очередных новинок.

А теперь сравните с Facebook. Эта сеть с самого начала накапливала кумулятивное преимущество. У нее сразу имелось несколько привлекательных функций, отсутствовавших у Myspace (конкурентное преимущество), но еще важнее для ее успеха оказалась стабильность внешнего вида и атмосферы. Пользователи адаптировались к ее стандартам, а сама Facebook не адаптировалась ни к кому и ни к чему. Внедрив свою знаменитую мобильную версию, компания сделала ее максимально похожей на привычную компьютерную.

Безусловно, и Facebook время от времени несколько меняет дизайн для повышения удобства пользователей — и каждый раз получает свою порцию недовольства. Но эти нововведения не делают сеть менее удобной и знакомой — а на первых порах от них часто вообще можно отказаться. Даже название Facebook напоминало пользователям об известном им предмете — фотоальбомах учащихся, раздававшихся в учебных заведениях США, чтобы помочь студентам перезнакомиться,  в то время как Myspace не значит ничего привычного.

Подытожим: сохраняя знакомый интерфейс, Facebook наращивает кумулятивное преимущество и благодаря ему удерживает титул самой притягательной соцсети в мире. Тем более странным кажется решение сменить иконку Instagram — части Facebook.

**Неожиданный плюс нелояльности**

*Если потребители — рабы привычки, вряд ли можно назвать их поведение лояльностью, то есть сознательным доверием бренду в вопросах удовлетворения их рациональных или эмоциональных потребностей. Покупатели вообще более вет­рены, чем полагают маркетологи: бренды, вроде бы имеющие множество поклонников, зачастую получают самые низкие рейтинги лояльности.*

Например, бренды Colgate и Crest делят между собой примерно три четверти американского рынка зубной пасты. Поклонники обоих брендов верны им (покупают именно любимую марку) примерно в половине случаев. В то же время паста Tom’s, нишевой «натуральный» бренд из штата Мэн, занимает примерно 1% рынка — как принято считать, за счет преданных фанатов. Логично предположить, что этот 1% обеспечивают люди, которые покупают любимую пасту почти всегда. Однако на самом деле потребители Tom’s верны марке лишь в четверти случаев — их лояльность вдвое слабее, чем у пользователей брендов-лидеров.

Почему же тогда мелкие бренды вроде Tom’s вообще выживают? Ответ может показаться парадоксальным: покупая продукцию лидеров в 50% случаев, в остальных 50% люди выбирают более слабые бренды — и этого их производителям вполне хватает, чтобы удержаться на плаву. При этом мелким маркам не удается преодолеть барьер привычки: хотя порой совершенно новым брендам удается вырваться в лидеры, небольшие «маргиналы» очень редко способны дать бой лидеру.

**Правила кумулятивного преимущества**

Myspace и Facebook — пример того, что устойчивое преимущество возможно, но не гарантировано. Как же тогда будущим Myspace усиливать и продлевать конкурентные преимущества, защищая их кумулятивными? Вот четыре основных правила.

**1. Сразу приобретите популярность.**  Идея не нова — на нее давно намекают в лучших исследованиях по стратегии, и мы видим ее в рассуждениях Брюса Хендерсона — основателя Boston Consulting Group. Хендерсон делает особый акцент на положительном влиянии кумулятивного преимущества на расходы: ставшая широко известной кривая опыта говорит о том, что по мере накопления компанией опыта в производстве ее управление затратами становится все более эффективным. Хендерсон утверждал, что компании с самого начала должны устанавливать низкие цены — «с опережением кривой опыта» — и таким образом отвоевывать долю рынка, позволяющую снижать затраты, расти относительно конкурентов и увеличивать прибыльность. Одним словом, быстрый захват доли рынка имеет очень большое значение.

Маркетологи давно признали важность блицкрига. Tide, созданный специально для стремительно растущего рынка стиральных машин, стал одним из самых уважаемых, успешных и доходных брендов P&G. Едва появившись в 1946 году, он сразу стал самым рекламируемым продуктом в своей категории. P&G внедряла продукт активно: к каждой продаваемой в  Америке стиральной машине прилагалась бесплатная коробка Tide — чтобы сразу приучить потребителей. Tide стал самым популярным продуктом мгновенно — и навсегда.

Маркетологи всегда любили раздавать бесплатные образцы новой продукции. Столь же известна любимая Хендерсоном тактика агрессивного ценообразования. Компания Samsung сумела захватить самую большую долю рынка смартфонов благодаря доступным моделям на базе Android, которые мобильные операторы при условии заключении контракта предлагают задаром. Для интернет-компаний бесплатность — основная тактика для формирования привычки. Едва ли не все успешные фирмы здесь — eBay, Google, Twitter, Instagram, Uber, Airbnb — предлагают свои сервисы бесплатно, приручая своих пользователей — а далее можно переводить пользующихся платформой поставщиков или рекламодателей на платную основу: они уже поняли выгоду.

**2. Встройте привычку в продукт.**  Как мы видели, лучшего результата добивается тот, кто превращает выбор своего товара в автоматическую реакцию потребителя. А раз так, сразу учтите это в дизайне продукта — не пускайте дело на самотек! Мы уже видели, как Facebook смогла извлечь выгоду из постоянства своего дизайна: использование этой платформы уже вышло за рамки привычки, постоянная проверка обновлений стала настоящей манией для миллиарда землян. Конечно, Facebook питает растущий сетевой эффект. Но самое сильное ее преимущество в том, что Facebook — как наркотик, с которого очень трудно слезть.

BlackBerry, пионер на рынке смартфонов, — возможно, лучший пример компании, сознательно ведшей потребителя к «зависимости». Основатель компании Майк Лазаридис специально стремился сделать схему «почувствовал вибрацию в кармане — вынул BlackBerry — прочел сообщение — набрал ответ» максимально привязчивой. Он преуспел: телефон получил в народе прозвище CrackBerry (от наркотика крэка). Привычка была настолько сильной, что, когда распространение смартфонов со множеством приложений и сенсорным экраном подкосило бизнес BlackBerry, фанаты бренда наотрез отказались изменить ему и уговорили руководство компании вернуть на рынок ретромодель, напоминавшую им старого помощника. Его название — Classic — успокаивало старую гвардию.

Как указал нам Арт Маркмен, психолог из Техасского университета, для формирования привычки дизайн продукта должен исходить из ряда принципов. Прежде всего, рассчитывайте, что в будущем вы сохраните неизменными те элементы, которые заметны издалека — это важно, чтобы потребитель мог быстро отыскать ваш продукт среди других. Здесь вам помогут запоминающиеся цвета и изображения — вспомним яркий оранжевый логотип Tide и выразительный треугольный символ Doritos.

Помимо этого, дизайн должен стимулировать потребителя использовать продукт чаще. Когда компания P&G представила освежитель воздуха Febreze, покупатели одобрили его — но применяли очень редко. Как оказалось, одной из причин стала форма бутылки, напоминавшая средство для мытья окон и заставлявшая хозяек убирать освежитель под мойку, с глаз долой. В итоге бутылку сделали симпатичнее — теперь многие оставляют ее на виду и используют активнее.

К сожалению, чаще всего изменения в дизайне, наоборот, разрушают привычки потребителей. Внедряйте лишь те изменения, которые смогут усилить привычку к продукту и повысить повторные продажи. Отличный пример — умные кнопки Amazon Dash Button: создав для людей исключительно простой способ повторно заказывать часто используемые товары, компания Amazon усиливает их привычки и привязывает их к конкретному каналу сбыта.

**3. Улучшайте без ущерба для бренда.**Как мы уже отметили, затевая перезагрузку, редизайн или смену платформы, вы сильно рискуете: подобные инициативы могут разрушить привычки ваших клиентов. Разумеется, продукт должен оставаться прогрессивным — но технологические и другие изменения лучше внедрять так, чтобы не терять кумулятивное преимущество старой версии.

Об этом правиле иногда забывают даже самые успешные брендостроители. Та же компания P&G, за 70 лет успевшая внести в формулу Tide множество улучшений, при этом выучила несколько горьких уроков. Едва ли не первой значимой инновацией на рынке средств для стирки после запуска Tide стало появление «жидких порошков». Первой реакцией P&G стал запуск в 1975 году нового бренда — Era. Но, хотя потребители все чаще предпочитали жидкие средства сухим, без кумулятивного преимущества Era не удалось вырваться в лидеры.

Поняв, что доминирующий в своей категории бренд Tide обладает более сильной связью с покупателями и мощным кумулятивным преимуществом, в 1984 году P&G решила представить его жидкую версию — Liquid Tide. Упаковка выглядела знакомо, бренд не был размыт. Новый продукт, несмотря на довольно поздний запуск, быстро стал самым популярным у потребителей. Приобретя этот опыт, P&G в дальнейшем строго следила, чтобы инновации средств для стирки опирались на бренд Tide. Когда ее химики научились добавлять в порошок отбеливатель, новый продукт получил название Tide Plus Bleach. Прорывная технология отстирывания даже в холодной воде породила Tide Coldwater, а революционные капсулы «три в одном» — Tide PODS®. Как видите, брендинг максимально простой и понятный: это тот же любимый всеми Tide — просто с отбеливателем, для холодной воды или в виде капсул. Инновации, не мешающие комфорту и узнаванию, не разрушили, а усилили кумулятивное преимущество бренда. На всех новых продуктах повторяются традиционные приметы Tide — оранжевый цвет и привычный логотип. На протяжении истории Tide компания несколько раз решалась изменить упаковку — например, средство Tide Coldwater сначала было оформлено в синем цвете, но всякий раз спад продаж заставлял вернуться к привычному.

Безусловно, в некоторых случаях изменения совершенно необходимы. Дальновидные компании в таких случаях специально помогают потребителю перейти от старой привычки к новой. Компания Netflix когда-то начинала с доставки клиентам DVD по почте. Если бы она в попытке сохранить бренд отказалась от изменений, то просто прогорела бы. Вместо этого Netflix успешно трансформировалась в стриминговый сервис.

Хотя обновленная компания продвигает совершенно новую платформу цифровых развлечений и клиенты пользуются ею не так, как раньше, Netflix сумела сохранить клиентуру, сделав упор в рекламе на то, что осталось неизменным. Компания сохранила дизайн и атмосферу. Она, как и прежде, работает по подписке, предоставляя людям «удаленный доступ» к фильмам и сериалам. В итоге пользователи смирились с необходимыми переменами. С точки зрения потребителя, «улучшенный» звучит намного безопаснее и комфортнее, чем «новый» — как бы это слово ни любили бренд-менеджеры и рекламные агентства.

**4. Упрощайте коммуникацию.** Дэниел Канеман, стоявший у истоков бихевиористики, назвал подсознательное, автоматическое принятие решений «быстрым мышлением», а сознательное — «медленным». Маркетологи и рекламщики, похоже, всегда думают медленно. Коллеги ценят в них умение соединить и подчеркнуть многочисленные плюсы нового продукта или услуги — и действительно, продуманная и запоминающаяся реклама порой убеждает потребителя изменить привычки. «Медленное» сознательное мышление, если оно решает обратить внимание на происходящее, может сказать: «Ого, впечатляюще, давайте-ка попробуем!».

Но если, как это и происходит в большинстве случаев, сознание не включается в процесс, эффектная реклама может обернуться против бизнеса. Здесь можно вспомнить рекламу Samsung Galaxy S5, вышедшую пару лет назад. Ролик начинается с эпизодов, живописующих неприятности продуктов-аналогов: а) телефон портится от попадания воды; б) ребенок случайно отправляет с чужого аппарата «не то» сообщение; в) смена аккумулятора требует колоссальной выдержки. В конце торжественно объяв­ляется, что модель Samsung S5 (выглядящая очень похоже на предыдущие телефоны) избавлена от всех этих недостатков. Внимательные потребители, просмотревшие рекламу целиком, могли поверить, что S5 отличается от других телефонов в лучшую сторону. Но более многочисленные невнимательные — наверняка подсознательно увяжут S5 с первыми тремя эпизодами. При покупке их смутит странное ощущение, что новинку легко залить, она быстро разряжается и рассылает всем жуткие сообщения. Более того: эта реклама может даже убедить их приобрести продукт конкурентов — скажем, iPhone 7, потому что у них в рекламе водостойкость смартфона показана доходчивее.

Помните: наш мозг ленив. Он не хочет напрягаться и разбираться в сложной информации. Намного эффективнее было бы просто продемонстрировать непромокаемость Samsung S5, а еще лучше — показать человека, который покупает эту модель и слышит от продавца о его чудесном свойстве. В последнем случае «невнимательные» увидят ровно то, чего вы от них хотите: поход в магазин за Samsung S5. К сожалению, ни та, ни другая реклама никогда не выиграет премию от маркетологов, которые озабочены лишь остроумием сюжета.

Слухи о смерти стабильного конкурентного преимущества сильно преувеличены. Оно все так же поддается удержанию, как и раньше. Что же изменилось сегодня? В мире бесконечных инноваций и потока идей многие стратеги убеждены, что стабильность обеспечивается исключительно постоянной адаптацией предложения под осознанные потребности покупателя. Они забыли — или никогда и не понимали, — что принятием наших решений управляет в первую очередь бессознательное. Для «скородумов» простота приобретения и привычность продукта или услуги в долгосрочной перспективе всегда перевесят инновационные, но незнакомые альтернативы, которые потребуют усилий в поиске и привыкании.

Итак, остерегайтесь ловушки постоянной коррекции вашего ценностного предложения и брендинга. И помните: любая компания, будь то крупный лидер, нишевой игрок или новичок, сможет удержать изначально завоеванное отличным продуктом положение на рынке — если только будет следовать четырем правилам кумулятивного преимущества.

**Об авторе. Роджер Мартин (Roger Martin)**— профессор и бывший декан Ротманской школы управления, один из авторов книг «Getting Beyond Better» и «Playing to Win».

# Почему мы любим оценивать и не умеем развивать

**4 октября 2018 Алексей Улановский**

Вы получали когда-нибудь корпоративную обратную связь по методу 360 градусов? Вспомните свои ощущения. Ожидали ли вы ее с азартом и любопытством? Воспринимали ли ее как элемент познания и развития себя? Я не раз наблюдал, как люди получают на руки свои отчеты: в международных программах обучения их часто выдают в первый день модуля, чтобы участники могли на следующий день обсудить свои оценки в мини-группах. К сожалению, я редко видел горящие глаза людей в момент, когда они раскрывают свои конверты. Настороженность, озадаченность, тревогу — что угодно, кроме азарта и интереса, которые являются лучшими спутниками научения.

**Что не так с нашими оценками и программами развития**

Почему так происходит? На мой взгляд, потому что методы сбора обратной связи и ассесмента в организациях из благой идеи в какой-то момент превратились в элемент навязанного насилия. Для этого есть несколько причин.

***1. Отсутствие контрактования.***Люди в большинстве случаев не являются инициаторами сбора обратной связи о себе и не контрактуются на нее, не имеют запроса. По этим причинам обратная связь часто встречает естественное сопротивление и психологические защиты: отрицание, самооправдание, быстрое забывание. Это наши естественные реакции, охраняющие наши Я-концепции от диссонантной информации о себе. Если же защиты и личностные ресурсы человека в данный момент ослаблены (из-за череды неудач или же того, что в психоанализе называют «хрупкостью эго»), мы скорее загоним человека глубже в беспомощность, чем поможем что-то понять про себя и измениться. Наша идея о том, что для коллеги это будет «волшебный пинок» — из разряда садистических убеждений.

***2. Брошенность.*** Люди знают, что останутся с этой обратной связью в конечном счете один на один. Реальных действий или помощи со стороны организации обычно не следует. Немногие российские компании позволяют себе сессии индивидуальной обратной связи для сотрудников и руководителей. Еще меньше — кастомизированного сопровождения, обучения, развития. Традиционным выбором остается коллективный тренинг по какой-то общей теме (коммуникация, переговоры и пр.) — спустя время и без отсылки к опросу. И, конечно, занесение в табличку ИПР (индивидуальных планов развития) «зон развития», о которых и сам сотрудник, и HR счастливо забудут сразу после заполнения.

***3. Недостаточность контекста.***Оценка зачастую оказывается неопределенной, обобщенной и внеконтекстной. Она часто не дает человеку понимания, на основании каких эпизодов оценщик проставил такие баллы. Не спасает порой и графа комментариев. Я помню случай, как женщина-руководитель была крайне озадачена репликой своего руководителя: «Что он имеет ввиду под “быть более креативной”? Что еще я должна делать?». Две такие разные дисциплины, как организационная психология и семейная терапия пар, говорят нам об одном: обратная связь должна быть предельно ситуативной и поведенческой. Она не должна претендовать на знание гипотетических больших черт личности («неорганизованный», «некреативная» и т. п.). Лучше рекомендовать менеджеру «предлагать на совещаниях больше своих идей», чем «быть более креативной».

***4. Воспитательный разговор.*** Разговор с HR, руководителем, а иногда и внешними экспертами-оценщиками на основе метода 360 градусов или опросников (performance talk или performance appraisals) — не просто не снимает всего перечисленного, но и зачастую добавляет стигматизации. Этот разговор у нас быстро сваливается в знакомую обеим сторонам со школьных пор «воспитательную беседу», где одна сторона демонстрирует свою безупречность и указывает на чужие недостатки, а другая повинуется и признает свои ошибки. Все это имеет далекое отношение к идее развития — чем по замыслу это должно быть.

**Бегство от развития в организациях**

***Достаточно ли быть «хорошим зеркалом»?***Представьте себе спортсмена, который регулярно получает замеры и комментарии о своем выступлении от своих тренеров, но не может рассчитывать на их помощь и подсказки в подготовке к соревнованиям. Они являются отличными «зеркалами» и справедливыми критиками, но оставляют его наедине с собой, когда наступает время для корректировки ошибок в технике. В этом явно чего-то не хватает, не так ли? Не хватает главного: совместной работы с этими людьми по улучшению выступления, частью которой замеры и являются. Быть «зеркалом» для другого (команды, коллеги, близких) — важно, так мы познаем себя. Проблема в том, что зачастую мы не делаем или не хотим делать следующий шаг: не стремимся человеку искренне помочь, не стремимся дать что-то помимо своих оценок и наблюдений.

***Языки черт личности и поведения.***Мы оптимистично надеемся, что обратная связь сама по себе повлияет на то, как сотрудники мыслят и действуют. Мы даже ждем, что они смогут что-то поделать со своими личностными чертами — например, с экстраверсией/интроверсией или любознательностью. Иначе зачем мы из года в год используем Hogan, Big5, MBTI и возвращаем людям отчеты с их чертами? Это при том, что вся история психологии черт нам недвусмысленно намекает: черты (например, «большая пятерка», или Big5) не меняются существенно в течение жизни. И определенно они не корректируются часовым общением с сертифицированным оценщиком. Зачем же мы говорим с сотрудниками об их «личностных чертах» — не на самом «трансформирующем» языке обратной связи? Разве не было бы действеннее и экологичнее говорить об их конкретных решениях и действиях — о том, что находится в пределах их влияния?

***Совершенство наблюдателя.***В позиции наблюдателя, оценщика, рекрутера и даже «теневого коуча-наблюдателя» (shadow coach) есть свое искушение. Наблюдая за другими, говоря о чужих ошибках, конфликтах, эмоциях, недостатках, мы как будто на время избавляемся от своих. Мы чувствуем облегчение, а иногда и превосходство. Думаю, для тех, кто профессионально занимается оценкой, это может быть неосознанным драйвером. Впервые я задумался об этом десять лет назад, читая курс по методам наблюдения в университете и организуя полевые форматы наблюдений за людьми. Тогда я обратил внимание на то, как легко и я сам, и студенты, которые оказываются в роли наблюдателей, готовы соскользнуть в эту позицию «совершенства» по сравнению с «несовершенными» испытуемыми. Позже я это замечал на ассесмент-центрах в организациях.

***Диаграммы как дымовая завеса.***Я полагаю, что стандартизованные и автоматизированные отчеты по оценке сыграли с нами злую шутку. Нам так полюбились красивые графические модели, профили, графики и количественные показатели в отчетах по оценке, что мы забыли про их конечный смысл и назначение — изменение поведения сотрудников. Форма вытеснила содержание. Цифры и шкалы создали вокруг корпоративного ассесмента флер научного подхода к персоналу, так недостающий в этой веками остававшейся неуловимой области личностного и лидерского развития человека. В конце концов, специалист, отвечающий за развитие в организации, в отличие от коллег из отделов продаж и производства, зачастую не имеет ничего более вещественного, что можно было бы презентовать для высшего менеджмента как измеряемый результат работы. Цифры и графики часто — это наша форма защиты от бессилия в отношении изменений поведения людей.

***Обратная связь как отреагирование.***На мой взгляд, метод 360 градусов и другие процедуры «предоставления обратной связи» в организациях часто выступают легитимизированной формой отреагирования аффекта. К сожалению, чаще негативного — недовольства, раздражения, обиды, чем позитивного (например, практик благодарности и признания). «У меня для тебя есть обратная связь» в корпоративной среде нередко означает: «Я хочу избавиться от того, что не могу больше держать в себе». Метод 360 градусов позволяет отреагировать свое недовольство анонимно и бесконфликтно (хотя хорошо известны случаи, когда люди начинают подозревать коллег в оценках и комментариях, что отягощает отношения). И крайне редко за этим стоит то, что было заложено в красивом техническом понятии «обратной связи», пришедшем к нам из кибернетики: возврат извне системе недостающей информации о себе, которая поможет ей скорректировать и улучшить поведение в будущем.

**Коммуникационный разрыв между оценщиками и тренерами**

Еще один ракурс обсуждаемой темы — отношения между ответственными за оценку и развитие в организации. В большинстве компаний принята практика, когда один провайдер (или внутренний агент) проводит ассесмент сотрудников, а другой — приглашается их развивать. Эта модель снимает зависимость компаний от одного провайдера или метода, но содержит свои «подводные камни».

***1. Отсутствие преемственности.*** Отсутствие системного понимания, последовательности и интегрированности измерительных процедур в развитие и программу изменений; мозаичность, оторванность, механичность предлагаемых решений/обучения/тренировки; отсутствие у консультантов чутья исходного контекста и запроса сотрудников из «первых уст» — все это последствия этой модели развития.

***2. «Свой взгляд» на то, что нужно развивать.*** Коучи и тренеры получают результаты оценки часто в уже переработанном и переистолкованном виде. Зачастую оценка живет своей жизнью, а запрос на развитие (тренинг, обучающая программа, коучинг, фасилитация) строится на основе решений HR-директора, пожеланий генерального директора или приоритетов, сформулированных акционерами. Не нужно говорить, что все они имеют гораздо больший вес, чем любые графики психометрики какой-то консалтиноговой компании.

***3. Нехватка экспертности.*** Наконец, консультанты и тренеры часто получают результаты оценки или методологии, которую не знают. HR-специалисты, в свою очередь, тоже зачастую вынуждены опираться на методологии, в которых у них не хватает специального обучения и экспертизы — в силу многообразия существующих на рынке методологий. В этих случаях результаты оценки оказываются еще меньше связанными с тем, что будет происходить на «развивающих сессиях».

**Ставим все с головы на ноги: ингредиенты развития**

С учетом существующих форматов, в которых оценка и метод 360 градусов были гармонично интегрированы в программы развития, я бы акцентировал несколько принципов и элементов.

***1. Запрос и контрактинг.***Человек должен сам хотеть меняться — это отправная точка для старта работы. Примером может послужить «ориентированный на стейкхолдеров коучинг» (stakeholder-centered coaching) Маршалла Голдсмита, который, к слову, был одним из пионеров метода 360 градусов. В рамках этой методологии клиент контрактуется на определенное время (обычно от 6 до 18 месяцев) получать обратную связь. Вместе с коучем он сам ежемесячно мониторит свой прогресс. Результаты мониторинга встраиваются в развивающие индивидуальные сессии. Как нам говорил неоднократно и сам Маршалл, и его партнер Фрэнк Вагнер, если менеджер не готов — они просто не берутся работать с ним. Как говорят даосы: «Нельзя тянуть растения, чтобы они росли быстрее».

***2. Кастомизация.*** Сбор обратной связи о человеке — это индивидуализированная, подогнанная под него процедура, а не «работа по площадям» и не формальный массовый опрос по методу 360 градусов. Манфред Кетс де Врис на программах в INSEAD, как и Маршалл Голдсмит для своих клиентов, используют формат интервью окружения, в которое включаются не только коллеги человека, но и его близкие. Это добавляет панорамности картине, что и заложено в исходной метафоре «360 градусов». Это помогает отследить одни и те же поведенческие шаблоны клиента в таких разных контекстах, как работа и семья. И, конечно, это делает процесс максимально доверительным, приватным и ответственным со стороны коуча.

***3. Преднамеренная практика.*** На период сопровождения выбирается 1—2 поведенческие зоны, а не все подряд по списку недостающих способностей из утвержденной корпоративной модели компетенций руководителей. Человек с ними точечно работает. Это соответствует принципу преднамеренной практики (deliberate practice), описанному Андерсом Эриксоном на основе анализа тренировок высококлассных спортсменов. Желая измениться, они фокусируются на конкретном навыке или элементе движения, а не полагаются на чью-то неструктурированную и дезорганизующую «обратную связь» про весь комплекс существующих недостатков.

***4. Развивающееся окружение.*** Заказчики, коллеги, руководители клиента должны быть искренне заинтересованы в его развитии и что не менее важно — сами готовы меняться. В ориентированном на стейкхолдеров подходе их целенаправленно отбирают по этим критериям, и они, как и клиент, контрактуются на изменения. В противном случае есть риск, что человек будет щедро получать от своих коллег и руководителя критику, за которой будет стоять не столько искреннее желание помочь, сколько неосознанная конкуренция, месть или отреагирование недовольства. К слову, антропологи отмечают, что в «ритуалах перехода» в племенах (например, перехода мужчины во взрослость) обычно трансформируется и его окружение (изменяется место жизни или характер отношений). То же самое делается в психотерапии — от поведенческой до нарративной: для поддержания новых форм поведения или новой идентичности создается поддерживающее сообщество.

***5. Напутствия на будущее.*** Что еще важно: человек получает не только обратную связь от своего окружения (feedback), но и короткие рекомендации. Мы с коллегами в Ward Howell называем это форматом «напутствий на будущее», развивая оригинальную идею Голдсмита о feed forward. Доминантой для стейкхолдеров становится не столько оценка и цензурирование тебя, сколько желание подсказать и расширить диапазон твоего действия и поведения.

**Заключение**

Развитие сотрудников трудоемко, не гарантировано, плохо алгоритмизуется и едва ли автоматизируется. Как область практики оно по-прежнему находится в стадии утверждения своей повестки и методологии — так как споры и исследование работающих методов выращивания лидеров на местах все еще продолжаются. Этим можно объяснить, почему организации тратят столько времени на составление и обсуждение профилей личности сотрудников, но оказываются парализованы в продумывании шагов изменения их поведения.

Развитие сотрудников требует времени, разговора, живых отношений и усилий со стороны развивающего и развивающегося. Готовность меняться, сфокусированная работа над одной-двумя привычками, постоянный мониторинг изменений, опора на поддерживающее сообщество, запрос не только обратной связи, но и решений и лучших практик — вот лишь некоторые характеристики здорового процесса научения и развития в организациях.

**Об авторе.** Алексей Улановский — соавтор книги Athletic CEOs: Leadership in Turbulent Times, консультант и руководитель программ по лидерству Ward Howell.

# Внедряем систему грейдов: сколько уровней делать. Как превратить систему в фактор мотивации

Когда компания вводит грейды, то не только определяет, как назначаются и выплачиваются зарплаты сотрудникам, но и по сути обозначает, как нужно сотруднику работать и в чем развиваться, чтобы получать повышение по службе. О некоторых нюансах внедрения этой системы на недавнем вебинаре рассказала Алиса ДВОРНИКОВА, начальник отдела по работе с персоналом «Скинкеа».

**Алиса ДВОРНИКОВА:**

«Если в результате оценки выяснялось, что оклад сотрудника выше, чем он должен быть согласно грейду, то оклад мы не снижали, а расширяли функционал этого сотрудника»

*Обычно, когда говорят о внедрении грейдов, отмечают, что они могут мотивировать сотрудников работать лучше. Но как именно? Только за счет того, что от грейда, в который попадет сотрудник, будет зависеть его оклад?*

С грейдами можно увязать KPI и переменную часть зарплаты, а также льготы и бенефиты сотрудника. Скажем, объединить грейды в группы и для каждой группы установить определенный соцпакет. Причем не один, а несколько вариантов на выбор. В течение квартала сотрудники будут набирать баллы (по результатам оценки, выполняя KPI) и в зависимости от их количества смогут выбрать подходящий состав соцпакета. У людей будет заинтересованность в том, чтобы работать лучше, получить более привлекательный соцпакет, получить повышение и попасть в другой грейд.

*Мы хотим внедрить в компании систему грейдов, но не можем определиться, сколько уровней должно быть внутри одного грейда. Что посоветуете?*

Когда мы разрабатывали грейды, то сделали пять уровней внутри каждого. Затем поняли, что это неправильно: разница между верхней границей одного грейда и нижней другого слишком незначительна. Это не будет мотивировать сотрудников переходить на следующий грейд. Увеличить разницу можно, только повысив ФОТ. Но это нам не подходило. Поэтому в итоге мы сделали три уровня. Взяли за основу средний оклад в компании по каждому грейду. Уменьшив его на 20%, установили низший уровень, а увеличив на 20%, определили высший оклад. Этого оказалось достаточно.

*В нашей компании около ста сотрудников. Реально ли внедрить грейды своими силами?*

Да, реально. Своими силами можно внедрить грейды самостоятельно в компании с численностью персонала до 200 человек. Если сотрудников больше, трудно оценить все должности своими силами. В нашей компании систему грейдов разрабатывала группа из 16 человек, специалисты из разных отделов. Каждую неделю мы устраивали совещания и обсуждали промежуточные итоги, возникающие трудности. Кроме того, мы регулярно проводили встречи с сотрудниками, рассказывали им о наших планах.

**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**](http://ekb.dk.ru/wiki/stankevich-andrey-stanislavovich#binding)**, вице-президент инвестиционной компании** [**«AVS Group»**](http://ekb.dk.ru/wiki/avs-group#binding) **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.

Повторить

**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.

# Оцениваем лояльность персонала

Оцениваем лояльность персонала: что мешает ей быть выше? Провести опрос недостаточно! Используйте и другие инструменты

**Татьяна ЗОЛОТАРЕВА,**заместитель генерального директора по персоналу системного интегратора «Техносерв»

**Один из сотрудников Volvo Group AB во время обеденного перерыва зашел на свою личную страницу в Facebook и в статусе написал: «Вот и проходит еще один день работы в этом дурдоме». Затем не менее язвительные, саркастические комментарии о компании и ее руководителях оставили на странице сотрудника и его коллеги. Генеральный директор узнал об этих комментариях и уволил всех, кто их писал. HR-директору поручили не просто оценить лояльность сотрудников, но и выяснить, что ее снижает.**

Первое, о чем подумал Директор по персоналу, предположить легко – об опросе или анкетировании сотрудников. Об этих инструментах вспоминают все HR-специалисты, как только заходит речь об оценке лояльности персонала. И это правильно. Без опроса действительно не обойтись. Но важно понимать: на опросе или анкетировании не должно все заканчиваться, если на самом деле нужно выявить, почему лояльность не так высока, как хотелось бы. Это только начало, отправная точка. Мало того, что эти опросы сами по себе далеко небезупречны, они к тому же дают лишь общее представление об уровне лояльности сотрудников. На вопрос же о том, что именно снижает лояльность, что не так в компании с точки зрения сотрудников, большинство традиционных опросников и анкет не ответят. А Вам нужно знать именно это.

