**Практика управления персоналом**

Оглавление

[Как раскрыть таланты с помощью голубого океана 2](#_Toc23518560)

[Почему офисные сотрудники превращаются в «собак Павлова» 12](#_Toc23518561)

[Спасти от шума: как технологии мешают и помогают работать 15](#_Toc23518562)

[Рыцари печального возраста 17](#_Toc23518563)

[Как управлять дизайн-мыслителями 23](#_Toc23518564)

[Как делегировать полномочия и не бояться 26](#_Toc23518565)

[Скоро в компании пройдет реструктуризация 33](#_Toc23518566)

[Алкоголь помогает в решении креативных задач 38](#_Toc23518567)

[Переводим сотрудников на гибкий график работы. 41](#_Toc23518568)

[Сотрудники не проявляют инициативу. 49](#_Toc23518569)

[Тяжелые люди: как руководить самовлюбленными сотрудниками 56](#_Toc23518570)

[К какой работе действительно склонен управленец 58](#_Toc23518571)

[Как ставить задачи сотруднику, который боится всего нового и сопротивляется 69](#_Toc23518572)

[Что сделать, чтобы сотрудники стали инициативнее, относились к работе с душой 74](#_Toc23518573)

[Регламентов уже слишком много. 83](#_Toc23518574)

[7 мифов об открытом офисном пространстве 91](#_Toc23518575)

[Сотрудники станут сами себя контролировать, улавливать желания клиентов. 97](#_Toc23518576)

[Cистематизация, автоматизация…Управляйте людьми вручную! 108](#_Toc23518577)

[Как вызвать у сотрудников желание вывести компанию на новый уровень. 109](#_Toc23518578)

[Почему не стоит назначать креативщика руководителем 116](#_Toc23518579)

[Подбираем сотрудников для стартапа. 122](#_Toc23518580)

[Как внедрить демократический стиль управления и не расхолодить сотрудников. 129](#_Toc23518581)

[Если дружба руководителей начинает мешать работе. 135](#_Toc23518582)

[Кадры под цифрой 143](#_Toc23518583)

[Профсоюз мешает 147](#_Toc23518584)

[Как добиться, чтобы сотрудники выполняли все точно 153](#_Toc23518585)

[Как добиться, чтобы сотрудники признавали свои ошибки и учились на них 160](#_Toc23518586)

[Как добиться, чтобы сотрудники не боялись признавать ошибки 170](#_Toc23518587)

[Как не ошибаться в кандидатах и в сотрудниках. 176](#_Toc23518588)

[Как сократить расходы на персонал, не сокращая людей 185](#_Toc23518589)

[Офис - не для тусовки 189](#_Toc23518590)

[«Люди не хотят работать в гамаке»: «модные» офисы не так уж хороши 189](#_Toc23518591)

[Как ошибки в управлении обесценивают человеческий капитал 193](#_Toc23518592)

[Разрешите сотрудникам бунтовать 196](#_Toc23518593)

[Никогда не сдавайте своих? 205](#_Toc23518594)

[Управление персоналом в девелоперских компаниях 206](#_Toc23518595)

[**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)

# Как раскрыть таланты с помощью голубого океана

Чан Ким, Рене Моборн

Ситуация в компаниях безрадостная: лишь 30% их сотрудников честно и профессионально делают свое дело. Согласно отчету Института Гэллапа State of the American Workplace за 2013 год, еще 50% просто отсиживаются на работе, а 20% вообще не желают трудиться; они пропускают работу и отваживают клиентов плохим обслуживанием, подавая тем самым дурной пример коллегам. По оценкам Института Гэллапа, только эти 20% ежегодно обходятся экономике США примерно в $0,5 трлн.

В чем причина такого отношения к работе? По данным Института Гэллапа — главным образом в низком качестве управления.

Люди не могут реализовать свои возможности: их таланты не востребованы, поэтому, как признает большинство руководителей высшего звена, и не только в Америке, самая трудная управленческая задача — полностью использовать этот огромный потенциал. Вот что нам сказал один гендиректор: «У нас большой коллектив, и люди — рядовые сотрудники и начальники — хотят работать. Наше дело — направить их в нужную сторону, но все упирается в проблему управления. Если бы мы решили ее, у нас было бы полно людей, которые бы делали много всего хорошего». Конечно, менеджеры не нарочно управляют плохо. Просто они не знают, как именно раскрывать таланты подчиненных и добиваться от них высокой отдачи. На наш взгляд, помочь может методика управления, основанная на теории голубого океана — модели формирования нового рынка путем создания спроса на не существовавшие ранее продукты. Применяя нашу методику, ее идеи и аналитический аппарат, руководители высвободят в своих организациях целый океан неиспользуемых способностей и энергии.

По сути управление можно рассматривать как услугу, которую люди в компании покупают или не покупают. В этом смысле у каждого руководителя есть клиенты: начальники, которым он должен представлять результаты своей работы, и подчиненные, которым для работы нужны его указания и поддержка. Если люди ценят ваши управленческие методы, они покупают их, работают с увлечением и преданы делу. Но если они не покупают их, то отстраняются — перестают быть вашими «клиентами». Посмотрев на управление так, мы увидели, что идеи, которые мы разрабатывали для создания нового спроса за счет превращения не-потребителей в потребителей, можно применить к работе с персоналом, превращая равнодушных к делу людей в радеющих за общий результат членов коллектива.

За последние десять лет мы вместе с Гэвином Фрейзером, экспертом сообщества практиков Blue Ocean Strategy Network, проинтервьюировали несколько сотен сотрудников организаций. Мы хотели понять, где происходит основной управленческий сбой и как можно было бы его искоренить, не расходуя при этом самый драгоценный ресурс руководителей — время. В этой статье мы рассказываем о результатах своего исследования.

Суть управления: стратегия -голубого -океана и традиционные методы Что такое хороший руководитель? Метод управления, основанный на стратегии голубого океана, изменяет наши представления об этом. Он требует от руководителей принципиально иного. Вот три самых заметных отличия.

**Главное — задачи и функции.** Долгие годы ученые изучали ценности, качества и стили управления, свойственные хорошему руководителю, и на основе их исследований составлялись программы подготовки руководителей и коуч-консалтинга. Подразумевается, что изменение системы ценностей, качеств и стилей управления в конечном счете обернется выдающимися результатами.

Но спустя время многие участники таких программ, оглядываясь назад, как ни стараются, не обнаруживают желаемых метаморфоз. Один высокопоставленный начальник сказал нам: «Разве можно изменить характер человека и манеру поведения, если целенаправленно, годами не заниматься этим? И можно ли количественно оценить, насколько руководители усваивают желаемые качества? Теоретически да, можно, но на деле — нет».

В методике голубого океана упор делается не на то, какими должны быть руководители, а на то, чем они должны заниматься и какие функции выполнять, чтобы мотивировать людей и добиваться от них высоких результатов. Это различие очень важно. Деятельность и функции изменить куда проще, чем ценности, качества и поступки. Конечно, изменить точку приложения энергии руководителя — еще не все, а правильные ценности, качества и стиль управления — совсем не пустяк. Но задачи — это то, что может изменить каждый, при условии отлаженной обратной связи и толкового управления.

**Не отрывайтесь от реальности рынка.** Традиционные программы подготовки руководителей однотипны. Они не учитывают, как воспринимают фирму потребители и каких результатов компания и вместе с ними ее сотрудники должны добиваться на рынке. А методика голубого океана в управлении предполагает, что людей, работающих на рынок, прямо спрашивают, в чем мешает им руководство и как оно могло бы помочь лучше служить потребителям. А если людей привлекают к определению принципов управления, которые позволят им хорошо работать, и если эти принципы имеют отношение к рынку, на который люди и работают, то эти люди в высшей степени заинтересованы в том, чтобы у них были сильные руководители и чтобы от новых принципов был бы прок. Благодаря такому добровольному сотрудничеству новые требования к руководству воспринимаются максимально положительно, а издержки перехода на новые принципы управления минимизируются.

**Хорошие управленцы — всей организации.**Программы подготовки руководителей обычно предназначены для топ-менеджеров: в центре внимания — их способность воздействовать на дела компании сейчас и в будущем. Но главный фактор успеха организации — наличие ответственных, обладающих полномочиями руководителей на всех уровнях, поскольку хорошие результаты обычно объясняются заинтересованностью и действиями управленцев среднего и низшего звена — тех самых, что стоят ближе всего к рынку. Вот слова одного топ-менеджера: «Высшее руководство не видит, что творится на местах, а потому не может в полной мере оценить происходящее на среднем и низшем уровнях. Чтобы вся организация работала эффективно, нужны хорошие управленцы на всех уровнях».

Стратегия голубого океана в управлении предназначена для руководителей трех уровней: высшего, среднего и низшего. Поэтому требования к управленцам должны учитывать разные задачи, полномочия и условия. Когда сотрудников, работающих непосредственно с потребителями, наделяют управленческими полномочиями, у них раскрываются не выявленные прежде способности, а значит, организация начинает хорошо работать в целом.

**Стратегия голубого океана в управлении: четыре этапа**

**1. Посмотрите на свою управленческую реальность.** Часто компании совершают одну и ту же ошибку: обсуждают, как изменить управление, не договорившись о том, что, собственно, должны делать руководители. Никакие доводы в пользу изменений не помогут, если нет единого мнения о задачах руководства и его слабых местах.

Задача первого этапа — достижение такого взаимопонимания. Этой цели служит инструмент, который мы называем картиной управления (Leadership Canvas) — аналитические графики, показывающие, на что руководители каждого уровня, с точки зрения покупателей их услуг, тратят свои силы и время. Организация начинает вырабатывать единое мнение, создавая «картины» для каждого уровня управления.

Ведет проект обычно группа из 12—15 топ-менеджеров. Они должны представлять разные подразделения и направления, считаться в компании толковыми управленцами — чтобы им доверяли с самого начала. Из этих топ-менеджеров формируют три подгруппы — по количеству уровней управления, им предстоит опросить «клиентов», начальников и подчиненных,  и гарантировать репрезентативность выборки.

Цель проекта — выяснить, как люди оценивают нынешнее качество управления, и начать в компании разговор о том, чем занимаются и должны заниматься руководители каждого уровня. «Покупателей» управленческих услуг спрашивают, на что — полезное и вредное — начальники тратят больше всего времени и какими способами мотивации подчиненных и повышения их эффективности пренебрегают. Детали очень важны; «картина» существующего управления должна составляться на основе тех действий и функций, которые отражают рыночную реальность каждого уровня и его плановые показатели, а для этого необходимо всесторонне изучить ситуацию.

В компании, которую мы назовем British Retail Group (BRG), многие опрошенные отмечали, что менеджеры среднего звена слишком много времени тратят на болтовню и интриги. Эксперты, изучавшие этот уровень, поняли, что такое мнение сложилось главным образом по двум причинам. Во-первых, эти менеджеры распределяли ответственность между сотрудниками так, что никто не понимал, кто за что перед кем отчитывается, и каждый тянул одеяло на себя. Обстановка ­накалялась, при малейшем сбое начинались поиски виноватых, и всем казалось, что начальники специально стравливают людей между собой. Во-вторых, менеджеры, как выяснилось, львиную часть рабочего времени проводили на совещаниях с высшим руководством. И люди сделали вывод, что находиться на месте рядом с подчиненными начальникам не интересно, им куда важнее быть побольше на виду у руководства.

Опросы продолжались четыре-шесть недель, после чего экспертам предстояло вместе составить «картину» управления каждого руководителя, а для этого — свести воедино свои выводы и определить, отталкиваясь от оценок подчиненных, чем в основном он занимается. Чтобы подгруппам было проще сосредоточиться на самом главном, мы обычно просим отбирать не больше 10—15 видов деятельности для каждого уровня: их отмечают на горизонтальных осях графиков, а на вертикальных — то, сколько времени и сил тратят на эту или иную деятельность менеджеры. Благодаря лимиту в 10—15 пунктов «картина» получается осмысленной, а не хаотичной.

Результат этой работы часто поражает. Исследователи нередко приходят к выводу, что от 20 до 40% деятельности руководителей всех трех уровней обладает сомнительной ценностью как для вышестоящих, так и для нижестоящих. Кроме того, 20—40% функций, важных по мнению опрошенных, руководители не выполняют полностью или частично.

В BRG покупатели управленческих услуг говорили, что топ-менеджеры львиную долю времени тратят на дела, которыми должны заниматься менеджеры среднего звена, а у тех, в свою очередь, все силы уходят на соблюдение и защиту бюрократических процедур и правил. Главная цель менеджеров низшего звена, по мнению опрошенных, — угождать начальству: например, они советуются с ним, как отвечать на запросы клиентов, и тем самым создают у начальников ощущение, что без них — никуда. Мы попросили экспертов кратко охарактеризовать каждую «картину», и вот что получилось: менеджеры низшего звена — «угождаю начальнику», среднего звена — «контролирую и осторожничаю», высшего звена — «занимаюсь рутиной» (см. врезку «Как работают менеджеры среднего звена»).



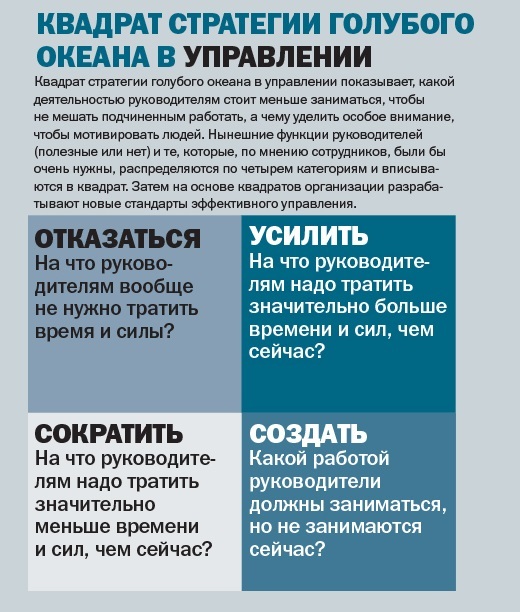
Выводы удручающие. Главным открытием стало то, что у высшего руководства не ­оставалось времени на свою настоящую работу: на то, чтобы думать, исследовать, экспериментировать, выявлять еще не слишком очевидные тенденции развития бизнеса. Эксперты получили из первых рук многократно повторяемые доказательства того, что управленческие методы в компании далеки от совершенства. «Картины», или графики, давали веские основания для преобразований на всех трех уровнях: не оставалось сомнений, что они очень нужны всей организации.

**2. Сформулируйте стандарт управления.** На этом этапе эксперты должны понять, что такое — идеальное для каждого уровня управление. И они снова начинают опросы — двух видов.

Цель первого — прояснить, насколько та или иная деятельность каждого руководителя, отраженная на «картине» существующего управления, близка к идеалу (мотивирует людей, заставляет их в полной мере проявлять свои таланты), даже если в настоящее время редко или почти никогда не отмечается подчиненными, или, наоборот, далека от этого идеала (только отнимает время менеджера, не приносит или почти не приносит пользы).

Цель второго — заставить опрашиваемых вспомнить примеры эффективного управления, которые они наблюдали вне своей компании. Люди высказывали интересные мысли по поводу того, что начальники могли бы делать, но не делают. Речь, однако, не идет о том, чтобы равняться на кумиров делового мира; самый надежный источник — собственный опыт сотрудников. Почти у каждого в жизни есть человек, который оказал на нас сильнейшее положительное влияние. У кого-то это спортивный тренер, у кого-то — школьный учитель, или вожатый в летнем лагере, или бабушка с дедушкой, или бывший начальник. Кем бы ни были эти люди, важно, чтобы опрашиваемые указывали, какие именно действия, по их мнению, приносили бы им реальную пользу, если бы нынешние руководители их выполняли.

Для обработки выводов, полученных в результате второго раунда опросов, эксперты применяют такой аналитический инструмент, как Квадрат стратегии голубого океана в управлении (см. врезку с тем же названием): в него вписывают обобщенные результаты каждого уровня ­управления. Мы обычно начинаем с деятельности, далекой от стандарта: она попадает в квад­ранты «Отказаться» и «Сократить» (в зависимости от того, насколько отрицательно оценивают ее опрошенные). Люди сразу же видят, как было бы хорошо, если бы начальники перестали заниматься бесполезными делами, а сами руководители, отказываясь от никому не нужной работы, могут направить силы на то, что действительно важно. У руководителей работы невпроворот, и без такого осмысления перестроить управление невозможно. Далее мы сосредоточиваемся на деятельности, близкой к идеалу: она попадает в квадрант «Усилить», если речь идет о том, что начальники уже делают, или «Создать», если пока ничем подобным не занимаются.



Систематизировав таким образом информацию, эксперты создают по две-три-четыре новых графика для каждого структурного уровня. Эти «картины» показывают, какая деятельность руководителей будет способствовать эффективной работе всей организации и отдельных сотрудников и насколько она соответствует стандарту управления. Подгруппы продумывают несколько моделей управления, тщательно исследуя новое поле функционирования руководителей.

**3. Разработайте новый стандарт управления.** Две-три недели подгруппы пишут «картины» существующего управления, после чего показывают их на так называемой ярмарке управления, покупатели на которой — члены совета директоров и менеджеры всех трех уровней.

Прежде всего топ-менеджеры из межфункциональной экспертной группы отчитываются об итогах проекта и предъявляют аудитории три «картины» управления. С помощью графиков они доказывают необходимость преобразований, подтверждают, что учли замечания сотрудников всех уровней, и объясняют суть новых стандартов управления. «Картины» обычно отрезвляют (так было и в BRG), но качество управления можно представлять и обсуждать только на общем собрании. Если каждый руководитель видит, что у всех остальных те же проблемы, что и у него, он скорее решится на изменения.

Далее, подготовив почву, эксперты представляют новые стандарты, развешивая графики по стенам так, чтобы их видели все присутствующие. Начинает обычно подгруппа, которая изучала работу менеджеров низшего звена. После презентации каждому посетителю «ярмарки» вручают три наклейки — ими нужно пометить стандарты, которые ему больше всего понравились, можно даже потратить все три на один график.

После такого голосования высшее руководство компании выясняет мотивы выбора — и так для каждого организационного уровня. (Жизнь показала, что анализировать каждый уровень отдельно и по очереди проще, и вдобавок в этом случае участники совещания лучше запоминают ход дискуссии.)

Часа через четыре все уже ясно представляют себе, как осуществляется руководство на каждом уровне, от чего нужно отказаться, что следует сократить или усилить и создать и какие стандарты управления могли бы существенно изменить работу менеджеров. Получив эту информацию, высшее руководство на закрытом совещании решает, какие стандарты поддержать для каждого уровня, и сообщает об этом участникам «ярмарки».

В BRG проголосовали 125 человек, им понравились три стандарта управления, которые и были выбраны. Для менеджеров низшего звена (см. врезку «Менеджеры низшего звена: работать на клиентов, а на начальников») его озаглавили так: «Не занимаюсь ерундой»; к сожалению, потом название изменили: «Наша цель — служить клиентам». Согласно новому стандарту управленцы низшего звена теперь сами отвечали на вопросы потребителей, не оставляя их на усмотрение начальников, и меньше времени тратили на бюрократические процедуры. Теперь им предстояло главным образом учить обслуживающий персонал быстро выполнять обязательства компании, решать проблемы клиентов, помогать им в любом трудном случае и обеспечивать высокие перекрестные продажи, — выполнение всех этих задач, мотивирующих сотрудников, должны были бы оценить потребители, что прямо сказалось бы на финансовых результатах компании.



Новому стандарту для управленцев среднего уровня придумали девиз «Не контролирую, советую, помогаю». Чтобы перестроиться, менеджерам предстояло отменить или сократить ряд функций по осуществлению надзора (например, не требовать еженедельных отчетов о звонках потребителей или потраченных на канцтовары денег, поскольку из-за этого обслуживающему персоналу приходилось заниматься писаниной, а не работать с клиентами). Стандарт предусматривал и новые задачи — прежде всего речь шла о том, чтобы выявлять знания, накопленные менеджерами низшего звена и их подчиненными, распространять их и сводить воедино. В практическом смысле это предполагало особое внимание к каждому подчиненному, готовность помогать и направлять.

Девиз нового стандарта для топ-менеджеров звучит так: «Делегирую полномочия и планирую будущее компании». Пересмотр служебных обязанностей управленцев низшего и среднего звена предполагает, что у высшего руководства появляется время, чтобы заниматься своим прямым делом — прокладывать курс в будущее с учетом происходящих в отрасли перемен. И ему не надо теперь вникать во все проблемы.

Члены совета директоров, побывавшие на «ярмарке» управления, убедились в том, что принятые стандарты отвечают интересам клиентов, акционеров и самой компании. Менеджеры низшего звена горячо одобрили свои новые должностные функции. Топ-менеджеры тоже: если раньше их постоянно накрывало волной дел, идущей со среднего уровня, то теперь они могли держать голову над водой и любоваться красотой расстилающегося перед ними океана, который им предстояло изучать и осваивать.

Труднее всего приживался новый стандарт на среднем уровне. Менеджерам не просто было смириться с мыслью, что они должны ослабить контроль и помогать подчиненным. Но благодаря новым должностным функциям для низшего и высшего звена расчистился путь к изменениям и на этом уровне.

**4. Утвердите новые стандарты.**После «ярмарки» управления межфункци­ональные эксперты информируют о результатах участников опросов, которые не присутствовали на ней.

Затем все руководители организации получают утвержденные стандарты для всех трех уровней. На совещаниях со «своими» менеджерами эксперты помогают им разобраться в графиках, объясняют, что предстоит отменить, сократить, усилить или создать. Все это лишний раз убеждает людей, что речь идет не о спускаемой сверху директиве, что новые стандарты — плод коллективного разума, что все менеджеры получали информацию об основных выводах на каждом этапе обсуждения и многие соображения были учтены. А поскольку каждый руководитель оказывается покупателем управленческих услуг другого уровня, то преобразования выгодны всем и менеджеры дружно возьмутся за них, понимая, что начальники ориентируются на их пожелания.

Затем руководители передают информацию своим подчиненным и объясняют, как помогут им новые стандарты управления. Чтобы люди не забывали о новых правилах, графики развешивают повсюду на видных местах. Руководители должны каждый месяц проводить совещания — расспрашивать подчиненных о том, как они оценивают их соответствие (или несоответствие) новым требованиям. Каждый, кто высказывается, должен приводить конкретный пример. Стал ли начальник меньше заниматься тем, от чего ему рекомендовано отказаться? Если да, то как это выражается? Уделяет ли менеджер больше внимания работе, которая признана действительно полезной, и выполняет ли новые функции? Поначалу на таких совещаниях людям — и подчиненным, которым приходится критиковать начальников, и начальникам, которых  критикуют, — может быть неуютно. Но довольно скоро неловкость проходит, появляется ощущение общего дела и взаимное уважение, поскольку все видят, что стиль управления меняется и что это хорошо сказывается на работе.

Благодаря изменениям, происшедшим с переходом на новые стандарты управления, BRG удалось повысить качество управления и многого добиться малой кровью. Вот чего компания достигла только на уровне обслуживающего персонала. В штате BRG 10 с лишним тысяч продавцов; в первый же год реформы текучесть кадров на этом уровне сократилась с 40 до 11% и, соответственно, примерно на 50% уменьшились издержки на подбор и обучение персонала. Общая экономия с учетом сокращения времени отсутствия на работе составила в тот год более $50 млн. Кроме того, показатель удовлетворенности потребителей вырос более чем на 30%, а нагрузка менеджеров на всех уровнях стала, по их словам, меньше, они получили свободу действий, отчего у них появилось желание работать и уверенность в том, что они делают много хорошего для компании, потребителей и самих себя.

**Претворение в жизнь новых стандартов**

Любое преобразование вызывает настороженность. Стратегия голубого океана в управлении — не исключение, особенно на первых порах. Но благодаря высокому качеству ее воплощения настороженность быстро развеивается. Реализуется эта стратегия в четыре этапа и совершенно прозрачно: к процессу привлекают сотрудников, им четко объясняют суть стратегии и ожидаемых результатов. Эти принципы невозможно переоценить — мы уже больше 20 лет пишем о том, как они отражаются на качестве работы. Они способствует тому, что организация признает необходимость перемен в управлении, что в коллективе растет взаимное доверие и все вместе это готовит почву для перехода на новые правила. Идеологи реформы неизменно следуют этим принципам. Далее мы перечислим ключевые для успеха реформы моменты.

 **Преобразования возглавляют уважаемые руководители.** Их участие отнюдь не формально — они проводят опросы и составляют графики. Это убеждает организацию в важности инициативы: люди чувствуют, что к их мнению прислушиваются, а руководство безошибочно определяет, что нужно, чтобы изменить характер управления. Вот типичная реакция сотрудника: «Я думал, что будет как всегда, — начальники поговорят о необходимости преобразований, и этим все закончится. Но когда я увидел, что начальство и правда пробивает свою идею, я подумал, что, кажется, у нас перешли от слов к делу».

 **Люди сами определяют, что должны делать руководители.** Когда новые стандарты формулируются при непосредственном участии персонала, люди чувствуют, что изменения — не пустой звук. Кроме того, они начинают ощущать более тесную связь с начальством, поскольку от них в большей степени, чем раньше, зависит, чем занимаются руководители. Вот что нам рассказывали в компании: «Топ-менеджеры сказали, что собираются поговорить со всеми нами и понять, что должны и чего не должны делать начальники, чтобы нам хорошо работалось. И я подумал, что поверю им только тогда, когда кто-нибудь спросит, что думаю именно я. И меня спросили».

 **Окончательное решение зависит от всех.**Новые стандарты управления выбираются голосованием представителей всех трех уровней организации. И хотя последнее слово остается за высшим руководством, которое может и не принять одобренных большинством норм, оно обязано четко объяснить свое решение. Вот типичный отзыв: «Мы думали, что нашими соображениями интересуются только на словах, но оказалось, что они отражены в новых стандартах. Тогда мы поняли, что наше мнение имеет значение».

 **Легко понять, оправдались ли надежды.**Ясное понимание того, что нужно делать, чтобы перейти от прежних принципов управления к новым, позволяет тщательно отслеживать прогресс реформы. Ежемесячные совещания начальников с подчиненными показывают организации, делает ли она успехи. Мы считаем, что такие совещания держат менеджеров в тонусе — заставляют быть честными и не сбавлять темпа преобразований, вызывают доверие к новым стандартам и убеждают людей в искренности начальства. Высшее руководство должно знать, что говорят люди на совещаниях: это поможет ему оценить, насколько быстро управленцы переходят на новые правила работы, — этот фактор также учитывается в первую очередь при ежегодной аттестации. Вот что считают в компании: «График на одной страничке, на котором показаны прежние и новые принципы управления, — очень удобная вещь. Сказу же видно, перестраиваются наши начальники или нет и в какой точке преобразований мы находимся».

По сути дела, главное, что получает организация в ходе этих прозрачных преобразований — доверие, а значит, и готовность начальников и подчиненных к конструктивному взаимодействию. Каждый, кто работал в организации, понимает, что без доверия — никуда. Если вы знаете, что преобразования осуществляются честно, и верите людям, с которыми работаете, вы будете трудиться в полную силу и делать больше, чем обязаны. Если вы не доверяете окружающим, вы следуете не духу, а букве заключенного вами договора с организацией, и тратите силы на защиту своего места под солнцем и подковерную борьбу, а вовсе не на то, чтобы завоевывать симпатии клиентов и искать выгодные им решения. Вы не просто закопаете свои таланты в землю — вы еще и принесете вред своей компании.

**Как стать хорошим руководителем**

Изучая разные организации, мы не перестаем удивляться тому, сколько в них сосредоточено талантов и энергии. К сожалению, не меньше удивляет и то, сколько этих сокровищ пропадает даром из-за плохого управления. Стратегия голубого океана в управлении может положить конец этому расточительству.

Предлагаемые нами графики дают людям четкие, наглядные ориентиры, систему, в рамках которой они могут определять и обсуждать необходимые изменения в работе управленцев. Внедрять и контролировать новые правила надо открыто и честно, тогда делать это будет гораздо проще, чем при обычных «вертикальных» принципах управления. Более того, стратегия голубого океана в управлении помогает провести преобразования быстрее и с меньшими усилиями, поскольку руководители не пытаются изменить себя и сломать свои давно сложившиеся привычки. Меняются лишь их задачи. Вдобавок, замечательная особенность этой стратегии — в том, что ее можно реализовывать на любом отдельно взятом участке, не дожидаясь команды сверху. На каком бы уровне иерархии вы ни находились, вы можете самостоятельно выпустить на волю дремлющие силы и скрытые таланты людей, которыми управляете.

Готовы ли вы стать руководителем голубого океана?

**Об авторах**

**Чан Ким (W. Chan Kim)**и**Рене Моборн (Renée Mauborgne)** — профессора INSEAD (Фонтенбло, Франция), преподаватели стратегии и менедж­мента и содиректора INSEAD Blue Ocean Strategy Institute; авторы книги «Blue Ocean Strategy, Expanded Edition».

# Почему офисные сотрудники превращаются в «собак Павлова»

**25 марта 2019**|**Стив Главески**

С тех пор, как наши древние предки научились вытачивать каменные орудия, добывать огонь и охотиться, прошло много времени, а наши инструменты и технологии стали намного совершеннее и эффективнее. Технологии принесли нам комфорт, улучшили коммуникацию и в конечном итоге привели к увеличению продолжительности жизни и повышению ее качества.

Но, как известно, любое добро может обратиться в зло, если им неправильно пользоваться. Аристотель знал об этом и говорил, что для достижения счастья людям необходимо воспитывать в себе такую степень добродетели, которая не была бы ни избыточной, ни недостаточной. Например, сон — это очень полезно, но не в том случае, если вы спите по 16 часов в день. Будда тоже проповедовал срединный путь. Такой же подход применим и к технологиям: если не следить за тем, как мы их используем, они могут нанести вред нашей продуктивности и самочувствию.

Американский психолог венгерского происхождения Михай Чиксентмихайи еще в 1975 году описал понятие «потока» — состояние настолько глубокой погруженности в выполнение некой задачи, при котором весь остальной мир словно ускользает от нашего внимания. Исследования McKinsey показали, что руководители в состоянии потока работают в пять раз продуктивнее.

Но типичное современное рабочее место невозможно представить без постоянных звуковых и визуальных уведомлений, а менеджеры реагируют на них с такой степенью ответственности, что Иван Павлов, несомненно, гордился бы ими. И действительно, уведомления из приложения Facebook очень похожи на звонки, которыми известный физиолог в свое время вызывал условные рефлексы у собак. Пуш-уведомления вырывают нас из состояния потока, не дают нам сосредоточиться на работе и уйти из офиса с чувством полной удовлетворенности. Вместо этого мы ощущаем, что целый день работали, но ничего осязаемого так и не достигли.

То, что мы привыкли называть многозадачностью, на самом деле лишь переключение между задачами, поскольку у нас нет способности уделять внимание двум вещам одновременно. После того как уведомление заставило нас переключиться на другую задачу, для возвращения к предыдущей задаче нам может потребоваться до 23 минут, говорят [исследователи](https://www.ics.uci.edu/~gmark/chi08-mark.pdf) из Калифорнийского университета в Ирвайне. А теперь представьте, что в среднем менеджер касается своего телефона [2617 раз](https://www.businessinsider.com/dscout-research-people-touch-cell-phones-2617-times-a-day-2016-7) в день, проверяет электронную почту [74 раза в день](https://wtop.com/news/2014/06/study-finds-people-check-email-an-average-of-74-times-daily/) и получает [46 уведомлений](https://hbr-russia.ru/karera/upravlenie-vremenem/(https:/askwonder.com/q/how-many-times-are-people-interrupted-by-push-notifications-58efcbf59682ca280093ebd9) в день. Похоже, у большинства менеджеров нет возможности войти в состояние потока.

«Но ведь уведомления помогают мне оставаться в курсе дел, да и вовсе необязательно реагировать на каждое из них», — возразите вы. Неважно, прочтете вы уведомление сейчас или позже, ваша мысль уже будет отвлечена тем, что вы заметили это уведомление и решаете, реагировать на него или нет. По последним данным, на каждое переключение между задачами тратится всего 1/10 секунды, но в конечном итоге эти переключения приводят к тому, что люди ежедневно теряют до [40% продуктивности](https://www.psychologytoday.com/us/blog/brain-wise/201209/the-true-cost-multi-tasking). Этот показатель может быть и выше, если за основу для сравнения брать продуктивность менеджера, который имеет возможность проводить несколько часов в день в состоянии потока.

Что же происходит, когда вы решаете отреагировать на уведомление о новом письме? Вы переходите в почтовое приложение, отвечаете на письмо, а заодно просматриваете и другие входящие. Центр вознаграждения в вашем мозге за выполнение таких задач выдает вам больше и больше дофамина, и только через полчаса вы вспоминаете, что занимались до этого куда более важной, сложной и срочной задачей.

Исследователи из Университетского колледжа Лондона [обнаружили](https://www.sciencedaily.com/releases/2017/02/170221101016.htm), что человеческий мозг склонен следовать пути наименьшего сопротивления. Он обманывает нас, убеждая в том, что самые низко висящие плоды — самые вкусные. Тим Урбан, куратор популярного блога Wait But Why, называет эту присущую нам черту «обезьяной немедленного вознаграждения»: «Эта обезьяна у нас в голове думает только о настоящем моменте и стремится получить максимальное удовольствие наименьшими усилиями. Зачем использовать компьютер для работы, если есть интернет, в котором столько всего интересного?»

Это искажение во многом упрощает нашу жизнь и позволяет экономить ресурсы (и могло спасать наши жизни в те времена, когда нам еще приходилось убегать от хищников), но вместе с тем удерживает нас от достижения целей. И об этом прекрасно осведомлены разработчики технологических платформ.

**Игровой автомат в наших карманах**

В своей книге «На крючке. Как создавать продукты, формирующие привычки» Нир Эяль отмечает, что технологические компании максимально используют уязвимости человеческой психологии для того, чтобы мы возвращались к их продуктам. Он пишет, что в порочный круг нас загоняют два триггера: внутренний (потребность в социальных связях) или внешний (уведомления). На триггер мы реагируем действием (открываем Facebook), получаем дофаминовую награду («Ого, у меня целых семь новых уведомлений!») и оставляем платформе чаевые (пишем комментарий). Порочный круг набирает все новые и новые обороты, и следующим триггером может стать вопрос «А вдруг кто-то уже ответил на мой комментарий?». И так снова и снова.

По этой причине бывший специалист по этике Google и основатель Центра гуманистических технологий Тристан Харрис сравнивает смартфон с игровыми автоматами — надеясь услышать звон монет, очень сложно перестать играть с «одноруким бандитом».

Такая особенность современных технологий приводит не только к значительным экономическим издержкам для организаций, но и к ухудшению общего уровня самочувствия людей. Дэниел Левитин, профессор поведенческих нейронаук в Университете Макгилла, утверждает, что переключение между задачами — весьма выматывающее занятие, поскольку для этого в мозге используются запасы окисленной формы глюкозы, которые могли бы пригодиться при концентрации для выполнения задач. Все это ослабляет связь между потраченными на работу часами и создаваемой от этой работы ценностью, плохо сказывается на уровне нашей мотивации и в конечном итоге приводит к стрессу на рабочем месте и накопленной усталости в конце дня.

**Стать хозяевами технологий**

Польза любого инструмента зависит от того, как вы его используете. В наших силах выйти из технологического рабства и превратиться в хозяев ситуации.

Исследование Лондонской школы бизнеса показало, что в большинстве случаев люди из списка вариантов склонны выбирать тот, что предложен по умолчанию. Джеймс Клир, автор книги «Атомные привычки», утверждает: «Среда, которой вы себя окружаете, определяет ваши повседневные действия по умолчанию, и это хорошо, поскольку вы сами можете создать вокруг себя необходимую среду».

Если вы не хотите объедаться чипсами на ночь, не стоит держать в доступном месте пачку чипсов. Если вы не хотите отвлекаться на уведомления, вам необходимо поработать над своим технологическим окружением. Вот что стоит попробовать для начала.

• Отключить все уведомления и на компьютере, и на смартфоне.

• Выбрать периоды дня, когда вы отключаете смартфон или переводите его в авиарежим.

• Использовать приложение [Freedom](https://freedom.to/), которое блокирует неважные уведомления в установленные периоды дня.

• Использовать плагин «compose email» для Google Chrome, который при ответе на письмо не показывает список входящих писем, что помогает не отвлекаться на них.

• Установить себе периоды в течение дня, во время которых вы будете проверять почту и отвечать на письма.

• Использовать [технику Помодоро](http://www.online-timers.com/pomodoro-timers), чтобы отделить периоды выполнения важных задач от выполнения менее важных.

• Использовать приложения Use the Digital Wellbeing (Android) или Screen Time (iOS), чтобы отследить время, проведенное за экраном смартфона, и ужаснуться («О Боже, неужели я провожу столько времени в Facebook?»). Для компьютера существует похожее приложение Rescue Time.

Чем больше вы наблюдаете за собой и своей моделью использования смартфона, тем легче вам будет избавиться от зависимости.

**Как руководителям помочь своей команде не отвлекаться на уведомления**

• Расскажите коллегам о влиянии переключения между задачами на продуктивность и самочувствие.

• Практикуйте асинхронное общение в компании (не реагировать на сообщения немедленно — нормально; нужно отвечать на сообщения тогда, когда удобно).

• Призывайте и мотивируйте людей отключать уведомления.

• Позволяйте коллегам планировать периоды дня (от двух до четырех часов) для концентрации на рабочих задачах.

• Проводите четкие границы между срочными и несрочными задачами.

• Создавайте максимально способствующую концентрации рабочую атмосферу или призывайте коллег переходить на удаленный формат работы.

• Введите систему наград для сотрудников, которые провели наименьшее время за экраном.

• Назначайте меньше встреч и ограничивайте их продолжительность.

• Составьте жесткое расписание для встреч и установите время, в которое нельзя их назначать.

Осознанные отношения с технологиями помогут создать более комфортную рабочую среду, где каждый из нас будет чувствовать себя не только более продуктивным, но и более полноценным и реализовавшимся как личность.