Поэтому ограничиваться опросом и анкетированием нельзя. Нужно применять целый комплекс инструментов в определенной последовательности.

Какой уровень лояльности считать приемлемым

По мнению психолога, эксперта по вопросам лояльности, Константина ХАРСКОГО, для низшего исполнительского состава, который трудится по жесткому регламенту и тщательно контролируется руководителями, вполне достаточно и нулевого уровня лояльности. Для других работников в большинстве компаний считается вполне достаточным, если они демонстрируют лояльность первых двух уровней – во внешних атрибутах и в поступках и поведении. Руководители же среднего и высшего звена должны проявлять более высокие уровни лояльности – на уровнях убеждений и идентичности. Всего ученый выделяет семь уровней лояльности (см. схему ниже).

Разрабатываем алгоритм действий

Сначала посмотрите **текучесть кадров** – главный показатель удовлетворенности сотрудников условиями работы в компании. Затем проведите **опрос или анкетирование сотрудников**, чтобы измерить уровень лояльности в целом и наметить, что, как и в каких подразделениях выяснять дальше. После этого организуйте **интервью с представителями разных категорий сотрудников** из конкретных подразделений, где проблемы с лояльностью наиболее сильны. Эти интервью и покажут, что не так в этих подразделениях. Затем **наблюдайте за поведением конкретных сотрудников (ключевых, ценных)**, при необходимости оцените их **методом «360 градусов»** или с помощью теста британского и американского психолога Рэймонда КЭТТЕЛЛА\*. Это нужно, чтобы выявить личностные особенности сотрудников, понять, учитывают ли руководители особенности своих подчиненных, поручают ли им то, к чему работники склонны. Если нет, то это может снижать их лояльность.

Текучесть кадров: не спешите делать выводы

Какой показатель текучести считать нормальным, зависит от отрасли, в которой работает компания. Например, на производстве нормальным уровнем текучести считаются 20–25% в год, в торговле – 35–40% (в некоторых компаниях доходит до 70%) в год.

Проверьте, какой показатель текучести у вас в компании. Конечно, как обычно, сравните его со средним по отрасли. Если Ваш показатель выше, есть основания предполагать, что персонал недостаточно лоялен компании, но не торопитесь с выводами. Посмотрите, каким был этот показатель в компании последние 3–5 лет (если он фиксировался), либо рассчитайте текучесть в тот период, когда деятельность была наиболее успешной. Сравните с нынешним показателем. Может оказаться, что в вашей компании традиционно текучесть персонала выше, чем в среднем по рынку (в той отрасли, в которой работаете Вы). Тогда некоторое превышение не следует считать отклонением от нормы.

Опрос или анкетирование. Не сформулированы ли вопросы слишком общо и нарочито?

Например, один из опросников, который легко найти в Интернете и который HR-менеджеры часто используют для оценки лояльности\*\*, состоит из утверждений такого типа: **я не испытываю никакой лояльности по отношению к этой компании**, **я с гордостью заявляю другим, что являюсь частью этой компании**. Подобные утверждения помогут лишь выявить, насколько высока или низка лояльность сотрудников компании в целом. Но хотя бы приблизительно показать, в чем причина недостаточно высокой лояльности, они не смогут. Кроме того, утверждения слишком нарочиты, негатив и позитив в них сгущен, что настораживает сотрудников. Какой ответ будет правильным, часто как бы заложено в самом вопросе.

Пример

В промышленно-финансовом холдинге сотрудникам раздали анкету и попросили оценить по семибалльной шкале каждое из 15 утверждений, которые там приводятся, – насколько они соответствуют отношению сотрудников к компании. Когда HR-служба собрала заполненные анкеты, с удивлением обнаружила, что напротив некоторых утверждений часто встречается прочерк. Например, напротив таких выражений, как «Я соглашусь практически с любым назначением, лишь бы остаться работать в этой компании» и «Для меня это самая лучшая из организаций, где я мог бы работать». В неофициальных беседах работники сказали HR-менеджерам, что в этих утверждениях излишне сгущены краски и ответить более-менее адекватно невозможно. Результаты такого анкетирования пришлось признать некорректными.

Поэтому, прежде чем Ваши подчиненные начнут использовать какой-либо опросник или анкету для оценки лояльности, проверьте, достаточно ли разнообразно и конкретно сформулированы вопросы и утверждения. Скорее всего, Вы будете разочарованы.

Наталья СТАТКЕВИЧ,

Директор по персоналу сети школ иностранных языков ALIBRA SCHOOL

Лоялен ли сотрудник, мы судим по тому, доволен ли клиент компании. Опросы работников считаю некорректными

Сейчас преимущество перед конкурентами имеют те компании, где высок уровень обслуживания клиентов. А он зависит от того, лоялен ли работник. Поэтому мы регулярно с помощью анкетирования отслеживаем, насколько удовлетворены клиенты нашей компанией и готовы ли рекомендовать ее друзьям и знакомым. Результаты анкетирования показывают, вовлечены ли сотрудники эмоционально в дела компании, воспринимают работу формально или личностно, пропуская ее через себя. Это ключевой критерий оценки лояльности. А вот опросы и анкетирование самих сотрудников, а также математические показатели лояльности, например текучесть персонала, удовлетворенность работой и решениями руководства, считаю не всегда корректными. Ведь сотрудники стремятся показаться более лояльными, чем есть на самом деле.

Переформулируйте вопросы и утверждения в анкете, чтобы выявить причины невысокой лояльности

Во-первых, устраните излишнюю прямолинейность и чрезмерную негативную или позитивную окраску утверждений. **Сформулируйте их более гибко и менее нарочито.** Например, так: «Я понимаю тех, кто недоволен требованиями компании, знаю и могу указать причины этого», «Когда я слышу, как другие выражают недовольство руководством, я внутренне радуюсь, что хоть кто-то об этом говорит открыто», «Я ощущаю необходимость своего труда и то, что он ценится, благодаря вниманию к нему со стороны руководителя», «Когда кто-нибудь нелестно отзывается о моем руководстве, мне это неприятно и я готов встать на его защиту».

Во-вторых, **введите не только общие утверждения**, которые способны выявить отношение сотрудников к компании в целом, **но и более конкретные, позволяющие понять, что именно сотрудников устраивает или нет**. Например: «Мой труд оценивается справедливо», «Моя зарплата соответствует моей квалификации, умениям, навыкам и опыту», «Я понимаю цели компании и вижу возможности для собственного развития», «Мы находим общий язык и взаимопонимание с руководством».

В-третьих, при необходимости **введите в опросник и несколько открытых вопросов**, на которые сотрудник может дать развернутый личный ответ, объяснить свою точку зрения, а не ограничиться тем, что выбрать один из готовых вариантов ответов (как при закрытых вопросах). Пример открытых вопросов: «Что Вас больше всего расстраивает в компании и почему?», «Какие Ваши ожидания, которые были у Вас на момент поступления на работу, в дальнейшем не оправдались?».

Марина АБРАМЕНКОВА,

руководитель департамента по работе с персоналом компании «Новое качество»

Если сотрудник недоволен положением дел в компании, не обязательно он нелоялен

Иногда сотрудник показывает свою неудовлетворенность, так как хочет обратить внимание на явные проблемы и улучшить работу компании. В одной организации, в которой дела шли не очень хорошо, я наблюдала, как сотрудники разделились на две группы. В первой – оказались те, кто критиковал руководство, говорил новым сотрудникам, что «здесь делать нечего», и параллельно искал новую работу. В другой – работники, которые признавали, что есть проблемы, но предлагали конкретные предложения по улучшению работы, старались работать на полную мощность и подбадривали других. На чьей стороне будет перевес, зависит от руководства компании. Чтобы превратить недовольство в импульс к действиям и повышению результатов, нужно постоянно общаться с коллективом, объяснять, какие предложения сотрудников принимаются, а какие – нет и почему.

Проводите опрос анонимно! Принимайте анкеты в распечатанном виде

Разрешите не указывать в анкетах и опросниках фамилию и имя, тогда сотрудники будут отвечать более честно. Но непременно просите писать название подразделения, например дирекция маркетинга, бухгалтерия, юридический отдел. Это принципиальный момент. Ведь, когда Вы будете анализировать результаты опроса, Вам нужно знать, о каком подразделении идет речь.

**Обратите внимание!** Опросы и анкеты, заполненные электронно, лучше принимать в распечатанном виде, чтобы подчеркнуть конфиденциальность и анонимность. Сотрудники будут уверены, что их не идентифицируют по IP-адресу компьютера, с которого они заполняли форму и сохраняли ее на корпоративном сайте. Значит, можно надеяться, что люди, уверенные в том, что останутся неизвестными, будут более откровенными.

По результатам опроса определите, что надо исследовать более тщательно

Посмотрите, каков средний балл по всем анкетам (то есть какова лояльность в компании в целом), а также по каждому подразделению. Так Вы поймете, в каких отделах проблемы с лояльностью наиболее остры. Возьмите эти подразделения на заметку! С ними придется поработать в дальнейшем. Затем запросите средний балл по каждому из вопросов или утверждений анкеты и опросника. Вы увидите, какие именно утверждения набрали меньше всего баллов, а судя по тому, о чем говорится в этих утверждениях, Вы сможете предположить, в чем именно заключается проблема. Скажем, в том, что сотрудникам не дают самостоятельности либо в конфликтной ситуации, которая сложилась в коллективе. Это и должно стать предметом Вашего дальнейшего исследования.

Пример

Анализируя результаты опроса на выявление уровня лояльности, HR-директор обратил внимание, что ниже всего сотрудники оценивали утверждение «Я осознаю, что могу развиваться в компании и расти по службе». Несложно сделать вывод: сотрудники не видят возможностей для карьерного роста в компании, что негативно сказывается на лояльности. Тогда Директор по персоналу попросил менеджера по мотивации быстро составить упрощенную карьерную карту сотрудника. По ней видно, что на самом деле возможности для роста и развития (как вертикального, так и горизонтального) в компании есть. Следовательно, проблема в другом: о них не удалось доходчиво и убедительно информировать сотрудников.

Кроме того, насторожитесь, если Вы вдруг увидели, что у сотрудников одного из подразделений, судя по ответам, идеальная лояльность. О такой ситуации составители одной из анкет, предлагая интерпретацию результатов и как бы обращаясь к сотруднику, написали: «Вы чрезмерно лояльны! Вы на себя наговариваете. Мы Вам не поверили!» Бывали случаи, когда руководитель отдела диктовал сотрудникам, что и как писать в анкете или опроснике, из-за чего результаты получались одинаково завышенными и неадекватными реальному положению вещей.

Какие сотрудники вряд ли когда-нибудь станут лояльными

Насчитывается пять психотипов таких сотрудников. Вот их характеристики.    
**Эгоцентричные.**   
Считают себя непогрешимыми и недооцененными, не умеют и не хотят работать в команде, не привязываются ни к коллективу, ни к месту работы.  
**Конфликтные.**   
Постоянно ссорятся с коллегами, плодят недоброжелателей. Могут быть неплохими специалистами. Считают, что их преследуют недуги, устают от жизни.  
**Инфантильные.**   
Недооценивают свои возможности, не самостоятельны в суждениях (ориентируются на других), не умеют планировать свою жизнь и бюджет. Болтливы и импульсивны, способны на безрассудные действия.  
**Зависимые.**   
Злоупотребляют спиртным или наркотиками, испытывают сильную тягу к азартным играм либо к иным «слабостям». Денег не хватает, поэтому занимают их.  
**Злонамеренные.**   
Не испытывают угрызений совести от того, что подводят сослуживцев или организацию. Циничны, лживы. Встречаются предатели, поддерживающие связи с конкурирующими фирмами.

Интервью с сотрудниками: выясняем, что конкретно снижает лояльность

Сотрудников подразделений, где лояльность наиболее критична, разделите на группы: новички, отработавшие в компании меньше года; сотрудники со стажем свыше трех лет; увольняющиеся. Затем из каждой группы выделите типичных представителей (два-три человека), и пусть менеджеры HR-департамента (к примеру, по мотивации и корпоративной культуре) проведут с ними интервью. Ведь со всеми сотрудниками провести беседы невозможно.

Порекомендуйте своим подчиненным начинать беседу с общих вопросов: «Что Вам нравится в компании, а что нет?», «Как Вы себя в целом ощущаете на работе?». Но затем пусть HR-менеджеры задают конкретные вопросы, как бы прощупывая, в какой сфере взаимоотношений кроется проблема – с коллективом, с руководителем, а может быть, дело в недовольстве гигиеническими факторами (зарплатой, премиями), в невозможности развиваться. Попросите подчиненных составить перечень вопросов и приблизительный план беседы с сотрудниками, показать его Вам.

Пример

Чтобы выявить конкретные причины недостаточно высокой лояльности, менеджеры HR-службы организовали интервью с некоторыми увольняющимися сотрудниками из отдела сбыта. По согласованию с Директором по персоналу HR-менеджеры задавали такие вопросы: «Обмениваются ли другие сотрудники с Вами информацией по работе?», «Вы можете рассчитывать на помощь руководителя, когда у Вас есть сложный вопрос?», «Вы считаете, что зарплата отвечает Вашему вкладу в бизнес компании?», «Вы довольны обстановкой в коллективе?», «Вы видите возможности для развития и мечтаете о том, чтобы сделать карьеру?». С их помощью удалось выяснить, что причина низкой лояльности сотрудников отдела – сложности во взаимоотношениях с руководителем. Люди не понимают, как оценивается их работа (нет критериев оценки), кому повышают зарплату и за что. Руководитель лишь ругает подчиненных, никогда ни в чем не помогает им и никогда их не поощряет.

Чтобы не смущать сотрудников прямыми примитивными вопросами, проводите проективное интервью

В этом случае специалисты Вашей HR-службы будут задавать сотруднику отвлеченные вопросы, располагающие к размышлениям, как и что происходит в жизни вообще\*\*\*. К примеру, такие: «Почему, по-вашему, в одних компаниях сотрудники идут на работу с настроением, как на праздник, а в других – как крепостные крестьяне отрабатывать барщину?», «Что может заставить хорошего сотрудника уволиться?», «С каким руководителем сотрудникам работается лучше?». Размышляя, человек выскажет собственные представления и ожидания. **Помните:** три-пять факторов, которые человек назвал первыми, отвечая на вопрос проективного интервью, являются для него приоритетными. И если он не удовлетворен положением дел в компании, значит его внутренние установки не могут реализоваться в ней.

Ольга ЕПИХИНА,

заместитель директора по персоналу MaxiTechGroup

**Лояльность может меняться. В первую очередь отслеживайте настроения руководителей**

Предположим, сотрудники были лояльными, но изменилась политика компании либо пришел новый руководитель, и у людей поменялось настроение. Чтобы всегда быть в курсе, какова лояльность сотрудников, общайтесь с ними лично, участвуйте в совещаниях, смотрите финансовую отчетность. Если изменяются бизнес-процессы, наблюдайте, сопротивляются сотрудники нововведениям или, напротив, способствуют их внедрению. Показательны и корпоративные мероприятия. Наблюдайте, с каким настроением сотрудники идут на мероприятия, какова посещаемость, что говорят после (можно провести анкетирование). В первую очередь отслеживайте лояльность руководителей подразделений, так как они несут настрой и установки в свой отдел. Если руководители разделяют цели и задачи компании, хорошо мотивированы и эффективно работают с персоналом, лояльность очень высокая.

Возможно, есть сотрудники, которые не станут лояльными? Наблюдайте, оценивайте методом «360 градусов»

Эти методы помогут, во-первых, выявить тех, кто априори не станет лояльным в силу своих личностных качеств, скажем эгоцентриков, не способных поставить даже самое важное корпоративное дело выше самого малозначащего дела личного, инфантильных или конфликтных личностей (перечень психотипов, обладателей которых, возможно, даже и не стоит пытаться превратить в лояльных, смотрите выше). От них надо избавляться, так как **они приносят только вред – и сами нелояльны, и других все время настраивают против компании**. Во-вторых, эти методы помогут определить, что нужно некоторым не совсем лояльным, но ценным сотрудникам, чтобы стать лояльными.

Пример

Опрос в рекламной фирме показал, что лояльность ниже всего в отделе дизайна. HR-менеджер стал наблюдать за работой отдела и однажды заметил, что один из сотрудников, не доделав срочное задание, встал и ушел. На вопрос, почему он это сделал, последовал ответ: «В 19.00 я должен кормить свою любимую собаку». Стало ясно, что это типичный эгоцентрик, который открыто демонстрирует свою нелояльность компании. А значит, ему это сходит с рук. В ходе более тщательного исследования с помощью интервью с некоторыми сотрудниками отдела (включая недавно уволившихся) HR-менеджер выяснил, что у дизайнеров неравномерно распределяются обязанности, – одни работают меньше, другие – больше, а зарплата у всех практически одинакова. Большинство сотрудников из-за этого демотивированы. Чтобы изменить ситуацию, ввели KPI для каждого дизайнера, увязали их с зарплатой, обозначили задачи. Через три месяца обстановка в отделе улучшилась, лояльность сотрудников выросла.

Снижать лояльность может и то, что человеку даются поручения, к которым он не склонен, либо руководитель строит взаимоотношения с ним так, что вызывает дисгармонию с личностными качествами сотрудника. **Чтобы выявить личностные качества, можно использовать такие методы, как наблюдение за сотрудником или оценка методом «360 градусов».** Выберите из числа коллег сотрудника двоих наблюдателей и попросите их фиксировать проявления его характера, поступки, оценивать их по трехбалльной шкале (образец листа наблюдения с оценками см. ниже). В число экспертов включите и кого-то из HR-менеджеров. Чтобы было проще вести наблюдение за сотрудниками и оценивать их, создайте портреты самого лояльного и самого нелояльного сотрудника.

Пример

В отделе маркетинга все в порядке с материальной мотивацией, но лояльность сотрудников невысока. HR-директор попросил их заполнить опросник КЭТТЕЛЛА. И выяснилось, к примеру, что один из менеджеров по натуре профессионал-одиночка, ему важно проявить себя, показать свое мастерство и получить личное признание, а в компании ему приходится заниматься командной работой. Это снижает мотивацию и, как следствие, лояльность сотрудника. А другой сотрудник устроен так, что работает эффективно, если ему дают самостоятельность (ставят задачи, а как их достигать – дело сотрудника), но руководитель плотно контролирует каждый шаг подчиненного. Это не дает работнику возможность проявить себя и почувствовать сопричастность компании.

Если хотите создать всесторонний портрет сотрудника, оцените его методом «360 градусов». «Всю правду» о нем скажут коллеги, руководители и клиенты (если работает с ними).

Составляя опросник, учитывайте уровни лояльности по ХАРСКОМУ

Формулируйте утверждения так, чтобы с их помощью выяснить, на каком уровне человек демонстрирует лояльность. Чтобы прозондировать, есть ли лояльность на уровне убеждений, используйте такое утверждение: «Мне не нравится, когда корпоративные правила, соблюдаемые всеми, нарушают отдельные индивидуумы». Если сотрудник высоко оценит это утверждение, значит, он лоялен на уровне убеждений.

**\*** Образец опросника Рэймонда КЭТТЕЛЛА, а также ключ к нему и рекомендации по интерпретации ответов смотрите в материалах для скачивания к данной статье и на сайте [www.HR-director.ru/files](https://hr-director.ru/files).  
**\*\***Образцы некоторых анкет и опросников, с помощью которых можно определять уровень лояльности сотрудников, смотрите в материалах для скачивания к данной статье и на сайте [www.HR-director.ru/files](https://hr-director.ru/files).

# Модель компетенций на службе эффективной работы организации

В условиях постоянного изменения среды — появления новых технологий, товаров и услуг, а также повышения конкуренции на рынке — компании особенно заинтересованы в том, чтобы найти уникальный «рецепт», позволяющий им оставаться успешными и быть хотя бы на шаг впереди в борьбе за потребителя.

Многие бизнес-рецепты уже подтвердили свою состоятельность, например, внедрение эффективных методов организации деятельности (управление результативностью через систему сбалансированных показателей, управление качеством), совершенствование процессов («шесть сигм») и др. Естественно, для успеха нужны и ресурсы — финансы, сырье, оборудование, информация и, конечно же, люди. Уверена, что в правильности слов Питера Друкера (*Peter Drucker*): «Самым ценным активом любой организации XXI века станут работники умственного труда и их производительность», уже никого не надо убеждать.

С повышением уровня автоматизации и совершенствованием технологий все сложнее найти людей, которых можно отнести к «синим воротничкам». Интеллектуальный труд, в отличие от физического (например, сборки изделия на конвейере), в меньшей степени регламентирован, «запрограммирован» на выполнение строго определенных действий. Для достижения поставленных задач работник умственного труда должен самостоятельно планировать свои действия, а ценность его вклада определяется тем, насколько правильно он понимает свою роль и насколько рационально выбирает пути достижения намеченных целей. Расширение автономности и самостоятельности сотрудников — это ресурс для роста производительности труда, а значит, и расширения конкурентных преимуществ компании.

Бизнес совершенствуется через развитие работников, но желание и способности развиваться нельзя в готовом виде «купить на рынке». Эффективность труда можно повысить за счет реализации уникальных индивидуальных способностей людей — их знаний, умений и опыта, личностных особенностей, которые проявляются в поведении и отношении к делу, в увлеченности и инновативности. Способности конкретного человека проявляются по-разному, в зависимости от организации, в которой он работает, поэтому одной из важнейших задач управления персоналом является обеспечение условий для реализации внутреннего потенциала каждого своего сотрудника. Это позволит компании осуществлять самые смелые стратегии.

Компетентность и компетенции

Рассмотрим особенности управления персоналом на основе модели компетенций. Сначала дадим определение основных понятий.

Компетентность — это умение выполнять свои рабочие функции в соответствии с предусмотренными должностью стандартами. Причем компетентность подразумевает демонстрацию умений на деле — в реальных рабочих ситуациях (включая связанное с этим психологическое давление), а не только знание теории или понимание того, как это делается.

Компетенции — комплекс требуемых характеристик (качеств) работника, которые он проявляет в реальной деятельности для успешного достижения поставленных целей в конкретных условиях. К компетенциям относятся как знания и навыки, так и личностные характеристики: врожденные способности, эмоциональные особенности и волевые установки, проявляющиеся в поведении.

Таким образом, эти понятия близки и взаимосвязаны: чтобы быть компетентным (уметь выполнять требования), надо обладать компетенциями (иметь необходимые деловые качества).

Длительное время для оценки компетентности использовались такие показатели, как профессиональные ЗУН (знания, умения и навыки) и опыт. Они считались универсальными, поэтому использовались во всех организациях. В поисках путей повышения производительности были проведены серьезные исследования особенностей работы успешных сотрудников. Эти работы позволили выявить качества (компетенции), за счет которых лучшие сотрудники («звезды») достигали успеха, в отличие от работников среднего уровня.

|  |
| --- |
| Например, при анализе результативности инженеров и ученых-компьютерщиков в AT&T Bell Labs было установлено, что «звезды» в восемь раз продуктивнее, чем обычные сотрудники. На первый взгляд, все работники компании имеют схожие компетенции и даже приблизительно одинаковый уровень IQ (коэффициент интеллекта), поскольку, не обладая высоким уровнем развития технических компетенций и выдающимися «способностями думать», попасть на такую работу невозможно. Но исследователи выяснили, что «звезды» и «аутсайдеры» производительности отличаются стратегией деятельности — тем, как именно они работают, проявляют инициативу, поддерживают контакты и т. п. |

В чем же ценность этих открытий для практиков? Как оказалось, компетенциям, которые помогают быть успешным, можно научиться, а значит, производительность всех сотрудников возможно повысить до уровня «лучших». Описав компетенции, позволяющие достичь выдающихся результатов на каждом конкретном рабочем месте, и систематически стимулируя их развитие, компания сможет добиться значительных успехов. Более того, изменяя с помощью целенаправленного обучения и развития компетенций сотрудников, организация сможет управлять своим развитием.

Сложность состоит в том, как выявить компетенции, обеспечивающие успешность деятельности в каждой конкретной компании — с учетом особенностей ее стратегии, стиля управления и корпоративной культуры. Ведь важно не столько описатькомпетенции, сколько четко сформулировать поведенческие индикаторы, показывающие, как каждая компетенция реализуется.

Традиционно функциональные обязанности сотрудников описывались через перечисление основных функций и действий, разбиваемых затем на еще более мелкие операции. Проанализировав качества, которыми должен обладать специалист, для того чтобы выполнять эти операции, и сгруппировав схожие элементы рабочего поведения (демонстрируемых действий), мы получим описание компетенций через поведенческие индикаторы. Это будет стандартный набор компетенций для выполнения требований должности. Если в описании должности действительно учтены все нюансы, и сама работа (или рабочая ситуация) не претерпевает существенных изменений, то демонстрация человеком высокого уровня заданных компетенций станет основой успеха.

Как мы уже отмечали, очень успешные работники демонстрируют особое поведение, которое не всегда можно оценить, анализируя формализованные в регламентах должностные обязанности. Выявив особенности рабочего поведения «звезд», можно дополнить ими стандартные требования. В результате мы получим идеальный набор компетенций должности, развивая которые все работники смогут достичь исключительно высоких результатов.

Разработка модели компетенций

Приступая к разработке модели компетенций для нашей компании, мы очень внимательно ознакомились с имеющимися исследованиями: как с теоретическими обобщениями лучших практик, так и с детальными рекомендациями по описанию компетенций. Кроме того, мы проанализировали модели компетенций, принятые в отдельных организациях. Их многообразие свидетельствует о том, что каждая корпоративная модель является уникальной, она соответствует «индивидуальности» компании, поэтому не может быть механически скопирована.

Прежде всего, мы рассмотрели вопрос о том, для каких категорий сотрудников будем разрабатывать модель компетенций. Единого подхода к этой проблеме не существует: компании разрабатывают модели компетенций как для всего персонала, так и исключительно для менеджеров.

В ЗАО «Киевстар Дж.Эс.Эм.» подавляющее большинство сотрудников работают с технически сложными продуктами и сервисами. Работа в секторе мобильной связи требует постоянного обновления профессиональных знаний, гибкости мышления, инновативности и клиентоориентированности. Здесь конечный результат деятельности организации зависит от правильной ориентированности всех сотрудников, включая рядовых, а значит, нам необходимо постоянно стимулировать развитие этих качеств на всех уровнях организационной иерархии. Поэтому мы решили, что модель компетенций должна разрабатываться для всего персонала.

Следующий вопрос: будем ли мы дифференцировать компетенции в зависимости от категории/должности или разработаем универсальный набор, отражающий основные стратегические задачи всей компании? В разных организациях мы видели успешные решения в рамках обоих этих подходов.

Для клиентов мы предоставляем целый спектр услуг, но в пределах одного вида бизнеса, поэтому стремимся, чтобы компания имела на рынке узнаваемый бренд, воспринималась как единое целое. Следовательно, у всех сотрудников «Киевстар» должно быть что-то общее — то, что каждый из нас должен демонстрировать своим поведением независимо от занимаемой должности. С другой стороны, компания представляет собой огромное производство полного цикла: у нас есть самостоятельные подразделения по строительству сети и ее обслуживанию, подразделения, отвечающие за продажи, маркетинг, сервис, логистику, службы поддержки и т. п. К тому же наши филиалы расположены во всех регионах Украины. Естественно, в компании работают представители множества профессий, но для успеха в разных подразделениях, должностях, регионах нужны различные компетенции.

Если собрать вместе базовые компетенции, требующиеся от всех сотрудников, и комплекс специальных компетенций, то получится довольно внушительный набор требований к поведению на рабочем месте, который и запомнить-то затруднительно. Поэтому мы пришли к выводу, что корпоративная модель компетенций «Киевстар» должна содержать как общие для всех работников требования, так и специфические — для конкретных видов деятельности (*рисунок*). «Индивидуальные» компетенции определяются содержанием работы и ролью, которую человек выполняет в этой должности в соответствии с ожиданиями компании.



Рис. Модель компетенций

Базовые компетенции — это обязательные требования к сотрудникам, они устанавливались руководителями высшего уровня. Перечень базовых компетенций описывает своего рода идеальный портрет работника нашей компании. Основные из них:

преданность бизнесу;

нацеленность на изменения;

делегирование полномочий;

работа в команде;

безупречное выполнение своих обязанностей;

порядочность.

Каждое из этих понятий наполнено для нас конкретным содержанием. Руководители высшего и среднего звена собирались и обсуждали, как они понимают суть каждой из базовых компетенций, какое поведение ожидается от сотрудников и поощряется компанией.

Проведенная оценка показала: большинство наших работников в полной мере обладают требуемыми базовыми компетенциями. Для тех, кто не всегда демонстрирует ожидаемое поведение, с помощью модели компетенций мы легко можем показать — чем их поведение отличается от ожидаемого, на что следует обратить внимание. Думаю, что сотрудников, чье поведение не соответствует базовым компетенциям, вообще не должно быть в компании, их нужно отсеивать еще на этапе подбора персонала. Вместе с тем, наличие таких четких ориентиров, как базовые компетенции, помогает новичкам избрать правильную линию поведения, а тем, кто уже давно работает в компании, — оставаться в «нужном русле».

Функциональные компетенции — это необходимые требования к должности, в основе которых — выполняемые на рабочем месте функции и действия. Функциональные компетенции довольно подробно описываются в квалификационных справочниках, это обязательные требования. Говоря о компетентности, мы имели в виду мастерство в выполнении определенной деятельности. Знания и опыт — неотъемлемый атрибут функциональной компетентности, оценить их можно с помощью проведения профессиональной аттестации.

Ролевые компетенции — это требования к ожидаемому рабочему поведению сотрудника. Они обусловлены, прежде всего, спецификой деятельности компании: сферой бизнеса, стилем управления и особенностями корпоративной культуры, в которой отображаются все нюансы жизни организации.

Ролевые компетенции «увенчивают» профиль должности в данной организации; они отражают стратегическое направление развития бизнеса или рыночное позиционирование компании на определенном отрезке времени, поэтому наиболее изменчивы.

Перечни ролевых компетенций в разных компаниях, как правило, совпадают. В то же время смысловое наполнение и описание поведенческих индикаторов должны быть сугубо индивидуальными для каждой организации. Их нужно корригировать в соответствии с целями развития компании, в идеальном случае — с опережением.

Отдельно стоит отметить, что многие ролевые компетенции похожи на управленческие. Поскольку они являются неотъемлемыми квалификационными требованиями к должности менеджера, возможно, следует отнести их к функциональным компетенциям? На первый взгляд это оправданно, но практика постоянно демонстрирует нам, что успешные в одной компании менеджеры могут потерпеть неудачу в другой. Причем неудача связана именно с тем, что они перенесли на новое место свой прежний опыт работы, свой тип поведения, совершенно не учитывая особенностей новой организации.

В нашей модели управленческие компетенции отнесены к группе ролевых компетенций, так как они отражают особенности деятельности в данный момент времени и именно в нашей компании. Эти требования формулируются будущим сотрудникам уже на этапе подбора персонала (при проведении ассессмент-центра).