**Об авторе. Стив Главески (Steve Glaveski)** — CEO и сооснователь компании Collective Campus, стартап-акселератора и разработчика корпоративных инноваций. Ведущий подкаста Future Squared, автор книги «Employee to Entrepreneur: How to Earn Your Freedom and Do Work That Matters».

# Спасти от шума: как технологии мешают и помогают работать

**18 апреля 2019**|**Андрей Митюков**

Сегодня ведется много разговоров о том, как технологии помогают людям работать. Все больше компаний говорят «да» разнообразным решениям, которые позволяют освободить сотрудников от решения рутинных задач. Но у этой медали есть обратная сторона. Развитие технологий в то же время плохо сказывается на производительности труда.

Мы живем в условиях технологического шума. Постоянный доступ в интернет, наличие нескольких гаджетов, мессенджеров, аккаунтов в соцсетях и необходимость переключаться между ними рассеивают внимание, снижают его концентрацию, усиливают прокрастинацию и, как следствие, уменьшают продуктивность. Например, пользователи смартфонов (а, [по данным Pew Research Center](https://www.pewglobal.org/2018/06/19/social-media-use-continues-to-rise-in-developing-countries-but-plateaus-across-developed-ones/#table), в России это 59% взрослого населения) проверяют свои устройства более 150 раз в день! Результаты одного из опросов LinkedIn показали, что на бессмысленную цифровую коммуникацию сотрудники тратят один день в неделю.

При этом драгоценное время «съедает» не только болтовня и просмотр фотографий в соцсетях, но и рабочее общение. По [данным Deloitte](https://www2.deloitte.com/insights/us/en/focus/human-capital-trends/2018/network-of-teams-connected-workplace.html), компании сегодня имеют до семи каналов коммуникации, и 70% работодателей намерены увеличить это число.

Люди стремятся быть в тренде, в курсе событий, хотят успевать как можно больше, но в итоге попадают в ловушку: прокрастинация заставляет постоянно задерживаться на работе, а продуктивность при этом не растет, а продолжает падать. Часто это приводит к профессиональному выгоранию, которое еще сильнее снижает эффективность сотрудника.

Технологический шум мешает работать людям в России, США, Великобритании, Японии и многих других странах. Низкая продуктивность персонала — проблема мирового масштаба. Чтобы решить ее, HR-специалистам необходимо пересмотреть стратегии развития сотрудников, сместив акцент с вовлеченности на продуктивность.

**Одна йога не поможет**

Продуктивность имеет большое значение не только для бизнеса, но и для самих сотрудников. Специалисты, которые довольны проделанной работой, демонстрируют более высокий уровень счастья и вовлеченности, то есть повышение продуктивности положительно сказывается и на других важных HR-метриках.

В борьбе за продуктивность многие компании пытаются отделаться малой кровью. Один из трендов сегодня — внедрение в корпоративную жизнь занятий йогой, медитации и психологической поддержки сотрудников. Но без других средств йоге не решить основную проблему. Это не значит, что подобные программы не нужны. Уровень стресса у расслабленного и отдохнувшего сотрудника, безусловно, станет меньше. Однако, если после занятия йогой или психологического тренинга специалист возвращается на рабочее место, где его рвут на части уведомления из десятка мессенджеров, спокойствие и сосредоточенность быстро сойдут на нет.

**Анализ поведенческих моделей сотрудников**

Чтобы снизить негативное влияние технологического шума и повысить продуктивность, требуется системный подход. Понять, по какому пути двигаться, поможет people analytics — анализ данных о поведении сотрудников на рабочем месте. Современный уровень развития технологий позволяет получать самые разные данные о сотрудниках. Например, информацию о том, кто с кем и как взаимодействует, почему сотрудники выгорают, кто перерабатывает, а кто, напротив, недорабатывает.

При желании HR-служба даже может отслеживать настроение и пульс сотрудников. Вопреки расхожему мнению делается это не для тотального контроля, а для того чтобы, проанализировав показатели наиболее продуктивных специалистов, придумать, как помочь остальным повысить свою эффективность, основываясь на поведенческих моделях лидеров.

Решения в сфере people analytics — это не будущее, а уже настоящее рынка HRTech. Например, Workplace Analytics от Microsoft агрегирует метаданные из почты и календаря Office 365, предоставляя бизнесу информацию о том, как строится процесс взаимодействия в компании (сколько писем сотрудники отправляют, сколько встреч проводят в неделю и сколько времени на это тратят и т. д.). Аналитики могут выбрать, какие данные и в каких командах анализировать. Это дает возможность выявить модели взаимодействия наиболее эффективных подразделений и адаптировать их под остальные команды.

Еще одно решение Kickidler позволяет анализировать время, которое каждый сотрудник проводит за компьютером в течение рабочего дня, а также узнать, насколько эффективно он это делает. С его помощью, например, можно выявить ресурсы, на которые сотрудники отвлекаются чаще всего, и понять, в какое время наиболее продуктивен каждый специалист.

Российское решение Sever.AI, в свою очередь, помогает HR-специалистам оценивать психологическое состояние сотрудников. Голосовой чат-бот обзванивает их и интересуется, комфортно ли они себя чувствуют на рабочем месте, не испытывают ли недостатка в оборудовании, понятны ли им стоящие перед ними задачи и пути их решения.

Поскольку проблема очевидна всем, стремясь получить свой кусок пирога, на рынок HR-решений выходят ИТ-гиганты. Упомянутый уже Microsoft развивает платформу Teams, Facebook — корпоративную соцсеть Workplace. Постепенно корпоративный мессенджер Slack обрастает новыми HR-функциями. Например, он уже умеет проводить семантический анализ сообщений сотрудников и выявлять эмоциональную тональность коммуникации.

Круг замкнулся. Технологии упрощают рабочие процессы, они же мешают нам работать, но при этом сами способны и нивелировать свое негативное воздействие. И это хорошая новость, ведь отказаться от использования цифровых технологий в современном мире невозможно, а значит уменьшить уровень технологического шума поможет только правильное их использование. ИТ-компании должны стать партнерами HR-специалистов, предлагая решения, способные повысить эффективность персонала без создания ненужных «помех в эфире». Это настоящий вызов для отрасли.

**Об авторе. Андрей Митюков** — генеральный директор компании TalentTech.

# Рыцари печального возраста

**23 апреля 2019**|**Юлия Фуколова**

Недавно в России повысили пенсионный возраст, и теперь многим сотрудникам придется трудиться на пять лет дольше. Однако­ у людей старше 45 лет и так есть сложности с поиском работы, а большинство компаний не уделяют «старикам» внимания. Со временем бизнесу придется использовать возрастное разнообразие.

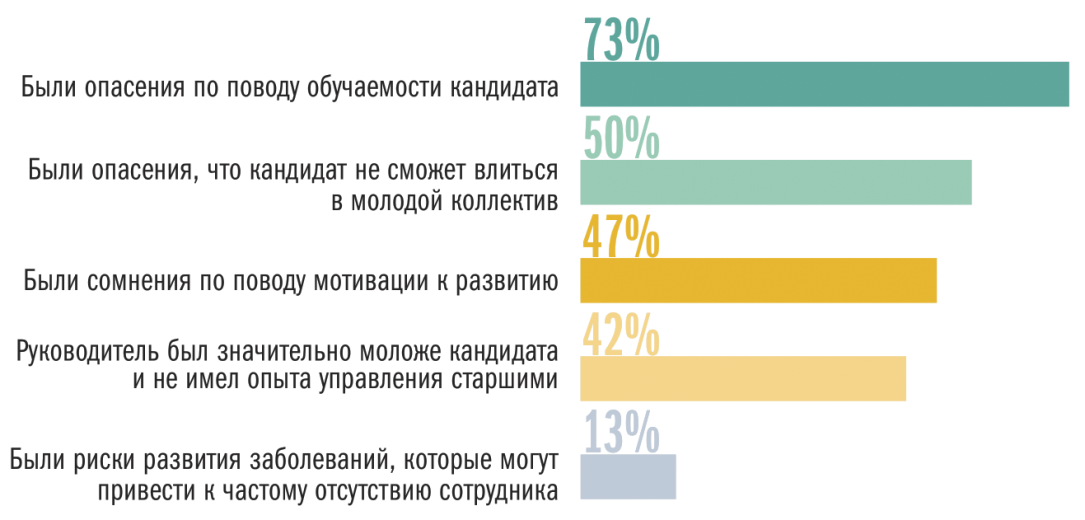
Последние несколько лет российский рынок труда напряженно ждал, чем закончится эпопея с повышением пенсионного возраста. Осенью прошлого года законодательные органы поставили точку в этом вопросе — теперь мужчины будут уходить на пенсию в 65 лет вместо 60, женщины — в 60 лет вместо 55, а переходный период, в течение которого пенсионный возраст повышается ступенчато, продлится до 2028 года. Но если этот шаг был давно ожидаем, то введение уголовной ответственности за необоснованный отказ в приеме на работу или необоснованное увольнение сотрудников предпенсионного возраста (то есть в период до пяти лет перед назначением пенсии по старости) стало неожиданностью. Лишение свободы работодателям не грозит, но их ждет штраф до 200 тыс. руб. или до 360 часов общественных работ.

Новый закон только вступил в силу, но, по общему мнению, он вряд ли защитит сотрудников старших поколений — скорее, наоборот. Уже были случаи, когда людей до наступления предпенсионного возраста увольняли по соглашению сторон. И они соглашались, потому что от неугодных можно избавиться без всякой компенсации, создав невыносимые условия труда. Не исключено, что превентивных увольнений будет больше, когда по­явятся реальные уголовные дела.

Эйджизм, или дискриминация по возрасту, распространен как в России, так и на Западе: найти новое место сотрудникам после 40—45 лет было сложно всегда. Людям ­предпенсионного возраста часто предлагают низкоквалифицированную работу (продавцы, агенты, курьеры, водители, охранники и т. д.) и нередко без оформления в штат. В 2013 году в России запретили указывать возраст в описании вакансий, но ограничение просто стало негласным. В прошлом году компания Kelly Services в рамках исследования «Silver Age: рынок труда в категории 50 лет и старше» опросила 300 работодателей. Почти 70% респондентов признались, что в их практике были случаи, когда кандидату отказывали именно из-за возраста. Как говорит директор по работе с ключевыми клиентами Kelly Services Наталья Курантова, на рынке много руководителей и менеджеров среднего звена за 50, у которых есть и силы, и опыт, но они выпали из обоймы — их резюме просто откладывают в сторону. Многие не указывают или занижают свой возраст, но утаить его невозможно.

После принятия нового закона интерес к старшим возрастным группам снизится еще больше. «Я мог бы подумать о привлечении сотрудников от 50 лет, если бы работодателей не пугали “уголовкой” за увольнение пенсионеров. Они были бы прекрасными продавцами, которые воспринимали бы свою работу как постоянную, но сейчас мы не будем этого делать», ­ — сказал генеральный директор и сооснователь сети DNS Дмитрий Алексеев в [интервью «Harvard Business Review Россия»](https://hbr-russia.ru/liderstvo/lidery/787362). Похожими мотивами руководствуются и в небольшом маркетинговом агентстве. Два месяца назад здесь искали секретаря в приемную на скромную зарплату — отвечать на звонки, готовить кофе и т. д. Выбор пал на ­интеллигентную соискательницу 53 лет, но один из партнеров наотрез отказался ее нанимать. «Никто не знает, как покажет себя сотрудник, а нам не нужны риски и проблемы с законом», — объяснил предприниматель. В итоге взяли молодую девушку, хотя ее работой пока не очень довольны.

**ПОЧЕМУ КАНДИДАТАМ СТАРШЕ 50 ЛЕТ ОТКАЗЫВАЛИ ИЗ–ЗА ВОЗРАСТА?**



*В опросе участвовали 300 компаний, можно было выбрать не более 3 ответов.  
Источник: Kelly Services Россия*

**Пассивных просят не беспокоиться**

Основные причины, по которым компании не рассматривают «возрастных» кандидатов — сомнения в их обучаемости (этот пункт выбрали 73% компаний в исследовании Kelly Services), а также в мотивации к развитию (47% опрошенных). Бизнесу в первую очередь нужны мобильные сотрудники, готовые к высоким нагрузкам. Кроме того, многие компании переживают цифровую трансформацию, условия работы в них полностью меняются. «Работодатели не стремятся брать людей старше 45 лет, потому что такие сотрудники не могут стать драйвером развития», — заявил в прошлом году гендиректор компании «Финэкспертиза» Агван Микаелян на сессии «Серебряная экономика» Российского инвестиционного форума. По его мнению, после 45 лет сотрудники перестают быть «супермотором» и становятся «якорем», поэтому работодатели ищут людей помоложе.

Наверное, в отдельных случаях компании правы. По словам Натальи Курантовой, среди представителей старшего возраста (как, впрочем, и ­среди молодежи) есть люди без амбиций, их больше интересует стабильный заработок, а также баланс работы и личной жизни. Многие хотели бы снизить интенсивность труда — невозможно все время жить «на разрыв аорты», и работодатели это понимают. Компании рассказывают о прецедентах, как тот или иной «возрастной» сотрудник вел себя пассивно, отказывался осваивать новые технологии, да еще и активно сопротивлялся изменениям.

Однако, как отмечает руководитель направления консалтинга ManpowerGroup Russia & CIS Анна Бурова, обучаемость и готовность к изменениям — это базовые характеристики личности, и они не зависят от возраста. Просто большинство работодателей не умеют оценивать глубинные психологические качества и мотивацию людей, их потенциал, прогнозировать эффективность. Рекрутеры обычно судят по резюме и перечню проектов, в которых кандидат участвовал. Максимум — ­собирают отзывы предыдущих работодателей. Проще всего отсеять людей по возрасту, поэтому таких кандидатов рассматривают в последнюю очередь.

Преодолеть возрастной барьер помогают разве что уникальный опыт и связи. Например, один кандидат от ManpowerGroup старше 50 лет занял должность директора по развитию в компании, продающей оборудование для химической промышленности. Он обошел сорокалетнего конкурента, потому что продемонстрировал серьезную мотивацию и свои сильные стороны. Однако это довольно узкий рынок — компания нашла 15 кандидатов, из которых только 6 согласились поговорить с работодателем. Если бы конкурентов было больше, возможно, выбор был бы другим.

Еще одна причина, по которой компании следуют стереотипам и отказывают «возрастным» кандидатам, — в том, что работодатели плохо представляют, каков профиль успешного сотрудника в организации. Например, считается, что лучшие продавцы — молодые общительные люди с высшим образованием, и именно таких людей нанимал на работу крупный региональный банк. Но в компании очень удивились, когда HR-аналитика показала: возраст никак не влияет на эффективность сейлзов. Более того, в подразделении корпоративных продаж их эффективность даже росла с возрастом, потому что клиенты больше доверяют старшим. Требования к кандидатам пришлось пересматривать.

**В молодом коллективе**

Если профессионал старше 50 лет полон сил и готов развиваться, ему могут отказать еще по одной причине. Многие компании опасаются, что такой сотрудник не приживется в молодом коллективе (этот пункт назвали 50% компаний, опрошенных Kelly Services), либо у молодого руководителя нет опыта управления людьми старшего возраста (42%).

Совместное исследование Роструда, проекта «Компании для всех возрастов» и ТПП Костромской области показало, что налаживание межпоколенческих коммуникаций — действительно серьезная проблема. Организаторы опросили более 36 тыс. человек из 85 городов России и выяснили, что ситуация, когда руководитель младше подчиненных, типична — с ней сталкивались 55% респондентов. Из них больше половины (54%) испытывали сложности в коммуникации, а 11% были уверены, что эти сложности возникали именно из-за разницы в возрасте. Причем чем больше разница, тем чаще именно в ней люди видели проблему. Респонденты отмечали, что более молодой начальник «некомпетентен», «говорит на другом языке», «не показывает, что ценит мой опыт». Многие опрошенные считают, что сложности в коммуникации возникали из-за самой компании, которая ничего не делала для ее улучшения, а корпоративная культура не помогала налаживать диалог.

Претензии сотрудников часто справедливы — многие компании не умеют работать с «возрастным» персоналом, не вовлекают его в HR-проекты — люди старше 50 лет для них не в приоритете. Так, по данным Kelly Services, программы адаптации сотрудников старшего возраста есть лишь у 8% из 300 опрошенных компаний. А в «Экопси Консалтинг» проанализировали более 500 кейсов, представленных в 2010—2017 годах на HR-мероприятиях (HR-премии, конференции и проч.), и выяснили, что менее 2% изученных проектов были связаны с целенаправленной работой с персоналом старшего поколения. «Игрекам» уделяли намного больше внимания — более чем в 40% проектов компании решали, как найти, привлечь и удержать молодых специалистов, разрабатывали программы геймификации и проч.

Несколько лучше дела обстоят в отраслях, где работает много людей старшего возраста — например, в производственной сфере. По словам директора по организационному развитию и персоналу группы ЧТПЗ Оксаны Тихоновой, средний возраст сотрудников компании составляет 35 лет, тем не менее, примерно четверть кадрового состава старше 50 лет, а 15% перешагнули 60-летний рубеж. Для промышленности это обычные цифры — производство стабильно, изменения происходят, но не с такой скоростью, как в других отраслях, поэтому люди нечасто меняют место работы. «Возрастных» сотрудников здесь ценят прежде всего за знания и опыт. «У нас сложное опасное производство, обучение персонала занимает много времени. Люди, имеющие многолетний опыт, могут передать его более молодым», — говорит Тихонова.

Несколько лет назад компания запустила корпоративную образовательную программу «Будущее белой металлургии», где за студентами в колледжах-партнерах закреплены опытные наставники. В ЧТПЗ разработали методологию наставничества — профиль, компетенции, требования к стажу и т. д. Пул наставников включает более 600 человек, участие добровольное, но компания поощряет людей материально. Кроме того, при выходе на пенсию сотрудникам ЧТПЗ полагаются определенные выплаты, и в этом году пришлось решить, что делать с программой в связи с увеличением пенсионного возраста. Можно было оставить прежние условия и стимулировать более ранний выход на пенсию, но компания решила отсрочить такие меры, чтобы старшие дольше оставались в компании и имели возможность передавать опыт. Сейчас в ЧТПЗ разрабатывают программу, чтобы старшие помогали в адаптации новичков. А ближайшая цель — продумать, как улучшить взаимодействие в разновозрастных командах. Например, когда начальнику цеха 30 лет, у него есть нужный опыт, но большая часть мастеров в его подчинении старше 50, и им бывает сложно находить общий язык.

**ПО КАКОЙ ПРИЧИНЕ ВЫ БЫ СТАЛИ РАССМАТРИВАТЬ КАНДИДАТОВ СТАРШЕ 50 ЛЕТ?**



*В опросе участвовали 300 компаний, можно было выбрать не более 3 ответов.  
Источник: Kelly Services Россия*

**Возрастная диверсификация**

По данным исследований, продуктивнее всего работают смешанные команды, поэтому идея возрастного многообразия все-таки проникает в российский бизнес. Успешных сотрудников старшего поколения можно встретить в разных компаниях, даже в динамичных технологичес­ких сферах, где превалирует молодежь. Средний возраст сотрудников компании «Яндекс» — 29,5 года, а директору по маркетингу сервисов «Яндекса» Андрею Себранту — 64, и он здесь не единственный представитель «серебряного возраста». Себрант стал директором по специальным проектам «Яндекса» в 40 с лишним лет, на тот момент у него за плечами были учеба в МФТИ, работа в науке и опыт предпринимательства, хотя и не очень удачный. Ему и сейчас регулярно звонят хедхантеры, но получают отказ. «Сегодня я бы уже вряд ли запустил большой самостоятельный проект, как это делают молодые, дерзкие руководители наших подразделений, но этого от меня и не требуется», — рассказывает Себрант. Его больше ценят как носителя экспертизы — Андрей в той или иной степени задействован в 30—40 проектах «Яндекса», где дает коллегам полезные советы. «Я читаю больше, чем любой из наших руководителей проектов, и могу подсказывать людям, на что обратить внимание, — говорит менеджер. — Например, если молодые ребята запускают массовые продукты, но не имеют большого опыта в этой сфере — здесь нужно понимать специфику». Кроме того, Себрант генерирует новые идеи. Несколько лет назад он вместе с коллегами запустил ежегодную конференцию YaC/m, которая посвящена маркетинговым технологиям в электронной коммерции и рекламе в интернете, часто выступает на других конференциях, читает лекции в вузах.

«Хотим мы или нет, но на рынке труда сегодня представлены четыре поколения, и эта ситуация сохранится. А значит, мы должны уметь работать с сотрудниками всех возрастов», — говорит директор по работе с персоналом Tele2 Елена Иванова. По ее словам, в компании команда сбалансирована, нет перекосов в сторону молодежи или людей предпенсионного возраста. Сотрудники старшего возраста занимают и управленческие, и экспертные позиции. Например, здесь работают несколько инженеров, стоявших у истоков телеком-индустрии в России, и компания очень заинтересована, чтобы они как можно дольше не уходили на пенсию. При отборе сотрудников в группу HiPo (от high potential — высокий потенциал) возраст значения не имеет, но совсем юные сюда не попадают. Скажем, среди руководителей макрорегионов компании вообще нет людей моложе 40 и довольно много 50-летних.

По мнению Елены Ивановой, представители старшего поколения зачастую обладают более высокой вовлеченностью и мотивацией, чем их молодые коллеги, они ценят работу и могут делиться опытом. Правда, не всегда готовы овладевать новыми навыками и быстро принимать изменения. «Мы иногда расстаемся с неэффективными сотрудниками, но возраст здесь ни при чем — скорее, дело в отсутствии гибкости. Мы даем людям возможность пройти обучение, перейти на другую должность. Но важно, чтобы человек сам хотел меняться», — говорит Иванова.

**ДЛЯ КАКИХ СФЕР КАНДИДАТЫ СТАРШЕ 50 ЛЕТ БЫЛИ БЫ НАИБОЛЕЕ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНЫ?\***



**\*При наличии соответствующего опыта**

*В опросе участвовали 300 компаний, можно было выбрать не более 3 ответов.  
Источник: Kelly Services Россия*

**Учебный баланс**

Возрастная диверсификация полезна и в обучении. Например, Сбербанк открыл курсы программирования «Школа 21» и в этом году впервые начал набирать слушателей 50+. Они будут обучаться вместе с молодежью — по мнению организаторов, устраивать для старших отдельную «резервацию» менее эффективно.

К такому же выводу пришли и в Московской школе управления «Сколково». Правда, к нему подтолкнул не слишком удачный опыт. В прошлом году профессор «Сколково» Елизавета Садова планирова запустить клубную программу «Серебряный возраст возможностей» для людей 60+. Школа ­ориентировалась, в первую очередь, на родителей выпускников дипломных программ. Садова провела собеседование с 30 желающими попасть на курс, оценивала мотивацию и интерес к развитию. Отобрали 8 человек, некоторые готовы были платить за себя сами (стоимость составляла 255—300 тыс. руб.).

Полугодовая программа должна была состоять из трех блоков — самопознание и физические возможности в зрелом возрасте, мастер-классы по развитию новых навыков, коммуникация с молодыми поколениями. Организатор планировал, что в конце слушатели представят общий проект. Но ничего не получилось — люди не готовы были подписываться на полугодовую программу. Им было сложно отказаться от возрастных стереотипов и поверить, что можно что-то поменять в жизни. Например, одна участница разрабатывала проект музыкальной школы для детей с аутизмом, но не смогла заразить идеей остальных. Еще одним препятствием стало нежелание работать в группах. По мнению Садовой, при создании программы не стоило ориентироваться на 60-летних — возможно, надо было брать людей хотя бы 45—50 лет. Или вообще обойтись без возрастных рамок, потому что многие слушатели не хотят, чтобы их воспринимали как стариков. Гораздо эффективнее инклюзивный подход, когда люди старшего поколения могут ходить на те же занятия, что и молодежь, а сдавать экзамены — по желанию.

Многие работодатели пока отказывают людям старшего поколения, однако им придется пересмотреть свое отношение к этим сотрудникам. Во-первых, из-за демографической ямы в начале 1990-х годов сейчас образовался дефицит молодых специалистов. Кроме того, многие «возрастные сотрудники» владеют цифровыми технологиями, заботятся о физической форме и готовы учиться всю жизнь. Наконец, скоро пенсионеры станут важной целевой аудиторией для многих компаний (см. статью [«Клиенты третьего возраста»](https://hbr-russia.ru/marketing/marketingovaya-strategiya/a23071), «HBR Россия», октябрь 2017 г.). И чтобы разрабатывать для них продукты и сервисы, понадобятся сотрудники, которые понимают потребности этой группы клиентов и говорят с ними на одном языке.

# Как управлять дизайн-мыслителями

|**23 мая 2019**|**Кристиан БасонРоберт Остин**

Анне Линд, глава датского национального агентства по рассмотрению страховых исков по производственным травмам и определению сумм выплат, столкнулась с серьезной проблемой. Как ни странно, она возникла в связи с проектом, не обещавшим сложностей: сотрудники решили улучшить обслуживание и прибегли к дизайн-мышлению — поставили себя на место клиентов, попытались проникнуться их чаяниями и взглянуть на мир их глазами.

Клиентов расспросили об их исках и опыте общения с сотрудниками агентства, и эти интервью были ненавязчиво сняты на видео. Результат поразил всех: оказалось, что все процессы ведомства были ориентированы лишь на его собственные интересы (эффективность и удобство рассмотрения исков), но не на интересы клиентов, которые пережили травму и пытались вернуться к нормальной жизни.

ИДЕЯ КОРОТКО

**Проблема**  
Методы дизайн-мышления — например, сопереживание клиенту или проведение экспериментов, большинство из которых точно провалится, — часто кажутся слишком субъективными и персонализированными тем, кто привык мыслить рационально и объективно.  
  
**Последствия**  
Сотрудники нередко считают дизайн-мышление «работой вхолостую», приходят в ужас от его результатов или не могут расстаться со стереотипами о продукте или услуге. Их тревоги и опасения могут привести к срыву проекта.  
   
**Решения**  
Лидер должен без лишнего давления направлять команду к цели, предоставлять ей время и ресурсы для выработки новых идей и объяснять сотрудникам, в чем состоит ценность такой работы.

По словам Линд, обратная связь открыла организации глаза и привела к масштабной трансформации. Но эта правда была мучительной. В ряде интервью клиенты даже заявляли, что пострадали от действий агентства. «Чтобы выдержать стресс от общения с вами, надо быть очень здоровым человеком», — горько шутил один истец. (Проектная группа с ужасом обнаружила, что в ходе рассмотрения иска каждый клиент получал от ведомства и других организаций, например больниц и работодателей, в среднем 23 письма!) Коллеги Линд неоднократно удостаивались наград за эффективность процессов управления исками и были уверены в своей компетентности. Слова клиентов повергли их в шок.

Анне Линд решила разослать записи интервью сотрудникам по всей организации, ведь для решения проблемы требовались их опыт и участие. Те также были потрясены увиденным. Линд даже забеспокоилась из-за того, что многие приняли происходящее ­слишком близко к сердцу: она хотела мотивировать людей, а не ввергнуть их в отчаяние. Пришло время проявить лидерские качества. Организация ждала от Линд выводов из полученной информации и плана действий. Она должна была помочь сотрудникам не разочароваться в работе, а пересмотреть свои подходы к помощи ­людям.

Дизайн-мышление даже в большей мере, чем другие инструменты управления изменениями, требует от лидера организаторских способностей, чтобы участники процесса не сошли с дистанции на пути к цели. В HBR и других изданиях много писалось о том, как дизайн-мышление способствует инновациям (см. статьи «Дизайнерское мышление», «HBR Россия», август 2008 года; «Эмоции как ориентир для бизнеса», «HBR Россия», октябрь 2015 года). Наше глубинное исследование более двух десятков масштабных внутренних проектов крупных частных и государственных организаций из пяти стран показало, что эффективное лидерство — важнейший фактор успеха. Мы изучали не столько работу конкретных групп в области дизайн-мышления, сколько действия их руководителей.

Как правило, лидер организовывал взаимодействие проектной группы (сформированной из внешних консультантов или специалистов внутренних подразделений) с небольшим числом сотрудников — так вырабатывались решения для дальнейшего широкого внедрения, зачастую по всей организации. В ряде случаев, когда изменения могли затронуть разные отделы компании, а исходной группе не хватало знаний об их процессах, к проекту привлекались сотрудники соответствующих отделов (это также помогало заручиться их поддержкой). У руководителей, отвечавших за проекты, чаще всего не было опыта в области дизайн-мышления. Одни непосредственно участвовали в проекте, другие нет — но все они искали подход, который помог бы достичь стратегических целей.

**Роль сильного лидера**

Понятие дизайн-мышления многогранно, но чаще всего под ним подразумеваются процессы, методы и инструменты для разработки продуктов, услуг и решений, ориентированных на человека. Дизайн-мышление предполагает установление связи с пользователями будущего решения. Разработчики стараются разобраться в ситуации и потребностях конечного потребителя, пытаются посмотреть на мир его глазами и осмыслить его опыт. Главное здесь — тесный контакт с пользователем.

Однако специалистам, привыкшим мыслить рационально и объективно, подобные методы могут показаться субъективными и излишне персонализированными. Конечно, каждая компания хочет понять своего клиента, однако дизайн-мышление требует особенно тесного контакта с конечным пользователем, а это может вызывать у сотрудников дискомфорт и слишком сильные эмоции.

И это не единственная сложность. Многих смущает тот факт, что методы дизайн-мышления опираются на дивергентное мышление. От сотрудников не требуют быстрого финального решения или достижения консенсуса — напротив, на начальном этапе от них ждут максимального числа разнообразных предложений. Это вызывает затруднения у тех, кто привык следовать четким инструкциям и экономить время и ресурсы. Им кажется, что они топчутся на месте; и временами так и есть.

Но и это еще не все. Дизайн-мышление невозможно без того, чего все мы стараемся избегать: без ошибок. Итеративное прототипирование и тестирование приносят максимальную пользу тогда, когда дают множество отрицательных результатов — то есть раз за разом показывают, какие варианты не сработают. Но мало кому нравится многократно получать негативную отдачу.

Тем не менее этот дискомфорт полезен: именно благодаря ему открываются новые возможности для изменений, улучшений и инноваций. Показательно, что самые действенные приемы дизайн-мышления оказываются и самыми непростыми для сотрудников.

Людям, ранее не сталкивавшимся с подобными методами (таких обычно большинство), нужна помощь и поддержка лидеров: им надо освоиться в новых условиях и обсудить возникающие трудности. Мы выявили три категории приемов, которые помогут привести проекты, основанные на дизайн-мышлении, к успеху: опора на эмпатию; поощрение дивергентного мышления и преодоление чувства неопределенности; отработка вариантов будущего.

**Опора на эмпатию**

На начальном этапе процесса дизайн-мышления участники проекта должны отложить в сторону свои представления о продукте или услуге. Можно помочь им в этом, предоставив дополнительную информацию о клиентах, которая пробудит в сотрудниках эмпатию и заставит задуматься, как их действия повлияют на людей. Но наши исследования указывают на то, что роль лидера должна быть намного шире. Вам стоит поддержать подчиненных, которые могут тяжело переживать сомнения в эффективности своей работы. Неожиданные открытия часто вызывают у людей страх и защитную реакцию, а это мешает проявлению эмпатии и снижает мотивацию.

Линд понимала, что откровенные отзывы клиентов, подорвавшие моральный дух ее подчиненных, нужно использовать в качестве стимула для позитивных перемен. Для этого она должна была помочь сотрудникам перестать концентрироваться на себе и начать думать о людях. Ей это удалось: сначала она привлекла подчиненных из разных отделов к обсуждению первых выводов, сделанных с помощью дизайн-мышления, а затем поручила менеджерам среднего уровня организовать в своих отделах сбор идей. Одна группа предложила разместить на сайте агентства понятную для клиентов схему процедуры управления иском. Другая вышла с идеей открыть горячую линию, где клиенты смогут быстро получать консультацию. По сути, Анне побудила людей придумывать не готовые решения всей проблемы, а отдельные, но важные шаги в нужном направлении.

Упомянем о другом проекте с использованием дизайн-мышления, которым руководила Метте Розендаль Дармер, старшая медсестра Национального госпиталя Дании. Проектная группа побеседовала с пациентами кардиологического отделения и выяснила, что в процессе прохождения больничных процедур те испытывают страх, тревогу, растерянность, а порой и унижение. Дармер рассказала об этом почти 40 врачам, медсестрам и администраторам клиники: она знала, что без их помощи не удастся исправить ситуацию. Специалисты были обескуражены — до того момента они считали, что должны возвращать пациентов к здоровой жизни, а не нянчиться с ними. Дармер это не смутило: «Я специально старалась выбить их из колеи». Но она не ограничилась указанием на проблему, а предложила конкретные пути ее осмысления и превращения в мощный стимул для улучшения процессов и организации работы.

# Как делегировать полномочия и не бояться

**Разгрузить себя и развивать, мотивировать сотрудников. Как делегировать полномочия и не бояться, что проект провалят**

**Ольга КОНЦЕВАЯ,**HR-директор группы компаний «Лазурит»

**Однажды, когда я работала в крупной торговой компании, зашла к одному из топ-менеджеров, чтобы обсудить с ним изменения в системе поощрений и наказаний. И мы не смогли спокойно поговорить хотя бы пять минут. Руководителю постоянно звонили подчиненные, а пятеро из них рвались в кабинет, чтобы предстать лично. «Вот такая работа, – устало и обреченно сказал топ-менеджер. – Чтобы держать руку на пульсе, во все приходится вникать, все решать. Но силы иногда просто на исходе».**

И не исключено, что силы действительно могут иссякнуть. Ведь руководитель выполняет в одиночку тот объем работы, который возложен на все подразделение. Причем не только в общем и целом, но и в частностях, взвалив на себя рутину. Однако еще доктор ХАУС в знаменитом сериале говорил, что **нужно распределять рутину между подчиненными, чтобы заниматься стратегическими задачами и не тратить время на текучку**. Да и просто, чтобы высвободить время для размышлений, устроить мозгам выходной.

Почему же топ-менеджер не делает этого? Потому что обладает гиперответственностью и не доверяет сотрудникам, предпочитает все делать самостоятельно. «Сотрудники постоянно со мной советуются, и я вижу, чем они заняты, правильные ли шаги предпринимают. Они ждут моего совета, и я чувствую, что они признают мой авторитет», – говорит руководитель. На самом деле его настиг управленческий кризис, который выражается прежде всего в том, что топ-менеджер не умеет делегировать полномочия.

Ольга ИГНАТЬЕВА,

Директор по персоналу «Инкаробанка»

**Придерживаюсь четырех правил, когда делегирую полномочия подчиненным**

При этом у меня нет страха потерять контроль над организацией работы HR-департамента. Я считаю, что делегирование полномочий повышает уровень оперативности и эффективности работы организации, а так же поможет HR-директору выполнить больший объем работы. Правило 1: обязательно контролировать, как идет работа у подчиненного, но делать это ненавязчиво. Правило 2: четко определить: справится ли тот или иной работник с задачей, поставленной перед ним, грамотно ли распорядится полномочиями. Правило 3: если сотрудник не справляется с задачей, то не рубить сплеча, а выяснить, в чем причина. Возможно, неточно были обозначены цель или средства. Правило 4: поддерживать сотрудника, которому делегировали полномочия, помогать ему, сохранять хороший социально-психологический климат в коллективе. Ведь это повышает работоспособность всего отдела и приводит к отличным результатам.

**Пример**

В строительной компании назначили инженером вчерашнего прораба. По привычке он продолжал вникать во все детали производственного процесса. Новый инженер видел, что исполнители допускают много ошибок и вмешивался, самолично исправлял огрехи. В результате, боясь делегировать полномочия и ответственность подчиненным, он запускал свою работу, не занимался планированием. А подчиненные говорили, что бывший прораб дорвался до власти и не дает дышать, сует свой нос повсюду. Это очень демотивировало их. Работа подразделения носила характер героического преодоления сложностей, люди стали уходить из компании.

«Если я доверю своему сотруднику важное задание, а он не справится, как выходить из положения? Я ведь за все отвечаю», – рассуждал топ-менеджер. И этим показывал: он боится, что сотрудник его подведет. Пришлось объяснить руководителю, как правильно делегировать полномочия, чтобы избежать провала. Возможно, эти правила пригодятся и Вам лично как HR-директору, и вашим топ-менеджерам, если они попросят Вашего совета.

**Доверяйте подчиненным, и они будут брать на себя ответственность**

Недоверие со стороны руководителя вызывает у подчиненных чувство неуверенности в своих силах. И если Вы заметили, что подчиненный не справляется с заданием или что-то делает не так, не торопитесь вмешиваться и не начинайте в полный голос критиковать его. Так Вы дискредитируете подчиненного и одновременно сам метод делегирования. У сотрудника появится внутренняя установка: без санкции, одобрения и поддержки руководителя ничего не делать. Он начинает любой свой поступок согласовывать с шефом и без такого согласования не способен продвинуться дальше. Вырабатывается так называемый синдром выученной беспомощности. Подчиненный не может ничего делать сам.

**Но избегайте и другой крайности: когда доверие – необоснованное и безграничное.** Это приводит к «избыточному» делегированию: управленцы беспечно поручают подчиненным задачи высокой степени риска, горящие дела (полностью ознакомить сотрудника со всеми деталями из-за срочности невозможно) или вопросы конфиденциального характера, которые можно решить, лишь имея статус руководителя. Разумеется, с такими поручениями подчиненные не справятся.

**Определите, какие задачи можно делегировать, а какие – нет**

Задачи, возникающие перед руководителем, условно делятся на четыре типа: А, Б, В и Д. Охарактеризуем каждый. **Тип А:** стратегические задачи, которые решает только руководитель, и только он несет ответственность за них. **Тип Б:** задачи, связанные с мотивацией. Это разработка и корректировка мотивационных программ, начисление заработной платы, премий, бонусов. Решать такие задачи подчиненные не могут. **Тип В:** специализированные, узкоспецифические задачи, предполагающие даже незначительную долю риска. Например, те, где мы сами не можем спрогнозировать результат и не можем знать заранее, как поступить правильно. Или иные риски (например, нежелательного распространения информации). **Тип Д:** задачи, которые можно поручать подчиненным. Вы смело можете поручить подчиненному работу, связанную с узкоспециализированной деятельностью, успешность которой зависит не столько от общих административных способностей, сколько от конкретных профессиональных навыков.