Разработаны специальные методики, позволяющие выявить самые важные для компании ролевые компетенции, а также описать соответствующие им поведенческие индикаторы.

Например, метод «репертуарных решеток» построен на сравнении поведения успешных сотрудников и сотрудников с достижениями среднего уровня — «звезд» и «средних». Выявив, чем отличается поведение «звезд», мы сможем принять эти особенности в качестве образцов для всего персонала. Этот подход хорош в ситуации, когда большое количество сотрудников выполняют сходную работу в одинаковых условиях. Кроме того, немаловажно, чтобы в компании имелись внимательные и ответственные менеджеры, которые могли бы дать характеристику каждому из работников, выделить и проанализировать отличия в их поведении.

Метод интервьюирования успешных сотрудников требует от разработчиков умения проводить интервью разных типов, анализировать качественные данные и делать корректные выводы. Например, хорошо зарекомендовал себя при разработке моделей компетенций метод критических инцидентов и специальные наборы вопросов. (Консалтинговые компании предлагают широкий выбор таких вопросников, в том числе и «автоматизированных».)

Как поступили мы? Сравнительный метод использовали только при работе с ограниченным кругом должностей. Хотя «Киевстар» — довольно большая компания, достаточное количество сотрудников, выполняющих однородную деятельность, имеется только в подразделении, занимающемся сервисным обслуживанием. Для остальных подразделений (а это тысячи людей) применить данный метод было невозможно.

Использование метода интервьюирования давало нам возможность автоматизировать систему опроса, чем мы и воспользовались.

Справедливости ради стоит заметить, что еще в 2003 году мы проанализировали все доступные источники информации и составили исчерпывающий перечень компетенций (всего — 36 компетенций в трех категориях: функциональные, менеджерские и эмоциональные). Из этого перечня руководители выбирали наиболее важные для каждого из их подчиненных.

Для каждой компетенции было приведено название и описание (в общих чертах), однако не давались детальные поведенческие индикаторы, позволявшие оценить, насколько проявляется данная компетенция в реальных условиях. Это приводило к значительному субъективизму в оценках, поэтому нужно было «договориться о терминах»: точно определить, как именно в нашей компании проявляется та или иная компетенция.

Мы сделали следующий шаг на пути более корректного описания компетенций: используя специальную методику, опросили 100 сотрудников из различных функциональных подразделений, которые имели успешный опыт работы в ЗАО «Киевстар Дж.Эс.Эм.». Проанализировав их ответы, мы смогли сформулировать поведенческие индикаторы, в которых отражалось проявление той или иной компетенции.

После такого «переформатирования» мы получили новый набор из 20-ти компетенций, причем некоторые из них имеют два-три уровня сложности проявления.

Конечно, не каждое нововведение с энтузиазмом воспринимается сотрудниками. Для того чтобы преодолеть во многом естественное сопротивление изменениям, рассеять опасения, теория менеджмента предлагает вовлекать персонал в процесс поиска и принятия решений. Причастные к этому процессу люди гораздо легче воспринимают изменения.

В случае с разработкой модели компетенций без вовлеченности сотрудников никак не обойтись. Базовые компетенции в стандартном описании принимаются как обязательные для всего персонала, функциональные (образование, специальные знания и опыт) — стандартизованы для каждой должности, а вот остальные требования к управленцам, как отмечалось выше, отражаются через ролевые компетенции. Выявить, какие особенности поведения ведут к успеху (а это и есть ролевые компетенции), можно только в процессе совместного обсуждения и анализа деятельности.

Далее из набора ролевых компетенций нам нужно было отобрать ключевыекомпетенции должности. Как же мы это делали? Собрали группу руководителей и опытных профессионалов (обычно в составе пяти-шести человек), хорошо знающих работу в должности, для которой проводится выбор ключевых компетенций. Все члены группы получили описание полного набора компетенций (на специальных карточках). Им нужно было выбрать самые важные для обсуждаемой должности компетенции (не более восьми). Эти специалисты работали независимо друг от друга, затем полученные наборы отобранных компетенций сопоставлялись. Расхождения во мнениях обсуждались в группе, после чего принимался согласованный набор из пяти-семи компетенций. Именно эти компетенции мы вносим в должностную инструкцию сотрудника и в оценочную форму для ежегодной оценки его деятельности.

Разрабатывая модель компетенций, мы ставили перед собой несколько целей:

В первую очередь, сфокусировать внимание сотрудника на поведении, которое описано ключевыми компетенциями должности.

Помочь каждому работнику достичь требуемого уровня проявления компетенций. Для этого мы регулярно делаем оценку уровня проявления требуемого поведения. По результатам оценки обеспечивается развитие (за счет обучения, саморазвития или поддержки со стороны менеджера) тех компетенций, которые проявляются слабее, чем необходимо. Это в первую очередь. Но в то же время оценка фокусирует внимание сотрудника и на дальнейшем совершенствовании всех остальных компетенций.

Выявить работников с высоким уровнем проявления компетенций и высоким потенциалом развития, чтобы подготовить их к карьерному развитию.

Помочь менеджерам выявить компетенции, демонстрируемые сотрудниками на особо высоком уровне (даже если они не являются ключевыми для должности). Выявление имеющихся способностей — путь к правильному карьерному планированию.

Помочь сотрудникам в самопонимании, самоориентации и самореализации.

Мы осознаем, что для глубокого понимания модели компетенций требуется время. Компетенции отражают качество поведения, а в основе причин поведения лежат наши мотивы. Факторами мотивации могут выступать внешние стимулы — зарплата, служебное положение и принадлежность к компании, но многих мотивирует желание достичь большего. Для того чтобы научиться эффективно использовать мотивацию, важно задействовать все факторы, в том числе и самомотивацию.

Многие компании уже практикуют установление базового оклада на основе модели компетенций. При этом стимулируется развитие не только необходимых в данной ситуации и на данной должности компетенций, но и тех, которые пока не востребованы. То есть вознаграждаются способности, которые будут необходимы компании в будущем.

# Модель компетенций глазами пользователя: «зачем» или «для чего»?

Проводя центры оценки по моделям компетенций, внешние консультанты и сотрудники служб персонала компании из раза в раз сталкиваются с одной и той же проблемой: модель компетенций для большинства сотрудников компании – это, как спички для ребенка – вроде предмет понятен, а вот его применение без инструкций может привести к большим неприятностям. Цель данного материала – кратко и доступно объяснить, что за зверь диковинный «модель компетенций», для чего она нужна и как ее могут использовать НЕ специалисты в области HR.

Немного о терминах

Начнем с определения слова «компетенция». Если смотреть различные источники и литературу, то можно насчитать более 60 трактовок. Все они схожи друг с другом и нет смысла ругать одни формулировки и хвалить другие (т.к. все одни производные двух направлений двух школ). Я предлагаю Вашему вниманию следующую:

Компетенция – это объем профессиональных знаний и навыков, а также личностные характеристики и установки, проявляемые в поведении человека и требуемые для выполнения непосредственных должностных обязанностей.

Модель компетенций - это набор ключевых компетенций, необходимых сотрудникам для успешного достижения стратегических целей компании.

Разделите термины «компетенции» и «компетентность»!

Компетентность – это необходимый набор  компетенций, которыми обладает человек для реализации действий в определенной профессиональной области.

Получается, что компетентность – это более общее понятие, включающее в себя компетенции. *«Он компетентен в своей области» = «Он обладает хорошо развитыми компетенциями, необходимыми для работы в данной области».*

Из чего состоит компетенция

Любая компетенция  включает в себя 3-4 составляющие (индикатора). Например:

Компетенция: «Эффективная коммуникация».

Ее индикаторами могут быть (можно назвать это описанием, подпунктами):

говорит и выслушивает,

передает информацию структурировано, логически выстраивает аргументы,

проверяет понимание, выясняет позицию,

использует дополнительные средства, помогающие обеспечить понимание.

Таким образом, составляющие (индикаторы) дают описание тому, что конкретно будет оцениваться. При этом, обратите внимание на то, что в одинаковые названия компетенций разные компании, провайдеры, специалисты могут вкладывать разныесоставляющие (индикаторы). Поэтому, заказывая готовую модель у провайдера, должно быть четкое понимание, что именно нужно компании и бизнесу в рамках конкретных компетенций.

Идем дальше. Каждый указанный в компетенции индикатор имеет какое-то проявление в поведении человека, поэтому помимо названия и общих индикаторов компетенция включает в себя описание проявлений данных индикаторов в поведении. Любое проявление может быть, как позитивным, так и негативным.

Поведенческий индикатор – это описание проявлений компетенции в поведении человека. *По сути – это ответы на вопросы «что делает, как делает  и чего не делает?»*

Например, для индикатора «проверяет понимание, выясняет позицию»: описанием поведенческого проявления может быть:

- отвечает на вопросы односложно; не объясняет свою позицию;

- слушает собеседников до тех пор, пока их мнения совпадают.

Важно! Индикаторы и их проявление в поведении должны быть прописаны простыми словами, понятны и легко измеримы в поведении человека. Каждый индикатор должен быть однозначен и исключать двойное толкование. *Формулировки вроде «общается эффективно» - очень расплывчаты и неоднозначны. Чем эффективность меряется в данном контексте? Нужны критерии.*

Любой отчет по результатам оценки компетенций должен содержать не только информацию о том «что делает и чего не делает», но и «что делает в то время, когда не делает того, что нужно (и почему)».

Например: «Не слушает собеседников *(не делает того, что нужно),*отстраняется от обсуждения любого вопроса не связанного со своим направлением деятельности *(причина, почему не делает),* рисует на листочке крокодильчиков *(что делает вместо того, что нужно)».*

Если в отчете нет такой детализации, то такая оценка не дает целостной картины, нет причинно-следственных связей. А ведь зная причину, можно изменить следствие.

Виды компетенций

В большинстве крупных компаний существуют следующее разделение компетенций:

Корпоративные компетенции.

Это компетенции, которыми должны в той или иной мере обладать все сотрудники от директора до уборщицы тети Маши. *Например: «лояльность» и «ориентация на результат».*

Менеджерские компетенции.

Это управленческие компетенции, которыми должен обладать любой руководитель в компании. *Например: «управление исполнением» и «принятие решений».*

Функциональные, либо технические компетенции.

Это специальные компетенции, которые требуются для работы в каком-либо конкретном подразделении. *Например: «Владение программным обеспечением 1С»*

В небольших компаниях такого строгого разделения, как правило, нет – есть просто управленческие и технические компетенции, но это не так важно.

Шкала оценки

Шкала оценки состоит из:

1. Названия уровня.

Это может выглядеть, как возрастающая шкала от 0 уровня до нужного значения, как правило, не более 4 уровня.

Также, уровни могут называться, как «нулевой», «начальный», «продвинутый» и т.д., в зависимости от «фантазии» составителя, требований компании к описанию и др.

2. Описания уровней проявления поведенческих индикаторов.

Описание должно быть последовательным и с повышением уровня  показывать прогресс в развитии. Вместе с тем, какие – то поведенческие индикаторы с повышением уровня (например, с перехода от тактического на стратегический уровень развития) могут «отмирать, как неиспользуемые».

В случае, если компании нужна простая безуровневая модель, применимая ко всем должностям одинаково (такое практикуется в небольших компаниях с узкой специализацией бизнеса), желательно составить описание с точки зрения «делает-не делает».

В качестве примера краткого описания поведенческих проявлений привожу «вырезку» трех уровней из 5и-уровневой модели одной из компаний.

Индикатор «проверяет понимание, выясняет позицию» имеет следующие проявления в поведении по уровням:

2й уровень

- стимулирует собеседников высказываться и выясняет их позицию, используя вопросы; регулярно проверяет понимают ли его собеседники;

- развернуто отвечает на вопросы;

1й уровень

- отвечает на вопросы односложно; не объясняет свою позицию;

- слушает собеседников до тех пор, пока их мнения совпадают;

0й уровень (негативное проявление)

- не отвечает на вопросы;

- не дает собеседнику высказаться, перебивает, допускает оскорбления;

Также, «приложением» к шкале оценки должно быть описание того, как именно проставляются оценки (система оценки). Как правило, уровню развития компетенции присваивается определенный балл. Если уровни представлены в виде числовых значений, то уровню 1 будет соответствовать 1 балл и т.д.

При расчете балла уровня за 100%, равные 1 баллу, берутся проявления всех индикаторов, описанных на Уровне 1 и ни одного на более низком уровне. Вместе с тем, индикаторы одной компетенции могут проявляться на разных уровнях, поэтому есть дробные баллы.

В качестве примера расчета оценки по шкале привожу следующий вариант.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Соответствие уровню | Схема расчета балла | Оценка |
| «4» — Оптимальный уровень владения навыком | Проявлены все индикаторы уровня 4. | 4 |
| Промежуточный уровень | Проявлены 75% индикаторов уровня 4. | 3,75 |
| Проявлены 50% индикаторов уровня 4. | 3,5 |
| Проявлены 25% индикаторов уровня 4. | 3,25 |
| «3» — Минимально-приемлемый уровень владения навыком | Проявлены все индикаторы уровня 3 и ни один индикатор уровня 2. | 3 |
| «2» — Навык отсутствует | Проявлены все индикаторы уровня 2 и не проявлен ни один индикатор более высокого уровня. | 2 |

Модель компетенций: зачем или для чего

Ключевая задача любой модели компетенций – устанавливать требуемые для реализации стратегии стандарты к сотрудникам. А именно, к уровню их знаний, навыков, умений, к их личностным качествам, которые могут быть, как педалью газа, так и тормозом. Ведь, как сказал мой коллега, управляющий партнер Эрбитек консалтинг, Владимир Пронин, *«О чем бы мы ни говорили, обсуждая эффективность, мы говорим о людях. О чем бы мы ни говорили, обсуждая бизнес, мы говорим о деньгах».*От эффективности работы людей зависит будущее компании. В этом и есть стратегическое значение правильно сформированной модели компетенций, которая устанавливает, какими должны быть люди, чтобы компания получила намеченный результат.

Ошибочно полагать, что модель компетенций, это какая-то западная бесполезная приблуда. Раньше, в советское время, когда все были формально равны, существовали четко установленные квалификационные требования к должности, по которым происходила аттестация. А также негласная оценка «надежен» или «ненадежен».

Модель компетенций можно назвать более продвинутым аналогом, включающим в себя весь спектр требований в открытом и прозрачном формате. К тому же модель компетенций может оперативно меняться под изменяющиеся условия рынка и цели компании.

В начале статьи было приведено сравнение модели компетенций со спичками. При правильном применении – бесценное изобретение человечества, вместе с тем, в руках «неопытного пользователя» - это мощнейшее средство разрушения. Правильное применение модели компетенций может двигать компанию к достижению целей, неправильное – может развалить компанию.

Давайте рассмотрим и те и другие варианты применения модели компетенций.

Прежде всего, начнем с неприметной на первый взгляд разницы между «зачем» и «для чего». И начнем, с описания реальной жизненной ситуации одного моего знакомого начальника Иванова Ивана Иваныча (имя, естественно, вымышленное).

Вариант «Зачем»

Сегодняшний рабочий день Иван Иваныч вполне мог бы назвать успешным, если бы его не омрачило одно обстоятельство - новость о внедрении модели компетенций.

Что это за зверь диковинный он, в принципе, знал в общих чертах, потому что, как и всякий человек за свою жизнь, неоднократно проходил собеседования в процессе поиска работы, а также на текущем месте работы HR давно замучил всех рассказами «про это».

Вопрос – зачем и кому это нужно? Компания работает стабильно, его подразделение дает постоянный хороший результат, люди вроде бы все адекватные. Зачем затрачивать время на какое-то модное западное шаманство? И, ладно бы, один HR этим занимался (может ему заняться нечем и надо имитировать бурную деятельность), так нет, он (Иван Иваныч) тоже должен принимать участие в разработке модели (как будто ему заняться больше нечем).

В процессе обдумывания этой ситуации Иван Иваныч приходит к твердому решению всеми средствами избегать лишней нагрузки и пусть думают те, кто все это затеял. А еще лучше, купить у надежного провайдера хорошую стандартную, а главное уже готовую модель компетенций вместе с пакетом сопутствующих услуг.

Таким образом, он принимает весьма эмоциональное, поспешное решение и самоустраняется (имеет на это полное право).

Проходит время…просматривая электронную почту он видит приказ об утверждении корпоративной модели компетенций. Прочитав общие слова, и снова усыпив свою бдительность, закрывает письмо и надолго забывает об этом.

И вот «гром грянул». Руководство сообщает, что планирует провести глобальную оценку персонала в компании на соответствие утвержденной модели компетенций. Под оценку подпадает весь руководящий состав, а соответственно Иван Иваныч. Изрядно нервничая, он находит ту самую утвержденную модель компетенций. На этот раз, внимательно изучив модель и шкалу оценок, Иван Иваныч понимает, что конкретно его подразделению  она не подходит и, возможно, даже противоречит ключевым принципам работы. В гневе он идете к HR-у. Тот только разводит руками, а между тем оценивать его будут именно по этой модели.

Что следует из этой ситуации?  Мне бы хотелось, чтобы это решили вы – читающие этот материал. Однако, придерживаясь правил, предложу несколько выводов:

Отдавая право принимать решения по разработке модели компетенций другим, будьте готовы к тому, что ваши интересы НЕ будут учтены. Поэтому, всем сотрудникам, заинтересованным в результате нужно принимать решения и оценивать содержание предлагаемых компетенций, вникать в суть вопроса и быть вовлеченными в процесс. В противном случае модель будет работать не на компанию, а против нее.

Большинство людей отторгают все новое, включая изменения, потому что это неопределенность и неизвестность. Однако, если перевести статус неопределенности в статус «понятности», ситуация в корне меняется. Для этого нужно принимать участие во всех процессах, искать информацию, задавать вопросы. А для инициатора внедрения модели компетенций важно правильно провести работу внутри компании – люди должны понимать, для чего нужна модель, как она будет использоваться, и применяться к ним лично. В противном случае, таких Иван Иванычей будет слишком много, и работать система не будет.

Чтобы адекватно оценить модель компетенций нужно понимать, какие задачи она будет решать и т.д. В случае, если модель внедряется просто потому что *«вот у них в компании есть, а у нас нет», то*никаких стратегических задач она решать не будет. Это априори мертвая модель и в сухом остатке – много потраченного времени и денег.

Вариант «Для чего»

Как использовать правильно модель:

При подборе персонала (ключевая задача модели компетенций – устанавливать требуемые для реализации стратегии стандарты к сотрудникам). Проводя собеседование с очередным кандидатом на должность, его нужно оценивать по компетенциям, установленным для его должности. Субъективный фактор *«вот этот мне нравится, а этот нет»*в российских компаниях отменить невозможно, однако к нему можно добавить и объективную оценку. Нужно, чтобы на выходе был человек, который нравится и обладает соответствующим набором развитых компетенций.

В процессе ежегодной аттестации персонала модель используется, как идеальная основа – план, с которым сравнивают «факт». Это не снизит количество сравнений людей между собой по принципу *«нравится-не нравится»,*однако даст руководителю выбор: продвигать сотрудника, соответствующего требованиям, который будет достигать результатов, но ему – руководителю не сильно симпатичен, либо продвигать «симпатичного раздолбая». Методы оценки при этом могут самые разнообразные.

При формировании кадрового резерва на основе модели компетенций разрабатываются оценочные мероприятия (кейсы и т.д.), а также последующие программы развития (планы обучения). Это позволит избежать хаотичного обучения *«чему-нибудь и как-нибудь»,*а план обучения будет четко разрабатываться под установленные требования (это касается и ежегодного общего плана обучения для всех сотрудников компании и индивидуальных планов, если таковое имеется в компании). Здесь можно видеть экономию затрачиваемых на обучение средств. Точечное обучение под конкретные задачи потребует меньших затрат, чем глобальное обучение всему.

В процессе оценки эффективности проведенных программ развития модель компетенций является основой для сравнения того, что было, и как стало (это при условии, что перед обучением проводились замеры уровня развития компетенций).

В заключение хотелось бы сказать, что модель компетенций – это инструмент, который могут использовать в своей работе не только специалисты служб персонала. Модель компетенций может использовать любой руководитель в «ежедневном обиходе» для экспресс-оценки поведения своих сотрудников (если индикаторы модели описаны четко и просто). Ведь рабочая среда – это самый сложный практический кейс, оценить правильность выполнения которого может именно руководитель.

Надеюсь, краткий материал в данной статье помог разобраться в том, что такое модель компетенций, из чего она состоит и как ее можно применять.

# Оценка и развитие персонала на основе модели компетенций

Мы уже рассказывали о [**разработке модели компетенций**](http://www.hr-portal.ru/article/model-kompetentsii-na-sluzhbe-effektivnoi-raboty-organizatsii), подробно обсуждали, что такое компетенции и зачем они нужны организации. В продолжение темы рассмотрим особенности корпоративной модели компетенций и необходимые предпосылки для обновления моделей, технологию оценки и развития сотрудников на основе компетенций.

Эффективная работа персонала компании достигается за счет уникальных индивидуальных качеств людей — их знаний, умений, опыта, личностных особенностей, которые проявляются в поведении и отношении к делу, в увлеченности, инициативе и инновативности. Человеческие способности — необходимое условие развития бизнеса, но их нельзя купить «готовыми» на рынке труда. Индивидуальные возможности проявляются по-разному — в зависимости от особенностей организации, в которой человек работает.

Согласно определению компетенция — это демонстрируемое человеком поведение, способствующее успеху в достижении поставленных целей в конкретных условиях. Каким же должно быть поведение, соответствующее ожиданиям компании? Ответ на этот вопрос зависит от ряда факторов: вида бизнеса и условий, в которых действует компания, корпоративных ценностей и культуры, стиля управления и поставленных стратегических целей.

Перечень и описание компетенций в каждой компании свои, уникальные. Их нужно разрабатывать самостоятельно, с вовлечением в эту работу менеджеров и ключевых сотрудников. Можно, конечно, попытаться адаптировать готовый список «типовых» компетенций, но вероятность, что они будут соответствовать уникальному набору условий конкретной компании и способствовать ее развитию, в таком случае невелика.

На следующем этапе выбираются ключевые компетенции для определенных категорий сотрудников. Каждая компания решает самостоятельно:

Будет ли это единый набор компетенций для всех сотрудников либо различные перечни — для руководителей и для исполнителей?

Будет это разделение проводиться строго по функциональному признаку — или и по функциональному, и по иерархическому одновременно?

Принятые в компании принципы формирования набора компетенций для должности, а также полный перечень всех компетенций и описание каждой из них (все в комплексе), собственно, и есть модель компетенций. Модель компетенций уникальна для каждой компании, она пересматривается, трансформируется, развивается и корректируется вместе с ее развитием, а в идеале — с опережением.

Необходимость обновления

За прошедший период «Киевстар» достиг значительных успехов на рынке, завоевал лидирующие позиции в своей отрасли в Украине, а также продемонстрировал хорошие бизнес-результаты, оправдав ожидания акционеров. В настоящее время в жизненном цикле компании происходит переход от фазы развития бизнеса к фазе стабилизации. Этот момент совпал с этапом насыщения рынка — теперь мы работаем на «зрелом» рынке, для которого характерны другие ожидания клиентов, иные методы конкуренции. Кардинальные изменения условий ведения бизнеса влекут за собой изменения стратегических приоритетов компании, что, в свою очередь, отражается на корпоративных требованиях к деловому поведению сотрудников. А значит, нам нужно обновлять компетенции.

Новая стратегия компании преследует две цели: 1) укрепление лидерства на рынке мобильной связи Украины и 2) развитие новых направлений деятельности. Какое же поведение сотрудников позволит компании достичь успеха в будущем? Прежняя модель отражала оптимальное поведение в соответствии со стратегией завоевания лидерства на бурно растущем рынке — понятно, что сейчас ее необходимо адаптировать с учетом новых рыночных условий и изменения наших приоритетов.

Для реализации проекта по обновлению компетенций было решено привлечь группу консультантов, имеющих опыт в разработке модели компетенций.

Методология

На практике принято определять компетенцию как комплекс характеристик (качеств) работника, включающий, наряду со знаниями и навыками, и личностные характеристики (способности, эмоциональные и волевые особенности, ценности и установки, проявляющиеся в деловом поведении). Условно компетенции можно разделить на две группы:

Компетенции первой группы ориентированы на специфические для каждой должности знания и навыки, необходимые для выполнения работы. Например, знание иностранного языка, требований законодательства, умение работать с каким-либо программным продуктом. Эти знания дает академическое образование, специальное обучение и опыт работы в определенной сфере.

Вторая группа компетенций — те, которые описывают, чем различаются подходы к работе просто хороших сотрудников и отличных. Например, установки по отношению к клиентам или способность быстро адаптироваться и эффективно работать в разнообразных ситуациях, способность принимать и ценить противоположную точку зрения.

Для реализации эффективной системы управления персоналом наиболее важны компетенции второй группы.

При разработке модели компетенций работа ведется в трех направлениях:

Поиск компетенций, характерных для поведения отличных сотрудников, — добивающихся выдающихся достижений (*best performers*), показывающих лучшие результаты. Компания уже успешна, поэтому важно понять, что именно необходимо сохранить.

Определение того, какими компетенциями должны обладать сотрудники, чтобы создавать добавочную стоимость в будущем; разработка концепции новых компетенций, важных для долгосрочной стратегии компании.

Гармонизация модели компетенций: все характеристики должны составлять единый ансамбль, не содержащий несовместимых компетенций (например, высокая инновационность и строгое следование регламентам).

Корпоративная модель компетенций описывает все составляющие желаемого поведения. Это послание администрации сотрудникам: «Мы ожидаем и поддерживаем такое поведение/отношение».

Как же выявить требуемые компетенции? Как узнать, какое поведение сотрудников дает лучшие результаты для компании. Наиболее эффективными методами являются 1) интервью с лучшими сотрудниками и 2) групповые дискуссии с их руководителями. Какие компетенции нужно сформировать для того, чтобы в будущем наши работники добились ожидаемых результатов? Для этого важно выяснить, насколько отличается существующая корпоративная культура от желаемой (целевой) и получить экспертную оценку от топ-менеджеров, формирующих стратегию.

Для исследования корпоративной культуры мы использовали методику называемую C-Sort. Сначала топ-менеджерам предлагается выбрать из списка атрибуты (характеристики), описывающие, как сейчас принято работать в компании. Затем из аналогичного списка они выбирают те атрибуты, которые подошли бы для описания идеальной, по их мнению, компании. Анализ ответов показывает, как должна измениться корпоративная культура.

Например, топ-менеджеры считают, что необходимо создавать и развивать культуру, поддерживающую выражение альтернативных точек зрения. В модели компетенций их мнение отражено в виде компетенции «Внутренняя целостность»: «Поступает так, как говорит, открыто демонстрирует свои намерения и идеи, ведет себя последовательно и искренно даже в условиях давления или дискомфорта как в отношениях с руководством и коллегами, так и с внешними партнерами».

Затем модель компетенций была «переведена» консультантами на язык поведенческих образцов — они сделали понятное для всех работников описание конкретных примеров рабочего поведения, характерных для ежедневной деятельности компании.

Обновление модели

При обновлении модели мы следовали принципам, принятым в 2005 году:

Модель компетенций разрабатывается для всех сотрудников.

Модель компетенций содержит перечень компетенций: 1) общих для всех и 2) индивидуальных, определяемых видом деятельности (содержанием работы и выполняемой ролью), — в соответствии с ожиданиями компании.

В то же время и формат, и содержательное наполнение модели компетенций должны были претерпеть радикальные изменения.

Опыт работы с предыдущей моделью показал: существуют определенные сложности в интерпретации описания компетенций — для менеджеров и рядовых сотрудников. Кроме того, при проведении оценки по компетенциям руководители склонны завышать оценки уровня проявления компетенций у подчиненных. Это затрудняет дифференциацию действительно успешных сотрудников и тех, кто работает на среднем уровне, а также (если оценка компетенций завышена) осложняет выявление областей, важных для развития сотрудника.

Серьезное внимание следовало уделить и дифференциации компетенций сотрудников-исполнителей и сотрудников-управленцев. В прежней модели все компетенции были представлены в одном наборе, поэтому руководители, делегируя управленческие полномочия своим подчиненным, в качестве обязательного требования к должности зачастую указывали менеджерские компетенции, что приводило к ошибочным акцентам при подборе персонала и оценке успешности деятельности.

Разработанная нами новая модель компетенций (перечень компетенций, отражающих ключевые характеристики поведения лучших сотрудников) включает в себя следующие типы компетенций (рис. 1):

Базовые (4) — ключевые для всех сотрудников.

Менеджерские (11) — ключевые при управлении людьми и процессами. Для каждого управленческого уровня в компании обязательными являются пять-семь компетенций из этой группы.

Функциональные (10) — для шести функциональных групп сотрудников.

Рис. 1. Связь типа компетенций и категорий сотрудников компании

Разделение должностей по управленческим уровням и выделение функциональных групп сотрудников позволило сократить количество возможных сочетаний компетенций и более объективно оценить уровень компетенций работников, а, следовательно, более эффективно организовать их развитие.

Для каждой должности в компании были установлены целевые уровни проявления компетенций — описание организационного поведения, которое определено экспертами компании, как приводящее к лучшим результатам на данной должности. Таким образом, для 1) разных управленческих уровней и 2) разных по уровню сложности работы должностей специалистов определены разные целевые уровни проявления одних и тех же компетенций. Например, требования по компетенции «Забота о порядке и качестве» приведены в таблице 1.

Табл. 1. Требования по компетенции «Забота о порядке и качестве»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Компетенция | Средний управленческий уровень | Начальный управленческий уровень | Специалист первой категории | Специалист второй категории |
| Целевой уровень компетенции | | | |
| Забота о порядке и качестве | 4 | 4 | 3 | 2 |

Новая модель компетенций описывает только положительные уровни — с нарастающей степенью проявления (даже первый уровень содержит лишь положительные элементы проявления компетенции). Компания решила: главная цель использования модели компетенций — развитие и поощрение продуктивного поведения, а не наказание негативных проявлений.

|  |
| --- |
| Например, сотрудник, занимающий должность специалиста второй категории, знакомится с описанием всех уровней компетенции «Ориентация на наилучший результат» и видит, что для его нынешней должности требуется демонстрировать деловое поведение на втором целевом уровне, то есть соответствовать требованию «достигает целей в полном объеме и в срок».  Если сотрудник претендует на карьерный рост, он может самостоятельно изучить требования к более высокой должности. Например, по той же компетенции для должности специалиста первой категории требуется деловое поведение на третьем целевом уровне — «достигает целей, заботясь об эффективности». Изучая требования к поведению, сотрудник сам может определить приоритеты для своего развития. |

Система периодической оценки персонала предполагает, что руководители регулярно оценивают каждого своего подчиненного и всем дают обратную связь, чтобы помочь людям понять, на каком уровне развития компетенций они находятся, и какие компетенции необходимо развивать в первую очередь.

При описании компетенций важно выявить:

*1) элементы рабочего поведения, которые приемлемы для компании, положительно оцениваются руководством и принимаются большинством сотрудников;*

*2) особенности поведения лучших сотрудников («звезд») в отличие от средних («типичных») в аналогичных условиях работы при выполнении заданий одного уровня.*

Руководители постоянно наблюдают и сравнивают эти элементы поведения, оценивая результативность сотрудников. Для того чтобы выносить объективные суждения, руководитель должен понимать, каким будет завтрашний день в компании и какое поведение наших людей хотелось бы видеть через один-три года.

В проекте по обновлению компетенций принимали участие около 50 управленцев уровня начальников департаментов (N-2) и начальников отделов (N-3). Для обсуждения компетенций группы руководителей формировались по функциональному принципу (аналогично с выделением различных типов компетенций). Описание менеджерских компетенций было прерогативой высшего руководства компании.

В процессе совместного обсуждения и анализа реальных поведенческих примеров, а также предположений о требованиях завтрашнего дня, менеджерам удалось сформулировать описания компетенций, которые практически все приняли и согласовали.

Немаловажным вопросом было обеспечение условий для быстрого внедрения обновленной модели компетенций. Сотрудники должны были понять и принять ее, осознать необходимость последовательности в отношении требований к деловому поведению. Первоначально новые компетенции презентовали всем руководителям: им предложили выполнить ряд упражнений, помогающих проводить оценку по компетенциям. Затем на внутреннем сайте компании разместили серию статей, в которых для всех сотрудников были представлены описания компетенций и инструкции по работе с ними.

Важным элементом, облегчившим разъяснение и популяризацию новой модели компетенций, стали наглядные примеры, выполненные в виде иллюстраций (комиксов), а также упражнения для самостоятельного изучения содержания компетенций. На рисунке 2приведен пример разъяснения компетенции «Настойчивость и личная энергия».

*Нажмите на изображение для увеличения*

Рис. 2. Описание компетенции «Настойчивость и личная энергия»: описание в целом; описание пяти уровней проявления компетенции словами; простые и запоминающиеся иллюстрации к каждому уровню

Преодоление трудностей

С точки зрения консультантов, самым сложным оказался этап сбора информации. Управленческий подход, основанный на компетенциях, уже не первый год реализуется в компании «Киевстар», поэтому внедрение обновленной модели компетенций шло «по проторенной дорожке» — ни менеджеров, ни персонал не нужно было убеждать в ее важности. В то же время экспертам не всегда удавалось выделить и описать именно элементы поведения, которые особенно значимы для нового формата компетенций. Часто предлагались общие определения компетенций, что усложняло их интерпретацию и затрудняло оценку реального поведения.

Например, определение: «Лучший сотрудник хочет достичь результата» — малоинформативно для консультантов. Более ценно дальнейшее объяснение: «…он договорился встретиться с коллегой, выполняющим другую функцию, который не соглашался делать расчеты заранее, и за чашкой кофе смог заинтересовать его в работе…» Этот случай — пример высказывания, положенного в основу описания компетенций «Настойчивость и оптимизм» (предпринимает ряд различных действий для преодоления сопротивления или трудностей — третий уровень компетенции) и «Воздействие и влияние» (старается вовлекать значимых людей, понимая неформальную структуру компании, — третий уровень компетенции).

Осложняло нашу работу и стремление экспертов объять необъятное. Уже после завершения процесса описания всех компетенций представители функциональных групп пытались выйти за рамки предложенного набора, расширить его. Все компетенции казались им ключевыми. Приходилось убеждать: да, важны все, но ключевых должно быть несколько. В итоговом варианте для каждой должности осталось 10–11 компетенций (включая четыре базовые).

Непросто было определиться и с целевыми уровнями развития компетенций для различных должностей: как правило, менеджеры стремились завысить уровень требований. Схожие проблемы возникают при подборе персонала. Например, к уровню образования кандидата, как правило, предъявляют стандартное требование: необходимо высшее образование (любое), вне зависимости от сложности выполняемой работы.

Правило «чем больше/выше, тем лучше» — далеко не всегда справедливо. Команда эйчаров компании на простых реальных примерах объясняла менеджерам, почему нужно выбирать оптимальный уровень развития компетенций. Например, предлагалось сравнить поведение специалиста Call Center по компетенции «Ориентация на внутреннего/внешнего клиента», если он демонстрирует поведение:

*1) соответствующее стандарту для его должности (второй целевой уровень);  
2) характерное для третьего целевого уровня (табл. 2).*

Табл. 2. Элементы поведения для компетенции «Ориентация на внутреннего/внешнего клиента» по второму и третьему целевым уровням (*всего целевых уровней пять*)

|  |  |
| --- | --- |
| Второй целевой уровень | Третий целевой уровень |
| Поддерживает обратную связь с клиентом | Берет на себя личную ответственность за решение проблем клиента |
| • Задает вопросы с целью изучения потребностей и ожиданий клиента • Постоянно согласовывает с клиентом вопросы, касающиеся взаимных ожиданий и действий • Контролирует степень удовлетворенности клиента • Создает дружественную и конструктивную атмосферу | • Решает проблемы клиента даже тогда, когда это связано с личным для себя неудобством или риском потерь • Берет на себя личную ответственность за решение проблем клиента, даже если при этом требуется выйти за формальные рамки своих обязанностей |

На первый взгляд, второй вариант кажется лучше. Но посмотрим, что получается на практике. Представим себе, что в ответ на вопрос абонента: «Как заказать такси?»:

Оператор Call Center называет необходимые номера телефонов, а также советует, какого провайдера выбрать (предоставит машину быстрее). Такое поведение характерно для второго уровня проявления компетенции, что вполне соответствует ожиданиям компании от сотрудника на этой должности.

Оператор Call Center поступает как в предыдущем примере, но дополнительно предлагает абоненту — в случае, если не удастся дозвониться до такси, повторно обратиться к нему, чтобы сам специалист попробовал обеспечить эту услугу абоненту. Такое поведение соответствует уже третьему уровню проявления компетенции.

На данный момент желательным для оператора Call Center поведением будет то, которое соответствует второму целевому уровню (табл. 2).

Станет ли успешной компания, если каждый оператор будет демонстрировать поведение в соответствии с третьим целевым уровнем компетенции? Возможно, подобный уровень сервиса окажется комфортным для клиента, но, скорее всего, повторные обращения и отвлечения для оказания дополнительных услуг не позволят специалистам Call Center своевременно обслужить многих абонентов. Услуги заказа такси — это другой бизнес.

Рассмотрим аналогичный пример реагирования на потребности клиента специалиста по продажам для VIP-клиентов. В этом случае приветствуется поведение в соответствии с требованиями более высокого целевого уровня, поскольку оно приведет к повышению удовлетворенности и лояльности клиентов этой категории, что особенно важно для компании. К тому же такое поведение будет содействовать реализации другой компетенции — «Построение взаимоотношений», которая является ключевой для продавцов.

Моделирование ситуаций помогло менеджерам понять, насколько важно определить уровень проявления компетенции в соответствии с тем, как работник его демонстрирует в действии.

Итоги

Наиболее важными результатами проекта по обновлению модели компетенций стали:

разработка удобного и понятного формата представления компетенций;

описание компетенций с набором поведенческих элементов для каждого уровня их проявления;

определение целевых уровней для должностей в соответствии с требованиями к деловому поведению сотрудников, с учетом новых приоритетов бизнеса, ценностей компании и условий рынка;

определение желаемого профиля компетенций для каждой должности;

реализация программы коммуникации с сотрудниками — донесение до них обновленной модели компетенций.

Что дает нашей организации разработка и внедрение модели компетенций?

В ней отражаются корпоративные требования к сотруднику, занимающему определенную должность.

Уже на этапе подбора человека начинают оценивать на соответствие этим требованиям.

В дальнейшем оценка по компетенциям проводится регулярно: для того чтобы проинформировать сотрудника об уровне его соответствия корпоративным требованиям.

Уровень соответствия профилю компетенций косвенно влияет и на вознаграждение сотрудника, поскольку оценка компетенций является одной из составляющих годовой оценки.

По результатам оценки планируются: а) направления дальнейшего развития сотрудника на этой должности или б) продолжение карьеры в другой должности в компании. Программа развития группы кадрового резерва также началась с оценки компетенций участников.

Проект по обновлению модели компетенций и годовая оценка сотрудников, в которой использовалась обновленная модель компетенций, завершены. Разработана и реализовывается программа развития компетенций, с которой работают как специалисты дирекции по персоналу (в рамках направления по обучению и развитию персонала), так и сами сотрудники (в рамках повседневной работы над собой — при поддержке руководителя).

На наш взгляд, обновленная модель лучше соответствует и устремлениям компании на данном этапе развития, и — что очень важно — она более понятна для сотрудников. Выполнение такой работы под силу команде, в которую входят как представители компании, так и опытные консультанты, владеющие необходимыми технологиями. Привлечение внешних экспертов очень важно, потому что они привносят не только новые знания, но и современные методы работы, проверенные на опыте многих организаций.

Главное — организовать творческую и эффективную работу команды. Специализирующиеся на проведении исследований консультанты помогут выбрать оптимальный для данной компании вариант, а внутренние специалисты управления персоналом — учесть нюансы взаимоотношений, обеспечить взаимодействие со всеми подразделениями. Консультанты имеют большой опыт фасилитирования групповой работы, могут умело управлять дискуссиями, тонко подмечать высказывания практиков, содержащие чрезвычайно ценную информацию, но сформулированные недостаточно четко, и придавать им четкую форму.

В компании «Киевстар» именно специалисты дирекции по управлению персоналом стали проводниками изменений. Сегодня они являются внутренними консультантами по внедрению и сопровождению обновленной модели компетенций и связанных с ней инструментов. Новые компетенции — важнейший инструмент развития персонала, которому предстоит привести компанию к новым успехам.

# Утомленные KPI: как формальная оценка эффективности подрывает работу

Наказывая сотрудников штрафами за невыполнение завышенных показателей, компании подталкивают их к имитации бурной деятельности и даже откровенному мошенничеству

Ключевые показатели эффективности (KPI) считаются беспристрастным методом оценки: они позволяют оценить результат работы сотрудника за определенный период времени. Компании рассматривают их и как инструмент мотивации: каждый видит, что ему надо улучшить в работе, чтобы получить премию, продвижение по службе или хотя бы не подпасть под штрафные санкции.

Однако все чаще компании и ученые-экономисты сталкиваются с тем, что в действительности KPI работают не на эффективность, а против нее: стараясь достичь нерационально высоких показателей, сотрудники либо прибегают к махинациям, либо перестают верить в свои силы. Компании отказываются от традиционной системы KPI: например, не используют популярные листы оценки сотрудников и вводят дискреционные вознаграждения.

**Куда приводят мечты**

В сентябре 2016 года американский банк Wells Fargo оказался в центре скандала: выяснилось, что работники банка в течение четырех лет открывали счета и выпускали кредитные карты для клиентов без их согласия. Создавая фейковые адреса электронной почты и отправляя с них фальшивые заявления на выдачу карт, сотрудники открыли около 3,5 млн никем не востребованных банковских счетов. В афере участвовали 5300 человек, работавших в банке. Сами они объяснили в прессе, что у них не было другого выбора: установленные руководством запредельные KPI можно было достичь только путем такого мошенничества. Например, некоторые сейлзы должны были продавать по 20 услуг ежедневно. Регулирующие органы, главным из которых было Бюро по финансовой защите потребителей США, наложили на банк штраф в размере $185 млн.

История поучительная: вместо повышения эффективности банк понес потери. И пример Wells Fargo не единственный. В феврале 2017 года сотрудник розничной сети по продаже игровых консолей и видеоигр GameStop (7,1 тыс. магазинов по всему миру) рассказал, как новые KPI подрывают продажи и вынуждают сейлзов лгать покупателям. Внедряемая руководством программа с пафосным названием «Круг жизни» требовала, чтобы определенный процент от реализуемой продукции составляли старые игры и консоли. Продать их было гораздо труднее, чем новые, выполнение KPI по которым затруднений не вызывало. Чтобы выполнить норму, сотрудники начали систематически говорить покупателям, что в их магазины не завозят новую продукцию, и предлагали им старые игры и консоли. В итоге продажи продукции в целом стали снижаться.

Формальный подход к KPI сплошь и рядом приводит к тому, что оценивается объем работы, но не ее качество. «Жесткие и четкие KPI хорошо работают, как правило, только в теории, — говорит Нэда Сонгин, генеральный директор консалтинговой компании Korn Ferry Hay Group Russia. — Основная причина в том, что они не связаны с реальными мотиваторами людей, а механизмы их внедрения, коррекции, исполнения очень редко бывают эффективными».

**«Механическая отгрузка услуг»**

Чтобы KPI работали, они должны соединять в себе цели бизнеса и реальные возможности каждого сотрудника. «Стандартным показателям очень сложно удовлетворить два этих требования, — поясняет Сонгин. — Они либо упускают из виду конечные цели организации, либо являются нереалистичными, либо включают в себя совершенно не те показатели, которые действительно важны для сотрудника».

Даже в относительно простых случаях KPI могут работать против компании. Казалось бы, чего проще — установить для сейлзов ежемесячные цели по продажам, а для отдела маркетинга — сумму сделок по привлеченным клиентам? Однако если речь идет не о продажах обычных товаров, схема быстро начинает пробуксовывать. С этим столкнулось руководство бизнес-клуба R2, решившее в конце 2016 года повысить продажи клубных карт и дополнительных услуг. «Когда мы установили KPI, то работа отдела продаж чуть не превратилась в механическую отгрузку услуг», — говорит Кирилл Краснов, соучредитель R2.

Бизнес клуба построен на том, что предприниматели покупают возможность работать небольшими группами под руководством ментора. Стремясь повысить продажи, сейлзы работали со слишком большим потоком клиентов, многие из которых не являлись целевой аудиторией клуба. Клиенты, набранные по новым KPI, покидали группы быстрее, чем планировалось. «Мы поняли, что KPI не актуальны, потому что в погоне за ними мы продавали не совсем то и не совсем тем», — говорит Краснов. В этом случае сейлзы оказались сознательными и доложили руководству о проблеме. Практика KPI прожила в компании менее полугода.

Но даже если речь идет о продаже обычных товаров, суровые KPI приводят к тому, что в работе сейлзов появляется «комиссионное дыхание»: покупатели чувствуют, что продавец думает не об их интересах, а лишь о том, как получить максимальную комиссию, агрессивно навязывает товар. И это негативно влияет именно на продажи.

омпании ошибаются не только в самих показателях, но и в рациональных периодах оценки. «Один из наших клиентов — крупный производитель упаковки — несколько лет назад внедрил KPI для сейлзов, — рассказывает владелец компании Up Business Coaching Алексей Галицкий. — Периодом для оценки они установили квартал: за это время можно увидеть определенный уровень продаж, в том числе и в работе с новыми клиентами». Однако первый же квартал выявил проблемы: количество встреч и звонков было гораздо ниже, чем в запланированных KPI. Но, к удивлению руководства, по итогам года все поставленные цели были достигнуты.

Разобравшись в ситуации, компания выяснила, что объективно каждый продажник может вести не более трех—пяти крупных клиентов, поддерживая с ними тесное общение, и в конечном счете прийти к соглашению о сотрудничестве. Но происходит это не быстро: за три—шесть, а порой и за девять месяцев. Таким образом, оценивать работу поквартально оказалось нецелесообразно. Более того, руководство выявило и опасную проблему: потенциальные клиенты, видя, что сейлзы спешат заключить сделку до конца квартала, начинали давить на них, чтобы в обмен на быстрое заключение получить себе более выгодные условия. «Из-за возникшего диссонанса между долгосрочной стратегией компании и интересами продажников компания приняла решение убрать квартальный KPI. Теперь у сотрудников есть окладная часть и годовой бонус по результатам работы», — говорит Галицкий.

То, как неверно выбранный период оценки может подорвать финансовые показатели, продемонстрировали экономисты Гарвардской школы бизнеса. Они провели эксперимент в одной из крупнейших розничных сетей Швеции, желавшей поднять продажи: заставили сейлзов выполнять не обычные, ежемесячные, а ежедневные показатели продаж. Это привело к взлету объема реализованной продукции, особенно для тех, кто раньше был не самым лучшим продавцом: теперь они продавали в среднем на 18% больше товаров в день. Однако, изучив финансовые показатели за тот месяц, когда проводился эксперимент, исследователи обнаружили, что выручка компании упала: в погоне за выполнением ежедневных показателей продавцы сосредоточились на относительно дешевых товарах и почти перестали продавать дорогие, которые ощутимо влияли на средний чек. Требуя от сотрудников ежедневного рвения, сеть провалила план на месяц.

**KPI в цифрах**

85% компаний измеряют эффективность сотрудников

5 KPI в среднем приходится на каждого сотрудника

20–25% компаний удается улучшить операционную деятельность с помощью KPI

80 тыс. человеко-часов в год тратила компания Adobe на измерение эффективности сотрудников

$185 млн штрафа должна заплатить Wells Fargo за махинации сотрудников с выполнением KPI

Источники: Advanced Performance Institute, Actuate Corporation, Adobe

**Знать меру**

Врожденный порок KPI — стремление выразить эффективность сотрудника в цифрах. На измерения уходит много времени (в некоторых компаниях сотрудникам приходится тратить на измерения столько же времени, сколько и на саму работу), сил и средств. Причем нередко компании могут замерять рутинные и мало на что влияющие показатели. «Традиционный сценарий — KPI перерождается в отчетный инструмент, который ни к чему не мотивирует сотрудников, — говорит Павел Овчинников, коммерческий директор ELMA (разработчик одноименной системы управления бизнес-процессами). — То есть мы определили цели компании, показатели, автоматизировали процесс оценки, но в итоге показатели не достигаются. Сотрудники, видя, что не получают премию, говорят, что показатели в принципе недостижимы». В результате через два-три года KPI вырождаются в отчетную систему: руководство, сопоставляя цифры, постоянно ругает сотрудников за проваленную работу. Те терпят и не знают, что делать.

Проблема еще и в том, что далеко не все поддается оцифровке. По каким показателям, например, оценивать эффективность отдела дизайна — по числу выброшенных в мусорную корзину эскизов? Осознавая это, компании с начала 1990-х стали пытаться формализовать мнения менеджеров о своих подчиненных. Так возник один из наиболее одиозных атрибутов, связанных с KPI, — листы оценки персонала, где работа сотрудников оценивается по пятибалльной шкале или в суждениях вроде «выше ожидаемого уровня», «гораздо ниже ожидаемого» и т.п. К концу 2010-х листы оценки превратились в широко распространенную в крупных компаниях практику.

Первые сомнения в целесообразности этого инструмента выразил профессор Высшей школы управления им. Андерсона при Калифорнийском университете Сэмюэл Калберт, опубликовавший в 2008 году книгу «Избавьтесь от листов оценки!». Калберт утверждает, что листы оценки разрушают командную работу, поскольку создают в коллективе атмосферу нездорового соперничества. Кроме того, он обратил внимание на другой очевидный минус, связанный с этим методом: листы оценки не устраняют субъективность отношения менеджера к своим сотрудникам. Более того, они придают этой субъективности «научный» вид.

В 2012 году по репутации листов оценки был нанесен удар: от их применения отказалась Microsoft, которая ранее была одним из самых ярых приверженцев этого инструмента. Причины, судя по всему, были весьма серьезные. По словам бывшего разработчика компании, руководство насаждало формальный подход к оценке сотрудников. Менеджеры боялись хвалить людей и старались изобразить правдоподобную взвешенную картину: например, в команде из десяти человек менеджер обычно оценивал двоих на «отлично», семерых относил к середнякам, а одного обязательно клеймил за плохую работу. Известный американский публицист Курт Эйхенвальд считает эту систему оценки персонала одной из главных причин, почему Microsoft к концу 2000-х уступила ряд перспективных рынков конкурентам: «Если бы Microsoft наняла на работу главных персон ИТ-рынка еще до того, как они стали известными, — Стива Джобса, Марка Цукерберга, Ларри Пейджа, Ларри Эллисона и Джеффа Безоса, ее менеджерам приходилось бы, независимо от их работы, ставить двоим из них «ниже ожидаемого», а еще одному — «очень плохо».

сследование, проведенное консалтинговой компанией GuideSpark в 2014 году, показало, что три четверти сотрудников не верят в то, что листы оценки персонала могут улучшить их работу. Вслед за Microsoft отказались от них сразу несколько крупных технических компаний, в частности Adobe и Dell. Затем явление стало распространяться и на другие сферы. В 2015 году консалтинговая компания Accenture, в штате которой 330 тыс. сотрудников, заменила их более гибкой системой, в которой менеджеры сами решают, о ком из сотрудников и что сообщать наверх. А Deloitte стала использовать вместо них списки из четырех простых вопросов (например, «Следует ли повысить этого сотрудника?»).

Тем не менее компаний, решивших отказаться от листов оценки, до сих пор немного: к настоящему времени всего около 6% участников списка Fortune 500 сделали это.

**Работа над ошибками**

Даже руководители компаний, имевших негативный опыт работы с KPI, считают полный отказ от этого инструмента неразумным. «В идеале ключевые показатели эффективности связывают цели компании, идущие от руководства, и то, как рядовые сотрудники на самом деле выполняют работу, — уверен Павел Овчинников. — Крупным компаниям без этого связующего звена не обойтись».

Другое дело, что компании должны избегать формальной работы с KPI — от руководства требуется ясное понимание, что именно оно хочет улучшить. Например, одна из работающих с Korn Ferry Hay Group сервисных компаний решила отказаться от стандартных финансовых KPI (таких, как рост выручки и прибыли), отражающих краткосрочный успех, и перейти на критерии, связанные с качеством обслуживания клиентов. «Они ввели новые показатели, отражающие скорость обслуживания и ценность клиента для компании, и сфокусировались на них», — говорит Сонгин.

Сами показатели требуют тонкой настройки — устанавливать их нужно, советуясь с сотрудниками и сохраняя возможность корректировки цифр. Некоторые компании отменяют KPI не только для творческих отделов вроде дизайна и разработки, но и для отдельных работников. «Когда сотрудник четко видит цели компании и оперирует показателями эффективности, цифрами, можно ему убрать KPI, чтобы снизить уровень стресса. Так мы сделали с нашим SMM и email-маркетингом», — говорит руководитель онлайн-школы Englishdom Максим Сундалов. Точно так же поступили в школе и с теми сотрудниками, которые работают уже много лет без какого-либо карьерного роста. «Они уже доказали свою эффективность. Есть и такие сотрудники, которыми мы дорожим, но которые в силу каких-то обстоятельств или характера не хотят развиваться. Таким мы тоже снимаем KPI, хотя и продолжаем отслеживать их метрики», — говорит Сундалов.

Консультанты считают, что формализованные KPI можно уравновесить также субъективными выводами менеджмента относительно эффективности сотрудников. «Сегодня все большую популярность приобретает феномен дискреционного вознаграждения, когда часть премии остается открытой и зависит от решения руководства, совета директоров или специального комитета по вознаграждению», — говорит Нэда Сонгин. Такой подход не отменят систему KPI, а добавляет ей необходимую гибкость, позволяющую более эффективно мотивировать работников.

# Сотрудники с сомнительными качествами

26.06.2017

Почему бизнес все реже нанимает суперпрофессионалов с сомнительными личными качествами? Как подобрать человека «по ценностям» компании, когда кандидаты врут на собеседованиях? — Юлия Иванова на DK.RU.

**Юлия Иванова, HR-директор**[**ГК «Атлас Девелопмент»**](http://ekb.dk.ru/wiki/atlas-grupp#binding)**:**

— Примерно два года назад наша компания пережила ребрендинг, и особенно актуальным стал вопрос: как нам сделать так, чтобы под наши изменения в бизнесе в коллектив приходили новые люди. Такие люди, которые не просто умеют работать, а разделяют наши ценности.

Сейчас в большинстве бизнесов сильно меняются требования к сотрудникам. Но далеко не все работодатели понимают, что в этом контексте возникают совсем другие требования к психологическим ресурсам человека, свойствам его личности. Сотрудники должны лучше усваивать новую информацию, самостоятельно определять цели, нести ответственность за себя и за других. И это относится не только к высшему руководству, но и к большинству руководителей, особенно в малом и среднем бизнесе. А по факту что происходит? Многие просто игнорируют этот тренд.

В этом плане хорошим примером является работа с фото. Каждый человек размещает в резюме такое изображение, на котором он себе нравится. Показывает себя таким, каким хочет, чтобы его воспринимали остальные. Даже если человек ставит фотографию не задумываясь — это уже сигнал, что внешняя оценка для него вторична. Поэтому если вам нужен помощник руководителя, следящий за своим внешним видом и предпочитающий строгий деловой стиль, а на снимке в резюме девушка в спортивном костюме или будто позирует для селфи — можно сразу предположить, что [кандидат](http://kazan.dk.ru/wiki/kandidat#binding) может не подойти, несмотря на большой опыт работы, уникальные компетенции и хорошие рекомендации.

На интервью, особенно втором, любопытно посмотреть, насколько человек сумел считать корпоративный код сотрудников и насколько он сам, без подсказки, стремится быть тут «своим».

При первой встрече в «Атлас Девелопмент» мы специально оставляем человека немного посидеть в зоне ресепшн и подождать, чтобы он осмотрелся, увидел, как работают люди, во что одеваются, как общаются.

После этого, когда зовем на второе собеседование, уже внимательно присматриваемся к тому, уловил ли кандидат базовые принципы. Поменял ли, например, костюм, украшения, прическу ближе к той, которую выбирают остальные сотрудники, или, наоборот, предпочел как-то выделиться. Из личной практики выходит, что сотрудник, упорно приходящий на работу в футболке и джинсах, несмотря на то, что остальные сотрудники носят костюмы, надолго в коллективе не остается.

Кроме внешнего вида личное интервью демонстрирует невербалику — позы, взгляды, жесты. Конечно, на собеседовании все немного лицемерят: пытаются выглядеть лучше, чем есть на самом деле, складывают руки по правилам и следят за осанкой, но спустя первые пять-десять минут беседы при правильном ведении интервью человек расслабляется, отпускает контроль и неосознанные жесты и позы начинают рассказывать свою историю. Здесь вновь важна личность самого представителя компании на собеседовании – он должен осознавать ключевые паттерны того коллектива, в который он ищет кандидата.

Это только некоторые примеры. С вашего позволения, я не буду раскрывать всех секретов оценки людей, приходящих к нам. Но, кажется, эти примеры вполне показательны.

Мы сейчас оказались в ситуации, когда профессионализма, даже высокого, для работы уже недостаточно. В прошлое уходят популярные когда-то тезисы «неважно, какой он человек, главное, чтобы профессионал был хороший» или «хороший человек — не профессия».

Я вас удивлю: сегодня «хороший» человек — часть профессии. «Хороший» в значении «такой, какой нужен компании по личными качествам». А если будучи кандидатом вы — суперпрофи, но с точки зрения ценностей, простите, негодяй, вас ни в коем случае не наймут.

Однако тут нужно упомянуть один очень важный момент, который многие руководители упускают из виду. Что называется, этап номер «ноль».

Прежде чем определять, какими личными качествами обладает ваш кандидат и насколько подходят они вашему бизнесу, не забудьте определить, а что такое ценности вашего бизнеса. Только не врите самим себе!

Не может быть ценностью «открытость и честность» в компании, в которой любой сотрудник не обладает правом подойти к первым руководителям бизнеса и задать им какие-то вопросы. Не может быть ценностью бизнеса «клиентоориентированность», если вы за глаза в офисе называете клиентов обидными жаргонными словечками, насмехаетесь над ними у них за спиной. Не может быть ценностью бизнеса «доверие», если руководство ставит камеры наблюдения сотрудникам в курилки или программы по контролю содержимого рабочих столов на корпоративных компьютерах. И так далее.

Нет ничего зазорного в том, чтобы честно признаться себе, например, что ваша компания живет по армейским принципам, что в ней важнее всего четкость, дисциплина и порядок.

Если это действительно так, признайтесь себе в этом и нанимайте именно таких людей. А не пытайтесь, как это делают сейчас очень многие, в угоду новомодным тенденциям надеть на себя чужую маску. Эффект долго не протянет, а главное, вы просто потеряете тех профессионалов, которых с трудом нашли на рынке. Потому что это не ваши профессионалы, не ваши люди по ценностям. Не берите не своих людей, землю ройте, но не берите. Иначе не будет у вас никакого бизнеса.

# Чем лучшие сотрудники отличаются от средних

[Джек Зенгер, Джозеф Фолкман](http://hbr-russia.ru/blogs/681/)

22.04.2014

Люди часто задают себе вопрос: «Как сделать так, чтобы все оценили мой вклад по достоинству?» Иногда речь идет лишь о признании важности проделанной работы, но иногда человек рассчитывает и на повышение. И вот ему говорят, что он молодец, и советуют «продолжать в том же духе», а при том по карьерной лестнице продвигают других.

Чтобы разобраться, чем выдающийся сотрудник отличается от просто компетентного, мы собрали 50 286 анкет с оценками 4158 сотрудников за последние пять лет и сравнивали «хороших» работников (оценка от 40 до 70%) с «лучшими» (оценка от 90%). Первое, что бросилось в глаза: поразительный разрыв в продуктивности, как наглядно показывает приведенный ниже график.



Какие лидерские качества отличают лучших работников от просто хороших? Вот список, ранжированный от более значимых черт и качеств к менее значимым. Выдающиеся труженики:

**Ставят амбициозные цели и повышают для себя планку требований.** Это самое главное отличие. Лучшие из лучших ставят себе такие цели, которые другим кажутся непосильными, и не только ставят их, но и достигают. Более того, они поощряют других добиваться наилучших результатов. Однако когда мы попросили участников опроса перечислить четыре качества, которое они считают ключевыми для индивидуальных достижений, даже один из десяти не назвал высокие требования к себе. Выходит, именно амбициозные цели — то, чего от человека не ждут как должного, — отличают лучших работников от средних.

Менее эффективные сотрудники зато прекрасно умеют тянуть время, поскольку они пришли к выводу: чем лучше и чем быстрее работаешь — тем больше навалят поручений. Они опасаются, что начальство будет добавлять им задания, пока не накопится столько работы, что уже и не справиться. И о такой проблеме следует задуматься не только сотрудникам, но и организациям: разве правильно «наказывать» ценные кадры за дополнительные усилия?

**Работают в коллективе.** На вопрос о главных качества сотрудника большинство респондентов в первую очередь отвечало: «Способность решать проблемы». А на втором месте оказалось «наличие технических и профессиональных знаний». И эти качества, как мы уже догадываемся, равно присущи и лучшим, и обычным работникам. Но третьей в списке оказалась «способность работать в коллективе, добиваться результатов в команде». И вот это и в самом деле отличает великих от всего лишь компетентных.

Многие люди предпочитают работать независимо от коллег. Некоторые даже думают, что исполнение соло скорее заметят. Им вспоминается школа, где каждого оценивали по личным усилиям и по результатам тестов. Но в таком случае эти люди не понимают основного предназначения компании или организации: создавать совместными усилиями новые ценности, которые по отдельности и вне этой организации люди произвести не могут.

**Охотно представляют свою рабочую команду.** Лучшие сотрудники чрезвычайно эффективно представляют свою команду в других отделах и подразделениях внутри компании. Если хотите выделиться, соберитесь с духом, поднимите руку, возьмите на себя лишнюю работу — представлять свой коллектив. Так вы обретете признание, заведете новые связи и полезный опыт.