Составьте список задач, которые стоят перед Вами, проанализируйте их и распределите по типам. И Вы поймете, что можно делегировать, а что – нет. Иначе может получиться, что Вы даете такое поручение, которое сотрудник выполнить не в состоянии. Примерный перечень задач и рекомендации, стоит ли их поручать сотрудникам, смотрите в таблице 1.

Раиса ПОЛЯКОВА,

Директор по персоналу компании YUM! Restaurants International Russia & CIS

**Руководитель направляет подчиненного, при этом дает ему возможность принимать решения самому**

Приведу пример: HR-директор поручил руководителю учебного центра проработать концепцию создания корпоративного университета. По ходу работы HR-директор, конечно, может и должен направлять подчиненного, ненавязчиво корректировать его действия и давать советы в тех областях, с которыми подчиненный имеет дело впервые. Но принимать решения, действовать и продвигаться к цели сотрудник должен сам. В этом смысл делегирования: Вы даете подчиненному возможность не только приобрести дополнительные знания, но и освоить навыки лидерства на более высоком уровне. Только если соблюдать это условие, подчиненные будут развиваться, приобретать новые знания, раскроют свой потенциал. Делегировать полномочия – значит грамотно выбирать форму и периодичность контроля в зависимости от задач и индивидуальных особенностей человека. Контролируя, поддерживайте сотрудника, уверяйте его в том, что все получится.

**Выясните, достаточно ли сотрудник зрелый? Подход ХЕРСИ-БЛАНШАРА**

Зрелость сотрудника определяется не возрастом, а уровнем образования, а также опытом, способностью нести ответственность за исполнение задания, желанием работать, чтобы достичь цели организации, лояльностью. Причем **зрелость работника – не что-то статичное, а меняющееся и зависящее от задачи**. Для одной задачи сотрудника можно признать зрелым, для другой – нет (в зависимости от ее сути и опыта подчиненного). Понаблюдайте за сотрудником, оцените, готов ли он к Вашему поручению, обладает ли всеми необходимыми качествами, чтобы справиться с ним. И только после этого делегируйте полномочия и ответственность.

Поль ХЕРСИ и Кен БЛАНШАР выделили четыре степени зрелости подчиненных и, соответственно, четыре стиля делегирования им ответственности и задач. Определите, к какому типу зрелости относится сотрудник и, исходя из этого, решайте, как ему делегировать задачи (см. таблицу 2).

**Если есть ответственность, должны быть и полномочия, и ресурсы**

Ответственность возлагайте на сотрудника только в том случае, если у него есть все полномочия и ресурсы, необходимые для выполнения задачи. Не стоит думать, что, давая указание, Вы наделяете полномочиями.

**К чему может привести:** если не дать сотруднику полномочий и ресурсов, он воспринимает поручение как что-то несерьезное, как очередную декларацию или обузу. И неудивительно, что сотрудник будет исполнять это без энтузиазма.

**Пример**

Гендиректор дал управляющему по маркетингу IT-компании задание: увеличить сбыт ноутбуков. Как именно управляющий будет это делать, нужны ли ему дополнительные ресурсы, гендиректор не спросил. Поэтому управляющий пытался это сделать теми силами и средствами, которыми располагал. Результаты были неутешительными. Гендиректор стал распекать управляющего. Но тот резонно возразил, что лучше справился бы с задачей, если бы ему выделили средства и доверили провести рекламную кампанию и материально мотивировать торговых агентов. Руководитель понял, что допустил ошибку в делегировании: сложную задачу поставил, а дополнительных полномочий и средств не дал. Позже гендиректор вместе с управляющим обсудили, как исправить ситуацию, и добились повышения продаж.

**Совет**

Для подстраховки ставьте срок для выполнения задачи, которую Вы делегировали подчиненному, с запасом. Скажем, все необходимо сделать к 1 декабря. Озвучьте сотруднику дату на неделю раньше – 23 ноября. Тогда у Вас будет время исправить недочеты подчиненного либо что-то срочно предпринять, если он провалит проект.

**Таблица 1. Какие задачи стоит делегировать сотрудникам, а какие – нет**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Задача** | **Тип** | **Рекомендации руководителю** |
| Разработать стратегию кадровой политики компании на ближайшие три года | А | Выполняйте лично сами |
| Составить план-график обучения торговых представителей на шесть месяцев в соответствии с годовым планом обучения | Д | Составить план-график, опираясь на уже существующий годовой план обучения, – вполне реальная задача для делегирования (а сам годовой план обучения – это уже задача типа А, не подлежащая делегированию) |
| Подготовить социальную программу компании на следующий календарный год | Б | Социальная программа – составляющая мотивационного пакета компании. Эту задачу выполняйте сами |
| Составить бюджет затрат отдела на следующий месяц | В | Узкоспецифичная задача, решайте ее сами |
| Учесть затраты отдела за прошедший месяц | Д (частично) | Задачу целиком делегировать нельзя, так как есть риск, что информация может выйти за пределы компании. Поручите подчиненному лишь учитывать затраты по отдельным статьям. А Вы лично соберите все статьи расходов в единое целое и подготовьте итоговый отчет |
| Подготовить корпоративное мероприятие | Д (частично) | Разработайте и утвердите концепцию мероприятия, затем разбейте задачу на более мелкие подзадачи и поручите подчиненным их решить |
| Провести мониторинг уровня заработной платы по ключевым позициям компании | Д | Задача, которая вполне доступна для делегирования любому менеджеру по персоналу (предварительно четко объясните, как это делается) |
| Пересмотреть мотивационный пакет менеджеров по продажам | Б | Это должны сделать Вы лично (вполне допустимо принять к рассмотрению креативные идеи сотрудников) |
| Планировать ФОТ компании на следующий год | А, В | Выполняйте сами |
| Составить еженедельный отчет по подбору для генерального директора | Д | Делегируйте руководителю отдела по подбору персонала. Если его нет – менеджеру по подбору |
| Выбрать тренинговую компанию | Д (частично) | Поручите подчиненным собрать информацию о компании. Решение (выбирать или не выбирать компанию) принимайте сами |
| Составить отчет-презентацию для совета директоров | В | Есть риск утечки конфиденциальной информации. Решайте задачу сами |
| Закрыть горящую вакансию (позиция топ-менеджера) | Д | Поручайте сотруднику, если понимаете, что у него есть необходимый опыт |

**Делегируя полномочия, Вы удерживаете сотрудников, не повышая их в должности**

Далеко не всегда организация может предложить всем талантливым и перспективным сотрудникам продвижение по карьерной лестнице – руководящих должностей для всех не хватает. Значит, надо практиковать горизонтальный рост. Один из видов такого роста – делегирование полномочий и ответственности. Ведь, давая важные поручения сотрудникам, Вы способствуете их профессиональному росту (нужно овладевать новыми технологиями, приобретать новые знания и навыки), создаете ощущение разнообразия в труде, воспитываете в них ответственность, повышаете удовлетворенность работой, а также лояльность по отношению к руководителю и компании. Кроме того, подчиненный выступает в роли человека, принимающего решения, а потому возрастает уверенность работника в себе.

**Четко обозначайте, что именно, как и в какие сроки надо выполнить**

Это прописная истина, тем не менее о ней нередко забывают. Если не объяснить четко и однозначно, что именно нужно выполнить, в каком виде и качестве, к какому сроку, то подчиненный может понять задачу не так, как понимаете ее Вы. Бывает, руководитель в спешке бегло излагает, чего хочет. А подчиненный не решится задать вопросы, так как боится выглядеть глупым. Поэтому обе стороны думают, что понимают, каково было задание и каков должен быть результат. А позднее оказывается, что работа сделана неправильно, а времени, чтобы ее исправить, не остается.

**Пример**

Финансовый директор Татьяна М. была не только отличным финансистом, но и великолепным управленцем. Когда ушел на пенсию руководитель крупного столичного филиала компании, ее без раздумий назначили на эту должность. Спустя год подвели итоги: как и требовали собственники, прибыль филиала выросла на 15 %. Однако стоимость акций на рынке снизилась на 20 %. Стали выяснять причины. Оказалось, инвесторов насторожило, что менеджмент филиала не принимает усилий по его долгосрочному развитию. Например, выход на международный рынок Татьяна отложила на потом, считая его затратным. Ведь она видела своей главной задачей повышение прибыли. Когда собственники говорили о росте доходов филиала, они не имели в виду, что это надо сделать за счет сворачивания долгосрочных программ. Татьяна неверно поняла свою задачу, а собственники недостаточно четко объяснили ее, совершили ошибку в делегировании.

**Что не следует делать, если поручение не выполнено.** Во-первых, прибегать к демонстративной «порке» («Чтобы другим неповадно было!»), во-вторых, давать задание «разрулить ситуацию». Лучше совместно с подчиненным рассмотрите ситуацию, оцените ее и выработайте способы разрешения проблемы.

**Таблица 2. Степени зрелости сотрудника и соответствующие каждой степени стили делегирования задач**

|  |  |
| --- | --- |
| **Степень зрелости сотрудника** | **Стиль делегирования задач** |
| Низкий уровень зрелости. Сотрудник не способен и не желает работать с полной отдачей (либо некомпетентен, либо не уверен в себе) | Давать четкие указания, инструктировать сотрудника, тщательно контролировать |
| Средний уровень зрелости. Сотрудник не способен, но хочет работать хорошо (есть мотивация, но нет навыков и умений) | Давать конкретные инструкции, что и как надо делать, поддерживать энтузиазм подчиненного и обеспечить обратную связь |
| Умеренно высокий уровень зрелости. Сотрудник способен выполнить задачу, но не желает работать (его не привлекает то, что предлагает руководитель) | Вовлекать подчиненного в принятие решений, оказывать помощь и предоставить свободу в выборе способов решения |
| Высокий уровень зрелости. Сотрудник умеет и желает делать то, что предлагает руководитель | Можно смело делегировать задачи, то есть предоставить возможность подчиненным действовать самостоятельно |

Василий ШАТОХИН,

заместитель генерального директора по управлению персоналом и административным вопросам компании «МАСКОМ»

**Чтобы удерживать рекрутеров, сделали их кураторами при департаментах и делегировали новые полномочия**

Обычно на этой должности – менеджера по подбору персонала – HR-специалисты работают недолго. Труд этот однообразный и довольно непростой, создает психологические нагрузки – надо постоянно общаться с людьми, уметь внимательно слушать и оценивать их. Чтобы удержать рекрутеров и на должности, и в компании, а также развивать их, мы закрепили их за конкретными департаментами в качестве кураторов. Они получили новые полномочия, их функционал расширился: теперь они не только подбирают сотрудников, но и адаптируют их, а также занимаются обучением персонала. Кроме того, HRкураторы являются связующим звеном между департаментами и головной компанией. Благодаря такому инструменту, как делегирование задач, вчерашние рекрутеры стали более квалифицированными, разносторонними специалистами, востребованными на рынке труда.

**Не контролируйте сотрудника постоянно, а заранее обозначьте точки контроля**

Конечно, чрезмерный контроль способен убить всякую инициативу. Крайне беспокойный руководитель никогда не оценит ответственность и самостоятельность даже самого усердного и успешного сотрудника, будет норовить все лично увидеть и понять. Но и оставлять сотрудника совсем без контроля наедине с задачей нельзя. Подход «Вот тебе задача, вот тебе срок, к которому надо ее решить. Теперь действуй сам» не оправдан. Все хорошо в меру. **Заранее оговорите, когда и какие именно результаты подчиненный должен показать Вам.** Скажем, через неделю собрать данные и сделать наброски программы по обучению сотрудников и показать Вам, еще через неделю выяснить, какая школа и за какие деньги согласна обучить сотрудников, через три дня выявить, кого из сотрудников направить на курсы. Проще говоря, назначьте даты промежуточного контроля. Тогда для сотрудника Ваш контроль не будет полной неожиданностью, чем-то вроде сюрприза. А значит, удастся избежать демотивации сотрудника.

**Чтобы сотрудник справился с задачей, подскажите, как это лучше сделать, обучите**

Один знакомый топ-менеджер рассказал мне, что делегировал свои функции усердному подчиненному – поручил провести важную встречу с заказчиком и заключить очень ценный договор. В компетентности работника руководитель не сомневался. Но вдруг узнал, что подчиненный переусердствовал и все испортил. Это досадно! В разговоре выяснилось, что топ-менеджеру и в голову не пришло перед встречей **хотя бы бегло обучить сотрудника, скажем, наглядно показать, как проходят такие переговоры**, что и как на них следует говорить, как вести себя. Можно было пригласить подчиненного на подобную встречу. В следующий раз руководитель уделил особое внимание обучению подчиненного, и он не подвел.

**Помните:** посвятив некоторое время обучению, Вы избежите необходимости исправлять ошибки подчиненного. Уделяйте внимание развитию сотрудников, сопровождайте их, когда они выполняют Ваши поручения, давайте подсказки и советы.

**Пример**

Директор корпоративного учебного центра Наталья Р. делегировала свою задачу – составить программу осенней конференции менеджеров по продажам – ведущему тренинг-менеджеру Алексею. У него был список утвержденных мероприятий, но он не знал, с чего начать, как ничего не упустить. Наталья посоветовала оформить информацию в виде таблицы с конкретными графами. Кроме того, она пригласила в кабинет сотрудника, который в прошлом году выполнял подобную работу и мог проконсультировать Алексея по всем тонкостям подготовки. К нужному сроку Алексей предоставил подробную программу, в которой все было предусмотрено.

**Интересный факт**

В компании «Евросеть» действует правило: если замечают, что руководитель какого-либо подразделения начинает постоянно перерабатывать, то его просят пересмотреть нагрузку в отделе, перераспределить ее так, чтобы не пришлось задерживаться. Если же и после этого руководитель работает до ночи, то хочет он того или нет, ему дают помощника. Управленцу невольно приходится делегировать помощнику часть полномочий.

**Мотивируйте сотрудника выполнить поручение качественно, «продайте» ему задачу**

Само словосочетание «продажа идеи подчиненному» кажется многим руководителям абсурдным. «Я приказываю – подчиненный выполняет!» – рассуждают они. Но давайте задумаемся: кого-то могут привлекать дополнительные обязанности? Кроме того, недавние исследования подтвердили: люди работают хуже, если имеют серьезные основания считать, что дают организации больше, чем получают от нее. И такое ощущение может возникнуть, если давать человеку ответственные поручения, никак не мотивируя его. В итоге Вы сами блокируете разумные попытки распределить полномочия.

Пообещайте вознаграждение. Оно может быть как материальным, так и нематериальным. Например, **премия** (за участие в крупном проекте), **повышение по службе, необычное звание, благодарность, особый статус и более комфортабельные условия работы** (отдельный кабинет, удобное эргономичное кресло или особая мебель), **публичная похвала.** Подчиненный увидит четкую связь между тем, что он берет на себя дополнительную ответственность, и тем, что может удовлетворять личные потребности. Вы как HRдиректор можете разработать систему стимулирования руководителей за успешное делегирование дополнительных полномочий. Поручая задачи, поговорите с сотрудником, объясните, почему именно ему доверено столь ответственное и важное дело.

# Скоро в компании пройдет реструктуризация

**Скоро в компании пройдет реструктуризация. Как подать эту новость сотрудникам? Используйте методы маркетинга, чтобы минимизировать негатив**

**Александра ЛАРИНА,**заместитель генерального директора по персоналу группы компаний «Специальные системы и технологии»

**Времена меняются, рыночная обстановка и условия для бизнеса – тоже. Собственники торгово-промышленного холдинга решили провести реструктуризацию и сменить некоторые направления деятельности. Краткая информация об этом появилась на корпоративном сайте. Это породило напряжение в коллективе. Сотрудники решили, что начнутся сокращения, начали увольняться. Гендиректор дал поручение HR-службе сохранить персонал.**

По сути, руководитель компании попросил убедительно объяснить сотрудникам, что изменения будут позитивными, а новые площади позволят сделать условия для рабочего процесса более комфортными. А изменения организационно-штатной структуры предоставят возможность лучшим сотрудникам из кадрового резерва продвинуться по карьерной лестнице. К сожалению, люди склонны ожидать от перемен только негативного, поэтому, HR-службе необходимо преодолжеть эту установку. Мало просто разместить общую информацию на корпоративном сайте, надо **сделать ее предметной и конкретной**.

Чтобы обсудить, как действовать, HR-директор собрал всю службу персонала на совещание. Сразу посыпались различные идеи. В процессе обсуждения руководитель HR-службы понял, что нужно заложить в качестве основы для работы – маркетинговые подходы и инструменты. Всегда **нужно воспринимать сотрудников компании как клиентов службы персонала**, а в периоды изменений это особенно важно. Ее задача – понимать ожидания сотрудников (так называемых **внутренних клиентов**), улавливать их настроения, чувствовать, на каком языке надо с ними общаться, чтобы достичь взаимопонимания, и исходя из этого вырабатывать эффективные способы информирования и удержания.

Рассказать обо всех возможных маркетинговых инструментах, которые может применять HR-департамент в своей работе, в одной статье вряд ли возможно. Покажем, как Вы можете действовать в эпоху перемен в компании, когда нужно быстро реагировать и добиваться результата.

**Ольга КРАЕВА,**

руководитель службы персонала банка «Викинг»

**Чтобы укреплять бренд нашей компании и привлекать соискателей, наши HR-ы публикуются в СМИ**

Сотрудники нашей службы выступают экспертами и консультантами по вопросам трудоустройства на страницах различных средств массовых информации и на сайтах. Мы даем читателям (потенциальным соискателям) различные советы, например, как лучше составить резюме, как вести себя на собеседовании. Это косвенная реклама нам. Мы знаем, что люди обращают внимание на советы работников кадровых служб и на саму компанию, в которой эти работники трудятся. Около 5 % кандидатов, которые приходят к нам собеседование, говорят, что читали комментарии специалистов нашей HR-службы. А недавно одна из кандидаток, которой мы сделали предложение о работе в службе персонала, сказала, что пришла к нам, так как следила за нашими публикациями и захотела участвовать в проекте по выстраиванию бренда компании.

**Развесьте по всему офису два плаката – «До» и «После»**

Причем вывешивайте эти плакаты всегда вместе, в комплекте, в тех местах, где бывают все сотрудники – на входных дверях на этажи либо в кафе, на стенах у входа в каждое подразделение, на традиционных информационных стендах. **Оба плаката должны быть рядом, чтобы сотрудники видели, что конкретно изменится** – что было и как станет. Картинка всегда воспринимается людьми лучше. Ведь подключается визуальный канал восприятия. И чем лучше и понятнее Вы отобразите на плакатах систему изменений (используйте инфографику!), тем лучше воспримут их сотрудники. Главная цель плакатов – **показать, что людям ничто не грозит,** и что компания не сокращается и не сворачивает свою работу.

**Пример**

В кризисный 2009 год финансово-промышленная группа сумела приобрести контрольные пакеты акций трех заводов, которые упали в цене. Это потребовало изменить структуру компании и оптимизировать некоторые подразделения. Руководство понимало, что до сокращений не дойдет, просто некоторых специалистов придется перевести в другие подразделения. Но сотрудники стали волноваться, производительность упала. Тогда HR-департамент заказал дизайнерам два плаката, распечатал их на цветном принтере и развесил их парами в помещениях всех подразделений. На одном плакате была изображена прежняя структура группы и крупно указана численность персонала. На втором – новая структура. Было ясно, какие прежние подразделения трансформируются в новые. А количество сотрудников указано так: такая же цифра, как и на первом плакате (это означает, что все прежние сотрудники остаются), затем знак «+» и еще одна цифра. Таким образом, всем стало понятно, что группа компаний не просто не собирается кого-либо сокращать, но и планирует принять новых сотрудников. Сотрудники увидели это, а также осознали, что после реструктуризации перечень услуг и продуктов компании только увеличится, и успокоились, эффективность их работы пошла вверх.

Попросите, чтобы дизайнеры, которые будут создавать плакаты, использовали нейтральные тона для того, на котором изображается существующая структура, и теплые цвета (оранжевые, оттенки зеленого и желтого) для того, где демонстрируется новое устройство компании. Это будет способствовать тому, что у сотрудников подсознательно сформируется позитивное отношение к нововведениям.

**Евгений ЛЫСЯКОВ,**

руководитель департамента кадрового аутсорсинга компании Intercomp

**Один из инструментов маркетинга помогает рассчитать, сколько сотрудников потребуется на проект**

Этот инструмент – сравнительный анализ. Он включает в себя: метрики по каждому сотруднику, прибыль, которую он приносит, количество отработанных часов (данные timesheet), отзывы клиентов о его работе и количество операций, которые специалист проводит каждый рабочий день по одному клиенту, обслуживаемому нашей компанией. Благодаря этому мы можем точно выявить внутри коллектива как «звездочек», так и отстающих. Кроме того, данные сравнительного анализа позволяют нам рассчитывать, сколько новых работников потребуется для любого нового проекта, оптимально планировать загрузку наших сотрудников, количество операций по каждому новому клиенту компании.

**Рассылки писем на электронную почту уже поднадоели. Применяйте тизерную рекламу**

Такая реклама слегка интригует получателей. В переводе с английского teaser – дразнилка, завлекалка. Проводится такая реклама в два этапа. На первом этапе Вы должны создать интригу, вызвать у потребителей интерес. Скажем, **составить короткое рекламное сообщение, в котором не раскрывается все до конца**, либо сформулировать какую-либо неоднозначную загадочную фразу или дать изображение, которое привлечет внимание человека. На втором этапе Вы раскрываете тайну до конца, и таким образом **первоначальная загадка оказывается разгаданной и ее связь с будущим событием, о котором Вы сообщаете, становится понятной**. Главная задача тизерной рекламы – создать позитивный настрой, вызвать любопытство, чтобы люди захотели получить подробную информацию.

**Пример**

Банк «Хоум Кредит энд Финанс» разработал новую программу по работе с клиентами. Ее предстояло презентовать персоналу front-офиса. Причем руководство хотело сделать это интересно и необычно. HR-департамент предложил идею, которую поддержало руководство. В итоге на мобильные телефоны сотрудников пришло смс-сообщение от имени председателя Правления банка. Он писал, что просит открыть электронную почту и прочесть письмо, которое он направил. Конечно, смс-сообщение от такой статусной персоны не возможно было проигнорировать. У сотрудников был легкий шок. Смс-сообщение заинтриговало. Когда человек открывал письмо, то видел краткую информацию о грядущих переменах и ссылку, по которой предлагалось пройти. Кликнув на нее, сотрудник попадал на корпоративный портал, где был размещен видеоролик. Он автоматически запускался и в нем председатель Правления подробно рассказывал, какие изменения ждут компанию и какого поведения от сотрудников потребуется. Такой ход по внедрению новых стандартов работы позволил сформировать у персонала позитивное отношение к новшествам, не отвергать их, а принять и воплощать.

**Чтобы понять, как лучше доносить информацию и укрепить лояльность, выделите target-группы**

Такие target-группы (например, по полу, по возрасту, по образованию, по уровню должности, по увлечениям) выделяют, чтобы составить представление о том, из каких людей состоит целевая аудитория, каковы их интересы и предпочтения. Благодаря этому специалисты видят, **каким способом лучше доносить информацию до каждой из групп этой аудитории, чем увлечь ее и как заинтересовать**.Используйте этот подход и Вы, только не для внешних клиентов, как маркетологи, а для внутренних – сотрудников компании.

**Алла ПИСКУНОВА,**

директор по персоналу компании V.I.G. Trans

**Хотите, чтобы вакансии заметили? Описывайте их, используя правила маркетинга, – нестандартно и ярко**

Тогда описание вакансии не будет выглядеть как скучное перечисление обязанностей, а станет вызовом для профессионалов, которых мы ищем. Например, можно использовать тактику вопросов: «Вы придерживаетесь активной жизненной позиции? Вы хотите развиваться сами и развивать Компанию? Готовы возглавить новое направление по перевозке сборных и генеральных грузов по России? Есть опыт в организации продаж логистических услуг? Отлично! Ждем Ваше резюме!». Мы придумываем для вакансий титулы, например: «Неординарное мышление», «Супер-ответственность». Это вызывает интерес у соискателей и вдохновляет их, когда мы их примем, трудиться с высокой самоотдачей. В работе с персоналом мы используем и элементы маркетинговых коммуникаций: выпускаем корпоративную газету, ведем странички в соцсетях. Это работает на укрепление бренда нашей компании.

Чтобы определить, по каким каналам донести важную информацию, проводить исследования не нужно. Просто посмотрите, у всех ли категорий есть наиболее простой и распространенный канал – электронная почта. И если найдется много таких, у кого в силу специфики работы ее нет, а также они не заходят на корпоративный сайт, предусмотрите другой способ их информирования.

**Пример**

В «Специальных системах и технологиях» есть как производственные, так и офисные подразделения. Поэтому , мы сразу разделили сотрудников на две target-группы: те, кто работает за компьютером и, соответственно, может заходить на корпоративный сайт, а также располагает электронной почтой, и те, у кого по роду деятельности нет ни компьютера, ни электронной почты. Для каждой группы предусмотрели разные каналы информирования обо всех изменениях, которые происходят в компании. Для первой – рассылки по электронной почте и сообщения на корпоративном портале, для второй – корпоративную газету «КПД-100%», которую распространяем не только на двух заводах, расположенных в Московской области, но и высылаем в регионы. И для первой и для второй групп делали плакаты, которые вывешивались в офисе и на проходной, а также на входе в цеха.

А вот чтобы укрепить лояльность персонала в эпоху перемен, а также удержать от ухода из компании, необходимо провести маркетинговое исследование – опрос сотрудников. **Составьте опросник**, в который включите множество открытых вопросов о том, что важно для сотрудников в работе кроме зарплаты и бонусов, каковы личные интересы и пристрастия, хобби, довольны ли они атмосферой в коллективе, устраивает ли их соцпакет. **Затем проанализируйте ответы и разделите работников на сегменты** – однородные группы, в каждой из которых окажутся люди с одинаковыми ценностями, ожиданиями от работы и увлечениями. Исходя из этого, **разработайте различные варианты нематериальной мотивации**, которая и повысит лояльность сотрудников, и поспособствует их удержанию.

**Пример**

В торговой компании, которой предстояло провести реорганизацию, провели исследование, чтобы выяснить, насколько сотрудники довольны нематериальной мотивацией. Результаты показали, что компания напрасно тратилась на оплату фитнес-клуба как одной из составляющих соцпакета. Все сотрудники отчетливо разделились на три target-группы. В одной оказались те, кто предпочитают ходить в бассейн, а не в фитнес, в другой – любители йоги, а в третьей – иногородние работники и приезжие из стран СНГ, которые вообще не хотели заниматься каким-либо спортом, но вместе этого предпочли бы получить корпоративные сим-карты, чтобы можно было меньше тратить на звонки домой. Понятно, что люди и не надеялись, что им будут целиком оплачивать все расходы на связь с родиной, но рассчитывали хотя бы на частичную компенсацию. HR-служба пошла на встречу всем трем target-группам и ввела соцпакет, сформированный по принципу «кафетерия». Сотрудники смогли выбрать тот вид спорта, который им нравится, и вообще ту составляющие, которые им по душе. Компания провела реорганизацию с минимальными кадровыми потерями.

**Следуйте классической рекламной формуле AIDA**

Формула AIDA состоит из заглавных букв четырех английских слов – Attention, Interest, Desire, Action. Attention – значит, внимание. Привлечь внимание сотрудников можно большим баннером на сайте, ярким плакатом на стене, электронной бегущей строкой на табло, расположенном у ресепшн, необычной рекламой. Следующее правило – Interest. Чтобы стимулировать интерес к нововведениям, подробно разъясняйте (на сайте, в корпоративных СМИ, на собраниях и совещаниях, в брошюрах), в чем суть изменений и как персонал будет «с этим жить». Desire означает принять нововведения. Чтобы сотрудники приняли нововведения и начали им следовать, устраните основания для беспокойства, расскажите, что предполагается изменить в штатном расписании. Action – побуждение к действию, к «покупке». В нашем случае под покупкой понимается то, что сотрудники приняли изменения и готовы принять предложения перейти в другое подразделение.

**Опишите изменения в брошюре и раздайте сотрудникам. О новых ценностях – в «Азбуке корпоративной культуры»**

Иначе говоря, подготовьте презентационный материал, как это делают маркетологи. Подробно опишите все изменения, которые ожидаются в компании, **в схемах изобразите, что и как будет происходить. Принцип такой: одна страница – одно изменение**. Материал должен быть понятным, наглядным и доступным. Самое важное – обрисуйте, что ждет персонал, скажем, какие отделы будут объединены, кто станет руководителем каждого нового подразделения, кому из сотрудников нужно перепрофилироваться и решать иные задачи. Словом, «продайте» изменения работникам. **Положите брошюру каждому сотруднику на рабочий стол**.

Иногда, чтобы провести изменения в компании, руководство корректирует корпоративные ценности. Например, вводит такую ценность как «профессиональная гибкость», «желание постигать новые грани в профессии», «готовность перепрофилироваться и овладеть смежной специальностью», «стремление обучаться и открывать новое в профессии». Чтобы внедрить ценности, можно также описать их, сделать красочную брошюру и раздать сотрудникам.

**Рекламируйте новые вакансии для своих сотрудников методом «подрывного маркетинга»**

В ходе реструктуризации имеющиеся подразделения наверняка будут трансформироваться – какие-то объединятся, другие перепрофилируются и перед ними поставят другие задачи, появятся новые подразделения, которых прежде не было. Чтобы сохранить людей, Вы будете предлагать им вписаться в новую структуру. Для некоторых сотрудников это примет вполне конкретное значение – **перейти в другое подразделение на другие должности**. Чтобы не переводить никого насильно, предложите сотрудникам самим выбрать себе новые должности. И тогда ротация пройдет безболезненно\*. Для этого **рекламируйте новые возможности и конкретные новые позиции. Только не безлико и тускло**, а методом «подрывного маркетинга». Этот метод нарушает привычные представления о рекламе и о сути вещей, предполагает, что будут использованы необычные подходы, оригинальность, неожиданность, порой даже шок. Тогда Ваша реклама станет интересной, привлекательной и эффективной.

**Пример**

Несколько лет назад IT-компания Electronic Style присоединила небольшую фирму, которая разрабатывала компьютерные программы и игры, и решила развивать как отдельное направление производство различных игр. Тех специалистов, которые были в присоединенной фирме, оказалось недостаточно и предстояло перевести на новое направление часть собственного персонала. Для этого HR-отдел при поддержке руководителя отдела программирования игр разработал два вида рекламы для штатных сотрудников. Получились два плаката, который развесили во всех людных местах офиса. На одном плакате был темно-синий фон, а на нем значилось: char msg [] = {78, 111, 119, 32, 72, 105, 114, 105, 110, 103, 0}; Разработчик электронных продуктов, используя программный код, расшифрует эту строчку – в ней говорится, что компания приглашает своих специалистов на новое направление. На другом плакате был нарисован человеческий мозг, под ним подпись – OFF и дальше: «Включи мозги, избавься от привычного, освой новое – создавай игры!». Желающие перейти в подразделение, которое займется разработкой игр, нашлись в течение недели. Кадровый вопрос был решен.

# Алкоголь помогает в решении креативных задач

**1 августа 2018 Скотт Беринато**

Профессор Эндрю Ярош из Университета Миссисипи и его коллеги провели эксперимент с участием 20 мужчин. Испытуемые пили коктейль — водку с клюквенным соком — до тех пор, пока их уровень алкоголя в крови не достигал «официального» уровня опьянения, а затем решали задачи на словесные ассоциации. Оказалось, что под воздействием алкоголя задачи решались быстрее и количество правильных ответов было больше, чем у трезвой контрольной группы. Ученые пришли к выводу, что **алкоголь помогает в решении креативных задач**.

Профессор Ярош, защищайте свою идею!

**Ярош:** Иногда знаменитые писатели, художники и композиторы утверждают, что спиртное помогает им творить, а кто-то говорит, что под действием алкоголя он соображает лучше. Мы хотели проверить, соответствуют ли эти утверждения действительности. Хотя исследование было небольшим, гипотеза полностью подтвердилась.

Мы задавали участникам 15 вопросов из стандартного Теста на отдаленные ассоциации (RAT). Например, такой вопрос: «Какое общее слово объединяет "спрятать", "доллар" и "сложить"?». Ответ — банкнота. Мы обнаружили, что выпившие решали на две трети больше задач за то же время. Они быстрее отвечали на вопросы при лимите минута на вопрос, что кажется еще более изумительным.

**HBR: Так алкоголь вовсе не замедляет умственную деятельность?**

Все-таки замедляет. Но решение нестандартных задач — это область, в которой главный эффект от алкоголя — ослабление самоконтроля, дает позитивный результат. В тестах такого типа сложно не застрять на первой пришедшей в голову ассоциации, а алкоголь помогает перелетать с одной мысли на другую. Опрос показал, что, по сравнению с трезвыми участниками, принимавшие алкоголь на 10% чаще находили ответ под действием «озарения», а не перебора вариантов. Можно прийти к слову «банкнота», методично проходя через все возникающие ассоциации «доллар», но когда задача усложняется и ассоциативные связи менее очевидны, методичный подход заставляет застревать на неправильных ассоциациях. Естественно, во многих других областях — от решения математических задач до управления автомобилем — трезвость и самоконтроль крайне важны.

**Мозговой штурм лучше проводить скорее в баре, чем в переговорной?**

Если есть необходимость в неожиданных подходах и креативных решениях, несколько бокалов вина или коктейль с мартини за ланчем не повредят. Но не стоит надолго зависать в баре. Если уровень алкоголя в крови намного выше 0,8 промилле, толку от вас не будет: вы вряд ли справитесь с отсечением бредовых идей.

**Вы доводили уровень алкоголя в крови испытуемых до 0,75 промилле. Это какое-то магическое число?**

Задача была превысить разрешенный лимит. Мы выбрали мужчин в возрасте от 21 до 30 лет с одинаковым стажем употребления алкоголя и попросили их не пить и не принимать лекарства за сутки до эксперимента. За четыре часа до его начала исключили любые напитки, содержащие кофеин. Прежде всего мы дали им перекусить (количество еды зависело от веса испытуемого), а затем три раза с интервалом в полчаса давали выпить коктейль с водкой. Соотношение водки и сока в напитке составляло 1:3, но люди с бóльшим весом получали больше коктейля. Чтобы определить, что алкоголь в крови находится на целевом уровне, мы использовали обычный алкотестер. Хочу заметить, что в аналогичном исследовании Матиаса Бенедека и его коллег уровень алкоголя в крови повышали всего до 0,3 промилле, но выпившие тоже справлялись с заданиями лучше, чем трезвые.

**Обязательно ли пить водку с клюквенным соком? Я бы предпочел красное вино.**

В таких исследованиях чаще всего используют этот коктейль, потому что в него легко добавить любое количество водки. Клюквенный сок отлично маскирует ее вкус. Кстати, в эксперименте Бенедека использовалось пиво. Так что, похоже, годится любой напиток.

**А как обстоит дело с наркотиками?**

Не могу сказать определенно, но есть исследования, показывающие, что люди с некоторыми повреждениями мозга лучше справляются с креативными задачами. Так же как люди, разбуженные в фазе быстрого сна. Эти результаты мне понятны, ведь здесь тоже мы имеем дело с рассредоточенностью. Даже при употреблении чая креативность возрастает, возможно, под действием расслабляющего ритуала. Ученые из Пекинского университета обнаружили, что люди, которые пили горячий чай, создавали более сложные структуры из детского конструктора и предлагали более креативные и неожиданные названия для кафе, чем люди, которые пили просто горячую воду.

**Давайте вернемся к алкоголю. Могло ли случиться, что употребившие коктейль просто были сообразительнее остальных?**

На самом деле мы постарались выровнять эти группы по уровню умственной активности, а именно по объему рабочей памяти. В начале эксперимента, на трезвую голову, мы давали всем участникам запомнить последовательность слов и решать математические задачи на компьютере, а потом просили их повторить слова в той же последовательности. Мы отбирали людей, чьи результаты были близки, и помещали их в разные группы, так что средний показатель обеих групп по этому тесту был одинаковым.

**Вы проводили эксперимент с молодыми мужчинами. Могут ли результаты измениться, если взять молодых женщин или пожилых людей?**

Это предмет наших будущих исследований, но я полагаю, что результаты будут такие же для группы молодых женщин. Возможно, тот же результат мы получим и с пожилыми людьми, но нужно учитывать процессы, которые происходят в мозгу с годами.

**Как возникла идея исследования? Из желания оправдать свою привычку к алкоголю?**

Я поклонник крафтового пива, но на работе обычно не пью. Вообще суть моего исследования вовсе не в употреблении алкоголя. В целом меня интересуют потенциальные способы улучшения способности человека решать задачи. Помните знаменитую историю об Архимеде в ванной, который вдруг воскликнул «Эврика!»? Меня всегда занимало, что именно приводит людей к такого рода моментам озарения. Как-то я обсуждал это с моим соавтором Грегори Колфлешем, который как раз исследовал действие алкоголя, а также с Дженнифер Вайли. Мы сочли, что можно пойти этим путем.

**Открыли ли ученые еще какие-то преимущества употребления алкоголя для нашего мозга?**

В статье «Lost in the Sauce» Майкла Сайетта из Университета Питтсбурга с соавторами говорится о том, что люди под воздействием алкоголя более склонны к выдвижению гипотез. Это может быть полезно в одних случаях и вредно в других. Мой соавтор Грегори получил интересные результаты, когда просил испытуемых искать различия между двумя картинками. Люди, употреблявшие алкоголь, справлялись с этим заданием лучше. Похоже, что в данном случае задействован тот же механизм, что и в нашем эксперименте: под действием алкоголя человек видит картинку в целом и находит то, что бросается в глаза, а не застревает на деталях.

А сейчас я планирую новое исследование. Гипотеза состоит в том, что люди увереннее говорят на иностранном языке, когда они употребляют алкоголь. Правда, это противоречит интуитивному представлению, ведь для общения на иностранном языке нужно сосредоточиться и думать — не то, что на родном.

**Я бы объяснил легкость использования иностранного языка под действием алкоголя снятием сдерживающих факторов и большей уверенностью в себе. Не объясняет ли это и успехи в области решения задач из теста на отдаленные ассоциации?**

Возможно. Исследования действительно показывают, что алкоголь приводит к обоим этим эффектам. Но у нас не было задачи собирать данные по этим направлениям. Для нас было важно, что наши испытуемые под влиянием алкоголя испытывали больше внезапных озарений в решениях, чем на трезвую голову.

**А приводят ли эти озарения к лучшим и более быстрым решениям?**

В нашем эксперименте — да. Под действием алкоголя люди не ведут сосредоточенный перебор вариантов, но испытывают «расширяющуюся активность» мозговой деятельности. Если смотреть на функциональную томограмму мозга, в этот момент можно увидеть, как вспыхивают разные зоны. Это показывает, что подсознание активирует самые разные ниши памяти в поисках верного слова.

**Так стоит ли всем людям креативных профессий пить больше?**

Очень немногие профессии требуют от человека постоянных креативных решений или стопроцентной сосредоточенности на проблеме, так что все зависит от поставленной задачи. Знаете старую поговорку: «Пиши выпивши, проверяй на трезвую голову»?

Так вот, последующая проверка тут крайне необходима.

**Так я напишу обо всем этом вечером за бокалом вина, а утром отредактирую на трезвую голову?**

# Переводим сотрудников на гибкий график работы.

**Как это сделать, чтобы они не стали работать меньше и хуже**

 Наталия КАРПОВА, руководитель отдела персонала компании Goltsblat

«За этот месяц два лучших сотрудника подали заявления об увольнении!» – рассказал HR-директору руководитель службы маркетинга. Отдел персонала выяснил, почему сотрудники уходят. От них требуют приходить на работу к 9.30, за опоздание наказывают, но они часто задерживаются до ночи. Люди нашли работу с более гибким графиком. HR-директор предложил гендиректору ввести такой график для сотрудников некоторых подразделений. Он сказал: «Давайте попробуем. Только показатели не должны снизиться!»

Такая оговорка ко многому обязывает. Но если грамотно организовать переход на гибкий график и **продумать систему контроля за качеством и тем, отрабатывают ли сотрудники нужное количество часов**, то компания может только выиграть. Во-первых, сотрудники получат возможность хотя бы частично управлять своим временем, планировать его, исходя из целесообразности. А значит, **повысится мотивация персонала**. Во-вторых, **снизится текучесть**, так как люди будут реже увольняться\*. Не случайно в странах Западной Европы и США есть организации, где гибкий график применяется уже более 30 лет. Например, в компаниях HP, Microsoft, General Electric. Сегодня в Европе в режиме гибкого графика работает в среднем половина компаний: в Швеции – 77 %, в Великобритании, Чехии, Германии, Норвегии – по 48 %. Разумеется, есть сотрудники, характер работы которых таков, что им надо находиться в офисе. Но их немного.

**Пример**

В компании Trans America Financial Corporation с 1974 года 90 % сотрудников работают по гибкому графику. А IT-компания «Мирантис» добилась почти нулевой текучести среди программистов именно благодаря тому, что ввела такой график. Специалисту надо отработать определенное количество часов в неделю. Но он волен при необходимости выполнить эту норму за два дня. Тогда оставшиеся три дня может отдыхать, если нет срочных задач. 94 % сотрудников в Европе и России хотели бы перейти на гибкий рабочий график, а 78 % готовы сменить работу в обмен на гибкие условия труда. Таковы результаты исследования, проведенного компанией Avaya. Она опросила 3000 человек в нашей стране и в Европейском союзе. Почти половина работоспособного населения континента (44 %) считает, что фирмы, где нет гибкого графика, придерживаются устаревшей рабочей политики. Эту позицию, по сути, разделяют 30 % топ-менеджеров. Они полагают, что гибкий график позволяет компании быть конкурентоспособной.

Но **не путайте гибкий график с дистанционной работой или, скажем, со свободным графиком**. При дистанционной работе сотрудник трудится в основном вне офиса (появляется лишь при необходимости один-два раза в неделю). При свободном графике человек сам решает, сколько и когда работать. Если же вводится гибкий график, сотрудник должен работать так, чтобы на один день приходилось не меньше восьми часов. Причем работать надо в офисе.

**Диаграмма. Стоит ли представлять гибкий график работы сотрудникам**

**Предоставляйте гибкий график не всем. Лучше делайте это постепенно**

Как справедливо заметила Анна ГРАЖДАНКИНА, руководитель отдела персонала City Express, **есть люди, которым необходим постоянный внешний контроль**. А значит, переводить их на гибкий режим не следует, так как контроль ослабнет. Это же можно сказать и о работниках, которые и в условиях стандартного режима с 9.00 до 18.00 не выполняют план.

Поэтому многие эксперты в сфере HR рекомендуют внедрять гибкий график постепенно. Сначала предоставить его наиболее самоорганизованным сотрудникам в качестве бенефита. Так Вы покажете другим, что можно получить, если выполнять свои обязанности добросовестно. Кроме того, **Вы проверите, не снижается ли качество работы, и сможете вовремя среагировать**, если появятся проблемы, скорректировав систему контроля. Руководителям отделов рекомендуйте чаще проводить совещания, чтобы держать работников в тонусе и контролировать качество работы. Продумайте, как будете следить за тем, отрабатывают ли сотрудники нужное количество часов. Об этом поговорим ниже.

**Появились сенсорные бейджики для сотрудников. Позволяют знать, сколько работает человек и качественно ли**

Эти бейджи раздают сотрудникам и просят регулярно носить. В бейджи вмонтированы маленькие незаметные сенсорные устройства, которые фиксируют движения человека, тон его голоса и жесты. Благодаря этому руководитель подразделения получает информацию, когда сотрудник приступил к работе, как часто отлучался, что и когда обсуждал с коллегами, насколько миролюбиво. По жестам человека, как утверждают разработчики бейджей из компании Steelcase, можно даже понять, не собирается ли он в ближайшее время уйти из компании. Таковы современные сенсорные устройства слежения для бизнеса. Они помогают контролировать, не злоупотребляет ли сотрудник гибким графиком, отрабатывает ли положенное время и качественно ли выполняет свои обязанности. Но пользоваться ли такими бейджами, решает руководитель компании и ее HR-директор. Многие специалисты по управлению персоналом скептически относятся к подобным методам слежения.

**Попросите сотрудников написать, с какого часа каждый хотел бы начинать работу**

Листочки с пожеланиями сотрудники пусть отдадут своим руководителям, а руководители уже передадут Вам, в HR-службу. Вы систематизируете эти данные и **поймете, какие основные варианты работы востребованы людьми**. Скажем, сколько человек хотят начинать работу раньше, чем обычно, к примеру, с 7.30 или с 8.00, и заканчивать соответственно в 16.30 или в 17.00, а не в 18.00. Или какое количество работников, напротив, с удовольствием приходили бы в офис позже обычного – в 11.00 или даже к 12.00 – и заканчивали бы свой трудовой день соответственно в 20.00 и позднее.

**Разрешите сотрудникам высказывать любые пожелания, не ставьте ограничений**. Например, человек вправе написать, что в один день недели хочет трудиться с 8.00, в другой – с 10.00, в третий и четвертый – снова с 8.00, а в пятый – с 11.00.

Только сразу предупредите людей, что не обязательно разрешите каждому работать так, как он хочет. Подчеркните: возможно, **все же придется ввести некие временные рамки, которых будут придерживаться все**, либо установить какие-либо единые для всей компании условия. Это нужно для того, чтобы контролировать работников и **не допустить, чтобы гибкий график превратился во вседозволенность и анархию**. Как сказал HR-директор одной строительной компании, если не контролировать сотрудников, переведенных на гибкий график, то они будут сидеть в бассейне и наблюдать оттуда, как компания разваливается.

**Пример**

Когда в крупной аудиторской компании ввели гибкий график работы, руководство решило, что не будет контролировать время прихода и ухода, а станет смотреть только на конечные результаты. Для каждого специалиста разработали план, довели его сотрудникам под роспись и оставили всех в покое. Пришло время подвести итоги. Руководство было разочаровано: 67 % специалистов не выполнили план. Тогда руководство компании пошло на чрезвычайные и не совсем этические меры. С помощью IT-отдела руководители подразделений изучили корпоративную почту персонала, а отдел связи предоставил управленцам распечатку звонков, сделанных сотрудниками с корпоративных мобильных номеров. Оказалось, сотрудники расслабились и использовали появившееся свободное время и бесконтрольность для того, чтобы работать меньше и злоупотреблять служебным положением. Были выявлены случаи сговора с заказчиками аудиторских услуг и даже воровства денег. А бухгалтерия это прикрывала. Пришлось уволить всех нарушителей и набирать новых сотрудников. А это – время и деньги. Но гендиректор сказал, что усвоил урок: даже предоставив гибкий график работникам, нужно контролировать, как они трудятся.

**Если работники не самые творческие, установите принцип: «Каждый день отработать не менее 8 часов»**

Иначе говоря, человек может прийти позже или раньше 9.00 и уйти соответственно. Главное, чтобы ежедневно он в общей сложности отрабатывал не менее восьми часов (перерыв на обед в расчет не принимается). Таким образом, Вы вводите для тех, кто трудится по гибкому рабочему графику, **отчетный период, равный одному рабочему дню**.

При таком отчетном периоде легче всего контролировать, отрабатывают ли сотрудники положенное время. Особенно легко это делать, если в компании есть система электронных пропусков, которая автоматически фиксирует приход-уход работника.

**Татьяна БОУЛИНГ,**

экс-Директор по персоналу компании «Рено Тракс Восток»

**От внедрения гибкого графика для тех, кому это нужно, имидж компании только улучшится**

Ведь есть сотрудники, которым сидеть в офисе от сих и до сих, судя по характеру работы, не обязательно. Ее качество и результативность определяются не тем, были ли они в офисе с 9.00 до 18.00. Это, скажем, PR-менеджеры, маркетологи, дизайнеры, юристы, программисты. Только убедитесь, что гибкий график не приведет к снижению их производительности. Конечно, учитывайте их предпочтения по времени работы, но принимайте во внимание и то, насколько люди результативны, соблюдают ли дисциплину. Обязательно предусмотрите часы работы в офисе, поручайте проекты, над которыми надо работать в команде. Это поможет Вам сохранить дух коллективизма. И обязательно заручитесь поддержкой руководителей всех уровней. Объясните им суть гибкого графика, преимущества, которые получит компания. Если управленцы поймут это, станут Вашими союзниками.

**Если работники очень творческие, введите правило: «В неделю отработать 40 часов, в месяц – 176»**

Соответственно отчетными периодами для сотрудника будут неделя и месяц. **Отрабатывать каждый день по восемь часов в таком случае сотруднику не обязательно**, главное, чтобы в общей сложности получилось нужное количество часов. А работник сам определит, сколько ему трудиться в тот или иной день, исходя из производственной необходимости. Скажем, в один день он отработает 10 часов, в другой – шесть, в третий – пять, в четвертый – 10, а в пятый – девять. В итоге за неделю набегают необходимые 40 часов **(в пересчете на день это составляет в среднем восемь часов в день)**. Скажем, дизайнер, которому нужно разработать дизайн-концепт рекламной акции, может весь день думать, прикидывать различные варианты. Затем, когда мысль пошла и верный ход найден, начнет работать, а затем, забывшись, просидит всю ночь в офисе за компьютером. На следующий день от такого работника будет уже мало толку. Лучше дать ему отдохнуть.

**Введите время обязательного присутствия в офисе. Для совещаний, коллективной работы, чтобы избегать конфликтов**

Это временной отрезок, когда все сотрудники, работающие по гибкому графику, должны присутствовать в офисе (его **еще называют фиксированным рабочим временем**). Как те, кто приступают к служебным обязанностям раньше 9.00, так и те, кто появляются в офисе после 10.00 или 11.00 (за исключением личностей, которые накануне работали всю ночь и поехали домой отсыпаться). В такое время, когда все в сборе, **сотрудники взаимодействуют друг с другом, решают общие задачи,** общаются с коллегами из смежных подразделений. Словом, работают коллективно. Благодаря этому Вы устраните повод для конфликтов, которые могут возникнуть между сотрудниками, которые приходят в офис в разное время, но должны совместно работать над проектом.

**Пример**

После того, как в страховой компании ввели гибкий график работы, получилось так, что одна группа сотрудников начинала работать очень рано (с 7.30, с 8.00), а другая – очень поздно (с 12.00). Учитывая, что страховые агенты регулярно выезжают на переговоры к клиентам и в это время отсутствуют в офисе, представители одной группы практически перестали даже встречаться с членами другой. Более того, когда поступил большой заказ от крупной фирмы и потребовалась коллективная работа, вспыхнули конфликты. Одни сотрудники, приезжающие в офис рано, успевали до 11.00 выполнить свою часть задания, а затем работу должны были продолжить другие. Но те подтягивались на работу лишь к 12.00. В результате тем, кто появлялся рано, приходилось подолгу ждать коллег и в итоге работать гораздо больше восьми часов в день. Разумеется, это возмущало их. Чтобы решить проблему и устранить повод для конфликтов, HR-служба установила обязательный временной период, в течение которого все сотрудники компании должны быть в офисе, – с 11.00 до 15.00. Благодаря этому общая работа над проектом пошла быстрее.

**Ограничьте переменное время, чтобы «совы» не приходили слишком поздно, а «жаворонки» не уходили слишком рано**

Иначе несмотря на то, что Вы установили время обязательного присутствия, у сотрудников появится соблазн использовать гибкий график максимально в свою пользу. Чтобы такого не происходило, установите ограничения для времени прихода на работу и ухода из офиса. Это и называется переменным временем. Скажем, определите, что приходить можно в промежуток с 8.00 до 11.30, а уходить – не раньше, чем в 17.00, и не позднее 21.00. Если введете такое правило, то в любой момент сможете уличить нарушителей и призвать их соблюдать режим. Разумеется, это правило не так жестко действует для тех сотрудников, для которых по гибкому графику установлен отчетный период – неделя или месяц. Ведь они не обязаны отрабатывать каждый день именно по восемь часов и строго следовать установленным ограничениям по времени прихода и ухода. Но по возможности просите и этих сотрудников соблюдать ограничения – либо прихода, либо ухода (если работают в конкретный день меньше или больше восьми часов). И оговорите: даже если накануне сотрудник трудился больше восьми часов, это не значит, что на следующий рабочий день он волен прийти когда угодно. Пусть тоже соблюдает рамки прихода и ухода.

**Чтобы дисциплинировать людей, составляйте график их работы на неделю или месяц**

Введите такой порядок (предварительно обсудив это с руководителями подразделений): в конце текущего месяца менеджеры отделов требуют, чтобы **сотрудники предоставили информацию о том, как будут работать в следующий месяц** – во сколько приходить и уходить в каждый конкретный день недели. Если руководитель одобряет план работы, то данные заносятся в общую таблицу. В ней отмечается либо конкретный час, когда сотрудник начнет работу, либо промежуток времени, скажем, с 10.00 до 11.30. Будет лучше, если каждый сотрудник укажет и время (промежуток), когда закончит работу, а также продолжительность перерыва на обед. Разумеется, **в график можно вносить изменения**. Скажем, если появилось срочное задание или возник аврал. Но обязательно по согласованию с руководителем. Образец такого графика работы смотрите ниже.

**Таблица. Расписание работы сотрудников отдела, которых перевели на гибкий график (фрагмент). В скобках указано общее количество часов. Перерыв на обед – один час**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Ф.И.О. сотрудника** | **Понедельник** | | **Вторник** | | **Среда** | | **Четверг** | | **Пятница** | |
| Начало работы | Конец работы | Начало работы | Конец работы | Начало работы | Конец работы | Начало работы | Конец работы | Начало работы | Конец работы |
| Иванов П. Д. | 7.00 | 16.00 (8) | 10.00 | 19.00 (8) | 7.00 | 16.00 (8) | 10.00 (8) | 19.00 (8) | 8.00 | 17.00 (8) |
| Петров А. Т. | 10.00 | 20.00 (9) | 11.00 | 20.00 (8) | 10.00 | 22.00 (10) | 11.00 | 19.00 (7) | 10.00 | 17.00 (6) |
| Сидорова Ю. О. | 10.30 | 19.30 (8) | 10.30 | 19.30 (8) | 10.30 | 19.30 (8) | 10.30 | 19.30 (8) | 10.30 | 19.30 (8) |
| Фиксированное время (время обязательного присутствия в офисе) – с 12.00 до 17.00 часов. Есть сотрудники, у которых отчетный период – неделя, и они могут работать в конкретный день меньше или больше, чем восемь часов в день. | | | | | | | | | | |

**Для удобства разработайте типы рабочих дней и модели недель. Пример МТС**

Типов рабочих дней может быть столько, сколько вариантов начала (и соответственно конца) работы Вы готовы предоставить сотрудникам на выбор. Скажем, с 8.00, с 9.00, с 10.00, с 11.00, с 12.00. Один вариант начала работы – один тип. Вы можете придумать названия каждому типу или просто пронумеровать их. **Модели недель – это, по сути, то, во сколько начинается каждый рабочий день – всегда одинаково или в разное время.** Что это дает? В графике работы подразделения руководитель будет указывать напротив каждой фамилии работника только модель недели и тип рабочего дня, а не расписывать подробно время прихода и ухода.

**Пример**

HR-департамент компании «МТС» предусмотрел пять вариантов начала рабочего дня для сотрудников, которым разрешили перейти на гибкий график: с 8.00, с 9.00, с 10.00, с 11.00 и с 11.30. Перерыв на обед – 30 минут. Соответственно окончание рабочего дня – 16.30, 17.30, 18.30, 19.30, 20.00. Каждый из вариантов начала рабочего дня в компании назвали просто графиком и пронумеровали их. Получилось так: график № 1, график № 2, график № 3, график № 4, график № 5. А моделей недели в МТС ввели всего две. Первая – «Однородная», когда все рабочие дни начинаются одинаково, с одного и того же часа. Вторая модель – «Микст», когда разные рабочие дни начинаются в разное время. В графике напротив фамилии сотрудника руководитель отдела или службы указывает модель недели и конкретный вариант начала каждого рабочего дня (образец см. в таблице ниже).

**Таблица. График работы сотрудников компании «МТС», составленный с использованием условных обозначений для типов рабочего дня и моделей недели (фрагмент)**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Ф.И.О. сотрудника** | **Модель недели** | **Понедельник** | **Вторник** | **Среда** | **Четверг** | **Пятница** |
| Белов С. И. | Однородная | График 3 | График 3 | График 3 | График 3 | График 3 |
| Сергеева К. И. | Микст | График 1 | График 3 | График 4 | График 3 | График 4 |

**Ольга КРАЕВА,**

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

**На гибкий график переводите лишь тех, кто не нуждается в постоянном контроле руководителя**

Как правило, это ценные сотрудники с высокой самоорганизацией, способные трудиться качественно без постоянных напоминаний о том, что задачу надо завершить в срок. Если же для человека работа – это нечто принудительное и не самое важное, предоставлять ему возможность трудиться по гибкому графику не следует. Скорее всего, он займется «более важными» личными делами и станет работать хуже. Конечно, у всех есть дела и проблемы, которые надо решить в течение рабочей недели. Например, посетить ОВИР, чтобы оформить загранпаспорт. Это вовсе не означает, что для этого человеку надо предоставить на время гибкий график. ОВИР и другие службы, оказывающие подобную услугу, работают и в выходные дни.

**Вместе с IT-отделом сделайте так, чтобы руководитель подразделения всегда знал, когда пришел и ушел сотрудник**

Есть несколько вариантов устроить это. К примеру, некоторые компании обязывают сотрудников **отмечаться у девушек на ресепшене или у секретарей. Но это не гарантирует, что данные будут точными:** сотрудники дарят подарки девушкам и договариваются с ними, чтобы они ставили то время прихода, которое надо, а не то, когда сотрудники действительно появились на работе. В других фирмах работников обязывают **отмечаться в специальном журнале – самостоятельно указывать время, когда пришли и когда ушли с работы**. Но в этом случае каждый сотрудник в состоянии указать любое время, а не действительное.

Поэтому лучше автоматизировать процесс контроля прихода и ухода. Совместно с IT-департаментом разработайте несложную программу, которая бы информировала руководителя подразделения о том, что подчиненный пришел на работу, – **отправляла сообщение, которое автоматически высвечивалось бы на мониторе компьютера управленца**.

**Пример**

Перед тем, как ввести гибкий график работы, HR-департамент и IT-служба компании разработали автоматическую программу фиксирования времени прихода и ухода сотрудников. Она работает так: когда работник появляется на работе и включает компьютер, руководителю подразделения по локальной сети приходит сообщение об этом. Такое же сообщение приходит, когда он уходит. На экране монитора начальника высвечивается соответствующий текст. Затем информация автоматически заносится в таблицу. В конце дня, в конце недели, месяца перед руководителем предстает полная картина о том, сколько времени провел каждый подчиненный на работе. Но управленцы заметили, что сотрудники сообщают свои пароли и логины от компьютеров и просят коллег включать их. А на работу приходят позже. Тогда автоматическую программу несколько изменили. Теперь она фиксирует время прихода не по тому, когда был включен компьютер работника. Придя в офис, он сам заполняет в электронном виде определенную форму и отправляет руководителю. Получив сообщение, начальник может проверить, действительно ли подчиненный на рабочем месте (а не отправил ли сообщение кто-либо из его коллег).

**В Трудовом кодексе есть лишь общая статья о режимах работы. Длительность рабочего дня и обеда – в документах времен СССР**

В статье 100 Трудового кодекса говорится, что режим рабочего времени устанавливается правилами внутреннего трудового распорядка. Больше никаких разъяснений о том, как вводить гибкий график, в Трудовом кодексе нет. Поэтому приходится руководствоваться нормативными документами, принятыми еще во времена СССР. А именно: Положением, утвержденным постановлением Госкомтруда СССР и Секретариата ВЦСПС от 06 июня 1984 г. № 170/10-101, и Рекомендациями, утвержденными постановлением Госкомтруда СССР и Секретариата ВЦСПС от 30 мая 1985 г. № 162/12-55. Как следует из этих документов, рабочий день при гибком графике не может продолжаться дольше 10 часов, а перерыв на обед должен быть не менее 30 минут.

**Программа Yaware фиксирует, во сколько пришел и ушел сотрудник, чем занимался. Два месяца работает бесплатно**

Это так называемый период тестирования. Если поймете, что программа Вам нужна, то сможете продолжать работать с ней за некоторую плату.

На компьютерах сотрудников **устанавливается своеобразная виртуальная видеокамера**, которая следит за всем, что происходит, и информирует руководителя. Она фиксирует, когда работник приступил к работе, когда закончил. Более того, в программе установлен счетчик, который замечает, как долго человек отсутствует у компьютера. Если это время превысит определенный лимит, который Вы вольны установить сами (скажем, 10 минут), то **программа задаст сотруднику вопрос: «Где Вы были?»** Он должен обязательно отписаться, выбрав и нажав соответствующую кнопку, например «Обед», «Перекур»… Виртуальная видеокамера регулярно – раз в три–пять минут – **делает скриншоты с мониторов сотрудника и передает начальнику**. Он видит, чем конкретно занимается подчиненный. Можно использовать и реальную вебкамеру. Тогда руководитель будет видеть, кто именно из сотрудников находится за компьютером. Но прежде чем внедрять программу, **зафиксируйте подобный вариант контроля в политике по конфиденциальности и ознакомьте с ней сотрудников под подпись**, чтобы подстраховаться на случай судебных разбирательств.

# Сотрудники не проявляют инициативу.

**То ли боятся, то ли стесняются. Чтобы расшевелить их, внедрите прожектера. Он подаст пример**

**Евгений СМЫКОВ,**Директор по персоналу компании «БЕКО»

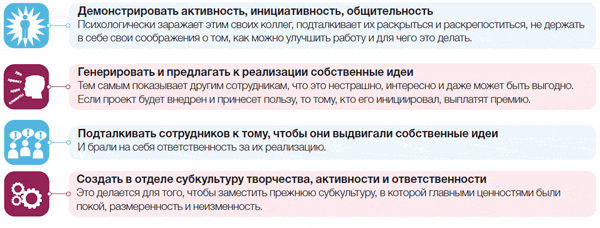
**Раньше отдел сбыта обслуживал несколько крупных закупщиков – неторопливо и размеренно. Но компания стала выпускать новый продукт, и структура закупщиков изменилась – теперь они не такие крупные и их много. Чтобы успешно работать с ними, руководитель отдела разделил сотрудников на группы, закрепил за каждой определенных покупателей и поручил выстроить отношения с ними. Заново. Но сотрудники продолжали работать по старинке, неторопливо и надеясь, что дела сложатся сами собой.**

Но они не складывались, а разрушались – продажи падали, число закупщиков снизилось. А сотрудникам было словно все равно. Руководитель отдела призывал их быть инициативными, самостоятельными, предлагать идеи по удержанию клиентов, но безрезультатно. **Не дали эффекта ни обещание премии, ни угроза наказания и депремирования** за отстраненное и формальное отношение к работе. По заданию HR-директора менеджер по персоналу переговорил с коллегами сотрудников из отдела сбыта, и стало ясно, в чем дело. Люди считают, что **проявлять инициативу не имеет смысла, да и вообще это как-то неприлично**, будешь выглядеть как выскочка, как пионер. Коллеги это не одобрят.

Изменить такую внутреннюю установку у сотрудников угрозами и обещаниями премий не получится. Нужно действовать иначе. HR-директор **предложил решиться на эксперимент – внедрить в отдел инициативного и находчивого, предприимчивого сотрудника**, который будет смело проявлять инициативу и высказывать идеи. За это получать похвалу со стороны руководителя, а за успешно реализованные идеи – премию. Такого человека можно назвать прожектером. Он **личным примером покажет, что быть инициативным и предлагать идеи не зазорно**. И даже прибыльно! Возможно, постепенно и другие сотрудники проснутся.

Правда, все пройдет успешно, **если такой прожектер впишется в новый коллектив, не наживет себе врагов**. Иначе эксперимент завершится ничем. О подстраховке нужно позаботиться руководителю отдела – продумать взаимодействие с таким сотрудником, помочь адаптироваться и проявить себя в лучшем свете. **Прожектер может стать эдаким неформальным воспитателем**, который вытащит из сотрудников их идеи и предложения, поможет стать активными, превратившись из молчаливых и угрюмых людей в раскованных, уверенных в себе специалистов. Чего можно добиться с помощью прожектера, смотрите в схеме 1.

**Схема 1. Какие задачи поставить перед прожектером, что он должен делать**



**Наталия КАРПОВА,**

HR-директор компании Goltsblat BLP

**Основным прожектером должен быть руководитель. Но он один не справится**

Если руководитель является прожектером, проблему безынициативности сотрудников можно решить на системном уровне. Такой руководитель поощряет и стимулирует подчиненных, умеющих думать. Он ставит интересы компании и коллектива выше своих, показывая пример подчиненным. Но побудить сотрудников быть активными только силами топ-менеджмента невозможно. Необходимы еще «двигатели прогресса» – сотрудники на других уровнях служебной иерархии. В небольших компаниях HR-ы знают их в лицо. Те часто сами приходят с предложениями. В больших компаниях их приходится искать. Например, объявив конкурс на лучшую инициативу. Даже пять откликов не повод для расстройства. Проведите мероприятие с полной отдачей: обсудите с конкурсантами все идеи, наградите, поблагодарите через корпоративные СМИ. Повторяйте такие конкурсы регулярно. Просите прожектеров идейно зажигать своих коллег.

**Выявите в других подразделениях компании людей, которые хотят чего-то нового**

Привлечь прожектера со стороны практически нереально. Лучше найти кандидатов внутри компании – в других отделах и службах. Эти люди знают специфику работы компании, адаптированы, вписались в корпоративную культуру. **Обратитесь к руководителям подразделений**, узнайте, нет ли у них сотрудников, которые созрели для повышения в должности или решения сложных ответственных задач, но таких возможностей в их отделах нет. А Вы готовы их предоставить – перевести в другой отдел, где **человек даст выход своей энергии и сообразительности**. Когда начальники подразделений сообщат, что подходящие кандидаты у них есть, устройте совместную проверку кандидатских послужных списков. Выясните, **был ли у кандидатов успешный опыт руководства проектами или их координирования**,какие качества кроме инициативности и креативности проявляли эти сотрудники. Например, **проявляли твердость и настойчивость, брали на себя ответственность** в сложных ситуациях, выступали в роли лидеров.

**Пример**

Руководитель отдела маркетинга сразу сообщил, что на роль прожектера подойдет специалист по event-мероприятиям. Он по любому поводу выдает массу идей, причем многие очень толковые. «Я даже устаю от его “потока сознания”», – сказал глава отдела маркетинга. А недавно коллеги сообщили, что этот специалист ищет новую работу. Скорее всего, он по психотипу такой человек, которому время от времени нужны перемены. Иначе у него возникает ощущение застоя. Была надежда, что перспектива работы в другом отделе, где потребуется инициатива, покажется специалисту отдела маркетинга заманчивой и удержит от увольнения хотя бы на время. Вскоре с ним переговорили, предложили попробовать себя на новом участке – в продажах. И обрисовали сложную задачу – выстроить работу с закупщиками фактически с нуля. Сотрудник согласился и вскоре перевелся в отдел, стал выступать с инициативами. Постепенно подключились другие сотрудники, до этого занимавшие пассивную позицию.

**Составьте список качеств прожектера. Отбирайте кандидатов в два этапа**

Сначала **напишите обязательные качества прожектера и по ним проведите первичный отбор**.Подберите подходящих претендентов среди сотрудников, предложенных руководителями других отделов. Затем **напишите, какие черты характера недопустимы для кандидата**. Теперь **оцените еще раз оставшихся претендентов.** Проверьте, у кого из них есть нежелательные черты характера. Таким образом Вы рассмотрите кандидатов в прожектеры с двух сторон – с положительной, затем с отрицательной.

**Положительные качества прожектера** очевидны: высокая коммуникабельность, самодисциплина, чувство юмора, способность заражать своими идеями, харизматичность, настойчивость, умение структурно подходить к решению проблемы, кратко, логично и доступно излагать суть проекта или идеи.

**Список нежелательных качеств возглавляет, пожалуй, высокая конфликтность**. От такого специалиста будет больше вреда, чем пользы. И никакие иные полезные качества этого не изменят.

**Чтобы прожектер не только сыпал идеями, но и реализовал что-то, введите для него отчетность**

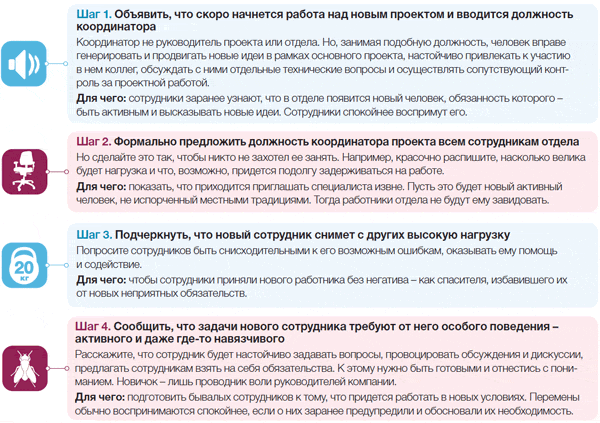
Если ни одна идея прожектера не будет реализована, план не сработает. Прожектер не станет для других сотрудников наглядным примером того, что проявлять инициативу нестрашно и незазорно. Поэтому добивайтесь, чтобы прожектер не только предлагал идеи, но и воплощал их. Введите для него процедуру нечастой, но регулярной отчетности по конкретным критериям: какой проект и в какой стадии реализации находится, какие идеи предложены самим прожектером и сотрудниками, что можно претворить в жизнь. Сделайте это сразу при появлении прожектера в отделе, чтобы его творчество не стало неуправляемой силой, подчинившей себе волю и разум.

**У прожектера – противоречивое положение. Внедряйте его как «агента под прикрытием»**

Даже являясь сотрудником компании, прожектер – новичок в новом подразделении. А **неписаные правила новичка** – первое время веди себя тихо, делай, что прикажут, держи ухо востро. Не лезь со своими предложениями и уставом. Но **это противоречит той задаче, которую должен решить прожектер,** – сразу проявлять инициативность, предлагать идеи, за короткое время раскрыться и стать своим. По сути, он должен нарушить главное правило благополучного вхождения в сложившийся коллектив. Обычные люди в подавляющем большинстве не любят изменений и, как правило, сторонятся тех новичков, что своей активностью, общительностью, идейностью и настойчивостью провоцируют перемены в отделе. Нередко им объявляют неофициальный бойкот.

Объясните все это руководителю и посоветуйте, как избежать ненужных проблем и конфликтов. Хороший способ – **«агент под прикрытием»**. **Получается, что руководитель прикрывает прожектера, оберегает его от оплошностей и неверных действий**, мягко корректирует его поведение. Не говоря прямо и никак не демонстрируя своей связи с проектом, руководитель отдела готовит почву для прихода в отдел нового специалиста. Делает все, **чтобы сотрудники не восприняли его в штыки**.Что именно надо сделать руководителю, смотрите в схеме 2.

**Схема 2. Как руководителю подразделения подготовить сотрудников к тому, что появится энергичный новичок. Внедряем «агента под прикрытием»**



**Елена СОКОЛОВА-БАУШ,**

директор департамента управления персоналом корпорации «ИНКОМ»

**Чтобы стимулировать инициативность, позволяйте сотрудникам реализовать свои идеи. И замените 20 % ленивых активными**

Если инициативность сотрудников – основная ценность компании, пропишите это в стандартах и провозглашайте публично. Подбирайте и удерживайте только инициативных специалистов. От того, насколько инициативен сотрудник, должно зависеть поощрение – от публичной благодарности до зачисления в список кандидатов на карьерное продвижение. Обычно инициативность является ведущей ценностью в компаниях с демократическим стилем управления. В них могут работать только ответственные профессионалы. Чтобы стимулировать инициативность, компания дает возможность сотрудникам вне зависимости от служебного статуса внедрять свои собственные рационализаторские предложения. Как показывает практика, работу даже самого пассивного подразделения можно оживить, если заменить около 20 % самых ленивых сотрудников на более активных.

**Пусть прожектер высказывает даже явно сомнительные идеи и провоцирует критику**

Ведь, критикуя, люди могут неожиданно выдать оригинальные идеи. Некоторые делают это как бы в противовес чужим инициативам. И это неплохо. **Прожектер своими нелепыми идеями побуждает сотрудников проявить активность, неформальный подход, высказаться** и принять участие в коллективном процессе – обсуждать уже высказанные кем-то идеи и вырабатывать новые. **Незаметно для самих коллег инициативный сотрудник вовлекает их в принятие решений.**Руководитель при этом может лишь задавать наводящие вопросы критикам: «А почему Вы так думаете?», «Что Вы можете предложить?»

**Пример**

На совещании производственной компании сидела главный бухгалтер. В это время начальник производства пожаловался: «Программа стимулирования активности рабочих у нас есть, но почти не действует». Один из присутствовавших экспертов, сыграв роль прожектера, ехидно заметил: «Ну еще бы! Кто станет дополнительно вкалывать, если бонусы будут только через несколько месяцев, а то и полгода. Дурацкая у нас система. Вот если бы бонусы каждую неделю выдавали…» Услышав такое, главный бухгалтер набросилась на «шутника»: «Вы соображаете, что говорите? – воскликнула она. – Вы понимаете, сколько это работы? Вы, что, хотите, чтобы я и мои девочки круглые сутки без выходных вкалывали?» Разгорелся спор, в который вмешались даже коммерческий директор и начальник отдела сбыта. В итоге главный бухгалтер заявила: «Давайте мне еще одного специалиста, и черт с вами, будут вам бонусы каждый месяц». Новую штатную единицу ей дали. Именно на этом условии. Вскоре бонусная система начала действовать, результаты работы улучшились.

**Но будьте внимательны!** Спор по поводу идей не должен переходить на личности. Пресекайте провокации и необдуманные заявления участников. Вам нужны конфликты идей, а не людей.

**Прежде чем корректировать поведение прожектера, нужно узнать мнение сотрудников**

Например, невзначай поинтересоваться: «Ну, как он вам?» Возможно, сотрудники не только скажут, что недовольны новичком, но и обозначат, чем именно. Из этого можно будет сделать вывод, что прожектер делает неправильно и как ему стоит поступать в дальнейшем.

**Просите прожектера «походя» вытягивать из сотрудников идеи и делать их рабочими**

Задача прожектера не только в том, чтобы самому высказывать идеи и подавать этим пример, но и добиваться того же от коллег. Он не начальник и может общаться с ними неформально: обсуждать рабочие вопросы в курилке или во время обеда. Просите прожектера при этом ненавязчиво спрашивать: «А какое твое личное мнение?», «Что ты думаешь?» **За молчанием, недовольством или скептицизмом сотрудников могут скрываться невысказанные идеи и желания.**Задача прожектера – аккуратно извлечь их на свет, «выманить» смутные мысли, которые сотрудник не решался озвучить. Следующий шаг – сделать идею наглядной и рабочей: **конкретизировать и презентовать ее перед руководством и коллегами.**

**Пример**

Младший программист Андрей был парнем робким и неуверенным. На него мог цыкнуть любой. На совещаниях его коллеги вели бурные дискуссии, а он молчал. Хотя часто видел, что они упускают очевидные решения. Так продолжалось до тех пор, пока с ним не поговорил прожектер. Тот сумел разговорить Андрея, помог ему четко сформулировать идеи, показал способы реализации. А затем представил на очередном совещании как авторские разработки коллеги. Все были удивлены, так как искренне думали, что младшему программисту ни до чего нет дела. А сам он впервые услышал публичные слова похвалы в свой адрес. В следующий раз Андрей выступил сам. Начал неуверенно, иногда путаясь и запинаясь. Потом – все лучше и лучше. На третьем совещании даже толкнул речь. Его статус в коллективе быстро повысился. К нему стали приходить за советом старшие коллеги.