**Не противятся переменам, радуются им.** Одна наша клиентка уверяла, что сердцевина ее компании «окаменела» и состоит из людей, которые страшатся перемен и противятся любой реформе. Конечно, перемены всем даются с трудом, но для выживания организации они жизненно необходимы. Лучшие сотрудники быстрее и охотнее принимают перемены, как в тактике, так и в стратегии.

**Берут инициативу на себя.** Зачастую члены коллектива в силу своего рядового положения просто ждут, пока им скажут, что делать, но великие, не дожидаясь команды, высказывают свое мнение и предлагают помощь. Переберите мысленно программы и проекты, осуществляющиеся в вашей компании. К каким из них вы приложили руку? Инициатива — это гораздо больше, чем простое исполнение текущих обязанностей.

**Сказано — сделано.** Некоторые люди легко соглашаются что-то сделать, а потом выбрасывают это из головы. Забывчивость? Да нет, скорее, мошенничество. Если вы взялись за дело, то обязаны довести его до конца, если только это в ваших силах. Лучшие работники следят за тем, чтобы их слова не расходились с их действиями. Они служат прекрасной ролевой моделью для других. Именно это качество вся наша референтная группа из 4158 человека оценила наиболее высоко. Иными словами, совпадение слова и дела — условие необходимое. Но лучшие члены коллектива не довольствуются этим, они чрезвычайно скрупулезны и всегда осуществляют то, что пообещали.

**Полагаются на здравый смысл.** Если возникает технический вопрос или сомнение в практичности того или иного предложения, лучшие сотрудники обдумывают дело со всех сторон, а не надеются, что все само собой получится. Принятие решения занимает малую часть времени, а последствия чрезвычайно велики. Выдающиеся лидеры готовы к любым решениям и заранее обдумывают, кто и в чем может пострадать, если что-то пойдет не так.

**Устойчивы к неудачам.** Никто не бывает прав всегда. Каждого рано или поздно постигают неудачи и разочарования. Лучшие сотрудники быстро признают свои ошибки и двигаются дальше. Они не зацикливаются ни на своих ошибках, ни на чужих. Обидные замечания они игнорируют. Они понимают, что репутацию губят не ошибки, а нежелание их признавать и учиться.

**Честно критикуют других.** Мы склонны считать критику исключительной привилегий начальства. Отчасти это верно. От коллеги никто критики не ждет, но именно поэтому лучшие сотрудники могут выделиться и своей готовностью помочь советом и замечанием. Даже неуклюжая критика от равных полезна, поскольку ее почти никто не получает. Лишь бы это делалось с добрыми намерениями: можно показать коллеге, как бы вы подошли к проблеме, мягко задать те вопросы, которые ему не пришли в голову, можно указать на что-то, что коллега сделал неудачно, однако предварительно хорошо бы напомнить о том, чем он вам помог. Все это пригодится, и лучшие сотрудники умеют делать замечания так, что они воспринимаются не как жесткая критика, но как проявление благожелательности.

Если хотите выделиться, достаточно отличиться хотя бы в одной из вышеперечисленных областей — и вас заметят. Итак, советуем выделить один-два совета, который окажется наиболее всего к месту в вашей нынешней деятельности. Имеет смысл спросить мнение начальника и коллег о том, насколько вы эффективны во всех этих аспектах. Во-первых, их ответы помогут вам увидеть себя со стороны, а во-вторых, если вы поделитесь с сотрудниками своими планами самосовершенствования, вам легче будет эти планы осуществить на практике. Более того, узнав, какие задачи вы себе ставите, начальник тоже сумеет подобрать вам поручения, способствующие развитию и росту.

Если же вы сами — начальник, попробуйте время от времени проводить с сотрудниками беседы, помогать им усваивать те виды поведения, которые выделят их из толпы. Это поспособствует их карьере, и они в свою очередь принесут еще больше пользы фирме.

# Планктон среди ваших сотрудников

**Константин Малышев: «Основная ошибка в работе с персоналом – терпение и надежда»**

30.08.2015

Константин Малышев, президент компании ПЕРФОРМИЯ в Екатеринбурге.

О том, как влияют неэффективные сотрудники на успех компании, что с ними делать и как мотивировать людей в кризис, рассказал президент компании ПЕРФОРМИЯ УРАЛ.

[**Константин**](http://www.dk.ru/wiki/malyshev-konstantin-nikolaevich)**, какой урон предприятию может нанести в кризис офисный безынициативный «планктон»?**

- Ценнейший ресурс любой компании – это люди. Успех или неудача в бизнесе целиком зависят от сотрудников, которые работают рядом с вами. Вы можете укомплектовать организацию любым оборудованием, обеспечить самыми совершенными средствами связи и так далее. Но кто будет использовать оборудование? Кто будет общаться с вашими клиентами? По-настоящему эффективные люди или ни на что не способные иждивенцы?

Каждый великий лидер в истории говорил о важности сотрудников. Если сотрудники не горят желанием работать, не увлечены общей идеей, то такой компании приходится туго, особенно в кризисной ситуации, когда необходимо собрать все силы в один кулак. В этот период необходимо укреплять дисциплину в компании и пресекать любые негативные высказывания и нытье. Период кризиса всегда является проверкой, кто есть кто в компании. И если сотрудник вместо того, чтобы увеличить собственную эффективность, больше производить или общаться с клиентами, начинает канючить и вымогать различные послабления, с таким сотрудником необходимо прощаться. Это не время разговоров и психологической поддержки. Такой человек своим поведением ослабляет командный дух других сотрудников. А это уже саботаж, и нужно действовать по законам военного времени.   
Справедливости ради необходимо сказать, что бывает и так, что сотрудники перестают работать в этот период из-за того, что руководитель не загружает их работой. Руководитель сам оказывается в замешательстве и начинает совершать странные поступки: то сократит рабочий день, то распустит сотрудников по отпускам без содержания. Это большая ошибка. Сотрудники должны быть постоянно заняты работой, у них не должно быть свободного времени на всякие глупости, типа обсуждения новостей и сплетней. Вместо сокращения рабочего времени лучше избавьтесь от бездельников и саботажников, и у остальных работы прибавится. Таким образом, вы и от балласта избавитесь, и боевой дух у продуктивных сотрудников поднимите, а это уже хорошая заявка на победу. Если же вы будете терпеть у себя в компании безынициативность и расслабленность, то, с большой долей вероятности, компания кризис не переживет.

**Как выявить неэффективность персонала?**

- Для того чтобы определить эффективность персонала, необходимо иметь четкие критерии оценки результатов их деятельности. У каждого сотрудника должен быть четко определенный, измеряемый, известный ему и его руководителю ценный конечный продукт (ЦКП).

Ценный – имеющий ценность в глазах заказчика, в данном случае руководителя. Конечный – не требующий какой-либо доработки. И, кроме того, этот ЦКП должен легко измеряться в цифрах. Если у ваших сотрудников нет ясного ЦКП, то оценить их работу можно только субъективно, основываясь на чьих-либо мнениях. Встретьтесь с каждым своим сотрудником (если их много, то с каждым руководителем, а они, в свою очередь, со своими подчиненными) и проясните с ним, каков ЦКП или, другими словами, каков конечный результат его деятельности, за что, по его мнению, ему предприятие деньги платит. Когда вы будете слушать ответы своих сотрудников, вполне вероятно, что седых волос у вас прибавится. И, к сожалению, я не шучу. Вы увидите, что многие ваши сотрудники вообще не понимают, что от них ожидается. В лучшем случае они начнут перечислять свой функционал. Но они не видят конечный результат, а значит – и добиться его они могут совершенно случайно. Те немногочисленные сотрудники, которые четко сформулируют результаты своей работы, как вы заметите, скорее всего, будут самыми ценными сотрудниками вашей компании. Те, кто приносят максимум пользы, всегда думают категориями результатов, а не действиями.

После того, как вы выслушаете ответы, сформулируйте с каждым его ЦКП, решите, как вы будете его считать. Например, сисадмин, его ЦКП – исправно работающая оргтехника. Считать будете количество часов бесперебойной работы. Менеджер по продажам, его ЦКП – проданный, отгруженный и оплаченный товар. Считаете по суммам, пришедшим на расчетный счет. Можно сформулировать ЦКП на любой должности. Затем объясните, что с сегодняшнего дня сотрудник будет вести учет произведенного ЦКП и будет перед вами отчитываться ежедневно или еженедельно. И что зарплата, или, по крайней мере, премия, будет выплачиваться на основании произведенного ЦКП. После такого разговора со своими сотрудниками вполне вероятно, что вы получите пару заявлений об уходе. Поздравляю, неэффективный персонал почуял, что больше красивыми фразами не отделаться и что пора искать следующее теплое местечко, где можно пускать пыль в глаза и получать зарплату. Продуктивные же сотрудники обрадуются, что теперь премировать начнут за реально произведенный результат. И с этого дня ведите учет произведенного каждым сотрудником ЦКП. Вы будете видеть, кто из сотрудников более эффективен, кто менее. Цифры не врут.

**Какие меры должен предпринять руководитель? Радикальные – уволить, или же проводить воспитательные беседы и обучающие мероприятия? Может быть, есть другой рецепт?**

- Как уже я сказал, оцифруйте результаты работы своих сотрудников. А после этого требуйте выполнения ЦКП на приемлемом уровне. Если же сотрудник не справляется, дайте ему разумный срок, чтобы он подтянулся до уровня своих коллег. Если он и после такого испытательного срока дает низкий результат, то прощайтесь. Никакие беседы не помогут, вы ведь не психолог, чтобы выслушивать его оправдания, почему у него не получается. Как сказал В. Ю. Сидоренко, президент «ПЕРФОРМИИ СНГ»: «Основная ошибка в работе с персоналом – терпение и надежда». Действительно, многие работодатели терпят неэффективных сотрудников и надеются, что они изменятся. Но такого не происходит. Человек либо продуктивен, либо нет. У вас нет времени заниматься его перевоспитанием. Этим должны были заниматься школа и родители. Они не справились, это не должно становиться вашей проблемой. Скорее всего, у вас своих проблем хватает, но как-то вы их решаете. Пусть он решает свои сам, но не в вашей компании.

**Почему так получается? Казалось бы, директор принимал на должность талантливого и способного человека, а в итоге КПД нового специалиста равно нулю?**

- Ключевая ошибка здесь в том, что директор нанял на должность не «талантливого и способного человека», а человека, который производит вид «талантливого и способного». Многие кандидаты успешно проходят собеседование благодаря своим внешним данным, подходящему образованию и убедительной речи. Но этих «талантов» явно недостаточно для того, чтобы продуктивно работать. В подавляющем большинстве случаев решение о найме сотрудника принимается на основании личной симпатии к соискателю. В области найма сотрудников руководители часто ведут себя как маленькие дети. Представьте, что вы покупаете подержанный автомобиль для своей компании только потому, что вам понравился продавец. Как долго протянет ваша компания с таким подходом к покупкам? Боюсь, что очень быстро такой компании не станет. Почему? Да просто это глупо. Конечно же, вы потребуете документацию, наведете справки, попробуете его в деле, отгоните в сервис, чтобы специалист оценил его состояние и т. д. Будете ли вы верить только словам продавца и внешнему виду автомобиля? Конечно же, нет. Но как вы нанимаете сотрудника? Смотрите его документы, смотрите, как он держится на собеседовании, задаете ему разные вопросы, и если он вам понравился, то нанимаете. Поймите, что он сейчас работает продавцом себя как сотрудника. Вы просто попались на хорошую наживку.

Для того чтобы оценить кандидата, вам придется заглянуть в его прошлое. Зачем вы нанимаете сотрудника? Чтобы он приносил результат вашей компании. Для этого вам нужно выяснить, приносил ли он результаты на прошлой работе. И если да, то есть большая вероятность, что и у вас он будет полезен. Но если до встречи с вами у него не было результатов и достижений в жизни, то и у вас на работе их не будет. Не слушайте. Его обещания и красивые рассказы не более, чем торговая презентация.

**Как вы избегаете подобных ситуаций? И как вы можете помочь бизнесу?**

- Профессионал всегда знает, куда смотреть. Я профессионал в найме, и знаю, на что обращать внимание, чтобы определить продуктивен ли соискатель или это очередная «пустышка». Обучился я этому в «ПЕРФОРМИИ СНГ», когда занимался другим бизнесом. Попробовал, применил, получил стабильные результаты. Решил принести эту технологию на Урал, и вот уже шесть лет «[ПЕРФОРМИЯ](http://ekb.dk.ru/wiki/performiya-ural)» работает на Урале (головной офис «ПЕРФОРМИИ» - «PERFORMIA International» находится в Швеции и работает с 1984 года; в СНГ ПЕРФОРМИЯ ведет деятельность 14 лет).

Могу ответственно заявить, что ни одна известная мне консалтинговая компания или учебное заведение не обладают и не могут предоставить такой точной, эффективной, высокотехнологичной и одновременно простой системы найма и оценки персонала. Возможно, кому-то мои слова показались наглыми и самоуверенными. Но за все шесть лет работы мне неизвестен ни один из сотен клиентов, который бы перестал сотрудничать с «ПЕРФОРМИЕЙ» из-за того, что нашел более эффективную систему найма. Мы не просто обучаем технологии найма, мы меняем жизнь людей в лучшую сторону. Наши клиенты говорят, что есть жизнь «ДО» ПЕРФОРМИИ и «ПОСЛЕ». Это действительно так. Любую проблему компании можно решить наймом нужного сотрудника – за 30 лет существования «ПЕРФОРМИЯ» подтвердила это не один раз.

Сэкономьте время, деньги, и нервы - научитесь быстро находить бриллианты рынка труда. И тогда ни кризис, ни конкуренты не будут вам страшны. 

# Сотрудники должны соображать быстро

[Натали Лер](http://hbr-russia.ru/blogs/953/)

27.08.2014

Когда сотрудники не располагают информацией о глобальных проектах и целях организации, компания погружается в хаос нерешительности — люди либо принимают неверные решения, либо страшатся брать на себя ответственность. Во многих корпорациях коллектив не посвящают в дело настолько, что они становятся неспособны свободно различать возможности и угрозы. Они не могут принимать ключевые решения и не хотят этого делать, пока «сверху» не прикажут. Эта неспособность к решительным действиям сковывает всех. Иногда сотрудники оказываются не в состоянии принять грамотное решение, потому что не имеют соответствующей подготовки или не облечены правами и полномочиями. И они слишком часто уговаривают себя, что нельзя двигаться с места, пока не будет виден свет в конце тоннеля — даже если хуже этого «места» ничего не придумаешь.

В компании, соучредителем которой я была, несколько членов руководства пришли из армии и спецслужб, и мы прибегали к военному выражению, поясняя, какого поведения ждем от сотрудников: «Подними свою Ж….!». На военном жаргоне это означает примерно следующее: «Не сиди неподвижной мишенью! Действуй!» В контексте реального бизнеса мы настаивали на том, чтобы решения принимались срочно, как только понадобятся активные действия. И чтоб никто не ждал отмашки от старшего. Для поддержания такой культуры решительности и во избежание туннельного зрения сотрудникам нужно предоставить автономию, нужна подготовка, осведомленность, ответственность, доверие и подвижность. В нашей фирме — мы занимаемся безопасностью предприятий — мы принимаем определенные меры, чтобы подготовить сотрудников к принятию решений: пусть поднимут свою пятую точку и начнут продвигать наш общий бизнес.

Читайте материал по теме: [Почему не стоит сравнивать компанию с семьей](http://hbr-russia.ru/upravlenie/upravlenie-personalom/p14067/)

**Поощряйте команды выходить за пределы отведенных им функций.** Один из способов разогнать препятствующий решениям туман — укрепить связи между отделами. В таком случае сотрудники научатся рассматривать проблемы с разных точек зрения, а не только с позиции своих задач в компании. Парализует неизвестность — а мы поощряем сотрудников расширять свою сферу знаний и опыта и при решении проблем подходить к ним с разных сторон. Например, сотрудник отдела охраны данных может попытаться атаковать свою же систему защиты, чтобы выявить в ней слабые места. Это значит, что он не станет дожидаться сбоя или потери данных и потом только искать выхода (то есть не станет сидеть в обороне), а отважно пойдет в атаку, чтобы предотвратить саму возможность появления проблем.

**Важен результат, а не путь, пройденный для галочки.** Невозможно заранее задать направление и предусмотреть все препятствия. Нужно, чтобы сотрудники умели принимать решения, исходя из неполной, но максимально возможной осведомленности о ситуации, а затем корректировать план, когда изменятся какие-то факторы. Недавно мы наблюдали это в действии: один наш сотрудник разрабатывал под заказ программу классификации данных и управления личным доступом. В процессе он обнаружил целый ряд недочетов, потому что предложенная политика безопасности не подходила конкретной деятельности этой компании. Сотруднику пришлось изменить подход и научить клиента согласовывать политику безопасности с характером его бизнеса.

Читайте материал по теме: [7 вещей, которые делают хорошие работодатели](http://hbr-russia.ru/upravlenie/upravlenie-personalom/p13634/)

**Награждайте команды и отдельных сотрудников за то, что они не сидят на месте.** В нашей компании оценка сотрудника и награда в виде тренинга определяются успешным выполнением клиентских заказов. Мы также применяем стимулы для поощрения быстрых и гибких решений. Усилия команды вознаграждаются не только традиционно, то есть деньгами, но и специальной похвалой на общем собрании: мы отмечаем стратегический вклад каждого на самом высоком уровне. И чтобы подчеркнуть, что в стартапе нежелательны пассивные члены коллектива, мы ежеквартально присуждаем премию «Подними свою Ж….!». Одним из победителей стал аналитик, сотрудник среднего звена, кто в основном отвечал за технические вопросы, но добровольно взялся участвовать в инициативе по корпоративному развитию. Все в компании нацелены на то, чтобы выявлять и отмечать такого рода решительные действия. Каждый отдел выдвигает своего номинанта на премию. Наш коллектив понял, что их карьера зависит от того, сколь ответственно они будут выявлять проблемы, а главное — реагировать на них.

Разумеется, быстродействие без санкции начальства имеет свои границы. Так действовать сотрудники должны в пределах той сферы, где они имеют достаточный опыт и знают, как поступать. Но бездействие — худшее из возможных решений. Зона риска для компаний, тем более только становящихся на ноги, меняется постоянно, а значит, требуются гибкие, изобретательные сотрудники. Ради успеха своей компании постарайтесь научить сотрудников действовать вовремя.

# Сотрудники не проявляют инициативу

**Сотрудники не проявляют инициативу, срывают сроки и скандалят: что делать**

**В 2016 году компании потеряли по 40 тыс. руб. из-за каждых 10 уволившихся сотрудников. Главная причина увольнения — неудовлетворенность работой. Мы предлагаем скачать анкету из 12 вопросов, которая выявит даже скрытые причины низкой трудоспособности менеджеров. Вам не придется терять деньги, если еще на собеседовании отсеять кандидатов, которые уйдут из компании при первой возможности.**

|  |  |
| --- | --- |
|  | **Григорий Иванов, коммерческий директор компании «АльтЭнко»** |
|  |  |

В последнее время стало модно говорить о вовлеченности сотрудников. Еще 30–40 лет назад такое понятие не использовалось. Мотивации в широком понимании тоже не было. Не нужно было придумывать «плюшки», чтобы человек вышел на работу и качественно исполнил свои обязанности. Дополнительный выходной, премия или тринадцатая зарплата — максимум, что получал работник. В компаниях трудились «правильные» люди — те, кто хотел работать и делал это с удовольствием. Сейчас таких называют вовлеченными. Если ваши менеджеры срывают сроки, увольняются через полгода работы, принимают в штыки любые новшества — значит, в компании проблема с вовлеченностью.

**Тревожные для компании признаки**

По данным института Gallup, компании ежегодно теряют до $340 млрд из‑за сотрудников, не удовлетворенных работой. Если человеку не нравится то, чем он занимается, это приводит к снижению производительности труда, некачественному обслуживанию клиентов.

**Как понять, что не нравится вашим сотрудникам.** Проанализируйте ситуацию со стороны, поговорите с непосредственными руководителями. Обращайте внимание на следующие моменты — они могут быть опасными:

* «срок жизни» работников в вашей компании — менее года;
* текучесть кадров в последние три-пять лет растет;
* оклады сопоставимы со среднерыночными и даже выше, но на производительность труда это не влияет;
* сроки регулярно нарушаются;
* работники не проявляют инициативу;
* любые новшества встречаются коллективом враждебно.

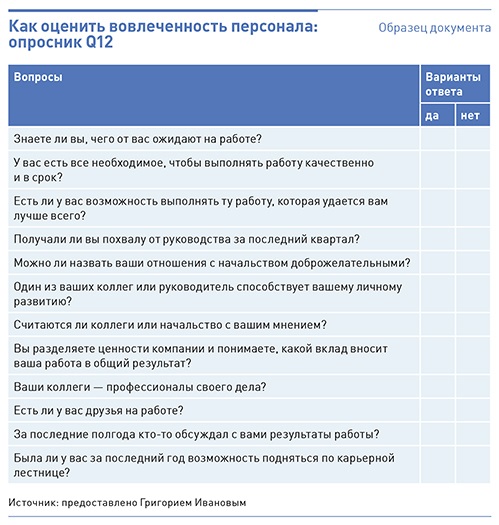
Если хотя бы три пункта списка соответствуют положению дел в вашей компании, это повод задуматься и изучить проблему глубже. В этом поможет опросник Q12.

**Правила опроса Q12 и его цель**

Преимущество метода в том, что вы можете привлечь штатного кадровика или самостоятельно составить опросный лист. Мы, к примеру, использовали открытые источники и расспрашивали коллег об аналогичном опыте *(образец документа).* Систематизировав знания, выделили восемь правил.

**Также читайте**

[«Ежедневные планерки для сейлзов: правила, аргументы за и против»](https://e.kom-dir.ru/article.aspx?aid=559517)



1. В анкете может быть не более 12 вопросов.

2. Оптимальная периодичность опроса — раз в год, не чаще.

3. Анонимность — залог объективности сведений.

4. Электронный вариант удобен для сотрудников и облегчает анализ данных.

5. Все сотрудники получают идентичные опросники.

6. Делать выводы можно только после анализа дополнительных критериев: стажа работы, производительности труда, общей текучести кадров и пр.

7. Индекс вовлеченности нужно считать не только по всей компании, но и по подразделениям.

8. Анализировать данные имеет смысл в том случае, если ответы дают не менее 50% работников в разных должностях.

**Как рассчитать процент вовлеченности**

Чтобы определить индекс вовлеченности, посчитайте положительные и отрицательные ответы в каждом опроснике, а затем сложите количество выбранных вариантов «да» во всех анкетах. То же самое сделайте с ответами «нет». Затем число положительных ответов надо перевести в проценты. К примеру, в опросе участвовали 100 сотрудников. Общая сумма положительных ответов — 612, максимальное возможное число — 1200 (100 анкет по 12 вопросов в каждой). Вовлеченность персонала — 51% (612 × × 100% : 1200).

**Что делать с результатами**

Опрос не дает исчерпывающей картины и точных цифр, ведь человеческий фактор исключать нельзя. Но благодаря массовой оценке можно определить направление, в котором стоит двигаться. К примеру, после оценки, которую мы провели в 2014 году, поняли, что сотрудники увольняются из‑за отсутствия карьерного роста и напряженных отношений с руководством. Проанализировав показатели отдела продаж, выяснили, что проблемы с директором подразделения возникают у всех. Он приписывал заслуги коллектива себе и не спешил помогать подчиненным из‑за страха вырастить конкурента. С руководителем мы расстались. А сотрудникам, которые давно работали, предложили новые должности и выплатили премии.

**Комментарий эксперта  
Мы предлагаем новичкам уволиться и получить деньги — так отсеиваем «лишних»**

**Артем Агабеков, владелец компании «Фабрика окон», совладелец агентства Adventum**

Новых сотрудников обучаем в течение нескольких недель. После того как новички погружаются в философию компании и изучают продукт, предлагаем уйти, если они не разделяют нашу корпоративную культуру. Увольняясь, сотрудник получает в два раза больше, чем если бы остался. Работник осмысленно делает выбор: деньги или приверженность корпоративным ценностям. Тот, кто остается в компании после такого предложения, проигрывает в финансовом плане, но находит смысл в работе, которую ему предстоит выполнять.

Главная «фишка» обучения в том, что потенциальные сотрудники все это время проходят собеседование. Тренер постоянно оценивает их. Когда кандидатам нужно сдать обязательный экзамен, принимающая комиссия владеет гораздо большей информацией, чем после стандартного часового интервью. Таким образом, шансы принять взвешенное решение значительно повышаются.

# Формула зарплаты: как оцифровать отношение к работе

26 октября 2017

[Александр Шпаченко Нач. отдела, зам. руководителя, Москва](https://www.e-xecutive.ru/users/1727517-aleksandr-shpachenko)

Ключевым элементом в работе по повышению производительности труда персонала является правильная синхронизация [размера оплаты труда](https://www.e-xecutive.ru/books/3403-kak-razrabotat-effektivnuu-sistemu-oplaty-truda-primery-iz-praktiki-rossiiskih-kompanii) с ценными этапами процессов в компании и нормативным временем работы, достаточным для качественного выполнения данных этапов. По другому говоря, не нужно платить персоналу много или вообще за работу, которую компания не регламентировала. Не нужно платить персоналу много или вообще за время, потраченное им на действия, не заканчивающиеся положительным результатом. Только таким образом можно вложить в голову российского сотрудника необходимость работать эффективно в течение всего дня и по стандартам, а не как придется.

Сейчас я предложу вашему вниманию инструмент в виде «Универсальной мотивационной формулы оплаты труда для процессного персонала», который я разработал специально для практической реализации озвученных выше тезисов. Какой эффект достигается данной формулой? Чем менее профессионально в компании построена работа с созданием процессов и оплатой труда персонала, тем больше можно получить прирост производительности персонала от использования данного инструмента. В среднем это двукратный прирост, как минимум. Формула оплаты называется универсальной потому, что в ее фундаменте заложен универсальный для большинства категорий сотрудников параметр эффективности – время.

Для лучшего понимания материала расшифрую несколько употребляемых в статье терминов.

* *Процессный персонал.* Это персонал, задачей которого является непрерывное выполнение действий в течение рабочего времени. Вследствие чего создается продукт или услуга компании. И эти действия поддаются стандартизации.
* *Стандартные действия.* Это периодически повторяющиеся действия, метод выполнения которых поддается регламентации и нормированию.
* *Нормативное время работы.* Это время на процедуру, заданное на экспертном уровне и достаточное для ее качественного выполнения.
* *Активное время работы.* Это время, которое сотрудник должен был потратить по нормативам на фактически выполненные процедуры в течение условного периода.
* *Пассивное время работы.* Это время, полученное путем вычитания «Активного времени работы» из итогового времени работы сотрудника по табелю.
* *Ценные действия / процедуры.* Действия, которые добавляют продукции или услуге ценность.

**Составные элементы формулы**

*ЗП = ((∑Тт - ∑Тп) × Чтс) + N + (Чтс × ∑Тн × К)*, где:

* *∑Тт* – время работы сотрудника по табелю за месяц (в часах).
* *∑Тп* – время простоя сотрудника по его собственной вине за месяц (в часах), таким временем можно фактически считать прямой отказ сотрудника выполнять свои обязанности.
* *Чтс* – часовая тарифная ставка должности, в которой работает сотрудник.
* *N* – социальные начисления.
* *∑Тн* – сумма нормативного времени фактически выполненных сотрудником ценных процедур.
* *К* – повышающий коэффициент результативности и качества работ от 0 до Х, с шагом, скажем, в 1/20 от Х. Фактический размер коэффициента «К» в рамках установленного диапазона будет определен в конце месяца на основании уровня выполнения сотрудником всех показателей. Чем лучше показатели у сотрудника, тем выше коэффициент «К», и наоборот.

*Элемент формулы ((∑Тт-∑Тп)×Чтс)* – назовем его базовым – отвечает за начисление базовой части заработной платы, он не должен быть более чем 70% от среднего уровня ЗП в соответствующей должности на рынке труда. Для тех, кто пришел отсиживаться, это будет [стимулом к увольнению по собственному желанию](https://www.e-xecutive.ru/community/magazine/347241-desyat-sposobov-dovesti-sotrudnika-do-uvolneniya-po-sobstvennomu-zhelaniu), остальные же будут ориентироваться на второй элемент формулы.

*Элемент формулы (Чтс×∑Тн×К)* – назовем его премиальным – начисляет заработную плату за активное время работы (ценные для компании процедуры). По сути, является динамической премиальной частью. Принцип, заложенный в данный элемент формулы, мотивирует сотрудника к выполнению как можно большего объема работ (∑Тн) с наивысшим показателем качества (К). При этом за объем работ считается [нормативное время выполнения процедур](https://www.e-xecutive.ru/management/practices/1984988-kak-opredelit-effektivnuu-normu-vyrabotki), что мотивирует сотрудника на их выполнение в рамках установленных стандартов. Поскольку начисления по премиальному элементу добавляются к начислениям по базовому, то можно сказать, что формула дважды оплачивает рабочее время сотрудника. Точнее сказать, может дважды оплатить при определенных условиях.

Если, к примеру, сотрудник выполняет одну и ту же процедуру на протяжении всего месяца 300 раз, а ее нормативное время составляет 10 минут, то мы можем легко подсчитать суммарное нормативное время на выполнение данных процедур в месяц – 3000 минут. В формуле это время мы будем называть суммарным нормативным временем работы ∑Тн (или активным временем работы). И ровно это время может быть оплачено по премиальному элементу формулы повторно. Если сотрудник во время выполнения данных процедур работал не по стандартам: нарушал их, тратил по 20 минут вместо установленных 10, или занимался прочими делами, не добавляющими ценности услуге или продукции – мы будем игнорировать этот факт. И для начисления ЗП будем учитывать только нормативное время процедур, которые стандартизированы и утверждены в компании. На этапе внедрения данной формы оплаты труда для разных должностей в компании можно устанавливать разный размер повышающего коэффициента «К». Что позволит задать разный размер максимальной премиальной части для разных должностей, даже если у них будет одинаковая часовая тарифная ставка. А заложенные в формуле возможности коэффициента «К» позволяют полностью «обнулить» премиальную часть из-за низкого качества работ, какой бы высокой ни была загрузка сотрудника по нормативному времени.

Как вы уже поняли, обязательным условием для работы данной формулы является наличие у компании профессионально выстроенных процессов, их стандартизации, а также наличие нормативов на все работы. Связь премиального элемента формулы с показателями качества через коэффициент «К» позволяет превратить данный элемент формулы в мощный механизм, который одних стимулирует, а иных мотивирует работать не только восемь часов, но и выдерживать прочие показатели в своей работе.

Введя в компании учет активного времени работы персонала (ценных процедур), можно вычислить так называемую временную эффективность работы персонала по формуле:

*Временная эффективность персонала = ∑нормативного времени фактически выполненных процедур / ∑фактически отработанного времени за тот же период*

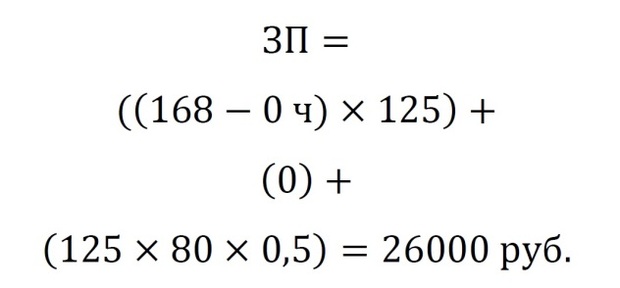
Данный показатель говорит работодателю и руководителю сотрудника, на сколько процентов данный [сотрудник загружен ценной работой](https://www.e-xecutive.ru/management/practices/1568071-kak-izmerit-intensivnost-truda-s-kontseptsiei-gemba-kaidzen) или работой в принципе от максимально возможного времени в течение месяца. А если у него при этом действует окладная или окладно-премиальная система оплаты труда, то с помощью данного показателя можно рассчитать долю ФОТ компании, выплаченную персоналу за его «присутствие».