**Укрепите позиции прожектера, предложив заменить его другим, менее популярным кандидатом**

Сделайте это на одном из совещаний, предварительно предупредив прожектера о такой интриге. Например, сообщите сотрудникам, что руководитель отдела, из которого пришел прожектер, подумывает забрать назад своего специалиста. Взамен предлагает другого. Скажем, бывшего военного с железной хваткой. Спросите, как они относятся к этой идее. Если они не согласны, попросите обосновать свою точку зрения. Вероятнее всего, сотрудники наговорят в адрес прожектера множество комплиментов и тем самым еще больше убедят друг друга в том, что он замечательный человек и другого им не надо. Это повысит эффективность работы прожектера, сотрудники станут более активно с ним взаимодействовать, все чаще проявлять инициативу и высказывать свои идеи. По сути, Вам помог в этом страх потери, свойственный всем людям. Они не захотят отпускать коллегу, к которому привыкли и который завоевал популярность.

**Советуйте руководителю и прожектеру вместе поощрять активность сотрудников**

Признание коллег, чувство востребованности – весьма эффективное поощрение. **Пусть прожектер подхватывает чужую полезную мысль, даже высказанную вскользь,**акцентирует на ней внимание других сотрудников, а **руководитель публично и искренне поблагодарит сотрудника за предложение**.Рекомендуйте руководителю наглядно демонстрировать подчиненным положительное влияние их идей на результаты работы отдела. Например, пусть на итоговых совещаниях он вынесет авторские идеи на обсуждение, «встроит» их в процесс реализации основных проектов, регулярно рассказывает о результатах. Еще лучше – **предложит сотрудникам писать планы собственных проектов на будущее**.

К этому, естественно, нужно подготовиться. Поручите прожектеру собирать и систематизировать поступившие идеи, представлять руководителю отдела самые интересные.

**Пусть руководитель опишет характеры всех. Чтобы прожектер знал, как и с кем себя вести**

И благодаря этому не создавал точки напряжения в отношениях с коллегами, чреватые конфликтами и негативом. Скажем, зная характеры сотрудников отдела, темперамент и привычки, **он поймет, как и с кем лучше общаться. А значит, сможет быстро наладить отношения в новом коллективе**.

Обычно это требует времени. Нужно долго наблюдать за сослуживцами, говорить «о погоде», что-то подмечать. Прожектеру этим заниматься некогда. Его задача – сразу идти в бой.

Порекомендуйте руководителю отдела **написать краткие характеристики на каждого подчиненного, чтобы озвучить их прожектеру и не забыть ничего важного.** Либо переслать их на его электронную почту. В характеристиках нужно указать, как и с кем надо общаться.

**Пример характеристики**

Иван Семенович: старейший работник. Основательный пожилой человек, «ходячая энциклопедия». Кажется, может ответить на любой рабочий вопрос. Недостатки: замкнут и медлителен. Рекомендации: не теребить и не торопить. Может возмутиться. Демонстрировать уважение. Тактично напоминать о задачах и поставленных сроках их исполнения.

**Если один сотрудник проявляет инициативу, то же делают остальные**

Это как цепная реакция. Мотивы у каждого свои: кто-то хочет признания, кто-то избавился от страха быть первым, у кого-то появилась зависть к выскочке. Прислушайтесь к их креативным идеям. Они скрывают конкретные тревоги, волнения, трудности в работе. Но сам факт инициативы – показатель комфортного существования сотрудников. А значит, скорее всего, уровень их лояльности достаточно высок, они глубоко и искренне увлечены работой. А особо инициативные сотрудники превращают коллектив в генератор, который сам постоянно выдает новые идеи.

**Пусть прожектер сыграет роль защитника «слабых» от «злого шефа». Сам шеф в курсе**

Перед этим нужно договориться об условном знаке. Например, когда руководитель отдела **хлопнет ладонью по столу, прожектер прекратит спорить с ним, отстаивая идею коллеги**.

Защищать коллег нужно прилюдно на совещаниях. Сразу оговорите это с руководителем и прожектером. Оба должны знать игру, цель которой – **повысить репутацию прожектера**.

Почти всегда найдется пара людей, которым можно указать на явные недостатки в работе. Суть игры: **руководитель начинает попрекать провинившихся, а прожектер, нарушая регламент, вступается** за кого-то из них. К примеру, говорит: «Это я его отвлекал разговорами, и он опоздал с отчетом». Либо вступает с руководителем в спор и даже получает «нагоняй» за то, что лезет не в свое дело. Начальник может иногда публично и полушутя упрекать прожектера в чрезмерной опеке сотрудников, а сотрудников – что они «очень хорошо устроились».

**Анна КОНОНОВА,**

Директор по персоналу компании «АСТЕХ Индастриз» (г. Санкт-Петербург)

**Что из прочитанного в журнале применила в работе:**  
Недавно я случайно выяснила, что не только новички, но и сотрудники, которые уже проработали довольно приличное время в компании, не знают, чем она занимается. Имеют представление только о работе своего подразделения. А об истории компании даже старожилы мало что знают. Как это исправить, подсказала статья «Дайте новичкам информацию о компании и работе, помогите им адаптироваться. Составляем “Книгу сотрудника”» ([№ 8, 2013](https://e.hr-director.ru/default.aspx?mid=11795)).

**Результат:**  
Учитывая рекомендации, которые даны в статье, я сформировала пакет для нового сотрудника. В этот пакет включила: Книгу нового сотрудника, в которой говорится об истории компании, истории бренда, организационной структуре, важных принципах взаимодействия в компании; брошюру по корпоративной культуре; телефонный справочник c контактами сотрудников, помощь которых понадобится новичку в первые дни работы; пошаговый план первого рабочего дня; красочные каталоги основных брендов, продукцию которых мы продаем. Также новичок получает сувенирную продукцию, которая пригодится ему в первый же день – блокнот, ручку и кружку. Это помогает новым сотрудникам адаптироваться, выстраивать качественные взаимоотношения с клиентами.

# Тяжелые люди: как руководить самовлюбленными сотрудниками

**24 мая 2017**|**Манфред Кетс де Врис**

Как-то Джорджу, топ-менеджеру крупной компании интернет-провайдера, довелось стать участником одной из моих программ подготовки руководителей. Он был очень талантливым, но никто в группе не хотел общаться с ним. О чем бы ни заходила речь, он никому не давал сказать и слова. По общему мнению, он не умел слушать других. Стоило кому-нибудь заговорить о чем-то, как у Джорджа мгновенно портилось настроение, и он пытался перевести разговор на более интересную для него тему. Он игнорировал работу других, выставляя напоказ личные достижения. Все участники группы сошлись во мнении, что они никак не соответствуют «высоким» стандартам Джорджа. Неудивительно, что многие недолюбливали Джорджа и предпочитали не иметь с ним дел.

Зачастую кажется, что нарциссический характер, обладатель которого преувеличивает свои способности и занимается саморекламой, — это гарантия успешного продвижения к высшим эшелонам власти. Нарциссы обладают харизмой, они умеют манипулировать людьми, что помогает карьерному росту. Однако, несмотря на то, что их энергия и честолюбие бывают полезными для развития организации, чрезмерный нарциссизм может породить хаос и даже привести к плачевным результатам. Нарциссические личности, будучи по натуре завистливыми, стремятся к победе любой ценой. Они считают себя особыми людьми, поэтому и сравнивают себя исключительно с теми, кто обладает высоким статусом.

К тому же нарциссы считают, что им все что-то должны. Если им кажется, что окружающие относятся к ним неподобающим образом, они сразу становятся раздраженными или даже озлобленными. Эгоистичный склад характера не позволяет нарциссам понимать чувства и потребности других людей. Эмпатия им вообще чужда. Поскольку нарциссы достаточно ранимы, они болезненно воспринимают критику, часто обижаются и уходят в глухую оборону. Хотя они внешне производят впечатление людей с высокой самооценкой, на деле все как раз наоборот. Под маской самоуверенности скрывается незащищенность. Их бравада — это не более чем попытка компенсировать свою уязвимость. Положительное отношение к себе со стороны окружающих и похвала — для них как бальзам на душу.

Все это создает трудности тем, кто руководит нарциссами. Их нежелание признать наличие своих проблем только усугубляет ситуацию. Как люди, считающие себя лучше других, могут просить помощи? Как можно учиться на своих ошибках, если ты никогда их не признаешь?

Психиатры пытаются использовать различные формы воздействия на поведение нарциссов, но все они требуют времени. Черты характера не меняются быстро, а порой вообще не меняются. Что же могут сделать начальники? Мой опыт проведения семинаров для руководителей позволил найти несколько приемов, которые дают обнадеживающие результаты. Вот мои советы.

**Воспитывайте чувство сплоченности в команде.** При работе в коллективе неадекватное поведение становится более заметным, чаще обсуждаемым и поэтому неприемлемым. Под давлением своих же коллег нарциссу волей-неволей приходится придерживаться принятых правил. Так «товарищи по оружию» принуждают его прислушиваться к другим и сопереживать им.

**Мобилизуйте сильную команду и поощряйте обмен мнениями между коллегами.** Нарциссы обращают мало внимания на то, что говорят о них коллеги. Им важно мнение конкретного человека или руководителя. Разумеется, мнение группы игнорировать труднее, чем мнение одного человека. Если грамотно управлять взаимоотношениями в коллективе, можно помочь нарциссу взглянуть на себя со стороны и что-то в нем изменить.

**Создайте пространство, где все чувствуют себя непринужденно и безопасно.** В такой атмосфере нарциссы учатся доверию, пониманию границ возможного, правильному отношению к мнению других и самоанализу. Коллеги же могут конструктивно противостоять поведению нарциссов и понимать его причины.

**Не допускайте прямой конфронтации с нарциссами, поддерживайте команду.**И опять вспомним Джорджа. Куратор семинара был осторожен в своей реакции на неподобающее поведение Джорджа во время занятий группы. В моменты, когда это требовалось (если нарцисс конфликтовал с другими из-за обратной связи), куратор проявлял эмпатию к Джорджу, изображая удивление и обиду. Но в то же время куратор просил коллег Джорджа не мириться с его манерой доминировать в любом разговоре, советовал перебивать его слишком длинные речи, давая понять, что не нужно все время быть самым умным.

Со временем Джордж научился эмпатии. Чем больше он прислушивался к другим, тем больше узнавал новое. Он понял, что конструктивная критика полезнее, чем разрушительное самолюбие. В конце концов Джордж осознал несоответствие своих ожиданий реальности и понял, что мир не вращается вокруг него одного. Он начал присматриваться к другим людям, перенимая их манеру поведения и приемы, которые оказались более эффективными в сложных жизненных ситуациях.

Несомненно, общение с нарциссами — как в группе, так и где-либо еще — удовольствие сомнительное. Некоторые из них не могут выдерживать давление со стороны других людей в группе. Они не способны принять критику со стороны коллег и поэтому принимают решение об увольнении.

Но руководитель не должен сильно огорчаться из-за потери таких сотрудников. Для него главное, чтобы компанию не покидали *другие*участники команды, которые устают от необходимости угождать нарциссам. Трудно работать с человеком, у которого отсутствует эмпатия, а чувство собственной значимости зашкаливает. Но если вам удастся создать здоровую атмосферу в коллективе, где подобные проявления сдерживаются и каждый участник команды знает о своих достоинствах и недостатках, вы сохраните лучших из лучших.

**Об авторе. Манфред Кетс де Врис (Manfred F. R. Kets de Vries)**— бизнес-тренер, психоаналитик, исследователь проблем управления, профессор бизнес-школы INSEAD.

# К какой работе действительно склонен управленец

**К какой работе действительно склонен управленец, в чем силен? Покажет тест по МАЙЕРС-БРИГГС. Поймете, что развивать**

Алиса ДВОРНИКОВА, начальник отдела по работе с персоналом компании «Скинкеа»

В последние два года бизнес-показатели в финансово-торговом холдинге постоянно снижались, несмотря на мероприятия по оптимизации. Вмешались учредители. Они поставили гендиректору задачу – совместно с топ-менеджерами срочно выработать антикризисный план. Через полтора месяца он был готов. План предусматривает существенную **перестройку бизнеса и структуры компании**. Должны появиться новые подразделения, характер их работы будет другим.

Гендиректор пригласил HR-директора и попросил его прикинуть, кого из управленцев можно будет назначить руководителями новых подразделений. Принять решение нужно вместе с топом, курирующим конкретное направление. «Если нужно, проведите оценку управленцев либо организуйте тестирование. Только избегайте, пожалуйста, тестов, которые позволяют выявлять лишь определенные качества либо группу качеств в ключевых сотрудниках. Скажем, только то, интроверты они или экстраверты, коммуникабельные или нет, стрессоустойчивые или паникеры. Нужно все оценить в комплексе, чтобы **получить полное представление о качествах руководителей»**, – заметил шеф.

Затем он пояснил, что управленцам придется работать в новых условиях и быстро добиваться высоких результатов. Поэтому каждый должен **обладать комплексом личностных качеств, возможно, и противоположных**. Например, уметь всему придавать системность, что свойственно людям рациональным. Но в то же время интуитивно делать то, что принесет выгоду компании. А такое качество свойственно больше чувственным людям. Кроме того, руководителю-интроверту придется много общаться с разными людьми. Иначе говоря, вести себя порой как экстраверту. Может быть, лишь соотношение разных качеств может различаться.

HR-директор стал думать, какой метод использовать для оценки руководителей. На правах коллеги я подсказала ему, что подойдет тест по типологии МАЙЕРС-БРИГГС. Он позволит решить задачу, поставленную гендиректором.

Светлана ФОНАРЕВА,

Директор по персоналу компании Hays

**Предлагаю руководителям заполнять опросник МАЙЕРС-БРИГГС раз в два года. За это время человек меняется под влиянием коллектива**

Тест MBTI нужно использовать как обычный тест для оценки руководителей. Психотип управленца может меняться. Значит, и инструменты развития, которые Вы предлагали руководителю в прошлый раз, сейчас не подойдут. Изменения в предпочтениях человека я наблюдала не раз. Например, руководитель-экстраверт, проработав два года в коллективе, где большинство экстравертов, начинает ценить возможность побыть в одиночестве. Итак, через два года динамика в изменении психотипа уже очевидна, что редко можно сказать через год.

**Вспомните сами и расскажите управленцам перед тестированием о 16 психотипах**

Руководители, которых Вы собираетесь тестировать, должны иметь представление о том, по какой методике их тестируют. Иначе говоря, понимать, в чем суть типологии МАЙЕРС-БРИГГС. Информируйте вкратце управленцев: типологию разработали две американки – Кэтрин БРИГГС и ее дочь Изабель БРИГГС-МАЙЕРС. Изначально они опирались на учение Карла ЮНГА, которое он описал в книге «Психологические типы». Но американские исследовательницы расширили и углубили теорию ЮНГА, который выделял лишь четыре психотипа. У МАЙЕРС-БРИГГС их 16.

Типология кажется простой и понятной. Другие ученые для каждого психотипа подобрали **емкое название из одного слова**. Осталось короткое описание, созданное американскими исследовательницами. А Аушра АУГУСТИНАВИЧЮТЕ подобрала известного деятеля, чей характер и поступки соответствуют тому или иному психотипу (перечень 16 психотипов смотрите в таблице 1 ниже).

**Таблица 1. 16 психотипов по МАЙЕРС-БРИГГС, их образные названия и краткие характеристики**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Психотип | Образное название | Характеристика | Знаменитость |
| ESTP | Маршал | Полон энтузиазма, легковозбудимый, деятельный | ЖУКОВ |
| ESTJ | Администратор | Работает по правилам, того же требует от других, легко берет на себя ответственность | ШТИРЛИЦ |
| ESFP | Политик | Очень внимателен к людям, часто выступает в роли миротворца | НАПОЛЕОН |
| ESFJ | Энтузиаст | Обладает особым талантом помогать всем без исключения поверить в себя | ГЮГО |
| ISTJ | Инспектор | Обладает сильным внутренним чувством долга, организован, может добиться успеха в любом деле, за которое возьмется | ГОРЬКИЙ |
| ISTP | Мастер | Хорошо делает логический анализ и с большой охотой применяет его на практике | ГАБЕН |
| ISFJ | Хранитель | Ценит безопасность, уважает традиции и закон, с трудом воспринимает новые идеи | ДРАЙЗЕР |
| ISFP | Художник | Обычно выбирает работу, которая предоставляет возможность свободно трудиться, претворяя в жизнь личные цели | ДЮМА |
| ENTP | Новатор | Способен повсюду видеть новые возможности, решать широкий круг задач | ДОН КИХОТ |
| ENTJ | Командир | Сосредоточен на карьере, есть тяга к лидерству, добивается успеха в решении самых разных задач | ДЖЕК ЛОНДОН |
| ENFP | Инициатор | Обладает большим числом навыков и талантов, способен вдохновлять окружающих | ГЕКСЛИ |
| ENFJ | Педагог | Великодушная, творческая личность, умеет находить лучшее в окружающих | ГАМЛЕТ |
| INTJ | Исследователь | Внимательно наблюдает за миром, постоянно собирает информацию, проницателен и быстро понимает новые идеи | РОБЕСПЬЕР |
| INTP | Критик | Ценит знания превыше всего, его разум постоянно занят созданием новых теорий, доказательством или опровержением существующих | БАЛЬЗАК |
| INFJ | Предсказатель | Не любит копаться в мелочах, обладает интуицией, творческая личность | ДОСТОЕВСКИЙ |
| INFP | Романтик | Внимательный, умеет слушать, не любит конфликты, плохо приспособлен к быту | ЕСЕНИН |

Полную характеристику каждого типа можно скачать [здесь](https://e.profkiosk.ru/eservices/service_content/file/04a63115-18d5-435c-a0a7-56393dc3565c.pdf;Types_31.pdf)

ПРИМЕР

Первым в списке 16 психотипов идет «Маршал». К нему приводится характеристика: «Полон энтузиазма, легковозбудимый, деятельный». Известная историческая персона, соответствующая психотипу – маршал ЖУКОВ. Есть еще интересный психотип – «Энтузиаст». Его описание: «Обладает особым талантом помогать всем поверить в себя». Знаменитая личность – носитель этих качеств – ГЮГО.

Поясните управленцам: пройдя тест по типологии МАЙЕРС-БРИГГС, руководитель узнает, **к какому роду занятий у него есть природные склонности**, что надо развивать в себе, как лучше взаимодействовать с людьми. Но чтобы понять, как это произойдет, сделайте еще несколько пояснений.

**Зачем для каждого психотипа приводится комбинация из четырех английских букв**

Например, психотипу «Маршал», о котором мы упоминали в примере выше, соответствует комбинация из букв ESTP, для «Энтузиаста» – ESFJ, для «Инспектора» – ISTJ. Эти комбинации образованы, разумеется, не хаотично, а **буквы обозначают качества, которыми обладает психотип**, черты его характера. Каждая буква – свое качество. Всего в типологии МАЙЕРС-БРИГГС восемь главных качеств, особенностей характера. И соответственно, восемь букв.

ПРИМЕР

В типологии используются восемь букв: S, E, T, J, N, I, F, P. За каждой свое значение. К примеру, буква E означает, что руководитель принадлежит к экстравертному типу (Extraverted), получает энергию от внешних источников. А буква F в комбинации психотипа свидетельствует о том, что перед нами человек чувствующего типа (Feeling). Он принимает решения на основании субъективной системы ценностей, а также личностных приоритетов. Расшифровку, что обозначает каждая из восьми букв, смотрите в схеме ниже.

**Схема. Восемь противоположных качеств, распределенных по парам**



**Для самопроверки определите психотипы руководителей без теста**

Это можно сделать либо вместо тестирования, либо в качестве проверки. Психологи утверждают, что можно определить психотип по МАЙЕРС-БРИГГС, оценив человека визуально. Чтобы это сделать, вспомните про противоборствующие пары. И делайте выводы, какое именно качество из каждой пары проявляется у управленца. Правда, одну пару придется отставить без внимания – E–I. Визуально определить, как и где человек черпает энергию, очень трудно. А вот по другим трем парам – S–N, F–T, J–P – можно поработать. Посмотрите на почерк человека, на его походку и жесты, а также на лицо и улыбку. Индикаторы визуальной оценки и выводы о психотипах смотрите [здесь](https://e.profkiosk.ru/eservices/service_content/file/99682f3d-4be7-4cf0-9554-851c6064851a.pdf;Visual_30.pdf).

Спрашивается, для чего городить огород с этими буквами? Ведь есть простое описание психотипов «Маршал», «Предсказатель», «Инспектор» и др. Но дело в том, что в результате тестирования мы не получим сразу вывод, что человек является по психотипу «Маршалом», «Инспектором» или кем-то другим. Мы получим как раз комбинацию букв. И уже по ней определим, к какому психотипу относится человек. Ведь, как мы уже отмечали выше, каждая комбинация соответствует одному определенному психотипу.

Кроме того, мы можем воспользоваться не только краткой словесной характеристикой психотипа, но и расшифровкой комбинации букв. **Получится более развернутая характеристика** этого же психотипа.

ПРИМЕР

Выше мы говорили о психотипе «Инспектор», ярким представителем которого является писатель Максим ГОРЬКИЙ. Мы прочитали лаконичную характеристику психотипа: «Обладает сильным внутренним чувством долга, организован, может добиться успеха в любом деле, за которое возьмется». О том, что руководитель по своим характеристикам является «Инспектором», нам после тестирования покажет комбинация букв ISTJ. Если мы расшифруем значение каждой буквы, то получим более развернутую его характеристику. Так, I (Introverted) говорит нам, что человек интроверт, черпает силы внутри себя. S (Sensing) свидетельствует о том, что фокусируется на настоящих реалиях. T (Thinking) выдает в человеке склонность к мыслительной деятельности, а также к выработке решений на основании логики. Наконец, буква J (Judging) показывает, что человек планирует и упорядочивает информацию. Он чувствует себя комфортно в структурированной среде. Если внимательно посмотрим, то поймем, что эта развернутая характеристика психотипа «Инспектор» совсем не противоречит краткой. Просто она более подробная.

**Почему 8 букв образуют пары противоположностей, для чего они нужны**

Действительно, исследовательницы образовали из восьми букв, с помощью которых обозначаются и описываются психотипы, пары противоположностей. Получилось четыре пары: S и N, E и I, T и F, J и P. В них действительно противопоставляются разные качества. Например, сенситивность, фокус на настоящем (S) и интуиция, фокус на будущих возможностях (N). Либо экстравертность (Е) и интровертность (I). Другие пары смотрите в схеме выше.

**После тестирования увидите, гармоничная ли в компании команда управленцев**

Посчитайте, сколько руководителей каждого типа темперамента есть в команде руководителей. Исследователи полагают: эффективной станет та команда управленцев, в которой у 5% ее членов (и не больше!) в психотипе есть сочетания букв NT и SP. А у остальных – комбинации букв NF и SJ. SPруководитель возьмет на себя роль пожарника и быстро решит проблему. NT станет все улучшать и, если его не остановить, утонет в улучшениях. Представитель NF-темперамента будет пытаться сделать мир лучше и постоянно сыпать идеями, а SJ-руководители напомнят всем о чувстве долга и значимости традиций. Они будут хорошими администраторами процессов. Считается, что такая команда будет и развивать компанию, и решать текущие проблемы.

Но суть не только в противопоставлении основных качеств. Эти антагонистичные пары обозначают также **разные уровни проявления характера человека (дескрипторы)**. Итак, пара S и N показывает, как человек действует в различных ситуациях, – полагаясь на интуицию (N) или на здравый смысл (S). Вторая пара E и I обозначает, как и откуда человек черпает энергию – из общения как экстраверт (E) либо побыв в одиночестве, что свойственно интровертам (I). Третья пара J и P проявляет, как протестированный готовит решение, – структурируя мысли, стремясь выработать наиболее верное решение (J) либо принимая бессистемность обстановки, не упорядочивая мыслей (P). Наконец, четвертая пара T и F говорит о том, как управленец принимает решение – рационально (T) либо полагаясь на ощущения (F).

Получается, в комбинацию букв, которая обозначает психотип человека, обязательно попадает какая-то одна буква из каждой пары противоположностей. И возможных комбинаций 16. Именно столько психотипов в МАЙЕРС-БРИГГС.

**Все психотипы распределяются по четырем видам темперамента**

Именно столько разновидностей темперамента, по мнению разработчиков типологии, существует. Чтобы обозначить разновидности, они использовали те же буквы, что и для маркировки психотипов, только формировали комбинации из двух букв. **Основу составляют буквы S и N**, так как считается, что сильнее всего на темперамент человека влияют качества, обозначаемые этими буквами. А именно: поведение, ориентированное на конкретную информацию в настоящем (S, от англ. Sensing – ощущение), и поведение, ориентированное на обобщенную информацию и возможности в будущем (N, от англ. iNtuitive – интуиция). Наблюдения исследовательниц показали: качество S в плане темперамента может сочетаться только с качествами P (Perceiving – восприятие) и J (Judging – решение). А качество N только с характеристиками F (Feeling – чувства) и T (Thinking – логика). Буквы E и I для обозначения темпераментов не используются.

Таким образом, четыре вида темперамента обозначаются комбинациями из двух букв: SP, SJ, NF, NT. Характеристику каждого вида темперамента читайте в таблице 2 ниже.

**Таблица 2. Четыре типа темперамента по МАЙЕРС-БРИГГС и их характеристики**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Название темперамента | Описание | Сильные стороны личности |
| 1. **SP** Отличия: – главное – делать – хочет спонтанности и воодушевления – предпочитает свободу выбора вместо инструкций – хороший переговорщик | Практичен и реалистичен, предпочитает спонтанные и изменчивые ситуации. Живет здесь и сейчас, воспринимает информацию легко, поэтому готов к любым неожиданностям. Отдает предпочтение профессиям, в которых не надо долго ждать результата. Даже повседневная ситуация представляется для него новой, он сразу ищет ее решения, являясь генератором идей | – практицизм – умение вникнуть в проблему и решить ее, если она имеет отношение к текущему моменту –изобретательность – особое чутье к насущным потребностям |
| 2. **SJ** Отличия: – главное – служение – хочет занимать свое место – осознает важность членства, ответственность, долг – традиционалист | Собирает информацию максимально практично и реалистично, хорошо организует этот процесс. Стремится к деятельности, которая имеет большое общественное значение. Придет на помощь окружающим, вежливый, смелый и добродетельный, строгий приверженец традиций. Его жизнь подчинена порядку. Когда вспомнит известный алгоритм, то ситуация становится понятной. Склонен к детализации, предпочитает разрабатывать конкретные планы | – умение руководить – надежность – умение заботиться – четкое понимание, кто, где и в чем главный |
| 3.**NF** Отличия: – главное  – становление и стремление к самобытности – стремится вести других, сделать мир лучше – стремится к самореализации – катализатор | Для представителя этого темперамента мир полон неограниченных возможностей, которые переводятся на язык внутри- и внеличностных взаимоотношений. Это идеалист, который предрасположен к преподаванию, гуманитарным дисциплинам, юриспруденции, религии (профессии имеют общечеловеческую ценность). Он уверен, что самое главное – это гармония чувств и отношений. Предпочитает использовать интуицию, поэтому принимает решения, которые носят личностную окраску. Привлекают новые проекты, вещи, которые не произошли, но которые можно сделать, новые возможности для людей | – исключительные способности к работе с людьми – умение координировать и убеждать – сильное желание помогать другим – умение и желание поддерживать других в их начинаниях |
| 4.**NT** Отличия: – главное – знать – стремится к собственной компетентности – стремится властвовать над природой – обладает хорошим интеллектом | Такие сотрудники используют рациональные доводы, чтобы принять решение. Постоянно совершенствуется и теоретизирует обо всем на свете. Вопрос «Почему?» возникает у NT-сотрудника по отношению ко всему. То он бросает вызов авторитетам, то ставит под сомнение любые источники информации. Он уверен в том, что считать достоверным и компетентным, и по этой мерке оценивает себя и других. Он интересуется будущим, но поскольку предпочитает чувствам рацио, то на все возможности смотрит через призму логических критериев. Любит перспективу, умело разрабатывает стратегические линии | – умение представить себе картину в целом – способность к отвлеченному мышлению и составлению общего плана – умение разобраться во внутренней логике и принципах функционирования самых различных систем и организаций |

Если по итогам тестирования Вы получили комбинацию из четырех букв, указывающую нам, какой психотип у управленца, то легко определить, какой у него темперамент. Есть **таблица соответствия психотипов и темпераментов**. Все 16 психотипов распределены между четырьмя видами темперамента – по четыре на каждый. Просто посмотрите на комбинацию из четырех букв и найдите в таблице, какой комбинации из двух букв она подчинена (см. таблицу 3 ниже).

**Таблица 3. Соответствие психотипов разным видам темперамента**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Темперамент SP | Темперамент SJ | Темперамент NF | Темперамент NT |
| ESFP | ESFJ | ENFJ | ENTJ |
| ISFP | ISFJ | INFJ | INTJ |
| ESTP | ESTJ | ENFP | ENTP |
| ISTP | ISTJ | INFP | INTP |

О том, как подобрать вид оценки в зависимости от целей, какие управленческие решения принимать по ее результатам, расскажет **Анна БОРИСЕНКО** в видеосеминаре «[Оценка и аттестация персонала](http://mgu.hr-director.ru/Theme.aspx?id=2925)».

ПРИМЕР

Руководитель службы прошел тестирование по типологии МАЙЕРС-БРИГГС. Оно показало, что психотип управленца выражается следующей комбинацией букв – ESTJ. Такая комбинация указывает, что сотрудник по своему психотипу «Администратор». Характеристика: «Работает по правилам, требует того же от других. Легко берет на себя ответственность». Яркий и знаменитый представитель психотипа – ШТИРЛИЦ. Теперь определяем по таблице, какой темперамент у управленца. Получается, SJ. Чтобы получить более точное представление о нем, читаем в таблице 1 описание этого темперамента. Если коротко, человек практичен и реалистичен. При этом вежливый и веселый, смелый и добродетельный. Его жизнь подчинена порядку, сотрудник стремится заниматься тем, что имеет большое общественное значение. Обладая такой информацией об управленце, Вы сможете рекомендовать его вышестоящему руководителю, как взаимодействовать с подчиненным. Будет понятно и то, какие задания этот управленец выполнит лучше всего. Что важно: Ваши доводы основаны на результатах тестирования, а не голословны**\***.

**Дайте руководителям тест, после – подсчитайте баллы**

Тест называют коротко – MBTI. Эта аббревиатура расшифровывается на английском языке так: Myers Briggs Type Indicator. В переводе на русский – «Индикаторы типов МАЙЕРС-БРИГГС». В тесте 94 вопроса. Попросите управленцев пройти его. Выдайте бланк, в котором они будут указывать, какой вариант выбирают. Обратите внимание руководителей, что в тесте нет правильных или неправильных ответов. Он ориентирован на то, чтобы выявить предпочтения в работе. Выявив их, руководитель поймет свои сильные и слабые стороны.

**У молодых руководителей психотип еще не сложился, поэтому в результатах теста много половинок**

Половинками психологи называют качество, которое выражено примерно на 50% – чуть больше или чуть меньше. Например, по шкале E–I (экстраверт – интроверт) степень выраженности экстраверсии – 52%. Это значит, что человек фактически одинаково и замкнут, и общителен. Поэтому рекомендации давайте, исходя из двух соображений. Во-первых, покажите, что руководитель может сам выбирать, когда и какое качество ему использовать. И давайте рекомендации для каждого типа личности – и для экстраверта, и для интроверта. Во-вторых, не забывайте, какова специфика работы и позиции управленца, за что он отвечает. Экстраверт будет полезен в департаменте продаж, а в юридическом чаще нужны интроверты.

После того, как управленцы ответят на вопросы теста, соберите бланки (тест MBTI и ключ к нему можно скачать [здесь](https://e.profkiosk.ru/eservices/service_content/file/1db2de08-4ccd-4870-955a-d1b8090b9480.pdf;Mayers_briggs_test%20MBTI_34.pdf)). Используя ключ, проставьте баллы за каждый ответ. Затем суммируйте баллы. Но не все подряд, а только те, которые проставлены за ответы, соответствующие той или иной букве. Как Вы помните, их восемь и они образуют пары – S, E, T, J, N, I, F, P. Словом, **группируйте ответы по соответствию буквам** и суммируйте баллы за ответы по каждой букве. У Вас в итоге получится восемь общих баллов. По тому, какие это баллы, уже можно предполагать, какие качества у управленца выражены ярче. Но не торопитесь. Чтобы выводы получились корректными, нельзя доверять лишь баллам. Надо рассчитать процент каждого качества.

**Не пересчитывайте баллы в проценты по принципу пропорции! Используйте формулу**

Дело в том, что максимальное количество баллов, которое можно получить за то или иное качество характера, различается. Скажем, управленец, отвечая на вопросы теста, выбрал только варианты ответов, соответствующие букве S. Тогда он получит максимальное количество баллов по этому качеству – 34. Это значит, оно выражено в характере человека на 100%. Если же руководитель отмечал только варианты ответов, которые соответствуют букве N (качество, противоположное S), то он получит лишь 26 баллов. Как видите, количество баллов за максимум N меньше, чем за максимум S. Это неслучайно.

Разработчики как бы заложили разницу в восемь баллов в пользу S. Они считают, что даже если у человека явно преобладает N, все равно есть S. Ведь **жить только будущим (N) нельзя**. Личность так или иначе существует и в настоящем. Если бы Вы рассчитывали проценты, составляя пропорцию, Вы получили бы неверный результат. Применяйте для расчетов такую формулу:

**E = (Е) : K × 100 (%)**, где:  
**E** – процент выраженности черты характера, %;  
**(Е)** – отношение баллов, полученных управленцем, к максимально возможному количеству баллов за качество, балл;  
**K** – коэффициент равновесия, который равен сумме баллов за качества, которые противоположны друг другу (в парах противоположностей).

ПРИМЕР

Менеджер по персоналу подсчитал, сколько баллов в ходе тестирования набрал руководитель службы маркетинга по каждому из восьми качеств. Чтобы перейти к расчету процента выраженности, нужно сначала найти отношение баллов, полученных управленцем по этому качеству, к максимально возможному количеству баллов – (Е). А затем требуется еще рассчитать коэффициент равновесия – K.

HR начал рассчитывать процент выраженности для качества, обозначенного буквой S. Управленец набрал по нему 20 баллов, а максимальный балл за качество – 34. Таким образом, отношение баллов, полученных к максимуму, – 0,58 (20 баллов : 34 балла). Такой же расчет HR-менеджер сделал и для второго качества, противоположного S, – для N. Фактически руководитель службы маркетинга набрал 11 баллов, максимум – 26 баллов. Следовательно, отношение реального показателя к максимальному – 0,4 (11 баллов : 26 баллов). Теперь надо получить коэффициент равновесия. Для этого специалист просто сложил рассчитанные показатели отношения фактических баллов к максимальным по S и N. Получилось 0,98 (0,58 + 0,4). Таков коэффициент равновесия.

Теперь у HR-а есть все данные, чтобы рассчитать процент выраженности по формуле E = (Е) : K × 100 (%). По качеству S процент составил 59% (0,58 : 0,98 × 100 (%)). По N – 41% (0,4 : 0,98 × 100 (%)). Можно сделать вывод: у руководителя службы маркетинга преобладает ориентация на настоящее (S), но это качество выражено неярко. В 41% случаев из 100% он мыслит будущим (N). Аналогичным образом HR рассчитал проценты выраженности по оставшимся шести буквам. Все расчеты HR занес в таблицу (см. таблицу 4 на стр. 37). По ней видно, что у управленца преобладают качества, обозначенные буквами S, I, F, P.

Комбинация из таких букв указывает нам на то, что психотип управленца – «Художник» (ISFP). Знаменитая личность, которая является носителем такого типа, – ДЮМА. Характеристика: «Обычно выбирает работу, которая предоставляет возможность свободно трудиться, претворяя в жизнь личные цели». Далее можно сделать выводы о том, какие у него сильны стороны, что ему лучше поручать.

Кстати, есть компании, которые автоматизировали сложный процесс расчета степени выраженности качества. Благодаря этому результаты теста пользователь получает сразу в процентах.

Наталья ЛЕОНТЬЕВА,

управляющий партнер компании GLOBALPAS

**Отказалась от методики МАЙЕРС-БРИГГС в пользу соционики. Она также опирается на исследования ЮНГА**

Методика MBTI совершенно не исследует межличностные отношения, а это очень важно. Цель теста – показать сильные стороны и осознать недостатки характера. Все равно человек не сможет прогнозировать отношения в коллективе и в жизни. Но польза, конечно, есть: человек выяснит причины стрессов, у него появится уверенность в себе, он улучшит душевное состояние. Поэтому я предпочитаю использовать соционику, так как она лучше отражает российский менталитет и у нее более широкий диапазон использования.

**Давайте управленцу рекомендации по развитию, исходя из того, какой процент выраженности получили по каждому качеству**

**Три ошибки, которые допускают HR-специалисты, когда используют МАЙЕРС-БРИГГС**

**1.** Не объясняют сотрудникам, которые будут проходить тест, как восемь качеств проявляются на практике.  
**2.** Пространно и расплывчато рассказывают сотрудникам цель оценки. В итоге они считают, что есть хорошие психотипы и плохие, стремятся дать социально-желаемые ответы. Выводы получаются ошибочными.  
**3.** HR-специалист не перепроверяет результаты теста, излишне доверяет сотруднику. Но он может лгать или неверно себя оценивать. Наблюдайте лично за тестируемым, сопоставляйте результаты разных тестов.

Если процент выраженности у какого-либо качества характера менее 70, считайте, что оно выражено вяло. Руководитель может как развивать в себе эту слабую черту характера, так и укреплять другую – сильную, которая уже есть. Если же процент выраженности 75, 80, 90% и выше, значит, эта черта характера у руководителя проявляется ярко. Такому управленцу **вряд ли под силу развивать противоположное качество**. Вырабатывая советы для него, учитывайте характеристику психотипа и тип темперамента, не забывайте и о специфике работы управленца.

ПРИМЕР

Руководитель отдела маркетинга, который всегда срывал сроки сдачи работы, по просьбе Директора по персоналу прошел тест MBTI. Результаты: психотип – ENFP, то есть «Инициатор». Качество E выражено на 75%, N – на 95%, F – на 54%, P – на 79%. Такие люди способны вдохновлять окружающих, эффективно работают в группе и умеют влиять на людей. В одиночестве такому руководителю сложно выработать решение, он склонен делать это вместе с подчиненными или с коллегами.

Описав психотип управленцу, HR-директор спросил у него, согласен ли он с такой характеристикой, видит ли в себе такие черты. Управленец ответил утвердительно и добавил: «Когда появляется задача или важный проект, я устраиваю мозговой штурм, чтобы выработать решение. В итоге на это уходит больше времени, чем было запланировано». Учитывая, что управленец – яркий экстраверт (Е – 75%) и привык действовать без четкого плана (P – 79%), нет смысла советовать ему работать над собой в одиночестве. Пусть лучше использует свое умение убеждать других (F – 54%). Это качество, судя по тесту и со слов руководителя, не самая его сильная сторона, но на этой должности нужно развивать умение влиять на людей, убеждать их.

Поэтому директор по персоналу посоветовал управленцу влиять на других. В частности, выбрать профессионального и уверенного в себе подчиненного, начать ставить ему новые задачи и просить варианты решения. Через месяц руководитель отдела сказал HR-у, что научился делегировать задачи, и это помогает решать их быстрее.

**Ставьте задачи руководителям, учитывая их психотип. Это поможет выполнить KPI**

Помогите им проявить сильные качества и распределяйте задачи, опираясь на психотипы руководителей. Руководителю типа N, стратегу по сущности, поручите спланировать что-то, разработать систему с нуля. А если управленец склонен фокусироваться на настоящем и прошлом, что свойственно типу S, поручите ему, к примеру, оптимизировать бизнес-процесс, наладить алгоритм работы по дебиторской задолженности. Пропишите эти задачи в листе показателей эффективности.

ПРИМЕР

Тестирование по МАЙЕРС-БРИГГС показало, что в департаменте продаж торговой сети есть два руководителя психотипа ESTJ. Именно такой психотип считается идеальным менеджером проектов. У такого управленца хорошие администраторские качества, он легко берет на себя ответственность, склонен работать по четкому плану. Из двух хороших управленцев надо выбрать, кого назначить руководителем проекта, если цель – повысить лояльность клиентов. Нужно запустить карты лояльности, на которые будут начисляться баллы со стоимости товаров. При этом по одному товару баллов будет в пять раз больше, чем по остальным. Этот товар покупатель сможет выбрать сам.

Директор по персоналу внимательно изучил результаты тестирования по МВTI и отдал предпочтение тому управленцу, у кого процент выраженности по показателю N больше – 85%. Это значит: руководитель склонен больше фокусироваться на будущем, чем на настоящем. Он просчитает все риски, учтет все особенности клиентов, подберет максимально гибкое и удачное сочетание инструментов по повышению лояльности. Итак, кандидатура выбрана. Теперь нужно прописать задачи менеджера проекта и установить KPI. Сформулировали и поставили три KPI: «Выдать карты лояльности не менее чем 50% постоянных покупателей», «Стимулировать активно пользоваться картами не менее 60% от тех, кто их получит», «Рост продаж на 6%».

Важные выводы

1. Тест по типологии МАЙЕРС-БРИГГС хорош тем, что не просто показывает сильные и слабые стороны управленца, а дает всестороннюю картину его характера.
2. Понять, что мешает человеку быть более эффективным в вопросах, несложно. Просто сопоставьте то, что требуется от управленца, с тем, к чему он склонен, судя по тесту. Станет ясно, какие задачи лучше ставить.
3. Пользуйтесь не только кратким описанием психотипа, но и расшифровывайте каждую из четырех букв, которыми этот психотип обозначен. Составите полный портрет, поменяете задачи и KPI.

# Как ставить задачи сотруднику, который боится всего нового и сопротивляется

**Преподносить не как задачи, разделить с ним ответственность**

Надежда ОРЕХОВА, Директор по персоналу компании «БашМаг»

В этой статье читайте:

* почему сотрудник лучше воспримет рассказ руководителя о проблеме, которая сложилась в работе, чем задачу, поставленную прямо и четко;
* как действовать управленцу, чтобы подчиненный сам поставил себе задачу, которую и планировалось ему поручить;
* снизится ли сопротивление сотрудника задаче, если поставить ее письменно, и как ее описать, чтобы настроить работника на позитивный лад;
* как подкорректировать систему SMART, чтобы, опираясь на нее, дать поручение сотруднику и не вызвать поток скепсиса.

Смотреть «[Справочник по управлению персоналом](https://e.uprpersonal.ru/?utm_medium=refer&utm_source=pro-personal.ru&utm_campaign=refer_pro-personal.ru_content_button)»

Руководитель службы пожаловался на сотрудника-консерватора. Любую новую задачу он воспринимает в штыки, подвергает ее критике, говорит, что она априори невыполнима. Но проходит время, и работник выполняет задание наилучшим образом. Человек боится всего нового, но когда оно становится привычным, работает хорошо. Руководитель попросил совета: как ставить сотруднику задачи, чтобы не приходилось преодолевать его сопротивление.

**Способ 1. Руководитель подаст задачу как проблему. Подчиненный сам предложит решение**

То, что требуется сделать, управленец подает как проблему, которая якобы возникла (возможно, она и, правда, есть). И просто заметить, что надо что-то предпринять. Но сразу предложений и идей руководитель пусть не ждет. **Сотрудник свыкнется с мыслью**, что надо что-то делать. Он уже **не будет воспринимать проблему как нечто новое** и опасное.

Советуйте руководителю через некоторое время как бы мимоходом спросить подчиненного, не знает ли он, как справиться с проблемой. Скажем, сказать: «Как думаете, что можно сделать?». Не исключено, что сотрудник выдаст несколько способов. Самое главное, он сам будет автором этих решений, **по сути, сам себе поставит задачу**.

**Пример**

В компании сократили отдел маркетинга, и руководство определило, что некоторые обязанности маркетологов должны выполнять сотрудники службы сбыта. Это обязанности, связанные с продажами: анализ состава целевой аудитории, планирование и реализация акций со скидками. Если руководитель службы сбыта прямо скажет своим сотрудникам, что им предстоит делать то, чем занимались маркетологи, это вызовет недовольство. Управленец сделал иначе.

На совещании службы он рассказал, что компания якобы пригласила социологов, которые вместе с IT-специалистами провели исследование – как ведется работа с клиентами. Выяснилось, что около 40% писем и рекламных листовок попадают к тем, кто не является целевой аудиторией. Это означает, что работники службы сбыта отправляют меньше товара, чем могли, и недополучают бонусы. Кроме того, выяснилось, что акции со скидками проходят порой в неудачное время. Из-за этого сотрудники службы сбыта теряют деньги. Руководитель службы рассказал об этом как бы вскользь и заметил: «Прошу вас подумать, как можно исправить ситуацию. Может быть, придут интересные идеи». Через неделю к руководителю подошли два сотрудника, обладающие аналитическими способностями, и предложили заниматься мониторингом аудитории, актуализировать клиентскую базу, продумывать, какие скидки и когда можно предоставлять. Причем они даже не требовали прибавки к зарплате, надеясь больше зарабатывать благодаря адресным рассылкам и точным акциям.

Анна БУРОВА,

руководитель направления HR-консалтинга компании ManpowerGroup Russia

Чтобы вовлечь сотрудника в решение задачи, делаю его автором изменений, гарантирую поддержку, беру на себя часть ответственности

Сотруднику задаю вопросы-подводки: «Что требует оптимизации?», «Что необходимо изменить?», «Что можно делать иначе?». Я стараюсь выяснить рабочие планы сотрудника и ожидаю, что он поделится своим опытом, расскажет о рисках. Отвечая на мои вопросы и делясь своим видением, подчиненный уже не настроен сопротивляться. Когда задача сформулирована, я подбадриваю человека. Привожу пример, как бы я поступила в данном случае. Так я перекладываю на себя часть ответственности за решение, помогаю сотруднику освоить новую роль.

**Способ 2. Управленец озвучивает всем сотрудникам масштабную цель подразделения и просит составить план работы**

Иначе говоря, руководитель не работает индивидуально с тем подчиненным, который сопротивляется новому, а собирает весь отдел, доводит до всех масштабную цель. Скажем, делает презентацию, в которой рассказывает о задаче, объясняет, чем она вызвана и на что направлена, указывает, каких результатов надо добиться. Затем просит всех составить план действий и представить на обсуждение.

Вряд ли сотрудник, который сопротивляется всему новому, сразу начнет говорить о том, что задача невыполнима. Ведь она пока только озвучена руководителем, причем для всех. А когда все представят планы, то управленец предметно обсудит их. Начальник и подчиненный будут **рассматривать не то, насколько хороши задачи**, а уже их решения.

**Пример**

Начальник службы маркетинга на совещании с подчиненными поставил новую задачу – в честь Дня рождения компании провести мероприятие в городе. Руководитель объявил, каков бюджет, а потом попросил разработать план мероприятия. Сотрудник, который обычно эмоционально реагировал на новые задачи, в такой ситуации не нашел, что возразить. Руководитель знал, что тот будет внутренне негодовать, но в итоге предоставит продуманный план. Так и получилось. Подчиненный обозначил, что нужно сделать:  
– договориться с администрацией города о проведении акции в местах массовых гуляний;  
– найти партнеров, через которых можно продвигать акцию, затем организовать пункты активностей на площадках партнеров;  
– найти актеров и организовать два выступления в городе;  
– разместить анонсы на сайтах и в соцсетях, рекламировать акцию на своей страничке и страничках коллег;  
​– подготовить речевки для продажников, разработать шаблон, как работать с возражениями клиентов, и провести тренинги.

Впрочем, сотрудник-консерватор все равно высказал свое недовольство в личной беседе с руководителем: «Мы не уверены, что получится собрать много людей на праздник или что партнеры не потребуют много денег за продвижение продукта». Но важно, что подчиненный высказал недовольство не самой задачей, а некоторыми аспектами. Это уже прогресс! Руководитель службы утвердил план, а самого сотрудника назначил руководителем проекта.

Алла ЕГОРОВА,

HR-консультант, начальник отдела управления качеством и сертификации ЧПОУ «Авиашкола Аэрофлота»

Разделите с сотрудником ответственность, иначе столкнетесь с саботажем

Правило, что сотрудник должен отвечать за результат, не работает, если ставите задачу человеку, который сопротивляется ей. Он и так сомневается, что задание полезно, а мы, получается, лишь усиливаем сопротивление. Это спровоцирует его на саботаж. Действуйте иначе: докажите, что нововведение необходимо, назовите преимущества, а дальше разделите ответственность с сотрудником либо возьмите ее на себя. Это будет справедливо.

**Способ 3. Ставить задачу не лично и устно, а письменно и в оригинальной форме**

**Когда ставите задачу, не используйте слова-ярлыки!**

По мнению Светланы НИКОЛАШИНОЙ, вице-президента по управлению персоналом Объединенной металлургической компании, ярлыки – это слова, которые вряд ли знакомы сотруднику, но имеют отношение к проекту. Скажем, ярлыком может быть выражение «система грейдов», «реинжиниринг». Услышав одно такое слово, сотрудник испугается и еще больше станет сопротивляться новой задаче. Лучше используйте слова, знакомые подчиненному. Скажем, систему грейдов назовите сеткой окладов.

Если руководитель напишет подчиненному, то не услышит критики задач. Кроме того, сотрудник ответственнее отнесется к поручению. Он быстрее **преодолеет внутреннее возмущение**.

Почему нужно сделать послание оригинальным? Чтобы заинтриговать сотрудника. Рекомендуйте руководителю оформить **послание как рекламное сообщение** и не сразу раскрывать карты – сообщить лишь часть информации. Скажем, в первом сообщении написать одну фразу, дать яркую картинку. Это будет этап подготовки. Скорее всего, подчиненный захочет узнать, что же хотел сказать руководитель. Затем управленец направит еще одно письмо, в котором пояснит, что же нужно сделать. Сотрудники будут приятно удивлены тем, как поставлена задача. И отнесутся к ней терпимее.

**Пример**

В банке все сотрудники front-офиса получили на мобильные телефоны смс-сообщение от председателя правления банка. Он писал, что просит открыть электронную почту и прочитать его сообщение. Сотрудники были заинтригованы и сразу стали искать письмо. В нем они увидели ссылку. Кликнув на нее, человек попадал на страницу корпоративного портала, где размещен видеоролик. Он автоматически запускался, и сотрудники видели председателя правления. Он рассказывал, что требуется от них. Людей впечатлила форма подачи, они позитивно отнеслись к новшествам. Проект по внедрению стандартов работы был запущен.

**Способ 4. Давать поручения по системе SMART, но слегка видоизменить ее**

Наверняка Вы знаете, что буквы этой аббревиатуры – это пять принципов, следуя которым стоит ставить задачу. Но если речь идет о сотруднике, который сопротивляется новому, то эти пять принципов надо скорректировать – **дополнить каждую букву новой трактовкой**. Например, под буквой S понимать не только то, что задача должна быть конкретной, но и то, что нужно подчеркнуть ее значимость (какими трактовками дополнить SMART, см. в таблице 1 ниже).

**Таблица 1. Как истолковать значение букв в слове SMART, чтобы поставить задачу конфликтному и боязливому подчиненному**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **SMART** | **Привычная трактовка** | **Дополнительные значения** |
| S | Specific – конкретная | Significant (значимая), Stretching (сложная), Simple (простая) |
| M | Measurable – измеримая | Meaningful (осмысленная), Motivational (мотивирующая), Manageable (управляемая) |
| A | Attainable – достижимая | Achievable (достижимая), Agreed (согласованная) |
| R | Relevant – уместная | Realistic (реалистичная), Resourced (с ресурсами для выполнения), Rewarding (обещающая вознаграждение) |
| T | Time-bound – ограниченная по времени | Time-oriented (ориентированная на время) |

Используя новые значения аббревиатуры, руководитель, по мнению Николаса ДАДИАНИ, генерального директора «Пронто Медиа Холдинга», поставит задачу так, что продемонстрирует доверие к подчиненному и покажет, что не прочь делиться с ним фактами. Это **сделает реакцию подчиненного на новое поручение менее интенсивной**. Какие фразы применять, чтобы они соответствовали новым трактовкам, см. в таблице 2 ниже.

**Таблица 2. Какие формулировки использовать, чтобы наполнить аббревиатуру SMART новым смыслом**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **№** | **Как преподнести задачу, какой она должна быть** | **Какие ключевые слова использовать** | **Как интерпретирует ключевые слова сотрудник** |
| 1 | Мотивирующая | Нам, Мы, Мы вместе | Руководитель не уходит от ответственности, а разделяет ее |
| 2 | Значимая | Выпала удача | Проект очень значимый и важный |
| 3 | Согласованная | Зная загрузку департамента | Руководитель знает, насколько загружены его подчиненные |
| 4 | Реалистичная | Удалось переубедить | Руководитель департамента сам инициировал дело, а значит, уверен в силах своей команды |
| 5 | Достижимая | Мы знаем наш персонал | Я и мои коллеги – профессионалы, мы многое можем |
| 6 | Осмысленная | На Ваш взгляд | У меня есть свое мнение, и к нему прислушиваются |
| 7 | Есть ресурсы для выполнения | Помогать Вам будет… | Если что-то пойдет не так, мне выделят помощника |
| 8 | Ориентированная на время | Мы успеем | Руководитель верит в мой профессионализм |
| 9 | Обещающая вознаграждение | Премия | Это хорошо, это стимулирует |
| 10 | Управляемая | Если будут трудности, ко мне | Руководитель напоминает мне, что он всегда рядом |

**Пример**

В компании решили сформировать кадровый резерв. HR-директор поручил задачу менеджеру по обучению Татьяне. Но она очень болезненно воспринимает новые задачи. Чтобы минимизировать сопротивление, HR-директор сформулировал задание по SMART, но видоизменил эту систему. Получилось такое письмо:

«Татьяна, добрый день! Нам выпала большая удача поучаствовать в проекте формирования кадрового резерва. Зная загрузку нашего департамента, руководство компании хотело привлечь аутсорсеров, но мне удалось переубедить первых лиц. Ведь мы, как никто, знаем наш персонал. Вы работаете в компании более 5 лет и знаете все тонкости. Если Вам потребуется помощь, Ваши коллеги Людмила и Надежда окажут ее. Уверена, мы справимся, а Вы удостоитесь премии. План действий такой:  
1. К 20.01.2016 представьте человек 50, достойных, на Ваш взгляд, быть включенными в резерв.  
2. 21.01.2016 мы вместе с Вами выберем кандидатов.  
3. 26.01.2016 пригласим отобранных кандидатов на интервью.  
​4. К 15.04.2016 проведем предзащиту проекта.  
Удачи! Если возникнут трудности, сразу обращайтесь ко мне».

Удивительно, но, получив письмо, Татьяна не высказала недовольства. Через полтора месяца кадровый резерв сформировали.

**Важные выводы**

1. Имеет значение не только суть, но и форма. Если грамотно преподнести задачу, сотрудник не воспримет ее как что-то навязываемое ему. Он сам себя мотивирует.
2. Советуйте руководителям давать задания сотрудникам, которые сопротивляются новому, письменно. Пусть оригинально обыграют задание. Сопротивление у работников-консерваторов снизится.
3. Технологию SMART можно использовать, но ее надо слегка видоизменить. Кроме того, просите управленцев показывать, что они разделяют с подчиненными ответственность.

# Что сделать, чтобы сотрудники стали инициативнее, относились к работе с душой

**Привнесите неформальность в общение руководителей с ними**

Юлия ЛЯШЕНКО, Директор по персоналу группы компаний «Алиди»

Генеральный директор холдинга cобрал совещание руководителей направлений, чтобы обсудить недавний случай в департаменте разработок. Он обрисовал ситуацию: рабочая группа, которая реализовала важный проект, столкнулась с непредвиденными сложностями. Срочно понадобилась помощь сотрудников других отделов департамента, которые в рабочую группу не входили. Руководитель департамента подготовил приказ о привлечении сотрудников к работе над проектом и передал на подпись гендиректору. Он подписал приказ только через два дня. Все это время никто так и не приступил к работе, а **рабочая группа просто ждала помощи**. Проект не сдали в срок, чем вызвали недовольство клиента.

Гендиректор недоумевал: «Почему люди ждали приказа, когда надо было срочно помочь коллегам из своего же департамента?!». Руководители направлений молчали. Тогда гендиректор обратился к HR-директору: «Что можете сказать Вы?». HR-директор ответил: «Мне нужно задать несколько вопросов управленцам». Глава департамента спросил начальников направлений: «Как обычно Вы ставите задачи?», «Как Вы взаимодействуете с сотрудниками?», «Предлагают ли Вам подчиненные свои идеи, как можно выполнить ту или иную задачу?». По ответам HR-директор понял, что управленцы держат дистанцию с подчиненными, **общаются исключительно на языке приказов и безапелляционных указаний**. Подчиненные ведут себя соответственно – выполняют все буквально и формально, на все ждут официальных указаний, никаких предложений не высказывают.

«Ваши предложения?» – спросил гендиректор. HRдиректор ответил, что можно долго говорить о моральных качествах сотрудников, проявивших черствость. Но лучше смягчить формализм во взаимодействии управленцев и подчиненных, привнести здоровую неформальность в общение. Тогда, возможно, в будущем удастся избежать подобных случаев, так как сотрудникам **не потребуется официальный приказ, чтобы помочь коллегам**. Конечно, это не значит, что теперь руководители должны ходить и, похлопывая по плечу сотрудников, приговаривать: «Ты классный пацан! Молодец!». Это излишне. Но если, к примеру, топы установят время, когда любой сотрудник сможет обратиться к ним с вопросом, а **гендиректор откроет горячую линию** и пообщается с персоналом, лед формализма тронется. Но этого мало, нужны еще меры. Руководитель компании попросил HR-директора разработать такие меры и довести до управленцев.

Елена ЧИЖИК,

Директор по персоналу компании «ПАРТКОМ»

Если перегнете палку с неформальностью в отношениях, возникнет коррупция, климат в коллективе ухудшится

Объясните руководителям подразделений, что нельзя устанавливать слишком доверительные и открытые отношения с подчиненными. Если руководитель слишком сблизится с каким-то сотрудником, то в его департаменте появится такое явление, как фаворитизм. Если управленец станет с некоторыми сотрудниками закадычным другом, будет процветать кронизм. Еще одно неприглядное следствие излишней неформальности – кумовство. Руководитель берет друга (или родственника) на работу, желая помочь, и становится заложником ситуации. Чтобы выйти из нее, нужно трезво оценить эту ситуацию, расставить приоритеты и сказать другу «нет».

**Пусть руководитель периодически рассылает всем сотрудникам письмо, написанное просто**

**Попросите руководителей подразделений не использовать жесты, подчеркивающие дистанцию с подчиненными**

Существуют четыре наиболее распространенных жеста отчуждения, которых надо избегать.  
**1.** Не нужно во время беседы нервно барабанить пальцами по столу, папке или другому предмету, брать в руки что-то и поигрывать этой вещью.  
**2.** Если руководитель демонстративно сует руки в карманы или упирается руками в бока, скрещивает руки на груди, соединяет пальцы домиком – это жесты, выражающие желание отгородиться.  
**3.** Не стоит отодвигаться от собеседника и/или смотреть в потолок. Сотрудник расценивает это как желание управленца устраниться от обсуждения вопроса.  
**4.** Лучше избегать таких жестов: закрывать или прикрывать глаза ладонью, измерять взглядом сотрудника, опираться головой на руку. Это означает, что начальник ставит себя выше подчиненного.

Скажем, раз в месяц или в две недели управленец пишет и направляет на корпоративную электронную почту сотрудников свое послание. В нем руководитель может привести какие-то показатели либо обозначить три главных достижения месяца. Но не только! Просите управленца **делиться с подчиненными своими размышлениями** о работе и жизни, о своих планах или сомнениях, о роли работы в жизни человека. Так начальник покажет, что доверяет сотрудникам, считает их достойными собеседниками. Пусть он вовлекает их в дискуссию. Скажем, расскажет о проблеме и **попросит у сотрудников совет**. И напоминайте руководителю, чтобы он не забывал отмечать сотрудников за достижения в работе и за добрые поступки, называть конкретные фамилии и имена.

Важный момент! Объясните руководителю: имеет значение не только содержание, но и то, как письмо написано. Просите управленца писать просто, душевно, без официоза.

**Пример**

1. В компании, которая выпускает гигиенические средства, руководитель производственного отдела ежемесячно направляет свое эссе сотрудникам на электронную почту. Само начало письма располагает к диалогу. Например, однажды начальник писал: «Как ни странно, мне опять есть что Вам рассказать». Другое письмо начиналось так: «Прошедший месяц был очень радостным для меня. Моя дочь сдала экзамены после четвертого класса школы на «отлично» и уверенно перешла в среднюю школу. Но я сейчас расскажу Вам о таких фактах, которые и у Вас поднимут настроение, а также покажут, что минувший месяц был неплохим для Вас».

Раскованная манера повествования, с шутками и неожиданными поворотами в суждениях подкупают работников компании. Они уже ждут, когда наступит конец месяца и руководитель пришлет им очередное письмо. Благодаря таким посланиям персонал вовлечен в производственные дела, предлагает свои идеи, как можно ускорить и упростить бизнес-процессы, устранить лишние затраты. Увидев, какой результат дало эссе, руководитель отдела решил писать письма и клиентам – покупателям продукции компании. После того как он начал это делать, продажи пошли вверх.

2. Руководитель отдела кредитования в крупной инвестиционной компании в одном из своих традиционных посланий, которые он рассылает всем подчиненным, в том числе региональных подразделений, высказал свои мысли об ипотеке и попросил сотрудников поделиться своими соображениями: «Эксперты говорят, что рынок недвижимости в кризис замер. Однако статистика показывает, что строительные компании продолжают возводить дома. Значит, продавать есть что. Кроме того, даже в кризис создаются новые семьи, и им надо где-то жить. Следовательно, жилье востребовано и сейчас. Может быть, не стоит замораживать программы ипотечного кредитования? Что Вы думаете об этом? Напишите, пожалуйста, мне об этом на почту: rucotdinvest@gmail.com». Сотрудники высказали множество идей, благодаря которым удалось удачно запустить новую программу ипотечного кредитования.

**Что получим:** руководитель покажет сотрудникам, что считается с их мнением, и они втянутся в общение с ним. Это общение станет более откровенным, взаимоотношения станут менее формальными. Лояльность подчиненных возрастет, они будут уважительно относиться к руководителю, а работать добросовестнее. Убеждение, что авторитетом пользуется только жесткий руководитель, – миф.

Оксана СКОБЕННИКОВА,

Директор по персоналу компании «Инград»

Если в коллективе сложились неформальные отношения, сотрудники терпимее воспринимают непопулярные решения руководства

Это показал эксперимент, получивший название Хоторнского, так как проводился на заводе Хоторна. Шести сборщицам реле увеличили заработок, предоставили дополнительные перерывы в работе. Женщины стали больше общаться, выросла производительность труда. Затем вернули прежние условия работы. Но производительность не упала. Ученые опросили сборщиц реле и выяснили, в чем дело. Во-первых, женщины готовы были терпеть неудобства, дабы сохранить теплые отношения, которые между ними сложились. Во-вторых, сборщицы следили за тем, сколько реле собирают лучшие сотрудницы, и старались сделать столько же, чтобы не подвести коллег.

**Хороший ход: просмотреть фильм всем отделом и обсудить его, посетить мастер-класс по приготовлению пиццы**

Смысл в том, чтобы руководитель и сотрудники подразделения вместе провели время за занятием, не связанным непосредственно с работой. Все будут в равном положении, а не как на работе – выполнять функции на своем участке. Появится общая тема для обсуждения.

**На производстве не стремитесь сделать общение между рабочими полностью неформальным**

Иначе можете расхолодить сотрудников. Они станут уделять больше времени обсуждению вопросов, могут потребовать изменить утвержденные правила работы и поведения. Это приведет к снижению производительности труда, а также к обидам и конфликтам из-за того, что руководство откажется изменять некоторые правила. Ограничьтесь лишь тем, что будете выделять перспективных работников и развивать их.

Совместный просмотр фильма надо устраивать регулярно. Скажем, раз в месяц. Организовать это несложно: нужен ноутбук, проектор и экран на стене. Если экрана нет, подойдет и белая стена. Разъясните управленцу: просмотр лучше **проводить в будни, кроме пятницы, и за час до конца рабочего дня**. Тогда у сотрудников не будет ощущения, что они должны тратить на мероприятие свое личное время. А потом они увлекутся и останутся, чтобы досмотреть картину до конца, несмотря на то что время перейдет за 18.00. Чтобы работников не приходилось уговаривать остаться на просмотр фильма, попросите руководителя выбирать интересные картины, скажем, новинки, полотна, тематически связанные с работой, либо **арт-хауз – авторское кино**, которое интересно людям с передовыми взглядами. Кроме того, нужны острые темы для обсуждения. Людей волнуют, к примеру, психология человеческих взаимоотношений, любовь, проблема совмещения карьеры и личной жизни. Пусть управленец побуждает спорить, анализировать картину.

**Пример**

HR-директор рекомендовал руководителям подразделений устраивать киносеансы и решил организовать просмотр фильма и в службе персонала. Выбрал ленту «Мне бы в небо» с Джорджем КЛУНИ. Он играет специалиста, которого нанимают для того, чтобы увольнять людей по сокращению штата. Глава HR-службы сделал подчиненным рассылку, в которой сообщил о том, что мероприятие состоится в четверг, начало в 17.00, тема: «Как правильно увольнять сотрудника? Справится ли с этим робот?».

В назначенное время все собрались в переговорной комнате, в которой настроили проектор и загрузили фильм на ноутбук. Фильм шел полтора часа, еще час был потрачен на обсуждение картины. Беседа получилась живой из-за конфликта поколений: молодые HR-ы утверждали, что беседу с сотрудниками, которых предстоит уволить по сокращению штата, надо строить по одному и тому же продуманному сценарию. А опытные коллеги с этим не соглашались. В подтверждение своих слов опытные HR-специалисты привели факты из фильма. Райан, специалист по увольнениям, прежде чем беседовать с человеком о сокращении, всегда изучает опыт человека, его окружение, привычки, достижения. Например, Райан узнал, что один сотрудник любит готовить, и кулинария – его страсть. Беседуя с ним, специалист по увольнениям убедил мужчину рассматривать расставание с компанией как возможность попробовать себя в любимом деле – пойти на курсы, устроиться в кафе или открыть собственную пекарню либо кондитерскую.

HR-ам понравилось такое совместное времяпрепровождение, и они попросили HR-директора еще организовать киносеанс. По сути, это разновидность профобучения. В отношениях сразу появилась здоровая нотка неформальности, повысилось доверие.

**Обеды всем отделом в пятницу – не лучшая идея. Рискуете получить негатив**

Когда обедает отдел, руководитель захочет затронуть и рабочие вопросы, и поговорить о личном. Даже если каждый сотрудник будет говорить два раза по 3 минуты, то при численности 5 человек в отделе на высказывания уйдет 30 минут. Если завяжется обсуждение, это еще как минимум 15 минут на один вопрос. Но нужно еще поесть. Обед (можно это утверждать) затянется на два часа. А значит, чтобы закончить работу, сотрудникам придется задерживаться. Люди будут воспринимать такие обеды как повинность.

Еще один вариант совместного занятия, не связанного с работой, – мастер-классы по приготовлению пиццы. Договоритесь с пиццерией или кафе о том, чтобы шеф-повар провел мастер-класс для сотрудников вашей компании. Деньги, которые придется заплатить за это, небольшие, а эффект ощутимый. Во время приготовления пиццы люди начинают живо общаться, рассказывают истории о пицце из своей жизни.

**Что получим:** люди раскрепостятся, проявят свое «я». А это помогает установить более тесный контакт друг с другом, а также с руководителем. Ведь когда речь идет о непроизводственных вопросах, сотрудники высказываются свободно и открыто. В таких вопросах у руководителя нет безусловного авторитета, как в рабочих. Значит, можно говорить смелее. Просите начальника внимательно слушать подчиненных. Во-первых, этим он покажет, что серьезно относится к тому, что они говорят. Во-вторых, узнает много полезного о своих подчиненных. Например, как они мыслят, какие у них ценности. И сможет учитывать это, подбирая способ мотивации. Постепенно люди избавятся от установки строго соблюдать почтительную дистанцию в общении с шефом.

**Пусть руководитель ведет блог в интранете или создаст страницу в соцсети, чтобы коллективно принимать решения**

Руководитель сообщает своим подчиненным, что начал вести блог на корпоративном портале либо создал в соцсети страницу, и приглашает сотрудников присоединиться. А именно: подписаться на блог либо прислать запрос на добавление в друзья. Пусть руководитель, приглашая сотрудников, отметит: в блоге или в соцсети будут обсуждаться рабочие вопросы, решения по ним будут приниматься коллективно.

**Пример**

В одной промышленной компании руководители подразделений ведут блоги на корпоративном сайте и там обсуждают с подчиненными все, что появляется на повестке дня. Скажем, в какой цвет окрасить ту или иную деталь, каким должен быть дизайн билбордов. Даже то, какую компанию выбрать в качестве промоутера для работы на выставке или в качестве провайдера для организации корпоратива, решается коллективно. Текучесть персонала в этой компании ниже, чем у конкурентов, а эффективность работы выше.

**Стремясь к неформальности, не отказывайтесь от строгой иерархии в оргструктуре**

Четкая иерархия востребована не только руководством, но и исполнителями. Это подтвердил эксперимент Стэнфордской школы бизнеса. Участникам дали списки сотрудников, просили в течение 30 минут изучать их, а потом воспроизвести по памяти. С заданием лучше справились те, кому достались компании с четкой иерархией. Люди отмечали: понятно, кто кому подчиняется и чем занимается.

Но заметьте руководителю подразделения: чтобы блог не был однообразным и вызывал интерес у сотрудников, нужно **иногда публиковать там материалы, не связанные с работой**. Например, разместить вопрос-реплику: «Почему одни сотрудники сами работают сознательно и добросовестно, а других надо заставлять трудиться хотя бы удовлетворительно?». Или такую: «Если надо задержаться и доделать срочную работу, многие вспоминают про Трудовой кодекс, про личные дела в нерабочее время. Но почему же сотрудники не вспоминают про тот же кодекс, когда по несколько раз за месяц отпрашиваются с работы? Справедливо ли это?». Наверняка, людей это затронет, они станут высказывать свое мнение, завяжется дискуссия. И это то, что надо.

**Что получим:** руководитель покажет, что современен и прогрессивен, так как использует для решения рабочих вопросов передовые технологии, которые сейчас люди используют для общения с друзьями, родственниками и знакомыми. В блогах и соцсетях сотрудники, как правило, высказываются смелее и откровеннее. Задавая животрепещущие вопросы, обсуждая производственные задачи, начальник вовлечет сотрудников и в общение, и в принятие решений по работе. Люди раскроются, почувствуют, что к ним прислушиваются, станут относиться к работе лучше.

**Схема 1. 4 простых способа, как руководитель может привнести неформальность в общение с подчиненными**

**Вместо парковки для топ-менеджеров – спортплощадки. VIP-столовые и спецовки упразднить**

Иными словами, нужно **устранить все, что сильно выпячивает особый статус руководителей** всех уровней, включая топ-менеджеров. Разумеется, HR-служба не в состоянии это сделать самостоятельно. Да и не нужно, иначе и менеджеры по управлению персоналом, и сам Директор по персоналу станут врагами № 1 для управленцев компании. Это может привести к самым нежелательным последствиям. Убирать особые преференции руководителей нужно с **одобрения гендиректора и учредителей компании**. И действовать от их имени. Исходите из того, что для управленцев достаточно двух преференций, соответствующих их статусу, – более высокой зарплаты, чем у рядовых сотрудников, и бонусов, выплачиваемых по результатам работы (как правило, исполнителям такие бонусы не выплачивают).

**Пример**

Когда в «Северсталь интэрнэшнл» пришел новый гендиректор Сайкат ДЭЙ, то первое, что он начал делать, – сокращать дистанцию между властью и рядовым персоналом компании. Для этого руководитель компании принялся устранять особые условия, которые предоставлялись топам, подчеркивая их неприступность и удаленность от народа. В частности, ДЭЙ закрыл теплую парковку для машин топ-менеджеров на минус первом этаже и оборудовал там холл для общих собраний, а также спортивные площадки для игры в волейбол либо баскетбол, или футбол, установил оборудование для игры в настольный теннис и дартс. Сотрудники компании были приятно удивлены, а шутка, которую раньше отпускали про стоянку – «что положено Юпитеру, не положено быку», – стала ненужной.

Чтобы стирать барьеры формализма, в некоторых производственных компаниях отменяют VIP-столовые, а также особое обмундирование для руководителей подразделений. В той же «Северстали» все сотрудники, включая руководителей среднего и высшего звена, обедают в общей столовой, все стоят в общей очереди, если она создается, а на производстве и начальство, и рабочие носят одинаковые спецовки.

**Что получим:** сократим дистанцию между руководством и рядовыми сотрудниками, привнесем немного демократичности, покажем персоналу, что управленцы не отгораживаются от него за забором особых условий и готовы к диалогу. Если человеку показывать, что он второго сорта, то не стоит надеяться, что он будет болеть за дело. Скорее, он станет недолюбливать начальство и холодно, безразлично относиться к компании, ко всему, что в ней происходит.

Александр САРАТОВЦЕВ,

генеральный директор компании Bonex Group

Неформальный стиль не лучше и не хуже формального. Хорош тот, который близок руководителю и при котором бизнес успешен

Если руководителю комфортно отдавать приказы устно, нет смысла убеждать его прописывать все договоренности с сотрудниками, даже если компания большая. Я знал такого лидера. Бизнес-процессы у него в компании не были прописаны, какими будут должностные обязанности работника, оговаривалось устно. И каждый делал свое дело, а компания зарабатывала миллионы. Бывает и по-другому: руководитель любит издавать приказ по каждому поводу, официально, через секретаря, вызывать к себе сотрудников. Такой стиль руководства не хуже и не лучше неформального. С ним просто нужно смириться, если бизнес прибыльный.

**Введите правило: топы и руководители среднего звена раз в день ходят на производство**

**Неформальное наказание – штрафное угощение**

Сотрудник, который ухудшил показатели отдела, всех угощает. Традицию утвердите на совещании, и пусть ей все следуют. Сотрудник поймет, что наказан. Но появится настрой исправиться. А коллеги воспринимают угощение как компенсацию за то, что получат премию за общий результат в меньшем размере.

Если гендиректор поддержит эту идею, то объявляйте об этом топам и управленцам среднего звена. Пусть они раз в день ходят в народ – посещают производственные цеха, беседуют с линейными руководителями и с работниками. Поначалу рядовые сотрудники вряд ли будут активно общаться с управленцами. Тогда просите их самих подходить к сотрудникам и интересоваться, как у них дела, есть ли у них какие-либо вопросы по работе. Со временем **доверие к топам и руководителям среднего звена возрастет**, сотрудники начнут сами подходить с вопросами и предложениями.

**Что получим:** покажем сотрудникам, что руководство компании – это не какие-то непонятные люди, существующие где-то отдельно и не ясно чем занимающиеся, а реальные управленцы. Им не безразлично, что происходит в подразделениях. Люди станут относиться к начальству менее формально, станут активнее общаться с управленцами. Не исключено, что топ-менеджеры удивятся, сколько разумных идей и рацпредложений способны дать рядовые сотрудники! Организовывать конкурсы типа «Фабрики идей» не потребуется. Кроме того, управленцы среднего и высшего звена сами увидят, у кого из рядовых сотрудников есть профессиональный и управленческий потенциал, кого можно продвинуть.