**Как работает формула**

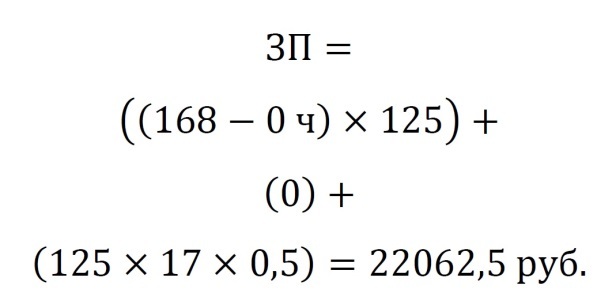
Задаем единые условия некоторых параметров работы для различных вариантов расчета зарплаты по формуле:

* Сотрудник присутствует на работе 21 день по 8 часов, что равно 168 рабочим часам.
* Часовая тарифная ставка сотрудника = 125 руб./час.
* Максимально возможный коэффициент результативности и качества работ «К» для должности установлен на уровне «1», что математически установит (и ограничит) размер премиальной части ЗП, доведя ее максимально возможный размер до 100% от базовой части.
* Отпускных и больничных нет.
* Простоев по вине сотрудника нет.
* Для сравнения: средний размер ЗП для данной должности на рынке труда = 27-30 тыс. рублей.

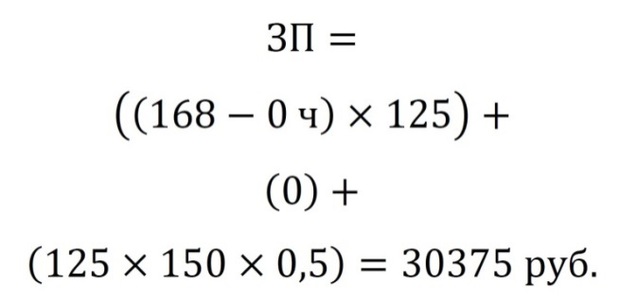
*Вариант №1. Сотрудник загружен активной работой «Тн» на 50%, качество показателей «К» среднее в установленном диапазоне.* В этом варианте начисления заработной платы у сотрудника будут следующие:



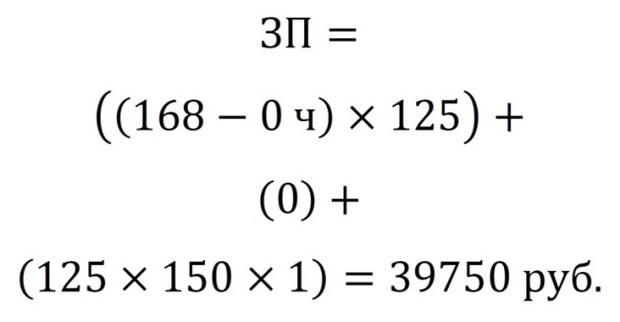
*Вариант №2. Сотрудник загружен активной работой «Тн» на 10%, качество показателей «К» среднее в установленном диапазоне.* В этом варианте начисления заработной платы у сотрудника будут следующие:



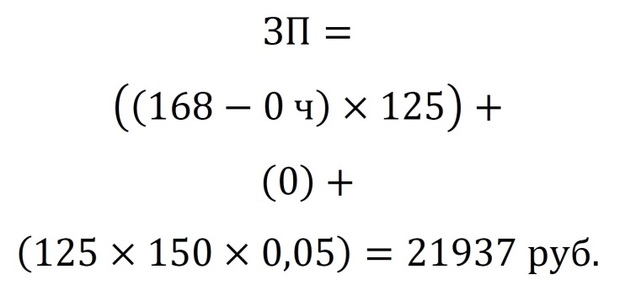
*Вариант №3. Сотрудник загружен активной работой «Тн» на 90%, качество показателей «К» среднее в установленном диапазоне.* В этом варианте начисления заработной платы у сотрудника будут следующие:



*Вариант №4. Сотрудник загружен активной работой «Тн» на 90%, качество показателей «К» наилучшее в установленном диапазоне.* В этом варианте начисления заработной платы у сотрудника будут следующие:



*Вариант №5. Сотрудник загружен активной работой «Тн» на 90%, качество показателей «К» наихудшее в установленном диапазоне.* В этом варианте начисления заработной платы у сотрудника будут следующие:



Из приведенных примеров видно, что варианты №2 и №5 фактически начисляют сотруднику сумму, близкую к минимальной. В варианте №2 это происходит из-за низкой загруженности сотрудника, а в варианте №5 – из-за низкого качества работы при одновременно высокой загруженности. Также хочу обратить внимание на то, что разница в размере оплаты между наихудшим и наилучшим сценарием доходит до двух раз (при текущем размере коэффициента «К», что является значимым аргументом для сотрудника и создает отличный «стимул к активной работе»). Но «скелет» формулы на этапе ее запуска с легкостью примет и любые другие значения, которые вы захотите в него установить, будь-то размеры тарифных ставок (Чтс) или размер коэффициента (К).

Важный этап – первоначальная настройка абсолютных значений формулы! Главное – не переборщить с величиной базового элемента ЗП, ее не должно быть достаточно сотруднику для «спокойной жизни» на рабочем месте. Также очень важно правильно настроить механизм воздействия показателей на величину коэффициента «К».

Данная формула фактически является универсальным фундаментом, на котором можно строить [материальные мотивационные формулы оплаты труда](https://www.e-xecutive.ru/management/practices/1757128-chto-takoe-oplata-po-rezultatam-raboty) для любого процессного персонала, выполняющего стандартные действия, и не имеющего прямого влияния на маржинальность сделок.

**К чему склоняет такой подход к оплате и учету работ сотрудника**

* Мотивирует выполнять работу в установленных нормативах времени или быстрее.
* Мотивирует удерживать показатели качества в наивысших значениях в идеальном балансе со скоростью работ.
* Мотивирует избавляться от действий, не приносящих ценности (не установленных и не одобренных руководством), поскольку такие действия отнимают драгоценное время, которое сотрудник мог бы потратить на ценные процессы, за которые платят больше.
* Мотивирует сотрудника избегать простоев.
* Становится невыгодно и некомфортно создавать видимость бурной деятельности.
* Создает доверие к работодателю у тех, кто пришел в компанию зарабатывать деньги. Такие люди будут воспринимать компанию как партнера, а не дойную корову.
* Меняет менталитет, мотивируя прилагать усилия по увеличению дохода в правильном направлении. [Сколько и какого качества вложил труда – столько и заработал](https://www.e-xecutive.ru/career/hr-management/1886349-Sdelnaya-oplata-obratnaya-storona-motivatsii).

**Какие основные плюсы получает работодатель или руководитель**

* Более эффективная система использования ФОТ по сравнению с оплатой труда сотрудника только по базовой тарифной ставке.
* Среда, притягивающая трудолюбивых, целеустремленных, честных сотрудников и отталкивающая остальных.
* Рост стремления сотрудников к увеличению объемов выполнения ценных процедур (активного времени работы) и снижения времени простоев или процедур, которые не оплачиваются или оплачиваются по базовым тарифным ставкам.
* Легкая управляемость показателями качества работы за счет регулировки зависимости повышающего коэффициента «К» от показателей качества.
* Адекватная система оплаты труда с учетом результативности работы персонала. Себестоимость работ по ФОТ при использовании данной формулы всегда будет ниже, чем при окладной или окладно-премиальной системе. А средний заработок персонала выше, чем у конкурентов.
* Мощная база для проведения финансового анализа стоимости процессов в разрезе ФОТ с последующей их точечной и эффективной оптимизацией. Наличие подобных данных при оценке затрат позволяет установить правильные приоритеты по оптимизации и реинжинирингу процессов.
* Универсальный инструмент управления эффективностью процессного персонала (производительность / качество /результативность), который не противоречит требованиям Трудового кодекса РФ. А это значит, что можно уверенно управлять эффективностью персонала, не боясь шантажа со стороны сотрудников и проверок со стороны соответствующих органов.

Фактически сотрудники становятся похожими на мышцы организма, которым система кровоснабжения (универсальная мотивационная система оплаты труда) готова доставить ровно столько питательных веществ (в виде заработной платы), сколько им нужно (они заслужили, заработали) для выполнения своих задач. И как только сотрудники это понимают, они начинают расти как профессионалы и отдавать работе максимум своих возможностей, помогая компании добиваться поставленных целей и одновременно удовлетворяя свои материальные потребности.

Поскольку любой процессный персонал выполняет работы, которые могут быть регламентированы во времени, то совершенно не важно, каким видом деятельности занимается наш персонал. Главное, чтобы его деятельность была регламентирована во времени и учитывала показатели качества. Учет времени в работе сотрудника и есть тот самый универсальный показатель, который стирает границы между разными видами деятельности процессного персонала при внедрении данной формулы оплаты труда.

**Рекомендации в использовании формулы**

После внедрения данной формулы оплаты труда необходимо вменить в ответственность руководителю такие показатели, как временная эффективность подчиненных и качество соблюдения персоналом установленных стандартов работы. Самому же руководителю нужно дать полное право (при наличии соответствующих компетенций) управлять отклонениями персонала от стандартов, если тому есть веские аргументы. При систематическом отклонении от стандартов в работе персонала руководитель обязан стандартизировать и эти отклонения.

Мои рекомендации тем, кто хочет добиться реального результата в повышении эффективности персонала:

* Примите на себя 50% ответственности за низкую эффективность работы подчиненных.
* Займитесь профессиональным построением или реинжинирингом процессов в компании.
* Управляйте персоналом через систему оплаты труда, правильно синхронизированную с ценными процедурами для компании и клиента. Это самый действенный метод для нашего менталитета, особенно для поколения, родившегося в 1990-е.

Распознайте плохого работника

Случалось ли с вами такое: на собеседовании кандидат идеален: потрясающее резюме, хорошо ответил на вопросы, производит неизгладимо хорошее впечатление…

А как дошло дело до непосредственной работы…. От него в лучшем случае никакого толку.

А почему так происходит?

Одной из причин является то, что много людей хорошо умеют себя продавать, но не работать.

Сейчас достаточно развит бизнес: «За … цать тысяч рублей мы напишем тебе резюме или научим это делать». Ютуб завален роликами о том, как надо вести себя на собеседовании.

Не мудрено, что появилось много тех, кто хорошо научился себя продавать. Жаль, что продуктивно работать – так и не научился.

Вы только посмотрите, что бывшие HR советуют кандидатам:

1. «Станьте ценным сотрудником»

Ценными для компании становятся те сотрудники, кто эффективно трудится и чей уход может существенно пошатнуть дела фирмы. Как стать таким человеком? Думайте о том, как вы поможете компании процветать, какие ваши навыки и умения могут пригодится, что полезного вы можете дать.

И вот обо всем этом вы слушаете на собеседовании. Прекрасные идеи о том, как может быть все прекрасно. Все хорошо, но только в 10% случаев это оказывается правдой.

Чтобы стать ценным сотрудником надо работать и достигать результатов, а не давать обещаний .

2. Не забывайте про тонус!

Скорее всего, работодатель предпочтет «подтянутого» оптимиста, стильно одетого, с приятным выражением лица, четкой и понятной речью, достаточно уверенного в своих силах и готового немедленно приступить к выполнению рабочих обязанностей.

Видели таких? И как долго у них сохраняется желание работать?

На собеседовании кандидат рвет и мечет, а потом от сумасшедшего желания работать мало что остается.

В итоге получается, что к нам приходит подготовленный кандидат, который создает впечатление ценного сотрудника. И в 80-90% случаев это оказывается простой рекламной оболочкой.

Особенно важно оценивать «безопасность кандидата» на позиции сотрудников сервиса или обслуживания.

Именно эти люди создают отношения с вашими клиентами. Либо создают, либо разрушают.

Давно известно, что нагрубивший или плохо сработавший сотрудник сферы сервиса или услуг может значительно повлиять на доход компании.

Такие сотрудники находятся как раз на "линии фронта" и постоянно работают с вашими клиентами.

# Как работают евреи

**11 золотых принципов еврейского подхода к делам, которые имеет смысл культивировать в себе любому специалисту, предпринимателю, профессионалу…**

1. Не следует говорить все, что думаешь.

2. Иногда нужно дать больше, чем достаточно, если ты действительно хочешь дать достаточно.

3. Наниматель должен знать, как живет его работник.

4. Если кто хочет убить тебя, убей его первым.

5. Умейте говорить «мне нужно», переступив через гордыню.

6. Пусть ваше слово, не клятва, обязывает вас.

7. Никогда не оскорбляйте другого человека.

8. Планируйте свою жизнь.

9. Поощряйте себя за хорошую работу.

10. Поручайте дела другим.

11. Ищите равновесие в жизни.

**Бонусные мудрости:**

12. Всегда здоровайся с другими.

13. Не теряй времени понапрасну.

14. Говори, только когда тебе есть что сказать.

15. Всегда вовремя плати зарплату работникам.

16. Пусть имущество твоих собратьев будет для тебя так же ценно, как и собственное.

17. Окружай себя хорошими людьми. Избегай плохой компании и даже скверного соседства.

18. Работай, пока горит свеча. Всегда двигайся вперед во что бы то ни стало.

19. Каждый человек заслуживает слов благодарности.

20. Вор, который крадет время, ничем не лучше того, который крадет драгоценности. Управляешь своим временем — управляешь деньгами.

21. Давай деньги в трудные времена. Это ценная инвестиция в будущее человека, которая затем вернется к тебе стократ.

22. Богат тот, кто счастлив тем, что имеет.   
23. Лучше создавать работу, а не искать ее.

— Марк Цукерберг, основатель крупнейшей соцсети в мире Facebook

# Уровень некомпетенции

13.06.2017

Каждому из нас хотя бы однажды пришлось столкнуться с некомпетентностью — на работе, в магазине и т.д. Когда служащий плохо разбирается в выполняемых обязанностях, от этого страдают все вокруг.

Известный психолог [Михаил Литвак](http://www.dk.ru/wiki/litvak-mihail#binding)[рассказал](http://litvak.me/statyi/article_post/printsip-pitera-pochemu-nas-okruzhayut-nekompetentnyye-lyudi) в своем блоге, откуда берутся некомпетентные люди.

— Человеческой некомпетентности есть объяснение, и оно доступно изложено в книге Лоуренса Питера — канадского педагога, который создал теорию «Принцип Питера» и объяснил в ней, почему мы так часто сталкиваемся с некомпетентностью, и как она возникает.

Принцип Питера стал известен во всем мире и заключается в следующем: в системе иерархии абсолютно каждый работник рано или поздно достигнет своего уровня некомпетентности.

Это значит, что каждый служащий с каждым повышением приближается к должности, которая окажется для него неподходящей и слишком сложной, и он уже не сможет качественно выполнять свои обязанности. Даже если изначально человек проявлял себя как хорошего и перспективного специалиста, при каждом шаге вверх его некомпетентность начинает разрастаться.

Из этого принципа следует, что дело не только в отдельно взятом человеке, дело — в самой системе иерархии, в том, что во всех структурах нарушена продуктивная работа, и перемещение кадров происходит не лучшим образом.

В итоге нас окружают магазины, продающие некачественные товары, которые ломаются на вторые сутки, [институты](http://ekb.dk.ru/wiki/instituty#binding), дающие бесполезные знания, государственные органы, в которых царит хаос вместо порядка и продуктивной деятельности.

Вот, простой пример: многие из нас живут в многоэтажных домах в своей квартире, и также многие сталкивались с тем, что слышимость через стены порой поражает. Мы можем слышать не только громкую музыку у соседей, но даже обычные разговоры, работу кухонного комбайна и даже спуск воды в канализацию. У вас никогда не возникал вопрос, почему так происходит? О чем думали те люди, которые проектировали и строили это здание?

Вероятно, они не думали, потому что в тот момент уровень их некомпетентности уже достиг максимальной отметки.

**Причины распространения некомпетентности**

На самом деле всё очень просто — всё дело в том, какими принципами руководствуются при подборе человека на должность. Идет вверх по карьерной должности тот, кто хорошо работает. Но дело в том, что у каждого есть свой предел компетентности, и в какой-то момент служащий застрянет на том месте и в той должности, где его настигла его некомпетентность.

Как часто бывает, начальство отмечает примерно и успешно работающего служащего, который идеально выполняет свои должностные обязанности. Руководство довольно его усердием и успехом, поэтому продвигает его на ступень вверх на место начальника отдела. Но новые задачи, стоящие перед служащим, оказываются совершенно непохожими на те, что он выполнял раньше — будучи всегда лишь подчиненным, он никогда не умел управлять персоналом. Поэтому из хорошего работника он становится неопытным и некомпетентным начальником, его развитие на этом тормозится.

Питер выводит формулы иерархии, одна из них: движение служащих по карьерной лестнице происходит таким образом, что со временем каждое место будет занято служащим, некомпетентным в своей должности.

Такой вывод удивляет, ведь несмотря на распространяющуюся некомпетентность служащих до сих пор существуют компании и корпорации, которые работают и процветают.

Каким образом? За счет того, что всегда есть те служащие, которые находятся в начале своей карьерной лестницы и кому ещё далеко до уровня своей некомпетентности, они-то и развивают фирмы, эффективно трудятся и полны идеями.

**Идеи для карьеристов**

Питер рассказывает, как можно использовать полученные знания о принципе, дает несколько дельных советов о том, что нужно предпринять, чтобы подняться вверх на пару ступенек по служебной лестнице.

Для карьеристов есть два варианта. Первый путь автор назвал «рукой» — когда у служащего есть покровитель, который может его продвинуть. Зачастую «рука» — это родственник или хороший знакомый, стоящий в организации выше работника.

Второй вариант — путь усердия, который прокладывается «локтями». При этом служащий должен очень стараться, задерживаться на работе и по утрам приходить пораньше, постоянно повышать уровень своих профессиональных знаний. Посещать курсы повышения квалификации, различные семинары и тренинги, проявлять инициативу и блистать множеством продуктивных идей.

Это всё, конечно, похвально, и очень возможно, вызовет восхищение у руководства и ряда коллег, но обязательно найдутся те, кто отнесется к такому поведению с отвращением и будут презрительно наблюдать за стараниями. Метод «локтей» не может преодолеть ступени карьерной лестницы с такой же легкостью, как это делает «рука».

**Признаки достижения уровня компетентности**

Автор объединил комплекс признаков названием — синдром конечной остановки. У человека, приближающегося к уровню компетентности, скапливается целый ряд проблем. Они отражаются не только на качестве работы, но и на здоровье, психологическом состоянии. У человека могут появиться вредные пристрастия, плохой и нервный сон, гастриты, в целом — плохое самочувствие. Определить конкретное заболевание при этом врачам сложно, они списывают всё на переутомление.

Но никакой отдых и лекарства работнику не помогут, потому что причина ухудшения здоровья заключается в том, что сам человек осознает бесполезность своей работы и свою некомпетентность. Поэтому часто человек ищет успокоение в алкоголе, сигаретах и других пристрастиях.

**Есть и другие внешние признаки синдрома:**

— пристрастие к идеальному порядку на столе или же другая крайность — чрезмерное количество документов, которое будто говорит о постоянно кипящей работе;

— постоянное стремление перекладывать по порядку документы;

— сильная привязанность к чертежам, графикам и диаграммам.

Психологически синдром проявляется как постоянные отсылки к прошлому, когда было хорошо, грусть, нерешительность. Начальник станет себя вести странно и непредсказуемо, не сможет четко распределять задачи и решать, будет уделять слишком много времени и внимания совсем несущественным вещам.

**Как бороться с синдромом?**

В таком состоянии человеку важно вернуть внутренний баланс и гармонию, поэтому необходимо найти увлечение, хобби, может быть спорт, где бы он смог себя реализовывать и ощутить уверенность в себе.

# Вы лентяй?

**9 фраз, которыми оправдываются лентяи: проверьте Ваш лексикон!**

**Во всем мире люди делают что-то полезное прямо в эти секунды, пока вы читаете этот текст. Вы можете быть одним из них, если захотите. Первый шаг — это перестать рассказывать себе эти девять бесполезных сказок.**   
  
1. Я не могу

Единственный человек, который может сказать тебе: «Ты не можешь», — этоты сам. Если ты слышишь эти слова доносящимися откуда-то из глубины твоего мозга, отключай звук.

Твоя вера может сдвинуть горы, а твоисомнения могут их воздвигнуть.Твое сомнение в самом себе — первый враг на пути к личностному росту. Когда ты оставишьсвои напрасные опасения по поводу собственных возможностей, когда ты начнешь уважать себя, ты поймешь, как много ты можешь сделать, и удивишься, сколько возможностей скрыто в тебе.

В конце концов, у твоих сомнений и твоей веры есть что-то общее: они требуют, чтобыты поверил во что-то, чего не можешь видеть. Тебе остается только сделать выбор, во что.

2. Нужна лишь стоящая идея

Когда ты ничего не делаешь, ты ничего и не получаешь.

Идея ничего не сделает для тебя — тебе надо как-то претворять ее в жизнь. По факту,хорошая идея может засесть у тебя в голове и принести тебе больше вреда, чем пользы.Твое подсознание понимает, что ты прокрастинируешь. Работа, которую ты откладываешь,приносит стресс, тревогу, страх и еще большую прокрастинацию — порочный круг, которыйсо временем становится только хуже. Прервать его можно только действием.

Прогресс измеряется исключительно действиями. Если нет действия, нет и прогресса.

3. Я сделаю это завтра

У успешных людей есть привычка делать сегодня то, что ленивые люди планируют на завтра.

Самый большой враг продуктивности — это никчемная вера, что завтра почему-то лучше подходит, чтобы что-то сделать, чем сегодня. Это большая и жирная ложь. Завтра ты будешьчувствовать себя точно так же, а благоприятный день так никогда и не наступит.

Твоя настоящая проблема не в том, что сегодня ты не можешь, а в твоем настрое. Осознай наконец, что завтра как такового вообще не существует и никогда не будет существовать. Единственная возможность, которая у тебя есть, это та, которая у тебя есть сейчас.Этот момент. Нет никакого дня, кроме сегодняшнего.

Если ты сделаешь сегодня то, чего не сделают другие, тебе повезло. Ты проснешься завтраи ощутишь способность сделать что-то, чего не могут другие.

4. Я не готов

Если что-то заставляет тебя нервничать и ощущать неудобство, это значит, что ты всёделаешь правильно, ты растешь. Любой продуктивный рост связан с выходом из зоныкомфорта.

Твои чувства — это лишь тревога и страх, обычные для попыток найти свой путь. Тревога —не что иное, как внутренний страх, который раз за разом заставляет тебя переживать неудачи еще до того, как они с тобой случаются. Это иллюзия. Смирись с тем фактом, что твои страхине могут предотвратить ничего плохого, зато они могут остановить твою жизнь.

Так что привыкни к сложным чувствам. Твое желание успеха должно побороть страх перед неудачей. В конце концов, случайные события твоей жизни всегда вызывают какие-тополуосознанные чувства волнения и страха. Ты можешь осознанно контролировать свою реакцию на них. Сконцентрируйся на этом, и ты всегда будешь более продуктивным.

5. Моя лучшая работа всё еще недостаточно хороша

Когда ты занимаешься важной работой, которая заставляет тебя двигаться вперед, это нормально — быть критичным по отношению к себе. Это происходит, потому что ты хочешьсделать всё хорошо. У тебя есть видение желаемого результата: как всё должно выглядетьи функционировать.

Часто между плодом нашего труда и нашими ожиданиями есть очень большие различия.Ты говоришь себе, что твоя работа всё еще недостаточно хороша: ты пытаешься, но всёникак не можешь достичь желаемого результата. Это бесит, это сводит с ума, и ты уже готов всё бросить.

Но это желание совершенства, которое ты ставишь во главу угла, и сподвигло тебя заняться этой работой. И этот факт бесценен. Это страсть, это драйв. Не позволяй своему желанию быть лучше поставить крест на том, чего ты уже достиг, бросить совершенствоватьсяи учиться.

Ты обязательно достигнешь желаемого. Просто нужны время и практика. Если ты всё еще находишься в этой фазе, пойми, что это нормально, и самая важная вещь, которуюты можешь сделать, это продолжать делать свою работу. Лишь делая больше работы,ты усовершенствуешь свои навыки и сократишь пропасть между ожидаемым результатоми плодом своих трудов.

6. Лучше бросить сейчас и не терять время и силы

Как однажды сказал Уинстон Черчилль: «Успех никогда не бывает конечным, а неудача — смертельной. Значение имеет лишь желание продолжать дело».

Упорство — мать продуктивности. Неудачи, большие и маленькие, случаются каждый день даже с лучшими из нас. Самые сильные и наиболее продуктивные люди — это не те, которые всегда добиваются успеха, а те, кто не сдается, когда проигрывает.

Когда ты чувствуешь, что уже готов всё бросить, подумай о том, какой путь ты уже проделали почему ты начал дело. Часто ты находишься гораздо ближе к прорыву, чем ты думаешь.Некоторые люди прекращают свои попытки, когда они уже почти достигли цели, в то время как другие, напротив, продираются к цели через любые неудачи, до самой последней секунды.

Когда ты научишься бросать дела, это становится привычкой. Всегда продолжай идти!

7. Любая боль — это плохо

Как бы сильно ты ни старался, тебе не удастся полностью избежать боли: ты не можешьизбежать одной из важнейших составляющих роста. У тебя всё еще есть выбор: ты можешьсдаться боли и бросить или работать, несмотря ни на что, упорно продолжать делои постепенно достигнуть одной из самых желанных целей.

Боль — это часть пути; ее развитие и что ты будешь делать с ней — твой выбор. В любойболезненной проблеме скрыта возможность — такая, которая буквально сводит на нет эту проблему.

Твой самый большой успех вырастет из признания этой проблемы и превращения ее в новуювозможность.

8. Структура и последовательность не имеют значения

Твоя способность ставить перед собой ясные и реалистичные цели и дисциплинированноработать каждый день для их достижения гарантирует успех. Это гораздо важнее, чем любой другой метод продуктивной работы.

Если ты делаешь всё последовательно, фокусируешься на прилагаемых усилиях,ты неминуемо с нуля достигнешь тех же результатов, что и люди, ушедшие далеко вперед.

9. Слишком поздно

Неправда. Никогда не бывает поздно сделать другой выбор и сделать так, чтобы в твоейжизни произошло что-то новое.

Это очевидно для многих, но иногда надо буквально вдалбливать себе в голову, что твое будущее зависит от того, что ты делаешь сейчас. Любой момент может стать для тебя новым началом. Жаловаться на потерянное время и утраченные возможности бессмысленно.Ты ничего не можешь с этим поделать.

*Будущее начинается сейчас. Вот прямо сейчас. Хватай его обеими руками и тяни к себеизо всех сил. Если на твоем пути возникнет преграда и перед тобой встанет выбор, сидеть сложа руки или делать что-то ради дальнейшего прогресса, выбирай второй вариант. Думай, работай, карабкайся, если нужно — неси свой зад в счастливое будущее.*

# Сложные сотрудники. Белая ворона и Серый кардинал

Интересный, спокойный, уверенный, доброжелательный, хорошо образованный, профессионал своего дела — в целом идеальный подчиненный. Но в последнее время вы стали замечать характерные черты, не соответствующие образу вашего работника. Он оказывается косвенно вовлеченным в закулисные игры, выясняется, что при случае он обращается к вышестоящему начальству, игнорируя непосредственного руководителя. Знакомая ситуация? Перед вами один из типов подчиненных — «серый кардинал».

Нос по ветру

Вычислить подобного сотрудника довольно сложно. Знание собственных достоинств дает ему уверенность в своих действиях. И, правда, коллеги и руководители характеризуют его с положительной стороны. «Серому кардиналу» присуще играть втемную, не вовлекая в свои планы посторонних людей. Он хорошо чувствует ситуацию, окружающих: что нужно сделать в тот или иной момент, кому что сказать. Обладая развитыми коммуникативными и эмпатическими способностями, умеет настроить человека в нужном русле, или оказать поддержку, которую от него ожидают, конечно, если нашему герою это выгодно. Хорошо ориентируясь в перипетиях взаимоотношений, люди подобного типа способны лавировать между враждующими лагерями. Усидеть сразу на двух стульях им удается, потому что каждую возможность они используют «на все сто» себе во благо. Героя отличает умение заранее планировать, и в то же время выполняет функции «команды быстрого реагирования». Таким образом, положительные внешние черты сочетаются с внутренними задатками, но направленность способностей не дает ему право называться лучшим сотрудником.

Найти и обезвредить

Как правило, «серый кардинал» занят административной работой или руководит небольшим проектом. Но он не намерен останавливаться на достигнутом. Главным мотивом профессионального движения является потребность во власти. Поэтому он ведет собственную политику, подчас в ущерб интересам руководителя. Какими методами пользуется и какова стратегия поведения? Работники подобного типа стараются наладить связи, контакты с вышестоящими и влиятельными людьми. При необходимости они вполне могут воспользоваться профессиональным положением. С целью установления отношений могут вступить в разговор с «высоким по рангу» собеседником от имени компании, в которой работает наш герой, или выступая от имени руководителя. Они стремятся заручиться поддержкой людей высшего света. В глазах «серого кардинала» приближенность к влиятельным людям обеспечивает реальную силу, что дает основание для расширения границ своей власти.

Особого внимания заслуживает техника поведения героя с руководством. Он может использовать политический прием: «обмен услугами» с вышестоящим лицом. В чем заключается смысл данного приема? Если у руководителя возникнут проблемы личного характера, то вполне возможно окажется рядом «серый кардинал». Именно он поможет «справиться» со сложной ситуацией, точнее не развивать данную тему среди сотрудников. За небольшую услугу в будущем он будет рассчитывать на ваше особое расположение. Зная психологическую особенность, он умело использует ее: в привычной рабочей обстановке человека можно застать врасплох, если проблемы его личной жизни подвергаются всеобщему обозрению. Здесь нет проявления лести, заигрывания с начальством, обеими сторонами принимаются правила игры. Например, сотрудница (принадлежность к данному типу не зависит от гендерных особенностей) стала свидетелем неприятного разговора руководителя со своими домашними. На что начальник попросил не рассказывать о происходящем персоналу, боясь распространения слухов и сплетен. Позже при прочих равных условиях сотрудницы с другими работниками приоритет получила именно она.

Управление представляет собой не что иное, как настраивание других людей на труд. Ли Якока

Не только умалчивание определенных обстоятельств, но и преподнесение информации особым образом — заслуга кардинала. Подача материала, проекта дается в выгодном свете. Причем авторство делового предложения приписывается себе, даже если были приложены коллективные усилия. Поэтому доверяйте, но проверяйте!

Если кардиналом является секретарь или помощник, то они тщательным образом контролируют доступ к руководителю. Остальные сотрудники ведут себя по отношения к ним особенно вежливо, потому что подчас от них зависит: как скоро состоится встреча с начальником. То есть, пользуясь своим профессиональным положением, распространяют власть и на коллег.