**Схема 2. Какие 4 вопроса задать руководителям, чтобы понять, присуща ли культуре компании неформальность**

**Пусть руководители создают группы по интересам или профсообщества, вступают в те, что создадут другие**

Скажем, управленец, который любит рыбалку или пейнтбол, может создать группу любителей этого вида проведения досуга. Туда вступят рядовые сотрудники и, возможно, руководители других подразделений. Все члены группы будут общаться по теме, которая их увлекает и объединяет. Это привнесет нотку неформальности во взаимодействие между управленцами и подчиненными.

Можно создавать, впрочем, не только группы по интересам, но и профессиональные сообщества. К примеру, сообщество по оказанию помощи сотрудникам-инвалидам, новичкам, работникам-иностранцам. Это выгодно и HRслужбе: не только она станет заниматься поддержкой и адаптацией уязвимых категорий сотрудников. Разумеется, подобные сообщества управленцы могут создавать после того, как согласуют это с руководством компании и с HR-службой.

**Пример**

В металлургической компании руководительница цеха выступила с идеей создать сообщество «Женщины в металлургии». Свою идею начальница обосновала так: специфика компании такова, что в ней среди работников преобладают мужчины. Женщин мало, и им бывает сложно адаптироваться и работать на таком серьезном производстве. Сообщество будет поддерживать их, помогать строить карьеру. Руководство и HR-департамент одобрили идею руководительницы цеха, и скоро сообщество появилось в компании. Со временем текучесть среди женщин снизилась, они заявляли, что чувствуют себя в компании комфортнее. Вскоре возросло количество женщин-руководительниц. И саму создательницу сообщества руководство компании повысило – теперь она занимает пост директора одного производственного департамента.

Разрешите и рядовым сотрудникам создавать группы по интересам и профессиональные сообщества. Руководители подразделений смогут вступать в эти группы и сообщества, показав тем самым, что доверяют сотруднику, не сомневаются в его компетентности и способности сделать работу объединения интересным. Рядовой сотрудник оценит это и почувствует важность своей работы для руководства и компании.

**Что получим:** у руководства и рядовых работников появятся общие интересы, поводы для взаимодействия и общения. Причем как формального, так и неформального. Оно станет более непринужденным, что позволит быстрее решать вопросы, улучшать бизнес-процессы.

Обращаться к подчиненным по имени, но на Вы. На совещаниях использовать неформальную лексику. Скажем, «это был трэш», «работали круто». Часто говорить «мы», «все вместе». Руководитель покажет, что не оторван от народа.Иногда пить кофе с подчиненными. Благодаря этому в неформальной обстановке узнать, чем живет сотрудник, чем увлекается, что думает о политических и экономических событиях. Дистанция между шефом и подчиненными сократится. Шутить над собой и по-доброму подшучивать над подчиненными. Используя юмор, раскрепощать подчиненных, поднимать настроение у них, устранять официоз в отношениях. Но надо делать это правильно.С новым важным сотрудником знакомить коллег на тимбилдинге. Новичок будет вместе с коллегами выполнять задания, а в перерыве расскажет о себе и семье. Благодаря этому новичок быстрее вольется в коллектив.

Чтобы привнести в общение неформальность, руководители подразделений, во-первых, должны начать общаться с сотрудниками, а не командовать, во-вторых, избрать для этого неофициальный тон. Руководители подразделений должны показать, что мнение сотрудников по рабочим и общечеловеческим вопросам важно. Для этого советуйте управленцам запрашивать у подчиненных мнение и совет. По согласованию с гендиректором устраняйте все, что подчеркивает дистанцию: стоянки для машин топов, VIP-столовые.

**Важные выводы**

1. Чтобы привнести в общение неформальность, руководители подразделений, во-первых, должны начать общаться с сотрудниками, а не командовать, во-вторых, избрать для этого неофициальный тон.
2. Руководители подразделений должны показать, что мнение сотрудников по рабочим и общечеловеческим вопросам важно. Для этого советуйте управленцам запрашивать у подчиненных мнение и совет.
3. По согласованию с гендиректором устраняйте все, что подчеркивает дистанцию: стоянки для машин топов, VIP-столовые.

# Регламентов уже слишком много.

**Как уменьшить их количество? Проведите аудит документов, устраните дублирование и противоречия**

**Юлия Жижерина,**Директор по персоналу компании «Управление строительством 620»

**Год назад генеральный директор мебельной фабрики пригласил к себе HR-директора и сказал: «Я устал заниматься микроменеджментом – контролировать каждый шаг сотрудников, разъяснять, что и как делать в различных ситуациях. Разработайте пошаговые регламенты. Пусть работники руководствуются ими в разных ситуациях». Так появились сначала одно положение о взаимодействии и пять регламентов. Затем еще десять. Люди стали путаться в них, а после даже и не пытались их исполнять.**

И хорошо, что не пытались. Иначе, если бы они продолжали стараться соблюдать правила, установленные регламентами и положениями, количество которых неконтролируемо увеличивалось, застопорили бы всю работу. Когда HR-директор стал разбираться, почему регламенты стали бесполезными, то сам натолкнулся на то, что они **порой противоречат друг другу** – для аналогичных ситуаций устанавливают разный порядок действий. Это только запутывает сотрудников и отбивает у них и без того слабое намерение понять суть предписаний. А в некоторых циркулярах и инструкциях есть-таки **нормы, которые провоцируют проволочки и порождают бюрократию**\*, из-за которой компания теряет прибыль.

**Пример**

Руководитель одного из цехов мебельной фабрики оказался законопослушным и решил четко следовать Положению о проведению ремонтных работ во избежание простоя оборудования. Руководителю срочно потребовалось купить детали, чтобы произвести ремонт. Он, как и предписывало положение, написал служебную записку о выделении денег и начал согласовывать ее с пятью топ-менеджерами. Пока они разобрались, завизировали записку, пока финансисты выделили деньги, прошло пять дней. Случился простой, цех не справился с плановыми заказами. И все из-за длительных согласований! Между тем, когда деньги перечислили продавцам запчастей, на саму их покупку ушел час и всего лишь три часа понадобилось, чтобы все починить. Выходит, на согласование ушло в 10 раз больше времени, чем на устранение неполадок (если считать, что за пять дней на согласование ушло 40 рабочих часов (5 дней \* 8 часов)).

**Зухра ЗАРИПОВА,**

адвокат коллегии адвокатов «Нижегородский адвокат», доцент кафедры гражданского права и гражданского процесса НИУ ВШЭ (г. Нижний Новгород)

**Нет смысла создавать положения о том, что и так прописано в законодательстве. Например, Положение об отпусках!**

Ведь правила предоставления отпуска сотрудникам прописаны в Трудовом кодексе. Получается, что информация, указанная в таком локальном акте, будет либо противоречить законодательству, что сулит компании проблемы с проверяющими органами, либо дублировать закон. Также в своей практике я встречалась с тем, что руководство составляет Инструкцию об установлении уважительности или неуважительности причин отсутствия работника. Смысла в таком документе тоже нет, ведь каждый случай отсутствия сотрудника уникален.

Когда CEO корпорации HTC Питер ЧОУ проанализировал, почему эта корпорация после взлета в начале 2011 года вдруг стала фиксировать падение доходов, то обнаружил, что причина именно в излишней регламентации и бюрократии. Он призвал немедленно начать бороться с этим, так как «**нельзя допускать, чтобы процессы и нормы были важнее стратегии и конечной цели компании**».

Итак, чрезмерное количество регламентов и правил вредно. Но оптимальное их количество необходимо крупной компании. **Главные принципы ее работы, базовые правила и ценности все же надо прописывать.** Иначе первым лицам компании действительно придется заниматься микроменеджментом – лично все контролировать и регулировать. Кроме того, есть такие нормативные акты, которые, согласно Трудовому кодексу, должны быть в компании. Например, Правила внутреннего трудового распорядка, Положение о командировках, Положение о работе с персональными данными. В остальном же должна быть мера! Как справедливо утверждает Александр КРЫМОВ, бизнес-тренер, от разумной бюрократии может быть польза, а от чрезмерной – вред (о вреде и пользе бюрократии см. в таблице).

Гендиректор и Директор по персоналу обсудили положение дел и договорились, что HR-департамент проведет аудит регламентов, положений и других нормативных актов, устанавливающих правила для всех сотрудников компании. Задачи – выявить пересечения и дублирования, устранить их, а также, напротив, обнаружить белые пятна (то, что нужно прописать и регламентировать, но это не было сделано) и восполнить пробелы. Если в общей сложности локальных нормативных документов слишком много, придется оптимизировать их количество. Но как это делать? HRдиректор не настроен сажать всех сотрудников службы персонала построчно сверять разные документы друг с другом.

**Способ 1. Посмотрите, сколько регламентов всего и насколько они громоздки. Есть норма!**

В идеале в компании с численностью 500 человек должно быть **не больше 20 положений, определяющих правила работы всей компании**. Если их больше, стоит насторожиться и думать, как сократить это количество. Просто потому что ни сотрудники, ни руководители не будут помнить все нормы и соблюдать их.

Обратите внимание и на объем каждого локального нормативного акта. Считается, что **допустимая норма – 25 страниц и не более**. Загляните и внутрь документов. Если там Вы обнаружите не только убористый текст, но и рисунки, это хорошо. Визуальные элементы всегда лучше запоминаются, значит, есть шанс, что написанное в документе сотрудники все же могут усвоить.

Есть еще правила. **Модели управления процессами, изображенные графически, желательно умещать на одном листе.** Проверьте и таблицы – не слишком ли они велики, как простыни, в которых легко запутаться. Посмотрите и сколько уровней в документе. Возьмите за норму, что допустимы два уровня: приложение + регламент или приложение + методика, но не приложение общее + приложение частное + методика + регламент + инструкция. Такие циркуляры невозможно качественно актуализировать. И если у Вас есть подобные, надо их корректировать и упрощать.

**Любовь ОСИПОВА,**

Директор по персоналу компании «Дельта»

**Лучше нанять грамотного юриста, чем пытаться прописать в актах компании все, что должны делать сотрудники**

Российское законодательство очень сложное и запутанное, к тому же больше заточено под работников, а не под компании. И если спор доходит до суда, сотруднику проще выиграть дело, чем работодателю. А подготовить внутри компании такой нормативный документ, который бы регламентировал поведение сотрудников во всех случаях, происходящих в работе (и таким образом защитить компанию), невозможно. Поэтому, если Вы не хотите проиграть дело в суде, старайтесь заранее предпринимать меры, чтобы подстраховаться юридически.

**Способ 2. Посмотрите, контролируется ли, как выполняются положения. «Период распада»**

Есть поговорка: «Плохие законы в России компенсируются их неисполнением». Но и хорошие законы остаются бесполезными по этой же причине. Ведь написать и огласить приказ мало. Надо разработать систему его исполнения, а самое главное – контроля. Посмотрите, **сказано ли в документе, кто отвечает за его исполнение, как эти лица контролируют внедрение и исполнение новых правил и порядков**. Если это не определено, можно с легкостью говорить о том, что такой документ обречен на забвение.

Вместо него сотрудники выстроят понятную и удобную для них неформальную модель взаимодействия, не всегда выгодную для компании. Так называемый период полураспада нормативного акта составляет обычно полтора месяца, полного распада – около трех месяцев. За такой короткий срок правила забудут. Помните: с первого месяца действия нового положения следует проверять, как внедряется новый порядок. Компания Toyota однажды сделала это весьма оригинально.

**Пример**

На производстве компании Toyota однажды как бы случайно выключился свет (это намеренно спровоцировало руководство). Целых два дня персоналу пришлось работать в непривычных условиях. Благодаря аварийной системе подачи электроэнергии работали только станки, остальное же оборудование – система оповещения, компьютеры персонала – были выключены. Руководство ходило по подразделениям и наблюдало, как именно действуют люди, – помнят ли о предписаниях «аварийного регламента» и следуют ли им. Выяснилось, что большинство сотрудников не помнили, что говорится в регламенте, и действовали исходя из здравого смысла. Руководство сделало выводы и из этого – скорректировало некоторые пункты регламента об аварийной ситуации и определило лиц, которые будут следить за «жизнью» нового регламента.

**Таблица. Плюсы и минусы бюрократии в компаниях**

|  |  |
| --- | --- |
| **Польза** | **Вред** |
| Систематизирует работу | Замедляет работу |
| Повышает дисциплину, ответственность, общую культуру ведения дел | Повышает стоимость управления (затраты на административный персонал и процедуры) |
| Усиливает централизованное управление | Требует больших финансовых, человеческих и временных затрат на внедрение |
| Делает предприятие прозрачным для владельца | Снижает гибкость реагирования на изменения |
| Позволяет контролировать процессы | Порождает примат процессов над результатами |
| Делает «знаю как» интеллектуальным активом предприятия | Отчуждает людей, снижает позитивное действие личностных факторов |
| Полномочия менеджеров четко определены, ответственность не распыляется между всеми |  |

Галина ПОГОДИНА,

Директор по персоналу компании «Юнилин»

**Попросите сотрудников оценить, насколько понятны им нормативные акты компании**

Именно от этого зависит, насколько хорошо они соблюдаются. Ведь невозможно выполнять те требования, которые непонятны. Например, мы для своего персонала проводим презентации новых положений и регламентов. В ходе презентаций объясняем, чем вызвано появление документа и на что он направлен, указываем на самые важные моменты, которые должны усвоить сотрудники. Иногда поступаем так: выдаем каждому новому сотруднику документ и просим с ним ознакомиться, а затем высказаться, насколько ясен его смысл, задать уточняющие вопросы. Благодаря этому мы понимаем, что надо доработать. Если выясняется, что суть регламента или положения не ясна, то понимаем, что надо либо делать прозрачнее суть, менять формулировки, либо изменить форму подачи информации, чтобы она выглядела более четкой и понятной.

**Способ 3. Изобразите регламенты в виде схемы или алгоритма. Сразу вскроете недостатки**

Вы увидите наглядную картину, что прописано в каждом нормативном документе компании, где есть дублирование или противоречия. Кроме того, Вы увидите и **белые пятна – действия или процессы, не описанные в регламентах или положениях, хотя это требуется сделать**. Например, самое популярное узкое место – процесс согласования. Нередко он очень сложный. На схеме Вы сразу увидите, сколько уровней утверждений приходится проходить, чтобы документ начал исполняться (см. схему). Если их больше пяти, однозначно, процесс так затянется, что будет тормозить и другую работу сотрудников. Ведь они станут думать: «Все так сложно, что лучше вообще ничего не делать, чем проходить эти многочисленные согласования». Скорректируйте документ, исключите из него требования собрать массу подписей.

**Пример**

В торговой компании отдел оптовых продаж делится на два подразделения – центральные продажи и региональная сеть. Постепенно региональная сеть разрослась, в нее вошли 15 филиалов как внутри страны, так и за ее пределами. Было решено их объединить и создать новый отдел – международной и региональной торговли. Для нового отдела назначили руководителя.

Когда в конце текущего года на совещании у гендиректора стали обсуждать бюджет на следующий год, пригласили всех тех руководителей, которые фигурировали в Положении о бюджетировании. В ходе совещания затронули вопрос о расходах и доходах, и тут гендиректор понял, что руководителя нового отдела не пригласили. Во-первых, потому, что он не был указан в Положении о бюджетировании, во-вторых, по ошибке значился подчиненным прежнего руководителя – оптовых продаж. HR-директор составил алгоритм (см. схему) и срочно внес изменения в Положение. Уже через неделю на совещание пригласили нового руководителя.

**Не бойтесь отказываться от лишних регламентов, если подчиненные результативно работают и без них.** Так поступает, например, правительство Голландии. Если оно видит, что новый закон не соблюдается большинством граждан, то его либо отменяют, либо корректируют, чтобы привести в соответствие с реальностью.

Может оказаться, что одинаковые нормы фигурируют в разных положениях. Это происходит, как правило, непреднамеренно. Безжалостно устраняйте такие повторы.

**Пример**

В «Политике построения взаимоотношений в компании» есть пункт, определяющий порядок взаимодействия между сотрудниками и руководителями:

3.4. Руководитель четко формулирует задачи и ставит их перед подчиненными, привлекает сотрудников для новых проектов, если это потребуется.

Практически такая же формулировка прописана и в трудовом договоре: «Сотрудник обязан решать задачи, которые ставит перед ним руководитель. А также принимать участие в проектах компании». Так как трудовой договор более важный документ, когда речь идет о взаимоотношениях работодателя и сотрудника, то повторяющееся положение убрали из «Политики».

**Геннадий САМОЙЛЕНКО,**

заместитель генерального директора по кадровым вопросам группы компаний «МЕГА-НН»

**Исходите из того, что регламенты нужно постоянно менять, подстраивать под требования рынка**

Ведь на рынке постоянно появляются новые игроки, что отражается и на его давних участниках. Если компания будет работать по накатанной, не замечая, что появились новые конкуренты или новая тенденция в бизнесе, то есть риск отстать и начать проигрывать, сдать позиции. Допустим, Вы узнали, что конкурент предложил своим крупным клиентам новые привлекательные условия обслуживания, индивидуальный сервис либо персональные скидки на товары. Сразу же обсудите это с генеральным директором, узнайте, как на это среагирует компания, что предложит своим клиентам, как в связи с этим должно измениться поведение сотрудников. И быстро скорректируйте регламент. Тогда в вашей компании не будет лишних бумаг, но те, что появятся, будут работать.

**Способ 4. Выложите нормативные документы на сайт и следите за статистикой скачиваний**

Разумеется, есть такие положения и регламенты, которые не предназначены для всех сотрудников. Тогда закройте документы для всех, а для тех, кто имеет право доступа к ним, откройте. Это легко сделать на внутреннем сайте компании, поможет IT-отдел. После чего останется следить, как часто сотрудники компании открывают тот или иной документ (кликают на него). Для этого **обяжите одного из Ваших подчиненных (например, менеджера по корпоративной культуре) раз в месяц или квартал предоставлять Вам статистику с сайта**. По этим данным Вы поймете, какие документы востребованы персоналом, а какие никто не открывает и не читает. От бесполезных документов можете избавляться.

**Способ 5. Проверьте, выполнимы ли предписания регламентов и положений**

Очень часто их составляет не руководитель отдела и не топ-менеджер, а заместитель или опытный сотрудник того или иного отдела. Движимый благими намерениями, он может **обильно нашпиговать документ постулатами, которые в принципе сами по себе правильные**, если смотреть отвлеченно, но не будут работать в компании. Возможно, исполнитель просто знает не все обстоятельства, а потому не учитывает того, что не позволит следовать прописанным нормам. Порой подобные нормативные документы появляются и на государственном уровне.

**Пример**

Госдума приняла, а Президент России подписал федеральный закон, приравнивающий пиво к крепким алкогольным напиткам. Появились и новые требования к хранению пива – с 1 января 2013 года у производителей должны быть установлены специальные средства учета. Правительство должно определить, какие именно средства учета, каким требованиям они должны отвечать. Однако до сих пор этого не сделано. Между тем на то, чтобы установить средства учета (доставить и монтировать), потребуется 10–12 месяцев. Получается, выполнить требование закона производители пива не могут по чисто объективной причине.

**Вывод:** компания либо должна отменить бесполезный нормативный документ, либо создать условия для того, чтобы сотрудники могли выполнять его требования.

**Анастасия КУРАХТИНА,**

Директор по персоналу компании «Россита» (г. Новосибирск)

**Не увлекайтесь регламентами и не требуйте, чтобы все их строго выполняли. Иначе получите «итальянскую» забастовку**

Ведь сотрудники смогут сказать: «То, что Вы от нас требуете, не прописано в положениях и регламентах компании». Иначе говоря, объявят «итальянскую» забастовку – формально не будут ничего нарушать, но и эффективно выполнять свои обязанности тоже не станут. Поэтому практикуйте здравый подход к нормативным документам компании. Во-первых, уменьшайте их количество до минимума – 5–7 и не больше! Во-вторых, не стремитесь прописывать в них все до мелочей. Пусть они регламентируют лишь наиболее важные моменты или те, которые вызывают трудности у персонала. Исходите из того, что ни один регламент не способен полностью описать все то, что может потребоваться от сотрудника во время работы.

**Способ 6. Уточните, как часто корректировались документы**

Если документооборот в вашей компании ведется по всем правилам, то, по идее, даты всех обновлений и изменений, которые вносятся в нормативный акт, должны фиксироваться. Но если даже этого не делалось, сотрудник HR-департамента или другого подразделения, которое также участвовало в разработке документа, наверняка скажет, когда последний раз в него вносились коррективы. Запросите такую информацию. **Если локальный документ не менялся слишком давно – в течение трех-пяти лет – нужно задуматься, а соответствует ли он бизнес-стратегии**, и вообще, помнят сотрудники о нем и следуют ли установленным правилам.

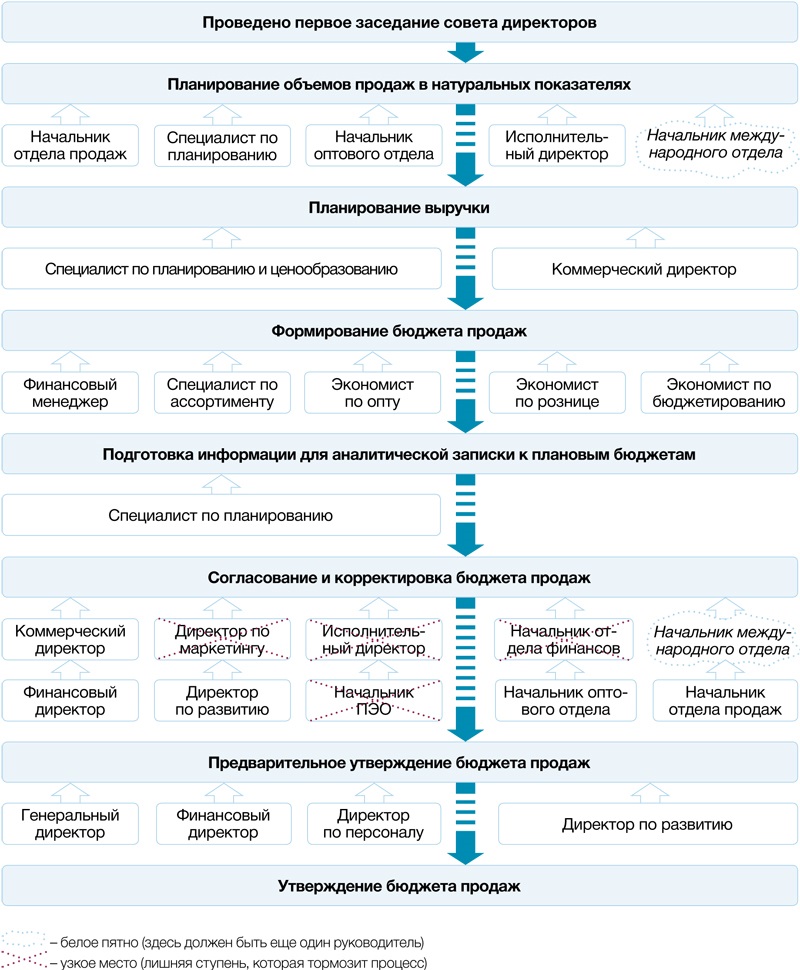
**Пример**

В крупной оптово-розничной компании был детально прописан порядок выдачи заказа клиентам. Но в некоторых случаях, например, когда крупный оптовый заказчик приезжал из другого региона и нужно было сделать все быстро, от четкого регламента отступали. Причем с одобрения самого же гендиректора или его зама. Однако иногда уже после того, как региональный заказчик отбывал к себе, выявлялись различные недочеты в оформлении документов либо ошибки в расчетах. И тогда начиналось разбирательство – как это произошло и кто виноват. И оценивали действия менеджеров и кладовщиков строго по регламенту. Получалось, что руководство сначала разрешало отступать от него, а когда возникали проблемы, обвиняло сотрудников в нарушении правил и норм. Такие двойные стандарты не нравились менеджерам и кладовщикам, и они уходили. HR-директор предложил скорректировать регламент. В нем появились две процедуры выдачи заказа – полная и упрощенная. При внесении корректив в регламент было четче прописано, как надо проверять документы и расчеты стоимости, кто за это отвечает.

**Способ 7. Продумайте, как будете внедрять регламент. Помните поговорку «под лежачий камень вода не течет»**

Нужно, чтобы сотрудники не просто узнали о существовании но-вого акта, ознакомились с его содержанием, но и прочувствовали его, а иногда и смирились с данным правилом. Разъясните работникам содержание нового документа, проводите беседы, семинары, тренинги – индивидуальные и коллективные.

**Схема. Регламент разработки и утверждения бюджета продаж (пример)**



\* Слово «бюрократия» происходит из французского и греческого языков. Bureau в переводе с франц. и kratos в переводе с греческого означает «господство канцелярии», то есть власть руководителей и чиновников.

# 7 мифов об открытом офисном пространстве

**Оpen space: не следуйте расхожим правилам и табу. 7 мифов об открытом офисном пространстве**

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

За последние два года в компании, где работает знакомый HR-директор, сократили персонал. Штатная численность уменьшилась на 45%. Кабинеты практически наполовину опустели, и стало ясно, что **офис для компании уже великоват**. Гендиректор объявил на совещании, что собственники бизнеса планируют найти помещение поменьше и прибрести его в собственность. А чтобы использовать площади эффективно, намерены рассадить людей не по кабинетам, как раньше, а в open space (с англ. – открытое пространство).

**Плакат 1. С юмором: нельзя говорить громко.**

**Плакат 2. Сотрудник сообщает: не отвлекайте меня.**

**Плакат 3. Напоминание: поддерживайте порядок.**

Глава компании попросил HR-директора продумать, как лучше разместить персонал в таком офисе: какие подразделения целесообразнее посадить рядом, а какие не стоит, какие перегородки установить между рабочими местами, как оформить интерьер, чтобы он не угнетал сотрудников психологически, как защищать сотрудников при эпидемиях гриппа и ОРВИ. Глава службы персонала нашел публикации об open space в журналах и в Интернете, изучил их, но так и не смог сделать для себя однозначных выводов. В публикациях советы и умозаключения откровенно противоречат друг другу, одни эксперты оспаривают точку зрения других. Я решила дать коллеге советы, исходя из собственного опыта.

Татьяна ЯНИНА,

HR-директор компании Hermes Russia

**Чтобы снизить недовольство сотрудников офисом open space, организуйте две встречи. Вовлеките людей в оформление интерьера**

Однажды компания, в которой я работала, переезжала из офиса с кабинетной системой в open space. Чтобы сотрудники восприняли это безболезненно, мы организовали две встречи. Первую провела я для руководителей подразделений. Рассказала им о преимуществах нового офиса, выслушала комментарии, ответила на вопросы. Вторую встречу организовал каждый руководитель в своем подразделении. Он показал подчиненным схему рассадки и предложил подумать, как оформить рабочую зону, в которой разместятся. Люди увлеклись этим, и от них не поступило ни одного возражения по рассадке. А интерьер заиграл новыми красками!

**Миф 1. Нужно установить перегородку повыше, чтобы было меньше шума**

Так считают работодатели. Они думают: если вокруг рабочего места сотрудника низкие перегородки, он видит и слышит все, что происходит в помещении. А значит, постоянно отвлекается. Кроме того, звуки беспрепятственно циркулируют в помещении, и становится шумно. Следовательно, чтобы человек без проблем сосредотачивался, нужно устанавливать перегородки повыше. Скажем, высотой 180–190 см.

**Что в действительности:** в open space люди перекрикиваются – чтобы сказать что-то по работе коллегам. Но так как перегородки высокие, сотрудники не видят друг друга и неосознанно говорят громче. Они допускают, что за перегородкой их просто не услышат. Уровень шума увеличивается.

**Как поступить:** ставьте невысокие перегородки – **не выше 150 см**. Причем в верхней части сделайте вставки из стекол. Тогда сотрудники смогут видеть друг друга, слегка привстав, и не перекрикиваться слишком громко.

**Миф 2. Коммуникации между сотрудниками смежных отделов улучшатся, если разместить их в одной рабочей зоне**

К примеру, департамент маркетинга и службу продаж. Ведь они взаимодействуют друг с другом по работе! Значит, их и надо посадить рядом в одном большом помещении. Они станут общаться более активно на пользу делу.

**Что в действительности:** если сотрудники разных отделов и так общаются по работе, нет смысла их размещать в формате open space рядом. Есть риск, что общение станет слишком интенсивным, и это будет уже вредить работе. Взаимодействие приобретет преимущественно неформальный характер, сформируются группировки – конкретные сотрудники из одного подразделения начнут работать только с определенными сотрудниками из другого. Пойдут сплетни.

**Как поступить:** сажайте рядом те подразделения, которым по работе редко приходится взаимодействовать. Либо вообще не приходится. Возможно, они не станут общаться активно, но будут знать о существовании друг друга и изредка контактировать. А значит, ощущение команды усилится.

**ПРИМЕР**

Производственно-торговая компания переехала в новый офис формата open space. Руководство и HR-служба решили разместить по соседству службу продаж и департамент сопровождения клиентов. Ведь они часто взаимодействуют по работе. И действительно, сотрудники двух подразделений стали больше общаться, результаты работы улучшились. Но через полгода из службы продаж сначала уволилась новая сотрудница, затем принесла заявление опытная специалистка. Руководитель отдела продаж попросил HR-службу помочь разобраться, в чем дело, и удержать ценную сотрудницу.

Руководитель направления мотивации провел экспресс-расследование и все выяснил. Другая сотрудница службы продаж ревностно относилась к стабильной и успешной коллеге. Со временем возникло противостояние. Завистливая сотрудница начала распространять про коллегу негативную информацию, настраивать работников департамента сопровождения против нее: «И парфюм у нее невыносимый, и одевается она безвкусно». Вскоре коалиция, созданная завистливой сотрудницей службы продаж, уже откровенно хамила успешной работнице, смеялась в лицо над ее нарядами и духами, отпускала едкие шуточки. Словом, агрессивно настроенная сотрудница хотела забрать клиентов коллеги себе, когда та уйдет. И практически достигла цели.

Руководители службы продаж и департамента сопровождения клиентов, а также HR-менеджер побеседовали с подчиненными, причастными к истории с моббингом успешной сотрудницы. Кроме того, подразделения рассадили. Теперь они размещались в разных больших помещениях, соседствовали с другими службами. Благодаря этому конфликт удалось потушить, успешная работница службы продаж забрала заявление об увольнении.

**Как рассадить сотрудников, чтобы они не жаловались, что холодно/жарко**

Обычно с этим много проблем, а угодить всем сложно. Поступите так: тех, кому нравится, чтобы было прохладней, сажайте ближе к окнам. Тех, кому не нравится прохлада, – туда, куда свежего воздуха (в том числе из открытых окон) попадает меньше. Иначе говоря, выявляйте предпочтения сотрудников и рассаживайте в соответствии с ними. Чтобы выявить предпочтения, попросите работников заполнить анкету.

[Скачать образец](https://e.profkiosk.ru/eservices/service_content/file/c749a1c6-ea08-444c-8a9a-b0c887df1202.pdf;69_Anketa_Open_Space.pdf)

Ольга АРИСТОВА,

Директор по персоналу компании Oriflame по России и Беларуси

**Установите телефонную будку в офисе, и в общем помещении будет меньше шума**

Телефонная будка – это изолированное помещение. Туда сотрудники могут удалиться, чтобы позвонить по мобильному телефону близким и знакомым. Либо уединиться с коллегами, чтобы подискутировать. Расположите будку так, чтобы до нее можно было за несколько шагов дойти из самого дальнего угла open space. Сделайте указатели, чтобы сотрудники не забывали дорогу к помещению.

**Миф 3. Бухгалтеры и HR-ы не могут работать в open space, им нужны отдельные кабинеты**

В подтверждение этого обычно говорят: во-первых, бухгалтеры и HR-ы имеют дело с конфиденциальной информацией, которую нужно беречь от посторонних глаз. А в open space это невозможно сделать. Во-вторых, бухгалтерам и HR-ам нужно сосредотачиваться, что невозможно в общем помещении. А значит, не исключены ошибки. В моей практике был случай, когда подчиненная сказала: «При моих задачах работать в опен спейс – это издевательство».

**Что в действительности:** если в общем помещении сидят сотрудники HR-службы и бухгалтерии, то шумно не будет. Ведь все они сосредоточенно работают. Кто, собственно, будет галдеть? Значит, open space не запрещен для этих служб.

**Как поступить:** чтобы избежать утечки информации, воспользуйтесь простым способом – наклейте на экраны мониторов специальную **пленку, которая скрывает изображение** от того, кто стоит сбоку. Человек будет видеть лишь черный экран. В крайнем случае разместите рабочие места бухгалтеров и HR-ов в зонах затишья. Остальным сотрудникам объясните, почему так поступили. Кроме того, **создайте комнату тишины** – там можно сосредоточиться. Оборудуйте комнату всем, что необходимо для работы: столы и компьютеры/ноутбуки с доступом в Интернет и к серверу компании.

Анастасия РОМАНОВА,

руководитель организационного развития (HR) компании «Росэлектроника»

**Переезд в open space – возможность для руководителя подразделения сплотить свою команду и взглянуть на сотрудников по-новому**

Объясните это руководителям подразделений. От них зависит, каким будет эффект от переезда в open space, установятся ли между людьми хорошие взаимоотношения. Если коммуникации улучшаются, сплоченность возрастает, люди быстрее выполняют поставленные задачи, помогают коллегам, когда у них проблемы, это заслуга руководителя. Пусть он взглянет на подчиненных как на новых сотрудников, которых нужно адаптировать. Рекомендуйте ему показывать, что он осознает вклад каждого сотрудника в общий результат, понимает зону его ответственности. Это несложно, но весьма эффективно.

**Миф 4. Комнатные растения в больших горшках украшают и оживляют интерьер**

Расставив растения по большому помещению, мы создаем уют. Людям комфортнее работать. Большие округлые горшки сгладят излишнюю геометричность пространного помещения, привнесут в него что-то домашнее. Но растения в горшках – недешевое удовольствие. Работодатели часто отказываются их покупать: «Обойдемся и без красоты!».

**Что в действительности:** несомненно, комнатные растения украшают интерьер. Но главное не в этом. Они создают благоприятный микроклимат в помещении и тем самым поддерживают работоспособность сотрудников. А потому затраты на растения оправданы. Ведь в офисе open space они:  
– обогащают помещение кислородом, освежают воздух;  
– очищают воздух, выделяя фитонциды;  
– вызывают позитивный настрой у сотрудников, устраняют негатив, ненавязчиво ароматизируя воздух.

**Как поступить:** если нужно в первую очередь обогащать помещение кислородом, покупайте **монстеру, пеларгонию, папоротник**. Хорошо очищают воздух герань, фикус, лавр, диффенбахия, алоэ и филодендрон. Они активнее других выделяют фитонциды. Если хотите, чтобы цветы мягко ароматизировали воздух, вызывали чувство комфорта, расставьте в помещении комнатную мяту или **амазонскую лилию**.

**Миф 5. Если заболел один сотрудник, сразу заразятся и другие, так как инфекция распространяется быстрее**

Ведь в open space нельзя сделать так, как советуют врачи – изолировать сотрудника. Поэтому остается только одно – сразу отправить его на больничный. А если он не хочет идти на больничный? Насильно работника не отправишь. Значит, остается только ждать, пока переболеют все.

**Что в действительности:** в периоды эпидемии даже в офисе с отдельными кабинетами сотрудники заражают друг друга и болеют. Ведь изолировать заболевших и исключить их контакты с коллегами не получается.

**Как поступить:** проводите сезонные вакцинации, заведите аптечки, в которые вложите **средства для лечения и профилактики гриппа и ОРВИ**. Сотрудникам сообщите, где лежат аптечки и какие средства в ней есть. А в период эпидемии рекомендуйте принимать профилактические средства.

**ПРИМЕР**

Глава службы персонала рыбного комбината, расположенного во Владивостоке, заказала в Японии трансдермальные пластыри. В них содержится вакцина M2e против гриппа. Она попадает внутрь организма без укола – достаточно на тело наклеить пластырь, и вещество впитывается через кожу. Пластыри недешевые. Зато осенью, когда активизировались инфекции, HR-cлужба провела вакцинацию, не приглашая врачей. Сотрудникам раздали пластыри, люди прикрепили их на кожу. И повального гриппа удалось избежать. Сотрудники приходили в HR-службу и благодарили за заботу.

**Интересный факт: open space открыл всему миру князь Григорий ПОТЕМКИН**

Светлейшему князю надоело, что крепостные крестьяне постоянно воруют и отлынивают от работы. И он нашел оригинальный способ контроля: ПОТЕМКИН разместил постройки на скотном дворе так, чтобы все они были видны управляющему. Получился open space (с англ. – открытое пространство). Позже этот принцип стали использовать в тюрьмах, а в ХХ веке его взяли на вооружение бизнесмены.

**Миф 6. Интерьер лучше оформлять в нейтральных тонах, иначе продуктивность работы упадет**

Под нейтральными, как правило, понимают светло-серый, кремовый, белый, светло-коричневый цвета. Якобы они не раздражают и не угнетают психику человека. Значит, ничто не будет отвлекать его или доставлять дискомфорт.

**Что в действительности:** психологи уверяют: коричневые оттенки влияют на человека так, что улучшают его исполнительские функции. Белый и светло-серый оттенки нейтральны. Угнетать психику они не будут, но и настраивать на креатив тоже. Поэтому лучше использовать их как фон. Черная мебель способна развить депрессию.

**Как поступить:** оформляйте интерьер не только в нейтральных тонах. В помещения, в которых Вы разместите сотрудников, выполняющих творческую работу, привнесите **желтые и (или) оранжевые цвета**. Они поднимают настроение, а значит, подойдут и для службы по жалобам клиентов. В интерьере столовой используйте синий цвет, если хотите, чтобы сотрудники лучше противостояли стрессу. По ЛЮШЕРУ именно этот цвет успокаивает. От розового лучше откажитесь. Он чрезмерно расслабляет, а для работы это вредно.