Что делать?

Поняв, кто перед нами, нужно научиться работать с таким человеком. Ведь вы не собираетесь его увольнять? Он устраивает вас как специалист. Просто необходимо соблюдать некоторые правила при взаимодействии с «кардиналом».

Всегда держите субординацию. Не вступайте в откровенные разговоры. Все, что вы скажете, может быть обращено против вас.

Попробуйте пообщаться наедине, используя эффект неожиданности. Скажите, что поняли стратегию поведения собеседника. Он вряд ли признается, но перестанет повторять свои действия.

Не идите на поводу, помните, что перед вами человек, который прекрасно владеет техниками манипуляции.

Если вы начнете применять санкции по отношения к лицу, подозревающемуся в «неправедных действиях», то вы заслужите славу некомпетентного руководителя, который способен управлять только путем запугивания.

Как это ни парадоксально звучит, но делегируйте ему часть своих полномочий.

Главная его потребность — власть. Пусть он ее получит. В соответствии с новой должностью он должен будет нести дополнительную ответственность: за все проступки, невыполнение планов — отвечает за весь отдел перед высшим руководством. Тем самым вы переориентируете его, теперь бурную деятельность необходимо вкладывать в дело!

«Белые вороны» — не такие уж и редкие «птицы». В детском саду ребенка не принимают остальные дети в свою игру, потому что он не такой, как все. Причем характер различий имеет разную основу: например, ребенок полноват, поэтому неуклюж, или наоборот, настолько хорошо ориентируется в игровой ситуации, что постоянно выигрывает. Инаковость мышления и поведения не приветствуется и в школе ни одноклассниками, ни учителями. Во взрослой жизни уникальность и неординарность личности не всегда благожелательно принимается окружающими. На необычных людей смотрят с интересом, любопытством, но в то же время с опасением. Не всегда удается сдержать эмоции и терпеливо принять особенность другого человека.

Дым без огня

Нередко объектом недовольства становятся вполне обычные люди. Если рассматривать область профессиональной жизни, то это явление можно заметить в период адаптации сотрудников в новом коллективе. Как правило, новички, выйдя на работу, стараются приложить максимум сил. Они задерживаются в офисе, берут на себя лишние обязательства, стремятся влиться в коллектив. Подобная усердность не однозначно воспринимается коллегами. Кто-то, воспользовавшись ситуацией, пытается передать часть своих обязанностей новичку. Другие сотрудники занимают выжидательную позицию: тщательно следят за действиями нового сотрудника, чтобы при случае подчеркнуть промахи.

Общественное мнение всегда более деспотично по отношению к тем, кто явно боится его, чем по отношению к тем, кто к нему равнодушен.

Как бы не складывалась ситуация, внимание новому работнику обеспечено. Но в первую очередь необходимо не контролирующее внимание, а помогающее, способствующее профессиональному раскрытию специалиста. Данному процессу содействуют наставники. Так, сотрудница, устроившаяся на позицию офис-менеджера, попала в неловкую ситуацию. Ее искренне желание как можно лучше справляться со служебными обязанностями вызвало неприязнь со стороны коллег. Ей всячески пытались осложнить жизнь: то секретарь «забывала» передать распоряжение директора, то необходимые документы «не приходили» в срок. Тогда сотрудница с наставником обратились к вышестоящему начальству с просьбой разобраться в деле, не имея возможности самостоятельно решить возникшие проблемы. Разговор руководителя с подчиненными состоялся: зачинщики, конечно, не были найдены, но серьезность положения всем была ясна.

Удержаться на плаву

Почему моббинг (непринятие сотрудника коллегами, как следствие выживание из коллектива) — такое распространенное явление в профессиональном сообществе? Один из ответов: несовместимость людей. Изначально подбирая профессиональную команду, нацельтесь на специалистов, которые придерживаются схожей системы ценностей или имеют общие интересы. Создать коллектив полностью совпадающих личностей по жизненным целям, установкам, характерам невозможно. Да и дело в таком случае будет страдать, потому что при найме придется ориентироваться, прежде всего, на личностные качества соискателей. Поэтому при отборе персонала следует делать ставку на профессионализм, не забывая при этом изучить мотивационную систему кандидатов, выделить круг их интересов, что в будущем поспособствует сплочению коллектива.

Чтобы не вызывать дополнительной неприязни персонала по отношению к коллеге — рекомендация руководителю: относитесь ко всем одинаково — ровно, по-деловому, не выделяйте любимчиков. Появление фаворитов вызывает чувство негодования. Каждый человек, мотивированный на исполнение своих обязанностей, выполняет свою работу в определенном темпе: кто-то быстрее, кто-то медленнее, исходя из личностных особенностей. По законам психологии нельзя сравнивать людей между собой. Сравнению поддаются результаты деятельности одного человека в разные периоды времени. Движение в собственном профессиональном становлении заслуживает похвалы.

Если проблема неприязни сотрудника коллективом возникла, то руководителю ни в коем случае нельзя игнорировать внутренний конфликт. Если появляются сплетни, слухи как один из приемов «офисных баталий», то следует негативно отреагировать на них, тем самым остановите распространение отрицательной информации, которая может привести к дезорганизации компании.

Один из способов предотвратить закулисные игры — открытый разговор. За столом переговоров сообщить, что конкретно вас настораживает. Высказав свои подозрения, сотрудники, причастные к интригам, вряд ли сразу откровенно сознаются. Но вполне могут задуматься, пересмотреть свои взгляды, если поймут, что это вызывает недовольство со стороны руководства. Во время разговора следует избегать обвинительного тона. Работник, который стал «козлом отпущения», не должен выглядеть в глазах коллектива жертвой. Его не следует жалеть, приводя в укор другим. Иначе вы заработаете себе репутацию непопулярного начальника.

Агрессивное, жесткое поведение не лучший вариант в данной ситуации. Следует продемонстрировать подчиненным свой серьезный настрой: вы не намерены упускать из виду сложившееся положение вещей. Ваше внимательное отношение к ситуации поможет обрести покой в рабочей атмосфере.

Алина Кавыева

# Аттестация персонала: что и как?

Для проверки соответствия квалификации работников потребностям работодателя используется механизм аттестации персонала, которую проводят с периодичностью, установленной локальными актами работодателя. Конечно же, процедура аттестации для работников различных категорий имеет свои особенности, но состав документов, сопровождающих аттестацию, в различных организациях практически одинаков. В данной статье расскажем, зачем и как проводить аттестацию, как к ней подготовиться, какие документы оформить.

Что такое аттестация и зачем она проводится?

Аттестация представляет собой оценку соответствия деятельности сотрудника стандарту выполнения работы на конкретном рабочем месте. Для работодателя аттестация - это возможность оценки эффективности работы, а в некоторых случаях и возможность обосновать расторжение трудовых отношений. Работникам же эта процедура дает возможность карьерного роста и увеличения заработной платы.

Итак, основными целями аттестации являются:

- создание резерва на выдвижение;

- выявление потребности в обучении персонала;

- определение оснований для принятия кадровых решений (повышения, понижения, перемещения, увольнения);

- дифференциация вознаграждения за труд.

Если в ходе аттестации персонала достигнуты не все намеченные цели, можно провести дополнительные встречи-аттестации или оценки персонала.

Конечно, в современных условиях привычные методы проведения аттестации не всегда обеспечивают достижение поставленных задач. Например, в организациях, построенных по матричному принципу (у сотрудника несколько руководителей), или в горизонтальных структурах (сотруднику передаются значительные полномочия, повышается доверие к нему, ослабевает систематический контроль; у одного руководителя в подчинении находятся десятки сотрудников). В таких случаях для аттестации могут использоваться инновационные методы - методы самооценки персонала, рейтинговых оценок, привлечения аттестационных центров, разного рода тесты и многие другие.

Периодичность проведения аттестации определяется руководством и для различных категорий персонала может быть разной. В среднем аттестация проводится не чаще чем раз в год и не реже раза в три года.

Самое сложное при проведении аттестации - разработать объективные критерии оценки. Оцениваться могут, в частности:

- качество выполнения должностных обязанностей;

- особенности поведения;

- компетентность;

- результативность, эффективность работы.

Выбирая параметры для оценки, следует учитывать, насколько организация способна определить стандарты. Например, при отсутствии четко определенных должностных обязанностей, закрепленных документально, оценить их выполнение достаточно проблематично, и, скорее всего, оценка будет в какой-то мере поверхностной и субъективной.

Распространен такой подход к аттестации: разработаем положение об аттестации, несколько бланков, чтобы создать видимость формализации, соберем руководителей и будем по очереди вызывать подчиненных на собеседование. Но от такого подхода лучше отказаться. Как только организация достигла того уровня развития, когда проведение аттестации становится действительно актуальным, следует поставить цели, определить свои возможности и приступить к выбору оптимального метода достижения этих целей.

Кого аттестовываем?

Трудовой кодекс не называет категории персонала, подлежащие аттестации. Поэтому их можно установить в локальном нормативном акте с учетом требований Постановления ГКНТ СССР и Госкомтруда СССР от 05.10.1973 N 470/267 "Об утверждении Положения о порядке проведения аттестации руководящих инженерно-технических работников и других специалистов предприятий и организаций промышленности, строительства, сельского хозяйства, транспорта и связи" <1> (далее - Положение). В частности, его абз. 3 п. 4 устанавливает категории работников, которые не проходят очередную аттестацию: лица, проработавшие в занимаемой должности менее года, беременные женщины и женщины, имеющие детей в возрасте до года. Кроме этого, не рекомендуем аттестовывать работников, трудовые функции которых не требуют специальных знаний или подготовки (например, уборщицы, дворники).

--------------------------------

<1> Применяется в части, не противоречащей ТК РФ, в силу ст. 423 ТК РФ.

Готовим документы

Повторим, что состав документов, сопровождающих аттестацию, в различных организациях практически одинаков. Он включает в себя, прежде всего:

- положение о проведении аттестации;

- приказ о проведении аттестации;

- график аттестации;

- приказ об утверждении аттестационной комиссии;

- положение о работе комиссии;

- квалификационный лист;

- аттестационный лист;

- протокол заседания аттестационной комиссии;

- характеристику на аттестуемого работника;

- документацию по экспертизе различных качеств работника.

Итак, основополагающим является положение о проведении аттестации в организации. При его разработке рекомендуем обратиться к нормам Положения. В данном локальном акте закрепляется порядок проведения аттестации: квалификационные требования к сотрудникам, должности сотрудников, подлежащих аттестации, порядок формирования аттестационной комиссии, сама процедура аттестации и порядок оформления ее результатов.

Приведем пример такого положения.

┌─────────────────────────────────────────────────────────────────────────┐

│ Общество с ограниченной ответственностью "Новапродукт" │

│ │

│ Утверждаю│

│ Директор Зубарев /А.Б. Зубарев/│

│ │

│ Положение │

│ об аттестации персонала │

│ │

│г. Москва 14 марта 2009 г.│

│ │

│ I. Общие положения │

│ │

│ 1. Аттестация сотрудников проводится с целью определения соответствия│

│их квалификации занимаемым должностям, выявления их потенциальных│

│возможностей, стимулирования роста профессионализма, определения│

│необходимости повышения квалификации. │

│ 2. Аттестация проводится в форме тестирования. │

│ 3. Очередная аттестация проводится один раз в два года. │

│ │

│ II. Подготовка аттестации │

│ │

│ 1. Аттестация проводится в соответствии с графиком, который│

│разрабатывает отдел кадров и утверждает директор. Проведение аттестации│

│не должно совпадать с периодом массовых отпусков (апрель - сентябрь). │

│ 2. График проведения аттестации доводится до сведения аттестуемых под│

│роспись не позднее чем за один месяц до даты начала проведения│

│аттестации. │

│ 3. Аттестацию проводят аттестационные комиссии в составе пяти│

│человек, которые назначаются приказом директора для каждого структурного│

│подразделения. │

│ 4. В состав аттестационной комиссии включаются: │

│ - председатель - заместитель директора; │

│ - члены комиссии - начальник отдела кадров, начальник подразделения,│

│непосредственный руководитель аттестуемых работников, эксперт по│

│профильной специальности из числа ИТР или со стороны. │

│ 5. Отдел кадров не позднее чем за две недели до даты проведения│

│аттестации представляет в комиссию материалы на каждого аттестуемого│

│сотрудника: │

│ - копии документов о профессиональном образовании; │

│ - копии документов о повышении квалификации; │

│ - выписку из трудовой книжки; │

│ - должностную инструкцию; │

│ - характеристику от руководителя; │

│ - отзывы клиентов; │

│ - аттестационный лист по итогам прошлой аттестации. │

│ 6. Аттестуемые работники не менее чем за 14 дней до даты проведения│

│аттестации должны быть ознакомлены с представленными в комиссию│

│материалами. Они имеют право представить в комиссию недостающие│

│документы, которые могут повлиять на результаты аттестации. │

│ 7. Не менее чем за 14 дней до даты проведения аттестации аттестуемый│

│сотрудник вправе ознакомиться с тематикой предстоящего тестирования.│

│Тесты составляет профильный специалист и утверждает председатель│

│аттестационной комиссии. │

│ │

│ III. Проведение аттестации │

│ │

│ 1. Аттестационная комиссия правомочна проводить аттестацию при│

│участии в ее заседании не менее 2/3 членов комиссии. │

│ 2. Аттестуемый обязан присутствовать на заседании комиссии. При│

│неявке аттестация может быть перенесена, но не более чем на две недели.│

│При повторной неявке без уважительных причин сотрудник признается│

│неаттестованным. │

│ 3. В ходе аттестации члены аттестационный комиссии: │

│ - изучают представленные в комиссию документы; │

│ - заслушивают непосредственного руководителя аттестуемого; │

│ - проводят тестирование аттестуемого; │

│ - оценивают квалификацию аттестуемого и его соответствие занимаемой│

│должности (выполняемой работе); │

│ - составляют рекомендации о профессиональной подготовке аттестуемого,│

│его переводе, увольнении; │

│ - знакомят аттестуемого сотрудника с результатами аттестации. │

│ 4. Оценка соответствия аттестуемого занимаемой должности (выполняемой│

│работе) дается в следующих формулировках: │

│ а) соответствует занимаемой должности (выполняемой работе); │

│ б) соответствует занимаемой должности при условии улучшения работы и│

│выполнения рекомендаций комиссии с повторной аттестацией через год; │

│ в) не соответствует занимаемой должности; │

│ г) соответствует занимаемой должности и рекомендован для перевода на│

│вышестоящую должность. │

│ 5. Оценка аттестуемого принимается открытым голосованием членов│

│комиссии в отсутствие аттестуемого сотрудника. Результаты голосования│

│определяются простым большинством голосов. При равенстве голосов│

│сотрудник признается соответствующим занимаемой должности (выполняемой│

│работе). │

│ 6. Результаты аттестации (оценки и рекомендации) заносят в│

│аттестационный лист, который подписывают все голосовавшие члены│

│аттестационной комиссии, а затем и аттестуемый. Аттестационный лист│

│хранится в личном деле сотрудника. │

│ │

│ IV. Результаты аттестации │

│ │

│ 1. Руководитель подразделения, в котором трудится аттестуемый│

│работник, обязан в недельный срок после проведения аттестации довести до│

│сведения директора результаты аттестации. В представлении должны быть│

│указаны рекомендации о продолжении (прекращении) трудовых отношений,│

│переводе, об изменении (сохранении) объема выполняемых работ, о размере│

│заработной платы, необходимости повышения квалификации работника. │

│ 2. Директор не позднее чем в двухмесячный срок с момента проведения│

│аттестации принимает решение: │

│ - оставить работника на прежней должности; │

│ - с согласия работника перевести его на другую работу с повышением│

│или понижением в должности; │

│ - изменить существенные условия труда (объем должностных│

│обязанностей, размер оплаты труда, режим труда и отдыха и пр.); │

│ - уволить работника с занимаемой должности в связи с несоответствием│

│занимаемой должности (выполняемой работе) вследствие недостаточной│

│квалификации, подтвержденной результатами аттестации. │

│ 3. Трудовые споры, связанные с аттестацией, рассматриваются в│

│соответствии с порядком, установленным действующим законодательством для│

│рассмотрения индивидуальных трудовых споров. │

└─────────────────────────────────────────────────────────────────────────┘

С таким положением необходимо ознакомить под роспись всех работников, в том числе вновь принимаемых на работу, в силу ст. 68 ТК РФ.

После того как руководитель организации принимает решение о проведении аттестации, издается приказ, в котором указываются место и сроки ее проведения, основания, если аттестация внеочередная, и некоторые другие моменты. Такой приказ издается в произвольной форме на бланке организации. Определяя состав аттестационной комиссии, помните: если в организации есть профсоюз, его представитель обязательно должен входить в состав комиссии в силу положений ч. 3 ст. 82 ТК РФ. Для наглядности приведем пример.

┌─────────────────────────────────────────────────────────────────────────┐

│ Общество с ограниченной ответственностью "Новапродукт" │

│ │

│ Приказ N 28 │

│ о проведении аттестации │

│г. Москва 11 августа 2009 г.│

│ │

│ В целях проверки соответствия работников ООО "Новапродукт" занимаемым│

│должностям │

│ ПРИКАЗЫВАЮ: │

│ 1. Провести плановую аттестацию сотрудников отдела продаж и отдела│

│закупок с 01.10.2009 по 30.10.2009. Тестирование аттестуемых работников│

│провести с 15 по 23 октября 2009 г. │

│ 2. Подготовить список работников, подлежащих аттестации, и график│

│аттестации - начальнику отдела кадров Емельяновой Н.П. │

│ 3. Создать аттестационную комиссию в составе: │

│ Председатель - заместитель директора Скворцов Павел Анатольевич. │

│ Секретарь - Шуляева Анна Викторовна. │

│ Члены комиссии: │

│ - директор департамента реализации Кузнецов Андрей Петрович; │

│ - начальник отдела кадров Емельянова Надежда Петровна; │

│ - начальник отдела продаж Жулин Сергей Семенович; │

│ - начальник отдела сбыта Моисеев Аркадий Павлович. │

│ 4. Начальникам отделов подготовить характеристики на аттестуемых│

│работников и представить их в аттестационную комиссию до 30.09.2009. │

│ 5. Начальнику отдела кадров Парамоновой М.А. организовать│

│методическую подготовку проведения аттестации. │

│ 6. Председателю аттестационной комиссии - предоставить материалы│

│аттестации директору в срок до 29.10.2009. │

│ 7. Контроль за исполнением приказа оставляю за собой. │

│ │

│ Директор Зубарев /А.Б. Зубарев/│

└─────────────────────────────────────────────────────────────────────────┘

Внимание! Проверьте, на все ли аттестуемые должности составлены должностные инструкции, так как при их отсутствии результаты аттестации могут быть признаны недействительными.

Решение о проведении аттестации, а также ее график (пример см. ниже) необходимо довести до сведения работников не менее чем за месяц до начала аттестации. Этого требует абз. 2 п. 4 Положения. Аттестационный лист и характеристика должны быть представлены в аттестационную комиссию не позднее чем за две недели до начала аттестации. Ознакомить работника с представленной на него характеристикой следует не менее чем за неделю (п. 6 Положения).

┌─────────────────────────────────────────────────────────────────────────┐

│ Общество с ограниченной ответственностью "Новапродукт" │

│ │

│ Утверждаю│

│ Директор Зубарев /А.Б. Зубарев/│

│ │

│ График │

│ проведения аттестации работников │

│г. Москва 17 августа 2009 г.│

│ │

│ ┌────┬────────────────┬─────────────────────┬───────────┬─────────────┐ │

│ │ │ │ │ │ Дата │ │

│ │ N │ │ │ Дата │представления│ │

│ │ п/п│ ФИО сотрудника │ Должность │ проведения│ в │ │

│ │ │ │ │ аттестации│ комиссию │ │

│ │ │ │ │ │ документов │ │

│ ├────┼────────────────┼─────────────────────┼───────────┼─────────────┤ │

│ │ ...│ ... │ ... │ ... │ ... │ │

│ ├────┼────────────────┼─────────────────────┼───────────┼─────────────┤ │

│ │ 6 │Зорин Дмитрий │Менеджер I категории │ 16.10.2009│ 26.10.2009 │ │

│ │ │Иванович │ │ │ │ │

│ ├────┼────────────────┼─────────────────────┼───────────┼─────────────┤ │

│ │ 7 │Балашова Елена │Менеджер II категории│ 19.10.2009│ 26.10.2009 │ │

│ │ │Юрьевна │ │ │ │ │

│ └────┴────────────────┴─────────────────────┴───────────┴─────────────┘ │

│ │

│Начальник отдела кадров Емельянова /Н.П. Емельянова/│

└─────────────────────────────────────────────────────────────────────────┘

Скажем немного о составлении характеристики на аттестуемого. Непосредственный руководитель в этом документе должен объективно оценить личностные и должностные качества работника, результаты его деятельности за период, предшествующий аттестации, а также отразить свое мнение о соответствии работника занимаемой должности.

Проводим аттестацию

Во время заседания аттестационная комиссия рассматривает представленные материалы на каждого аттестуемого работника, заполняет аттестационный лист (образец см. ниже) и ведет протокол. В нем необходимо указать наименование компании, дату проведения аттестации, список присутствующих членов комиссии и иных присутствующих лиц (если таковые имеются). Затем указываются фамилия, должность и подразделение, в котором трудится аттестуемый работник, заданные вопросы и краткие ответы на них. Кроме этого, нужно занести в протокол пожелания и рекомендации членов комиссии, оценку деятельности аттестуемого и результаты голосования (количество голосов "за" и "против"). Если проводилось тестирование, его результаты тоже необходимо внести в протокол, а сами тесты оформить приложением.

Голосование по результатам обсуждения проводится в отсутствие аттестуемого. Оценка деятельности работника, прошедшего аттестацию, и рекомендации аттестационной комиссии заносятся в аттестационный лист, составленный в двух экземплярах.

┌─────────────────────────────────────────────────────────────────────────┐

│ Аттестационный лист │

│ │

│ Зорин Дмитрий Иванович │

│ 1. Фамилия, имя, отчество -------------------------------------------│

│ 13 января 1977 г. │

│ 2. Год, число и месяц рождения --------------------------------------│

│ 3. Сведения о профессиональном образовании, наличии ученой степени,│

│ высшее МНЭПУ, специальность "Менеджмент организации" │

│ученого звания ----------------------------------------------------------│

│ 4. Наименование занимаемой должности на момент аттестации и дата│

│ менеджер I категории, 12 марта 2008 г. │

│назначения на должность -------------------------------------------------│

│ 1 год 5 месяцев │

│ 5. Стаж работы по должности -----------------------------------------│

│ 7 лет 8 месяцев │

│ 6. Общий трудовой стаж ----------------------------------------------│

│ 7. Вопросы, заданные сотруднику, и краткие ответы на них: │

│ Вопрос: возможно ли на счете-фактуре поставить факсимильную подпись?│

│ ---------------------------------------------------------------------│

│Ответ: нет, так как проставление факсимиле является нарушением порядка│

│-------------------------------------------------------------------------│

│оформления данного документа. │

│-------------------------------------------------------------------------│

│ 8. Замечания и предложения аттестационной комиссии \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_│

│\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_│

│\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_│

│ 9. Рекомендации предыдущей аттестации (ненужное зачеркнуть): │

│ - выполнены; │

│ - выполнены частично; │

│ - не выполнены. │

│ Работник соответствует занимаемой│

│ 10. Решение аттестационной комиссии ---------------------------------│

│должности и рекомендован на вышестоящую должность. │

│-------------------------------------------------------------------------│

│ 5 человек │

│ 11. Количественный состав аттестационной комиссии -------------------│

│ На заседании присутствовало ------------------------- членов комиссии│

│ Количество голосов "за" --------------------------------------------,│

│"против" ────────────────────────────────────────────────────────────────│

│ 12. Примечания ──────────────────────────────────────────────────────│

│ │

│Председатель аттестационной комиссии Скворцов /П.А. Скворцов/│

│Секретарь комиссии Шуляева /А.В. Шуляева/│

│Члены комиссии: │

│Кузнецов /А.П. Кузнецов/│

│Емельянова /Н.П. Емельянова/│

│Жулин /С.С. Жулин/│

│Моисеев /А.П. Моисеев/│

│ │

│ 16 октября 2009 г. │

│ Дата проведения аттестации ------------------ │

│ │

│ С аттестационным листом ознакомлен(а) Зорин /Д.И. Зорин/ │

│ М.П. │

└─────────────────────────────────────────────────────────────────────────┘

Образец протокола заседания комиссии см. на с. 52.

После завершения процедуры аттестации сведения о результатах нужно занести в разд. IV личной карточки работника (форма N Т-2 <2>) и все материалы по ней предоставить руководителю организации в сроки, установленные в приказе о проведении аттестации. Руководитель, в свою очередь, принимает решение по итогам аттестации, например:

- оставить работника на прежнем месте работы;

- направить на обучение или повышение квалификации;

- уволить.

--------------------------------

<2> Утверждена Постановлением Госкомстата России от 05.01.2004 N 1 "Об утверждении унифицированных форм первичной документации по учету труда и его оплаты".

После принятия решения руководством в отношении аттестуемых работников издается приказ по итогам аттестации. Пунктом 12 Положения установлено, что руководитель организации с учетом рекомендаций аттестационной комиссии применяет к работникам соответствующие меры поощрения и в надлежащих случаях, в срок не более двух месяцев со дня аттестации, может принять решение о переводе работника, признанного по результатам аттестации не соответствующим занимаемой должности, на другую работу с его согласия. При невозможности перевода работника с его согласия на другую работу руководитель предприятия, организации может в тот же срок в установленном порядке расторгнуть с ним трудовой договор. Получается, что расторгнуть трудовой договор по п. 3 ч. 1 ст. 81 ТК РФ можно только в течение двух месяцев и по истечении указанного срока перевод работника на другую работу или расторжение с ним трудового договора по результатам данной аттестации не допускаются.

┌─────────────────────────────────────────────────────────────────────────┐

│ Общество с ограниченной ответственностью "Новапродукт" │

│ │

│г. Москва 16 октября 2009 г.│

│ Протокол N 6 │

│ заседания аттестационной комиссии │

│ │

│ Присутствовали: │

│ Председатель комиссии - заместитель директора П.А. Скворцов. │

│ Члены комиссии: │

│ - А.П. Кузнецов, директор департамента реализации; │

│ - Н.П. Емельянова, начальник отдела кадров; │

│ - С.С. Жулин, начальник отдела продаж; │

│ - А.П. Моисеев, начальник отдела сбыта. │

│ Секретарь - А.В. Шуляева. │

│ На заседании аттестационной комиссии был рассмотрен вопрос о│

│соответствии Зорина Дмитрия Ивановича и Балашовой Елены Юрьевны│

│занимаемым должностям менеджеров I и II категории соответственно. │

│ Аттестационная комиссия пришла к заключению: │

│ 1. Зорин Дмитрий Иванович не соответствует занимаемой должности. │

│ 2. Балашова Елена Юрьевна соответствует занимаемой должности и│

│рекомендована для перевода на вышестоящую должность менеджера I│

│категории. │

│Председатель комиссии /П.А. Скворцов/ Скворцов│

│Члены комиссии: │

│ /А.П. Кузнецов/ Кузнецов│

│ /Н.П. Емельянова/ Емельянова│

│ /С.С. Жулин/ Жулин│

│ /А.П. Моисеев/ Моисеев│

│Секретарь комиссии /А.В. Шуляева/ Шуляева│

└─────────────────────────────────────────────────────────────────────────┘

Приведем образец приказа по итогам аттестации.

┌─────────────────────────────────────────────────────────────────────────┐

│ Общество с ограниченной ответственностью "Новапродукт" │

│ │

│г. Москва 12 ноября 2009 г.│

│ Приказ N 63 │

│ о мероприятиях по итогам аттестации │

│ │

│ В целях реализации итогов аттестации, проведенной в период с│

│01.10.2009 по 30.10.2009, │

│ ПРИКАЗЫВАЮ: │

│ 1. Начальнику отдела кадров Н.П. Емельяновой до 31.12.2009│

│разработать программу повышения квалификации на 2010 г. для сотрудников,│

│которым аттестационная комиссия рекомендовала пройти курс повышения│

│квалификации. │

│ 2. Включить в кадровый резерв на выдвижение следующих сотрудников: │

│ - Н.И. Баландину; │

│ - Н.Р. Пыхина. │

│ 3. До 18.11.2009 на основании рекомендаций аттестационной комиссии│

│подготовить проект изменений в штатное расписание в части повышения│

│должностных окладов работникам, которым рекомендовано повышение размера│

│заработной платы, установление доплат и надбавок. │

│ 4. Подготовить предложение о переводе на другую работу И.И. Ромашева│

│и Л.Е. Запашного (менеджеров отдела снабжения), а в случае отсутствия│

│вакантных должностей - проекты приказов о расторжении трудовых договоров│

│в связи с несоответствием занимаемой должности вследствие недостаточной│

│квалификации до 20.11.2009. │

│ 5. Контроль за исполнением настоящего приказа возложить на│

│заместителя директора П.А. Скворцова. │

│ │

│Директор Зубарев /А.Б. Зубарев/│

│ │

│С приказом ознакомлены: │

│Заместитель директора Скворцов, 12.11.2009 │

│Начальник отдела кадров Емельянова, 12.11.2009 │

└─────────────────────────────────────────────────────────────────────────┘

Если в результате аттестации окажется, что некоторые работники не соответствуют тем должностям, которые они занимают, с ними можно попрощаться на основании п. 3 ч. 1 ст. 81 ТК РФ. Увольнение по данному основанию допускается, если невозможно перевести работника с его письменного согласия на другую имеющуюся у работодателя работу (как вакантную должность или работу, соответствующую квалификации работника, так и вакантную нижестоящую должность или нижеоплачиваемую работу), которую работник может выполнять с учетом его состояния здоровья. При этом работодатель обязан предлагать все отвечающие указанным требованиям вакансии, имеющиеся у него в данной местности. Предлагать вакансии в других местностях работодатель обязан, если это предусмотрено коллективным договором, соглашениями, трудовым договором (ч. 3 ст. 81 ТК РФ). Такие же рекомендации дает Роструд в Письме от 30.04.2008 N 1028-с.

Внимание! Если работник был уволен по п. 3 ч. 1 ст. 81 ТК РФ, в случае трудового спора работодатель обязан представить доказательства, свидетельствующие о том, что работник отказался от перевода на другую работу либо работодатель не имел возможности (например, в связи с отсутствием вакантных должностей или работ) перевести работника с его согласия на другую имеющуюся работу (п. 31 Постановления Пленума ВС РФ от 17.03.2004 N 2 "О применении судами Российской Федерации Трудового кодекса Российской Федерации").

Если работник откажется от предложенных вакансий или в организации таковых нет, то оформляется увольнение. Составляется приказ по форме N Т-8, с которым должен быть ознакомлен работник. Далее в его трудовой книжке производится запись: "Трудовой договор расторгнут в связи с несоответствием работника занимаемой должности вследствие недостаточной квалификации, подтвержденной результатами аттестации, пункт 3 части первой статьи 81 Трудового кодекса Российской Федерации".

В.П.Ющин

Эксперт журнала

"Отдел кадров

коммерческой организации"

# Аттестация работников

Аттестации подлежат все категории служащих - руководители, специалисты и технические исполнители, состоящие в штате учреждения, организации, предприятия, кроме лиц, проходящих аттестацию в комиссиях, специально создаваемых вышестоящими органами по подчиненности.

Порядок подготовки и проведения аттестации

Подготовка к проведению аттестации организуется администрацией учреждения, организации, предприятия при участии соответствующих профсоюзных организаций.

Она включает следующие мероприятия:

1. подготовку необходимых документов на аттестуемых;

2. разработку графиков проведения аттестации;

3. определение состава аттестационных комиссий;

4. организацию разъяснительной работы о целях и порядке проведения аттестации.

На каждого работника, подлежащего аттестации, не позднее чем за две недели до начала ее проведения, его непосредственным руководителем подготавливается представление.

Представление должно содержать всестороннюю оценку данного работника:

1. соответствия профессиональной подготовки работника квалификационным требованиям по должности и разряду оплаты его труда;

2. его профессиональной компетентности;

3. отношения к работе и выполнению должностных обязанностей;

4. показателей результатов работы за прошедший период.

Аттестуемый работник должен быть ознакомлен с представленными материалами не менее чем за две недели до аттестации.

Аттестационная комиссия рассматривает представление, заслушивает аттестуемого и руководителя подразделения, в котором он работает. Обсуждение работы аттестуемого должно проходить в обстановке требовательности, объективности и доброжелательности, исключающей проявление субъективизма.

Конкретные сроки, график проведения аттестации и состав аттестационной комиссии утверждаются руководителем учреждения, организации, предприятия и доводятся до сведения аттестуемых работников не менее чем за две недели до начала аттестации.

В графике проведения аттестации указываются:

1. наименование подразделения, в котором работает аттестуемый;

2. его фамилия;

3. должность;

4. даты проведения аттестации и представления в аттестационную комиссию необходимых документов;

5. должности и фамилии работников, ответственных за их подготовку.

Как правило, в первую очередь аттестуются руководители подразделений учреждения, организации, предприятия, а затем подчиненные им работники. Аттестация членов аттестационной комиссии проводится на общих основаниях.

Руководители учреждений, организаций, предприятий проходят аттестацию в комиссиях, организуемых вышестоящими органами по подчиненности.

Состав аттестационных комиссий

В состав аттестационной комиссии включаются:

1. председатель (как правило, заместитель руководителя учреждения, организации, предприятия);

2. секретарь;

3. члены комиссии.

В аттестационную комиссию включаются руководители подразделений, высококвалифицированные специалисты, представители профсоюзных организаций.

В необходимых случаях могут образовываться несколько аттестационных комиссий.

Регламент работы аттестационной комиссии

Аттестационная комиссия правомочна проводить аттестацию и голосовать при участии в заседании не менее двух третей своего состава.

Рекомендации комиссии и оценка деятельности работника принимаются открытым голосованием в отсутствие аттестуемого. Результаты голосования определяются большинством голосов. При равенстве голосов аттестуемый работник признается соответствующим определенной должности и разряду оплаты.

Если проводиться аттестация работника, являющегося членом аттестационной комиссии, то данный аттестуемый в голосовании не участвует.

Результаты аттестации сообщаются работнику сразу же после голосования.

Результаты аттестации

Результаты аттестации (оценка и рекомендации) заносятся в аттестационный лист. Аттестационный лист составляется в одном экземпляре и подписывается председателем, секретарем и членами аттестационной комиссии, принявшими участие в голосовании.

Аттестационный лист и представление на работника, прошедшего аттестацию, хранятся в его личном деле.

По результатам проведенной аттестации комиссия выносит рекомендацию о соответствии работника определенной должности и об отнесении к тому или иному разряду оплаты труда.

Результаты аттестации в недельный срок сообщаются руководителю учреждения, организации, предприятия.

Реализация решений аттестационной комиссии

Руководитель учреждения, организации, предприятия с учетом рекомендаций аттестационной комиссии в месячный срок издает приказ о присвоении работнику квалификационной категории. Квалификационная категория присваивается со дня принятия решения аттестационной комиссии

О принятом руководителем решении в трудовой книжке делается соответствующая запись с указанием разряда оплаты по Единой тарифной сетке, но без указания размера ставки/оклада, поскольку она/он может меняться в связи с изменением минимальной ставки/оклада первого разряда.

Установленный служащему разряд оплаты в данном учреждении, организации и на предприятии не означает, что при переходе или переводе работника на другую работу этот разряд оплаты ему должен быть обязательно сохранен.

Признание работника не соответствующим заявленной квалификационной категории

В случае признания работника не соответствующим заявленной квалификационной категории аттестация на ту же или более высокую квалификационную категорию по заявлению работника может проводиться не ранее чем через год со дня принятия соответствующего решения аттестационной комиссией.

По решению аттестационной комиссии о несоответствии работника занимаемой должности руководитель предприятия, учреждения, организации в праве:

1. перевести работника на иную или нижестоящую должность;

2. изменить существенные условия труда работника в части изменения объема должностных обязанностей, системы и размера оплаты труда, режима труда и отдыха, предоставляемых льгот и пр.;

3. уволить его по результатам данной аттестации.

Следует заметить, что перевод работника по результатам аттестации на другую или нижеоплачиваемую должность возможен только с письменного согласия работника.

Ч. 2 ст. 73 ТК РФ указывает на то, что Работодатель имеет право по своей инициативе изменить существенные условия трудового договора по причинам, связанным с изменением организационных или технологических условий труда, о чем работник должен быть уведомлен не позднее чем за 2 месяца.

В силу подпункта \"б\" пункта 3 статьи 81 Кодекса увольнение по причине недостаточной квалификации, подтвержденной результатами аттестации допустимо только при условии, что несоответствие работника занимаемой должности вследствие его недостаточной квалификации подтверждено результатами аттестации, проведенной в порядке, предусмотренном федеральным законом или иным нормативным правовым актом, либо в порядке, закрепленном в локальном нормативном акте организации. Учитывая это, работодатель не вправе расторгнуть трудовой договор с работником по названному основанию, если в отношении этого работника аттестационная комиссия пришла к выводу о соответствии работника занимаемой должности. При этом выводы аттестационной комиссии о деловых качествах работника подлежат оценке в совокупности с другими доказательствами по делу.

Трудовые споры, связанные с аттестацией, рассматриваются в соответствии с действующим законодательством о порядке рассмотрения трудовых споров.

Автор: Синица Оксана Станиславовна Юрисконсульт, ООО «Екатеринбург-Сервис»

Человеческие Ресурсы Урала

# Аттестация персонала: этапы, виды и сценарии

Аттестация сотрудников, прежде всего, предназначена для выявления потенциальных возможностей персонала, при необходимости направляя сотрудников для прохождения дополнительного обучения, с материальным поощрением, мотивацией самых опытных и

Как подготовиться и провести аттестацию персонала

Основные этапы аттестации персонала

Виды оценки и аттестации персонала

Аттестация персонала относится к числу важнейших элементов в организации кадровой работы, заключаясь в периодическом освидетельствовании работников определенной категории на профессиональную пригодность, соответствие  занимаемой должности. Устанавливается состав кадров, которые должны пройти аттестацию, в каждой отрасли в соответствии с перечнем должностей руководителей, специалистов и других работников.

Аттестация персонала представляет собой юридическую основу для продвижения по службе, переводов, награждений, определения размеров зарплаты, понижения в должности либо увольнения работников.

Направлена аттестация персонала для улучшения качественного состава персонала, с определением степени загрузки сотрудников, задействовав работника по специальности, совершенствуя методы и стиль управления персоналом организации. Аттестация персонала своей целью ставит изыскание резервов для повышения, роста производительности труда, заинтересованности сотрудников в результатах личного труда и организации в целом, оптимально используя социальные гарантии и стимулы, формируя условия для всестороннего и максимально динамичного развития личности.

4 вида аттестации персонала:

Очередная аттестация – обязательная для всех, проводится минимум раз в 2 года для руководящего состава и минимум каждые 3 года для специалистов и остальных служащих.

Аттестация по истечении испытательного срока – для выработки обоснованных рекомендаций по использованию работника на основе результатов его трудовой адаптации на своем новом месте.

Аттестации персонала при продвижении по службе – выявить уровень профессиональной подготовки и возможности работника для занятия более высокой должности, учитывая требования нового рабочего места и новые обязанности.

Аттестация при переводе в другое структурное подразделение – требуется для случаев, когда происходит значительное изменение должностных обязанностей и требований на новом рабочем месте.

Оценка и аттестация персонала проводится регулярно во всех подразделениях организации. Список должностей, которые подлежат аттестации, также сроки её проведения устанавливаются руководителем компании.

Этапы аттестации персонала

Оценка и аттестация персонала в большинстве компаний производится с применением «метода 360 градусов», когда работник сам себя характеризует, его оценивают и непосредственный руководитель, подчиненные и коллеги.

1 этап. Подготовка к аттестации

Ответственные: отдел персонала

Участники: аттестуемый работник, непосредственный руководитель, подчиненные, коллеги.

Задачи: разработка форм, в которых участники процедуры будут выставлять аттестуемому работнику баллы, с оценкой каждого профессионального качества – рассылая всем участникам процедуры оценочные листы по электронной почте, будут собраны оценочные листы, переданы материалы членам аттестационной комиссии на оценку, с назначением даты для заседания комиссии.

Сроки: десять рабочих дней для подготовки документа.

Необходимо для каждой категории оценивающих составить отдельный оценочный лист:

1. Лист оценки, заполняемый подчиненными и коллегами. Следует себя включать в столбец, в котором перечисляются профессиональные умения работники, графы для оценок в баллах, графы для указания сильных и слабых черт работника.

2. Лист оценки, заполняемый руководителем аттестуемого сотрудника. Дополнительно в нем указываются графы для описания рабочих целей работника на следующий период, наметив перспективы должностного и профессионального роста, с указанием – необходимо ли обучение.

3. Лист самооценки – включает дополнительно графы, в которых работник может указывать, какие качества планирует развивать, какое обучение для себя считает целесообразным, в каких проектах хотел бы принять участие.

2 этап. Оценка

Ответственные: отдел персонала

Участники: гендиректор, заместители, руководитель отдела персонала, начальник оцениваемого работника, аттестуемый сотрудник

Задачи: узнать, как работник видит свои карьерные перспективы в компании, какие сложности возникают в работе, дается конструктивная оценка работнику, ставятся перед ним цели на ближайшее будущее, с выявлением кандидатов в кадровый резерв, принятием кадровых решений по результатам аттестации (с изменением оклада, должности либо увольнением).

Сроки: 30 мин – 1 час на одну беседу.

3 этап. Оформление принятых кадровых решений

Ответственные за данный этап: отдел персонала

Участники аттестации: начальник отдела персонала, аттестуемый работник

Задачи: оформление принятых решений приказом, ознакомление с ним работника, внесение изменений в учетные документы

Сроки: оформление всех решений в день аттестации

По результатам всех трех этапов аттестации персонала комиссия предоставляет рекомендации по продвижению аттестуемого работника на вышестоящую должность, поощрению за успехи, росте зарплаты, переводе на другую работу, освобождению с должности и пр. В дальнейшем предоставленные аттестационной комиссией рекомендации и выводы будут применяться при формировании кадровой политики службы управления персоналом и администрации организации.

Для социальной защиты аттестуемых работников, чтобы избежать субъективности мнения аттестационной комиссии, предполагается учет веса заключений и оценок для работника.

Руководитель организации учитывает рекомендации аттестационных комиссий, поощряя работников в установленном порядке. В период не более 2 месяцев с момента аттестации может принять решение по переводу сотрудника на другую работу с его согласия. Если это невозможно, руководитель может расторгнуть с работником договор согласно действующему законодательству страны.

Аттестация персонала по методу Джека Уэлча

«Кривая жизнеспособности» – таким термином компания GE называет методику по оценке и аттестации персонала. Она предполагает, что каждый начальник подразделения ставит подчиненным оценки для определения – кого в команде можно отнести к лучшим (20%), кого к средним (70%), кого к худшим (оставшиеся 10%).

Подобные оценки даются достаточно нелегко, не всегда можно говорить об их точности. Вероятно, даже будут упущены некоторые «звезды» и сотрудники, потенциал которых раскроется позже. При этом кривая жизнеспособности – эффективный метод, который позволяет повысить шансы для построения идеальной команды. Предполагает данная процедура разделение работников на классы А, В и С.

Класс А – увлеченные, активные работники, всегда готовые воспринимать идеи из любых источников. Их усилия дарят уверенность в интересной и продуктивной работе. У них есть принципы, известные в компании General Electric как «четыре Е»:  - высокий уровень энергии, способность заряжать других людей энергией для достижения общих целей, способность принимать непростые решения и умение постоянно выполнять нужную работу и свои обещания.

Класс В – сердце компании. Работники этого класса являются неотъемлемым фактором успеха компании. Целью менеджеров является помощь для работников в переходе из класса B непосредственно в класс C.

Класс С –  сотрудники, которые со своей работой не справляются. Их деятельность расхолаживает остальных, поэтому работодателю с ними приходится расставаться.

Для всех указанных классов система вознаграждений будет варьироваться. В частности, работники из класса A должны получать зарплату в 2-3 раза выше по сравнению с классом B. Работникам из класса B следует ежегодно предоставлять весомый рост зарплаты как признание их вклада в общий успех. Зарплату для сотрудников C увеличивать не нужно.

Данная система оценки и аттестации персонала предполагает и определенные недочеты. Определять работников класса A приятно, а вот разбираться с аутсайдерами сложно. Особенно на 2-3 год после внедрения своего подхода – ведь худшие к этому периоду из компании уже ушли.

Некоторые уверены, что увольнение 10% худших – слишком жесткая мера. Но по мнению Джека Уэлча – самая жесткая ситуация, когда работодатель медлит, сообщает про слабую профпригодность лишь на поздних этапах карьеры, когда у них уже много финансовых обязательств, но мало других альтернатив для достойного трудоустройства.

# Аморальная история: как завышенные цели портят сотрудников

Колм Хили, Карен Нивен

Когда в 2001 году обанкротилась Enron, одна из самых больших энергетических компаний мира, ударная волна от этого события прошла по всему корпоративному миру. Откровения о систематических подлогах, обмане и коррупции по всей организации вскрыли разрушительные последствия аморального поведения в бизнесе. Скандал вокруг Enron породил основополагающий вопрос о причинах возникновения (и даже укоренения) подобного поведения. Одна из причин, которую назвали как независимые эксперты, так и должностные лица самой организации, — способ постановки задач в Enron. В компании было принято ставить сотрудникам очень трудные и конкретные цели, что и стало ключевой причиной неправильного поведения.

Постановка целей – один из оправдавших себя инструментов, который управленцы используют для повышения мотивации и эффективности сотрудников. Цели — неотъемлемая часть большинства процессов оценки эффективности сотрудников, их выполнение обычно связано с зарплатами, премиями и вознаграждениями. И в то же время амбициозные цели связаны с безнравственным поведением — не только в случае с Enron и другими корпоративными скандалами, но и во все большем количестве академических исследований. Они показывают: когда люди получают конкретные и сложные задачи, это часто побуждает их к обману или попыткам ложно представить результаты своей работы. Это вдохновило нас на более тщательное исследование связи между постановкой целей и аморальным поведением. В частности, мы хотели разрешить очевидный вопрос: если завышенные цели заставляют людей вести себя неэтично, почему же эта управленческая практика все еще популярна в бизнесе? И если постановка особых и сложных целей настолько распространена, то почему аморальное поведение не встречается еще чаще?

Мы предполагаем, что ответ кроется в личностных различиях. Хотя некоторые люди, перед которыми ставятся завышенные цели, возможно,  будут действовать нечестно, есть и другие, которые устоят перед искушением.

Чтобы проверить нашу гипотезу, мы провели эксперимент. Черта характера, на которой мы сосредоточились, — склонность к оправданию аморального поведения, то есть способность представлять неэтичный поступок так, будто он совершается ради чего-то ценного или с учетом моральной стороны дела. Мы предположили, что люди с высокой склонностью к оправданию аморальных поступков могут использовать рабочие цели как предлог для безнравственного поведения, а те, у кого такая склонность ниже, не будут рассматривать амбициозные цели как причину для обмана.

Для нашего онлайн-исследования мы привлекли 106 сотрудников, работающих полный день на разных должностях и в разных отраслях. Все участники прошли тест на склонность к самооправданию, в котором они должны были оценить уровень своего согласия с утверждениями вроде «Можно приукрасить правду, чтобы компания не попала в сложное положение» по шкале от одного («Совершенно не согласен») до пяти («Полностью согласен»). Более высокая оценка в тесте показывала более высокий уровень оправдания аморального поведения. Затем участники прошли два теста на неэтичное поведение. Половине из них мы дали амбициозные и конкретные цели, к которым они должны были стремиться во время теста, а остальным просто сказали работать как можно лучше. Это исследование было недавно опубликовано в [Journal of Business Ethics](https://link.springer.com/article/10.1007%2Fs10551-015-2545-0.).

В одном из тестов мы попросили участников пройти трехэтапное задание из анаграмм, в котором они должны были составить разные слова из цепочки букв. Мы ложно информировали их, что мы не сможем посмотреть их ответы и доверяем их сведениям о том, сколько слов они смогли составить. Это дало людям возможность обмануть, преувеличивая количество составленных ими слов.

Мы обнаружили, что те участники, которым дали конкретную цель – составить девять слов из каждой цепочки букв (уровень сложности, с которым, по нашим подсчетам, могло справиться 10 процентов лучших), были более склонны преувеличивать свой результат, чем те, кому просто сказали «работать как можно лучше». Но это произошло только с теми, у кого был высокий результат в тесте об оправдании аморальных поступков. Участники, склонные оправдывать неправильные поступки и получившие конкретные задачи, преувеличили свои результаты в среднем почти на пять слов в течение трех этапов задания. Люди с небольшой склонностью оправдывать обман, не лгали о своих результатах, даже получив конкретные цели. Другими словами, только люди, оправдывающие неэтичное поведение, использовали завышенные цели в качестве предлога к обману. Результаты свидетельствуют, что, хотя постановка целей действительно может иметь отрицательное влияние на этику в организации, этому эффекту подвержены лишь наиболее нравственно неустойчивые личности.

Однако в нашем втором эксперименте мы обнаружили, что конкретные цели способны увеличить готовность субъекта действовать неэтично независимо от уровня оправдания аморального поведения. Мы попросили участников объяснить, как бы они отреагировали на достаточно реалистичный бизнес-сценарий. Каждый человек выступал в роли менеджера по продажам и отвечал на серию вопросов о бизнесе, в котором он «работает». В каждом вопросе участники должны были выбирать между безнравственным поступком, который приносил финансовые выгоды или помогал избежать потерь (сокрытием от покупателей информации об уменьшении долговечности продаваемой продукции), и этичным поведением, которое оказывалось менее прибыльным (но клиенты при этом получали правдивую информацию).

Мы обнаружили, что участники, перед которыми была поставлена конкретная задача по объему выручки, в два раза чаще склонялись к неэтичными методам ее достижения, чем те, у кого цель была неконкретной, независимо от их уровня оправдания безнравственности. Это означает, что даже люди, которым не свойственно оправдывать обман, были более предрасположены к какому-либо типу аморального поведения, когда встречались с конкретными и завышенными целями.

Почему уровень оправдания неэтичных поступков имел значение только в одном из наших опытов? Одним из вариантов ответа может быть такой: безнравственные поступки, предлагаемые нами в разных экспериментах, различались по уровню тяжести. В задании с анаграммами участники должны были обманывать по-настоящему, в то время как в бизнес-сценарии они лишь обозначили намерение действовать аморально, что можно рассматривать как менее серьезный проступок, чем реальный обман. Амбициозные цели могли стать достаточным стимулом, чтобы участники сказали, что схитрят в задании со сценарием, в но только те из них, у кого была склонность находить оправдание своему неэтичному поступку, смогли по-настоящему обмануть в задании с анаграммами.

Принимая во внимание распространение и серьезность последствий безнравственного поведения на рабочем месте, наше исследование имеет важный подтекст для организаций. Разумеется, совсем отказаться от практики постановки целей нет смысла. Однако важно уделять внимание побочным эффектам этих задач и находить способы минимизировать риски. Организации могут снять возможность для оправданий обмана, делая акцент на том, что выполнение задач вторично по отношению к соблюдению правил. Для этого этичное поведение должно стать неотъемлемой частью организационной культуры, которая призвана давать сигналы сотрудникам о том, какое поведение ценно и приемлемо. Наши результаты также показывают, что будет разумным следить за методами, которые используют сотрудники, когда они стремятся достичь поставленных целей.

Но важно помнить об ограничениях нашего исследования. В частности, чтобы сделать его достаточно практическим, мы использовали эксперименты, которые не в полной мере отражают настоящий рабочий контекст. Если кто-либо задумывается о том, стоит ли поступать неэтично в реальности, где последствия более значительны, психологические барьеры, препятствующие такому поведению, скорее всего будут значительно серьезнее, чем в контексте эксперимента. Также нельзя утверждать, что склонность к оправданию неэтичного поведения заставляет людей действовать аморально. Возможно, что люди, у которых эта черта характера ярко выражена, решили поступить безнравственно и лишь потом нашли оправдание своему поведению. Также возможно, что есть другие черты характера, кроме склонности оправдывать аморальное поведение, которые делают людей более (или менее) подверженными искушению обманывать для достижения целей. И, наконец, относительно малая выборка в нашем исследовании означает, что его повторение с бОльшим количеством людей может придать нашим выводам больше значимости.

СМИ продолжают рассказывать истории о злоупотреблениях в корпорациях, похожих на недавний скандал с искажением информации об уровне выбросов Volkswagen. Наше исследование свидетельствует о том, что такое аморальное поведение обусловлено сочетанием порядков в организации и личных качеств работников. Жизненно необходимо, чтобы ученые продолжали выяснять, какие практики и черты характера повышают риск злоупотреблений, и разрабатывать соответствующие процедурные, организационные и кадровые гарантии, способные предотвратить очередные корпоративные скандалы.

# 5 признаков настоящего сноба

5 привычек, из-за которых вы кажитесь снисходительным, даже если не имели этого в виду

Быть может, вы не хотели никого оскорбить, но вот ваши собеседники могут не разделить такого мнения.

Давайте поговорим о тех самых коллегах. Вы поняли, о ком я говорю? О тех людях, которые при встрече взбираются на своих громадных скакунов, заставляя вас чувствовать себя маленьким и ненужным.

Никто не любит таких снисходительных коллег. Но на минутку задумайтесь: а что если вы – тот самый высокомерный человек в своём офис? И еще вопрос: а что если вы об этом даже не задумываетесь?

Я не большой профи в запугивании, но реальность такова: мы все просто люди, а значит можем абсолютно незаметно для себя включать свои высокомерные и снисходительные привычки.

Вот пять знаков, что это тот самый случай:

1. Вы не осторожны в выборе слов

Существует два слова, которые имеют свойство прокрадываться в наш словарный запас и заставлять других чувствовать себя ниже на пару голов. Что же это за слова? «Вообще» и «просто».

Подумайте о том, когда вы в последний раз произносили нечто похожее на следующие фразы в офисе:

«Вообще, я думаю, что это хорошая идея».

«Тебе просто нужно сделать это вот так».

Использование этих слов воспринимается крайне снисходительно со стороны слушателя. «Вообще» символизирует, что вас удивил сам факт того, что ваш коллега пришел к хорошему решению. А «просто» означает именно такую простоту, что вы якобы считаете, что ваш коллега такой глупый, что сам не смог прийти к такому решению.

2. Вы всегда говорите о себе в первую очередь

Ваш начальник принял вашу просьбу о длинном обеденном перерыве. И даже если вы знаете, что сейчас вся ваша команда пытается закончить проект к назначенному сроку, вы всё равно собираетесь на длинный обед, будучи уверенным, что заслужили его. Вы просто проходите мимо переполненного конференц-зала, машете своим коллегам рукой, улыбаетесь им на прощание и выходите из офиса.

Да, порой вам нужно ставить себя на первое место, и вы действительно заслуживаете перерыв. Так или иначе, существует четкая грань между удовлетворением собственных желаний и вытиранием ног об ваших коллег.

Никто не говорит, что нужно превращаться в офисного мученика. Но нет ничего страшного в том, чтобы предложить дружескую руку помощи или самому прийти на подмогу в кризисные моменты.

3. Вы – мастер двусмысленных комплиментов

Возможно, вы считаете, что постоянно хвалите своих коллег. Так или иначе, следует лишний раз задуматься, а не перебарщиваете ли вы с двусмысленными комплиментами.

Что это за комплименты? Вот два классических примера:

«Эта презентация прошла гораздо лучше, чем твоя предыдущая»

«Я знаю, что у тебя было мало времени, но этот проект выглядит действительно не так уж и плохо»

Ваши намерения сделать комплимент действительно чисты и искренни. Но вы делаете всё неправильно. Когда вы делаете комплимент, делайте фокус на позитивных моментах – всё остальное может быть воспринято подлостью или снобизмом.

4. Вы постоянно приравниваете свой опыт к чужому

Когда коллеги приходят к вам с грустью или проблемой, вам может показаться, что лучшим решением будет поговорить о вашем собственном опыте, который показался вам похожим.

Но знаете что? Вашему коллеге, который переживает из-за отчета, который только что уничтожил ваш босс, явно будет неинтересно слушать о том, как сегодня в кафетерии кто-то дал вам испорченный сэндвич.

Демонстрировать сопереживание – это одно, а вот пытаться приравнять свои переживания, особенно если они не имеют отношения к ситуации вашего коллеги, может быть воспринято за высокомерие.

С другой стороны, отвечать на переживания коллеги со вздохом облегчения в стиле: «Классно, мне никогда не приходилось сталкиваться с подобными» или «Со мной такого никогда не происходило» - тоже не лучший выбор.

Вместо этого, сосредоточьтесь на активном слушании и предложите любую помощь, которую вы можете оказать. Вот, что действительно нужно вашим коллегам.

5. Вы разрушаете диалог

Вы гордитесь, что можете поддержать живую дискуссию с любым человеком в офисе. Но спросите себя: действительно ли это дискуссия или вы уделяете внимание только себе? Вы даете своим коллегам необходимое количество времени и пространства для их мыслей?

Если вы не даете людям говорить, будь то рабочая встреча или разговор тет-а-тет, перетаскивание одеяла на себя – признак того, что вы полагаете, будто бы ваши мысли важнее мыслей других людей.

Нет ничего более унизительного, чем подобное поведение. Поэтому в следующий раз во время разговора со своими коллегами постарайтесь слушать ровно столько, сколько вы говорите. Никто не любит людей, не дающих сказать другим ни слова.

Никто не хочет показаться высокомерным перед своими коллегами. Но, к сожалению, иногда это случается даже без осознания.

Старайтесь следовать вышеперечисленным советам, и тогда, вполне возможно, ваши коллеги будут гораздо реже тяжело вздыхать при вашем появлении. Сомневаетесь, что поможет? Тогда на всякий случай пригласите своих коллег на пару бокалов после работы за ваш счет – это один из самых верных способов создать хороший задел на будущее.

# Почерк вашего сотрудника

[Анна Щербатых](http://www.dk.ru/users/193925/posts), 30 апреля 2015 Уральское бюро психотехнологий

Прежде чем описывать признаки почерка, которые могут характеризовать писавшего человека, как неблагонадежного, необходимо разобраться в самом термине неблагонадежность. «Неблагонадежный человек» - это какой?

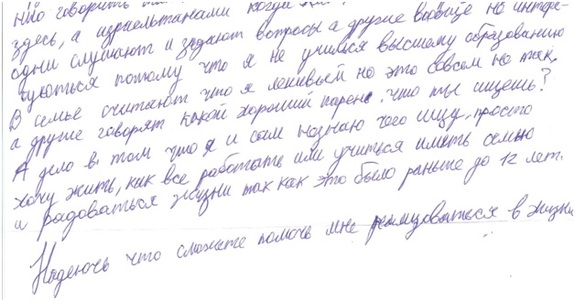
Мне, как прежде всего психологу, а уже потом полиграфологу и графологу, глядя на термин «неблагонадежность» хочется заглянуть в суть проблемы, а именно причины этой самой неблагонадежности.

**Давайте разберем составляющие такого характера и как его можно определить по почерку.**

Прежде всего, говоря про причины, хочется отметить природные особенности нервной системы, которые вовремя не были откорректированы воспитанием, например такие как: рассеянность, низкие волевые качества, незрелость личности, инфантилизм и т.п. К большому сожалению, сейчас все чаще мы встречаем молодых людей с подобными характеристиками. И если для тинэйджеров вначале подросткового возраста это и типично, в силу гормональных и физических изменений, то к 18-20 годам, данное явление должно само себя изжить. К достижению возраста, когда человек становится уже не студентом, а соискателем вакансии, гормональные изменения приходят в норму и видеть перед собой будущего работника с ярко выраженным инфантилизмом как минимум странно.

**Каковы же характеристики почерка человека с подобными характеристиками личности:**

Прежде всего, это низкая выработанность почерка, т.е. почерк, который, при написании букв мало чем отличается от прописей, как будто это пишет ученик 5 класса.

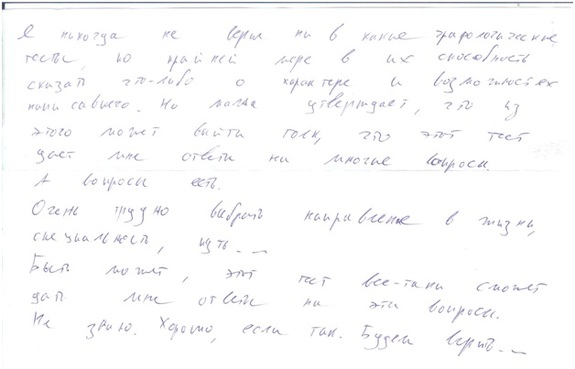


Я сразу предвосхищу возражения про то, что сейчас все меньше пишут рукой, а все больше на всевозможных гаджетах и компьютерах. Но рукописный текст в школе и других учебных заведениях пока никто не отменял, а почерк должен сформироваться и выработаться в той или иной степени уже к 17 годам. Для того, чтобы почерк выработался ( т.е. появились такие элементы в написании букв и связок между буквами, чтобы писать было удобнее, быстрее, комфортнее), необходимо прежде всего использовать почерк в своей повседневной жизни: писать, читать чужой рукописный текст, пробовать писать быстро и медленно и т.п.

**Следующая характеристика – низкие волевые качества, ну или проще сказать лень…**

Ну, конечно же, лень – это то, что есть и должно быть периодически у нас, но в разумных пределах, а не тогда, когда это постоянное состояние.

Некоторые признаки низкой воли, которые проявляются в почерке: слабый нажим, не прописанность букв, медленный темп письма, мало написанного текста.



Я, конечно же, не говорю про случаи, когда низкая воля, следствие каких- либо патологических состояний – это отдельная тема.

Безусловно, я описала только часть признаков, как самой неблагонадежности, так и проявлений их в почерке. Разные неблагонадежные люди могут прийти на собеседование, у них могут быть свои слабости (прогибаемость, подверженность негативному влиянию, чрезмерная потребность в новых впечатлениях и т.п.) Об этом я напишу в следующей статье.

[**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) |  |