**Миф 7. Нужно четко придерживаться плана рассадки, составленного командой руководителей, ничего не менять**

HR-ы и руководители не хотят отступать от плана рассадки, так как боятся, что начнутся хаос и анархия. Каждый сотрудник, стремясь занять место получше, начнет настаивать на том, чтобы именно его рабочее место, а не чье другое, расположили в той или иной части большого общего помещения. Возникнут споры и конфликты.

**Что в действительности:** плана рассадки, разработанного руководством, нужно придерживаться. Но можно отступать, если нужно. Ведь во время рассадки всплывут недочеты, которые сложно или невозможно было заранее учесть.

**Как поступить:** на ходу ориентируйтесь и принимайте решения. Если кто-то из сотрудников сказал, что не может сидеть в том месте, которое для него запланировано, так как свет из окна падает прямо на экран компьютера, подумайте, что предпринять. По-другому поставьте столы либо посадите другого сотрудника, которому яркое освещение не доставляет дискомфорта. Имейте в виду: сразу найти подходящий вариант рассадки сложно. Часто это удается только методом проб и ошибок (типовые варианты рассадки смотрите в таблице ниже). **Периодически меняйте рассадку**, скажем, раз в год.

**Таблица. Типовые варианты рассадки сотрудников в open space, их преимущества и недостатки**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Тип рассадки | Преимущества для сотрудников | Недостатки для сотрудников |
| Устанавливаем столы рядами | – удобно проводить экспресс-совещания и мозговые штурмы, оставаясь на рабочих местах. На это не требуется много времени;  – уточнить у коллеги нюанс по рабочему вопросу легко | – у сотрудников есть ощущение, что за их спиной постоянно что-то происходит, и они все время оглядываются, отвлекаются;  – площадь рабочего места минимальна – 1,2 кв. м |
| Оборудуем рабочие места по принципу «крестика» | – безопасное для глаз расстояние до экрана компьютера; – эффект кабинета: удобная закругленная форма рабочей зоны; – рабочее место большое, площадь стола – 2 кв. м (1,35 × 1,5 м) | – рабочее место хорошо просматривается со стороны |
| Берем за основу принцип ячеек | – сотрудник чувствует себя как в кабинете | – найти коллегу или руководителя в большом помещении быстро не удается, обсудить моментально вопрос – также;  – на совещание приходится идти в отдельную переговорную комнату |

**ПРИМЕР**

После того, как компания переехала в офис open space, от сотрудников стали поступать жалобы в HR-службу. Особенно часто приходили жалобы из финансового отдела. Он расположился в небольшом помещении. HR-директор попросил менеджера по корпоративной культуре собрать все жалобы финансистов и выявить повторяющиеся. Оказалось, они чаще всего недовольны тем, что шумно, плохой освещенностью. HR-директор решил провести в офисе дополнительную спецоценку условий труда. Сторонние эксперты провели замеры и пришли к выводу, что все показатели в норме. Следовательно, жалобы вызваны больше самой сменой обстановки. Но HR-директор все равно попросил своих подчиненных предложить, как можно изменить рассадку в финансовом отделе. Наиболее подходящие варианты глава HR-службы предложил руководителю подразделения. Он выбрал из них один и реализовал. Кроме того, тем, кто жаловался на слабое освещение, установили настольные лампы, на которых можно регулировать интенсивность. Сотрудники поблагодарили HR-службу за заботу.

**Важные выводы**

1. Уровень шума в open space зависит от высоты перегородок. Но обратно пропорционально: чем выше перегородки, тем больше шума. Устанавливайте невысокие ограждения со вставками из стекла.
2. Бухгалтерию, юридическую, а также HR-службу можно размещать в open space. Сотрудники этих подразделений не будут шуметь, в помещении сохранится тишина.
3. Если в open space посадить по соседству подразделения, сотрудники которых взаимодействуют по работе, то могут появиться сплетни, возникнет моббинг.

# Сотрудники станут сами себя контролировать, улавливать желания клиентов.

**Новый метод управления – Agile. Бизнес станет гибким, динамичным**

Ольга ФИЛИППОВА, Директор департамента по управлению персоналом ГК «Быстроденьги»

Финансовая компания решила разработать новое мобильное приложение для потенциальных клиентов, чтобы они могли рассчитывать размеры кредитов и займов, а также процентов по ним. Подобрали команду специалистов и почти в намеченные сроки сделали очень удачное приложение. На фокус-группах потенциальные пользователи высоко оценили его. Но прежде чем выпустить приложение в широкое пользование, его нужно протестировать и передать в отдел интеграции информационных систем. Так и сделали. В отделе тестирования поставили приложение в общую очередь, долго готовили документацию, проверяли функциональность. На все ушло три месяца. Столько же работали с электронным продуктом в отделе интеграции. Тем временем на рынке появилось аналогичное мобильное приложение. **Конкуренты опередили.**

**Не создавайте круги так же, как отделы и службы!**

Никакой экономии и роста производительности не добьетесь. Например, в екатеринбургской консалтинговой компании «Кнопка» сначала создали круги из сотрудников с одинаковым функционалом: юристов с юристами, маркетологов с маркетологами, аудиторов с аудиторами. Но вскоре поняли, что в таких кругах нет смысла. В работе ничего не изменилось. Поэтому круги переформатировали. В каждый включили бухгалтеров, юриста, аудиторов, бизнес-ассистентов, специалистов по сервису. И в работе сразу появилась динамика. Компания оперативно и качественно обслуживает клиентов.

Узнав об этом, руководитель компании был вне себя. На совещании он сказал: «Компания стала слишком неповоротливой и косной. Мы долго раскачиваемся, не успеваем за требованиями рынка. Прошу своего заместителя и Директора по персоналу предложить, как изменить ситуацию. Если хотите, **разбивайте людей на группы, перекраивайте оргструктуру.** Нам надо стать гибкими и чуткими к ожиданиям заказчиков, повышать эффективность».

HR-директор стал думать, как решить задачу. И вспомнил, что когда-то читал: в 2001 году крупные IT-компании столкнулись с проблемой неэффективности. Руководители заметили, что 80% продуктов, разработанных ими, оказались никому не нужными. Требовалось преломить ситуацию и начать **делать то, что нужно людям**. Первые лица компаний собрались на горнолыжном курорте и приняли «Agile Manifesto» (c англ. Agile – живой, гибкий, быстрый). В манифесте провозглашались принципы работы: сотрудничество с заказчиком, открытость, гибкость. Предполагалось вести деятельность быстрыми циклами.

«А не внедрить ли в компании систему Agile, – подумал HR. – Сейчас этот метод успешно переносят с IT-компаний на другие». Да, конечно, придется изменить HR-работу: подбирать и **воспитывать не менеджеров, а профессионалов**, делать упор не на отчетность, а на обратную связь. Со всем этим легко справиться. Но предстоит еще много чего реформировать во всей компании. И Директор по персоналу решил разобраться, в чем суть Agile-принципов. Если руководство компании решит внедрять их, HR-директору придется выступать в роли консультанта, вдохновителя и организатора.

**Принцип Agile: не подразделения, а круги, в которых не должности, а роли**

**Кому подойдет Agile, а кому нет**

Этот способ управления стоит внедрять, если задачи, которые решает компания или группа подразделений, сложны, каким будет результат заранее почти неизвестно, требования у клиентов к продукту меняются, а работу легко разделить на модули, с заказчиками - наладить взаимодействие. Кроме того, задачи можно разделить на модули решать сформированными группами сотрудников. К примеру, для маркетологов, IT-специалистов и специалистов инвестиционных компаний Agile – палочка-выручалочка. А для sales-менедждеров, к примеру,  этот способ не подойдет. Любой звонок клиенту может изменить задачи менеджера по продажам. И что же, заново собирать круг и обсуждать новую задачу?!

Да, в компании, которая работает по принципу Agile, нет отделов, служб и департаментов. Есть круги (команды), которые решают конкретные бизнес-задачи. Каждый круг – свою, и только одну. Многозадачность противоречит природе Agile: высокое качество, гибкость, проявляющаяся в оперативной реакции на запросы клиента (заказчика), и настройка процессов под эти запросы возможны при условии, что весь круг сосредоточен на одной задаче. **Под каждую новую бизнес-задачу создается свой круг.** Клиентом, а точнее, заказчиком, может быть как стороннее юридическое лицо, так и специалисты самой компании, ее высшее руководство.

Спрашивается, как тогда формируется круг? Как становится понятным, кто в него войдет? Очень просто: Вы определяете, какие работы (функции) нужно выполнить, чтобы решить бизнес-задачу. Затем смотрите, **кто из сотрудников сможет выполнить эти работы**. Их и включайте в круг. Оптимальное количество – 7±2 специалиста.

**ПРИМЕР**

Круг разрабатывает проектную документацию для стороннего заказчика. Он будет участвовать в тендере на право застройки участка в городе жилыми домами и объектами социальной инфраструктуры. Какие работы нужно провести, чтобы выполнить заказ? HR-директор вместе с экспертами составил перечень работ. Первое: надо рассчитать, сколько компания-заказчик инвестирует в застройку, сколько новых рабочих мест создаст и сколько налогов заплатит в бюджет. Это может сделать бухгалтер. Значит, в круг надо включить такого работника. Кроме того, кто-то должен следить за тем, соответствуют ли законодательству планы по застройке и действия, которые предполагает совершать заказчик. Значит, в команде должен быть еще юрист.

Следующий вид работ – планы застройки, выполненные в специальной компьютерной программе, графики и схемы, таблицы. Следовательно, нужно привлечь IT- специалиста. Кроме того, требуется еще такая роль – разработка схемы коммуникаций в соответствии с техническими требованиями, положениями законодательства об охране окружающей среды, а также нормативными актами, регулирующими процессы возведения объектов. Выполнят эту роль два специалиста – эколог и инженер. Потребуются еще специалист по охране труда, эксперт, который знает, как правильно оформлять документацию к тендеру, и имеющий опыт участия в подобных мероприятиях. Получится весьма разношерстная команда специалистов. Она похожа на проектную группу. Но есть отличия в том, как Agile-круг функционирует (об этом см. далее).

Есть нюанс: один сотрудник может входить в несколько кругов, если не загружен полностью в одном. Например, юристы, финансисты, рекламщики вполне могут трудиться в нескольких кругах.

Екатерина ИСТОМИНА,

руководитель отдела подбора ГК «Крошка Картошка»

**На прошлой работе у меня был неудачный опыт внедрения Agile**

В преддверии новогодних праздников нужно было усилить розничную сеть – подобрать продавцов-консультантов, понимающих ассортимент и готовых работать за процент с минимальным окладом. 200 человек за два месяца! HR-служба успешно провела рекламную кампанию, подобрала персонал. Но до розничных точек дошли лишь 50 человек. Служба безопасности и бухгалтерия требовали от кандидатов полный пакет документов, проводили дополнительные собеседования и проверки. Многие отказались их проходить, у кого-то не оказалось ИНН или военного билета. Если бы бухгалтерия и служба безопасности входили в круг и руководствовались общей задачей, то все продавцы пришли бы на работу и компания выполнила бы план.

**Главное отличие и плюс – одновременность работ**

Так как в круге есть специалисты, необходимые для выполнения всех работ, то в деятельности круга нет очередности. **Все работы выполняются одновременно.** Одни специалисты не сидят и не ждут, пока другие сделают свою часть и передадут результат. Благодаря такому подходу эффективность труда повышается.

**Круг сам может попросить ввести новые роли. В интранете появится Письмо о намерениях**

Например, руководитель-связной поставил задачу – создать и продвинуть сайт. Руководитель-коммуникатор включил в круг шесть человек: архитектор сайта, дизайнер, маркетолог, специалист по поисковой оптимизации (SEO), редактор, контент-менеджер. Сотрудники начали работать. Но на одной из летучек круг заявил, что нужны еще роли. А именно: флеш-аниматор, фотограф, специалист по юзабилити, линк-менеджер. Руководитель-коммуникатор составил Письмо о намерениях, в котором описал, какие роли открылись в круге. Письмо выложил в интранете. На него откликнулись сотрудники, написав свои ответные письма. Коммуникатор изучил их и выбрал специалистов, которых включил в круг. Письма лежат на сайте. И являются доказательством того, что работник осознавал, какие обязанности на себя берет.

**ПРИМЕР**

В 1960–1970-х годах считалось, что лучше всего добывать уголь длинными забоями. Одна бригада шахтеров погружается под землю, выполняет свою задачу, затем поднимается на поверхность. Другая заступает и решает следующую задачу. Таким образом, бригада начинала действовать только после того, как предыдущая закончит свою часть. Однажды шахтеры из Южного Йоркшира (Северная Англия) убедили начальство разрешить им сформировать автономные бригады из работников с разными навыками. В итоге шахтеры смогли заменять друг друга и работать непрерывно круглыми сутками. Ждать, когда предыдущая бригада завершит свою работу, не требовалось. Объемы добычи угля выросли на 20%, но при этом компания не несла дополнительных затрат.

Есть немало примеров, когда компании наращивали обороты, внедрив Agile. К примеру, General Mills зафиксировала рост производительности на 40%. В компании FedEx количество ошибок, допускаемых в обслуживании клиентов, сократилось на 15%. А в С&S Wholesal Grocers благодаря Agile **на 60% снизили издержки производства**. Задачи удается решить чуть ли не в два раза быстрее и порой качественнее, креативнее, чем обычно.

**Объявите: начальников больше нет! Есть Внешний круг и руководители-связные. Некоторые уйдут**

Действительно, эшелоны руководителей придется упразднить. **Компания отказывается от многоуровневой иерархии** и использует горизонтальные структуры управления. По сути, останутся только два уровня руководства. Первый – Внешний круг. В него войдут первые лица компании – собственники бизнеса и гендиректор. Они могут включить в этот круг и некоторых руководителей департаментов, обладающих экспертными знаниями и стратегическим мышлением. Внешний круг определяет стратегию компании и ставит бизнес-задачи кругам. Кроме того, он назначает руководителей-связных. Они и есть второй уровень управленцев.

**Руководитель-связной** должен быть в каждой команде. Он выполняет две функции. Первая: доводит до круга задачу, поставленную Внешним кругом, дает обратную связь от обычного круга Внешнему. Вторая функция: следит, чтобы круг придерживался политики компании, не выполнял проекты, не представляющие интереса для нее.

Но обратите внимание: **связной – не начальник в привычном смысле слова**. Он не отдает распоряжений, не наказывает и не поощряет сотрудников. Он ставит задачу кругу, но указывать конкретному специалисту, что делать, не может. Руководитель-связной определяет лишь, ЧТО сделать, а не КАК. Кстати, и Внешний круг не вправе вмешиваться в работу обычных кругов. Считается, что сотрудники – профессионалы и вправе сами решать, как достигать цели. Но связной помогает сотрудникам круга определить, какие работы с точки зрения бизнес-целей приоритетней. У специалистов в любой момент может возникнуть вопрос, что сделать в первую очередь. Поэтому связной должен быть доступен для круга всегда. Иначе тот может принять неверное решение.

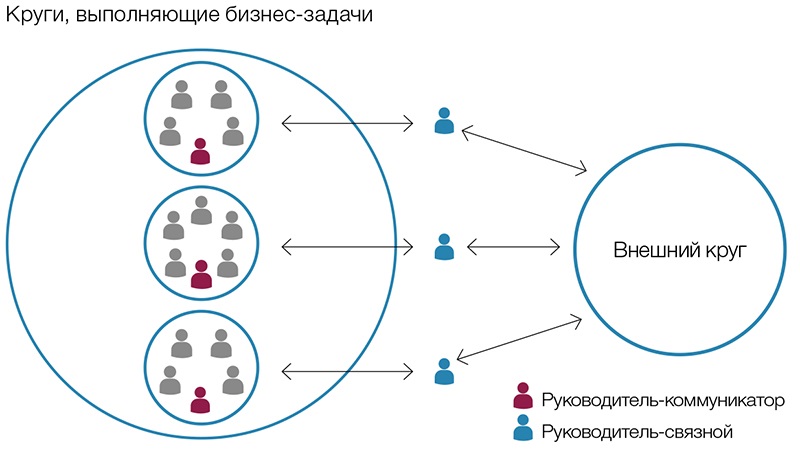
**Не все специалисты смогут работать по правилам Agile**

Чтобы быть успешным при Agile, сотрудник должен обладать определенным уровнем самостоятельности. Нужно не просто выполнять порученные задачи, а предлагать и реализовывать лучшие варианты решения. У команды возникнут проблемы с теми специалистами, которые не привыкли брать ответственность за свои действия. Сотрудничество с такими людьми у круга не сложится. Более того, многие люди внутренне не готовы работать в Agile-среде. Они хотят четких и стабильных бизнес-процессов, не готовы осваивать новые знания. В среднем 25–30% персонала не настроены действительно зарабатывать. С такими необходимо расставаться.

Может получиться, что не для всех управленцев компании хватит должностей «Руководитель-связной». Тогда им придется перейти в состав кругов и **работать в команде на равных с бывшими подчиненными**. В Agile-компаниях бывшие топ-менеджеры трудятся так же, как маркетологи, программисты, менеджеры по продажам. И это нормально. Разумеется, не все руководители захотят перейти в разряд исполнителей. Будьте готовы, что часть покинет компанию.

Их примеру могут последовать и те, кого все же назначили связными. Ведь это потеря статуса, красивой должности, привилегий. К тому же требуется сменить стиль взаимоотношений с сотрудниками. Не распекать подчиненных, не указывать, как работать и жить, а направлять. Не подчинять, а сотрудничать. Меньше субординации, больше дела. Это понравится не всем управленцам. Многие уйдут. Разъясните это первым лицам компании. Они должны знать об этом, быть готовыми к этому и поддерживать Вас.

**Рисунок 1. Структура компании, работающей по принципу Agile**



**Как работает команда: поначалу строго придерживайтесь схемы и технологии**

И только после того, как процесс удастся отточить, позволите кругам корректировать его под себя и под задачи.

Итак, если описывать без подробностей, схема работы такова. Сначала весь круг собирается и обсуждает задачу, оценивает, какие ресурсы потребуются, что и как предстоит сделать. Затем участники вырабатывают план работы на ближайший период – от недели до месяца. Все специалисты, которые входят в круг, включаются и выполняют свою часть работы. Каждый день проходят короткие совещания, на которых круг смотрит, что удалось реализовать, что не удалось, как устранить недоработки. Когда период заканчивается, устраивают просмотр демо – того продукта, который удалось сделать. Весь круг собирается и выявляет плюсы продукта, его недостатки, намечает, что доработать. После этого снова составляют план работ на ближайший период. В конце опять устраивают демонстрацию продукта. **Если выявляют недостатки, дорабатывают их.** И так до тех пор, пока не удастся сделать тот продукт, который нужен. Суть Agile: попробовали – получили обратную связь – отреагировали и отрегулировали. Схему работы см. на рисунке 2 ниже.

**Рисунок 2. Как выстраивается работа в круге над бизнес-задачей при Agile**



Конечно, в каждом этапе есть свои нюансы и особенности. Далее мы расскажем о них подробнее.

**Этап 1. Руководитель-связной с заказчиком формулируют, какой продукт нужно сделать – составляют Журнал пожеланий по проекту**

**Внимание! На первом собрании круга в начале спринта и на демонстрации продукта должен присутствовать заказчик**

Именно заказчик лучше всех знает, какой продукт он хочет получить на выходе. И только он сможет ответить на вопросы, которые возникнут у участников круга. А вопросов, скорее всего, будет немало. Специалисты наверняка захотят многое уточнить. Очень важно, чтобы уточнения им предоставили. Иначе круг рискует разработать не тот продукт, который необходим. А когда будет готов промежуточный продукт, присутствие заказчика необходимо, чтоб сотрудники поняли, то ли они делают, что требуется.

Руководитель-связной получает от Внешнего круга задачу – реализовать проект. Связной встречается с заказчиком (сторонним или внутренним) и вместе с ним составляет Журнал пожеланий по проекту. По сути, это **описание, какой продукт надо создать**, какими качествами и характеристиками он должен обладать, какие количественные и качественные показатели требуются от круга. Чем точнее составлен Журнал пожеланий по проекту, тем лучше – выше вероятность, что круг сделает то, что надо.

**ПРИМЕР**

Кругу поставили задачу: разработать и реализовать план вывода на региональный рынок новой серии полупрофессиональных средств по уходу за волосами. В Журнале пожеланий проекта руководитель-связной указал: продукт рассчитан на людей старше 30 лет, должен продаваться в специализированных магазинах и салонах красоты. Количественный показатель: за три месяца продать на 30 млрд рублей. Качественные показатели: тест на потенциальных потребителях, выявить недостатки и достоинства, предложить план работы, чтобы увеличить продажи на 20%. Готовый «продукт» – план продаж, выполненный на 100%.

**Этап 2. Задачу ставят кругу. Он выбирает руководителя-коммуникатора и решает, как и что делать в ближайшее время**

Если руководителя-связного образно можно назвать президентом круга, то руководитель-коммуникатор – премьер- министр. Его не назначают сверху, как связного. Коммуникатора выбирают сами сотрудники. Он **определяет, какие роли будут в его круге, назначает и снимает людей с ролей**, исходя из их компетенций, результатов и пожеланий. Если какая-то роль никем не выполняется, коммуникатор либо ищет подходящего специалиста, либо временно ставит на эту роль себя. Он работает наравне со всеми, но при этом отвечает за формирование командной игры. Самое главное – он организует совещания и летучки круга.

**4 минуса Agile-метода**

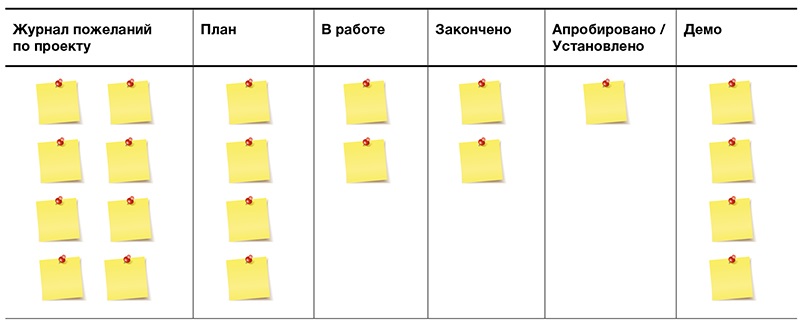
**1.** Не все люди сработаются, сложности «человеческого фактора».  
**2.**30% времени уходит на выстраивание отношений внутри команды.  
**3.** Невозможно рассчитать точный срок работы из-за постоянно меняющихся требований клиента.  
**4.** Нужны высококвалифицированные и мотивированные специалисты.

Поэтому прежде чем провести совещание по продукту, сначала выберите коммуникаторов в кругах. Затем руководитель-связной представляет проект и Журнал пожеланий по нему участникам круга. Они слушают, **оценивают, можно ли все это сделать**, какие нужны ресурсы и сколько времени потребуется. После этого переходят к выработке спринта (Sprint-backlog с англ. – задолженность по этапу проекта). Иначе говоря, решают, что конкретно каждый из них будет делать, чтобы решить задачу, в ближайший срок – от недели до месяца. В конечном итоге все работы круг должен **разделить на функции длительностью не более одного дня**.

Название «спринт» неслучайно – участники круга словно совершают забег на короткую дистанцию. Не обязательно решить за этот срок всю задачу. Достаточно выполнить лишь один из ее этапов. Но в любом случае в конце срока показать, что конкретно сделано. Это называется быстрым коротким результатом, минимальным продуктом, готовым к жизни – MVP (minimum viable product). По сути, это **некий промежуточный или пробный результат**.

Руководитель-коммуникатор модерирует обсуждение, каждый вид работ записывает на стикере и закрепляет его на Agile-доску в раздел «План». Затем по мере выполнения работ стикеры будут перемещать в другие разделы – «В работе», «Закончено», «Опробировано/Установлено», «Демо» (образец доски см. на рисунке 3 ниже).

**Рисунок 3. Образец Agile-доски со стикерами**



**4 плюса системы Agile**

**1.** Все вовлеченные стороны (заказчик, руководитель, исполнитель) видят картину в целом и реально участвуют в создании продукта.  
**2.**Заказчик участвует в проекте с самого начала. Он и сотрудники лучше понимают, что нужно.  
**3.** Удается решать сложные проблемы, в которых постоянно меняются требования к конечному результату.  
**4.** Бюрократия сводится к минимуму.

**ПРИМЕР**

Одному из кругов поставили задачу: разработать для мебельной компании новую концепцию обувного шкафа. Участники разбили весь процесс на 4 этапа – спринта. Каждый – по три недели. За время первого спринта круг создаст концепцию, за время второго – техническое задание, за время третьего изготовит пробный экземпляр, четвертого – сформирует полномасштабное производство и продажи продукта. Обозначив количество спринтов, специалисты круга подробно расписали, что и кто будет делать во время первого спринта. Исходили из того, что в конце нужно продемонстрировать эскиз товара с подробным описанием материалов и характеристик, предоставить расчет ценности для компании (планируемый объем, стоимость, доход). Задачи распределили между участниками команды так. Дизайнер разрабатывает эскизы, бухгалтер рассчитывает себестоимость шкафа, затраты на его производство, составляет прогноз рентабельности. Технолог проводит экспертизу решений дизайнера и может сказать: «То, что ты предлагаешь, технически выполнить невозможно». Маркетолог планирует объем производства и составляет концепцию продвижения товара на рынке. Задачу каждого участника круга руководитель-коммуникатор записал на стикере и расположил на Agile-доске.

**В штатном расписании не будет подразделений. Сотрудников принимайте на должности специалистов**

Законодательство не требует, чтобы в штатном расписании обязательно подразделения. Какой будет оргструктура, решает сама компания. Штатное расписание может выглядеть как перечень должностей. Их три категории: специалист, руководитель-коммуникатор и руководитель-связной. Новичков Вы будете, скорее всего, принимать на должность «специалист». Обозначайте также, в какой области сотрудник является специалистом. Название должности будет звучать, например, так: «специалист по юридическим вопросам», «специалист по маркетингу», «специалист по бухгалтерскому учету». Некоторые компании назначают зарплату сотрудникам индивидуально, прикидывая уровень загрузки каждого и профессионализм (стоимость часа работы). Другие предпочитают рассчитывать зарплату, исходя из участия работника в кругах. В каждом круге ему назначают зарплату, все суммируется и выплачивается ему.

Преимущество Agile в том, что бизнес-задачу оценивают одновременно разные специалисты. Они могут рассмотреть ее с разных точек зрения и корректно спланировать работу над ней. Вообще, **планирование – главная составляющая Agile-методологии**. На нее должно уходить не менее 20% от общего количества рабочих часов.

Будьте готовы к тому, что Вам придется обучать руководителей-связных и руководителей-коммуникаторов, как им работать по-новому. Для этого **HR-служба должна организовать занятия**. Они могут проходить в форме work-shop, фасилитационных сессий, мастер-классов. Это можете делать либо Вы, если разберетесь в нюансах, либо приглашенные специалисты. Кроме того, Вашей задачей будет контроль за тем, чтобы руководители (связные и коммуникаторы) соблюдали правила работы и не вторгались в деятельность кругов, подавляя самостоятельность и творчество людей. Обязательно заручитесь поддержкой высшего руководства компании.

Елена ДЕНИСОВА,

начальник сектора по оценке и развитию ГВЦ «РЖД»

**Если команда разбросана по России, хотя бы раз в неделю проводите совещание, когда люди видят друг друга**

Подойдет, например, скайп. Нужно живое участие членов команды. Тогда получится настоящее обсуждение, в результате которого выработаете правильное решение. Если же общаться только по электронной почте или в мессенджере, то получится, что говорит только один. Либо руководитель, либо самый активный член команды или тот, на кого спихнули всю работу. Вы рискуете принять однобокое решение, с которым команда не согласна. Она может саботировать такое решение. Поэтому стремитесь организовать дискуссию, не сводите все мнения к одному, вырабатывайте действительно общее решение!

**Этап 3. Каждый день – летучка. Но не дольше 15 минут!**

Проводить летучку каждый день обязательно! На ней присутствует весь круг, и каждый участник смотрит, кто и что сделал за истекший день по спринту. Ведь у каждого специалиста все работы разделены на функции, которые укладываются в один день. Поэтому легко понять, все ли удалось.

Пусть руководитель-связной и руководитель-коммуникатор разъясняют специалистам: летучка – это совещание не для отчета начальникам, а для синхронизации работы. Но на самом деле этим смысл и предназначение ежедневного быстрого совещания не ограничиваются. На летучке можно обсудить проблемы и сложности, получить совет от коллег. А самое главное, **становится видно, как в целом продвигается работа по проекту, кто и как конкретно работает**. Таким образом, летучка – это завуалированная форма контроля и средство мотивации. Зная, что придется рассказывать коллегам о своей работе, каждый специалист будет стараться не ударить в грязь лицом и постарается работать лучше.

Проводит летучки руководитель-коммуникатор. Руководителю-связному не обязательно присутствовать на каждой летучке. Пусть встреча **проходит каждый день в одно и то же время**. Добивайтесь, чтобы приходили все участники. Если вся команда не будет присутствовать на таких stand up meeting (c англ. – совещание стоя), то возникнут сбои во взаимодействии. Строго придерживайтесь тайминга, иначе летучки будут превращаться в затяжные разглагольствования. Если появляется тема, которую нужно обсудить дополнительно, руководитель-коммуникатор отмечает ее и выделяет время вне совещания.

**ПРИМЕР**

Чтобы избегать разговоров ни о чем, руководитель-коммуникатор попросил каждого участника перед совещанием отвечать на три вопроса. Первый: «Что я сделал с момента прошлой встречи для того, чтобы помочь команде достичь цели спринта?». Второй вопрос: «Что я буду делать сегодня?» Третий вопрос: «Какие есть проблемы?» Затем на летучке коммуникатор предоставлял слово каждому участнику круга, и он лаконично озвучивал свои ответы на эти вопросы. Остальные слушают, при необходимости задают вопросы. Руководитель-коммуникатор просит не тратить время на несущественные детали и подробности, чтобы успеть обменяться актуальной и ценной информацией буквально на ходу. Если что-то меняется в этапах работы, все отражается на Аgile-доске.

На летучке иногда выясняется, что в рамках спринта требуется выполнить и другие работы, а не только те, которые изначально были запланированы. Тогда на Agile-доске появляются **новые стикеры с перечнями работ. Это новые задачи.** Руководитель-коммуникатор обсуждает, кто их может выполнить и закрепляет за конкретными сотрудниками.

**Этап 4. Смотрим, что удалось сделать – демо**

**5 проблем, с которыми можете столкнуться, внедряя Agile**

**1.**Начинающая команда. В круг попадут люди, которые не знают друг друга, не готовы тесно сотрудничать. Руководитель-коммуникатор помогает им выстроить отношения.  
**2.** Неверная оценка времени. Участники круга могут переоценить свою производительность и установить оптимистичные сроки для спринтов.  
**3.** Сроки в ущерб качеству. Стремясь уложиться в срок, сотрудники не уделяют внимание качеству. Руководитель-коммуникатор не должен допускать этого.  
**4.** Привычка к роли. Члены команды поначалу могут отказываться выполнять работу, которую прежде им не приходилось делать. Переубеждайте их на летучках.  
**5.**Недооценка роли клиента. Круг старается работать без участия клиента. Это может плохо отразиться на итогах проекта. Приглашайте клиента чаще.

Когда истечет время, отведенное на первый забег – спринт, устраивайте просмотр минимального продукта, который удалось создать. Иначе говоря, устройте демосессию. На ней обязательно должны присутствовать все участники круга, руководители – связной и коммуникатор, а также заказчик. Можете пригласить и представителя Внешнего круга.

По сути, Вы **сверите то, что получилось, с тем, что хотелось сделать**, и с тем, что ожидал заказчик. Это очень важный этап в деятельности круга. Обсуждая пробный продукт, специалисты поймут, что удалось, а что нет. Если спринт продолжался месяц, то демосессия длится четыре часа.

**Этап 5. Обсудите ошибки и как их исправить – Ретроспектива**

Этот и предыдущий этапы обеспечивают гибкость и оперативность Agile-системы в реакции на запросы заказчика. На этапе «Демо» сотрудники узнали, в чем отступили от ожиданий клиента. На этапе «Ретроспектива» руководитель-коммуникатор организует совещание так, чтобы сотрудники достигли двух целей. Во-первых, выявили, что мешало кругу сработать лучше. Может оказаться, что причина в отдельных членах команды. Они не способны или не готовы работать эффективно, помогать другим. Тогда их можно **освободить от обязанности работать в круге**, заменить. Во-вторых, нужно выработать конкретные меры, с помощью которых удастся исправить ошибки. Эти меры превратятся в задачи для следующего спринта. Благодаря этому круг скорректирует работу и сделает продукт, соответствующий пожеланиям клиента.

Все участники на Ретроспективе отвечают на четыре вопроса: «Что шло хорошо в cпринте?», «Какие проблемы были в прошлой итерации?», «Какие идеи появились по ходу Ретроспективы?», «Какие улучшения мы запланируем на следующий спринт?».

Продолжительность Ретроспективы для проекта в месяц – четыре часа, для проектов в год подведение итогов может занимать три дня. К тому же, чем больше участников, тем более длительной будет встреча.

**Создайте виртуальную биржу, чтобы учитывать, кто и в каких кругах участвовал**

Ведь специалисты могут участвовать в нескольких кругах. Руководство должно получать информацию, кто и где работал. Для этого создайте на корпоративном сайте форму, в которой **руководители-коммуникаторы будут фиксировать, кто работает** в кругах. А электронная форма сформирует данные по каждому сотруднику, подсчитав, в скольких кругах он работал. Некоторые компании создают виртуальные биржи. Обсудите с вашим IT-отделом, что они смогут сделать для учета ролей сотрудников, насколько серьезным должно быть участие сторонних разработчиков.

**ПРИМЕР**

В компании Zappos 1500 сотрудников за год получают 17 642 назначения на разные роли. Чтобы учитывать все это, компания создала виртуальную биржу Roles Marketplace. В ней не только фиксируют, в каких кругах участвовал каждый сотрудник (данные заносит он сам, а руководитель-коммуникатор проверяет), но и размещают объявления о вакантных ролях. С помощью People Points и Role Marketplace специалист может подать заявку на свободную роль и получить назначение.

**Сколько платить сотруднику за работу, решает круг**

После каждого Демо, когда есть какой-то результат, круг собирается и определяет, каков **вклад каждого участника в проект**. Вклад выражается в процентах. Кроме того, есть общая сумма денег на зарплату всего круга. Эту сумму умножаем на процент и получаем зарплату сотрудника. Расскажите об этом бухгалтерии.

**ПРИМЕР**

У круга, в котором семь участников, на зарплату за работу над проектом есть 1,8 млн руб. Изначально сотрудники решили, что реализуют проект за три спринта. Каждый – продолжительностью месяц. Таким образом, в конце каждого спринта на зарплату всех сотрудников приходится 600 тыс. руб. (1,8 млн руб.: 3 месяца). На собрании круга после первого спринта определили, что вклад маркетолога Андрея в общий результат составил 25%, после второго спринта – 18%, после третьего – 21%. Таким образом, зарплата маркетолога после первого месяца работы в круге составила 150 тыс. руб. (600 тыс. руб. x 25%), после второго – 108 тыс. руб., после третьего – 126 тыс. руб. Правда, завершить проект через три месяца, как планировалось в начале, не удалось. Пришлось начать еще четвертый спринт продолжительностью две недели. Однако деньги на зарплату уже были истрачены, поэтому две недели сотрудники отработали без оплаты.

**Важные выводы**

1. Чтобы от Agile-методики была отдача, просите управленцев следовать известному правилу: «Ставьте сотрудникам задачу, а как ее решить, пусть они думают сами».
2. Заказчик продукта, обязательно должен присутствовать на совещаниях круга в начале и конце каждого этапа работ. Тогда получится именно такой продукт, который заказчик хотел получить.
3. Не все смогут работать по правилам Agile, и уйдут. Как руководители, так и рядовые сотрудники. Ведь нужно уметь быстро осваивать новые знания, нести ответственность за личный и общий результат.

# Cистематизация, автоматизация…Управляйте людьми вручную!

Мы переняли западный опыт и научились проводить оценку персонала, организовывать корпоративные университеты, выстраивать грейды. Компании стараются все систематизировать, оптимизировать и автоматизировать. В результате страдают подбор персонала, адаптация и развитие людей в профессии. Потому что **HR отвыкает учитывать человеческий фактор**. Для меня важен «ручной» подход к людям.

Только с помощью «ручного» управления, личного контакта с сотрудниками можно **создать хороший психологический климат, обстановку «дома вдали от дома»**. Ведь в нашей сфере нет пресловутого work-life balance, только work. Сотрудники выдерживают колоссальные нагрузки и проводят на работе большую часть своей жизни.

Все начинается с отбора кандидатов на работу. **Системы и автоматизация не помогут оценить, сможет ли потенциальный сотрудник вписаться в наш коллектив** с его особой корпоративной культурой. Не только профессионализм, но и чувство юмора, коммуникативные качества и навыки самопрезентации, даже хобби, играют роль при подборе кандидатов.

**Помимо HR-а и непосредственного руководителя в отборе кандидатов участвуют и сотрудники подразделения**, где открыта вакансия (у них – совещательный голос). Поэтому за каждого нового человека все несут коллективную ответственность. Неподходящие кандидаты не должны попадать в компанию, даже если надо срочно закрыть дыры. Это может негативно сказаться на всем коллективе и на работе.

Мне нравится **идея «спецназа»**, когда каждый сотрудник в коллективе является боевой единицей, способной выполнить любую задачу «под ключ». Мы также **практикуем проектные рокировки** – благодаря этому мы задействуем сотрудника, который не загружен, и одновременно вырабатываем у него новые навыки.

**Ия НОВИКОВА,**

HR-директор Адвокатского бюро «Егоров, Пугинский, Афанасьев и партнеры»

# Как вызвать у сотрудников желание вывести компанию на новый уровень.

**KPI и собрания – еще не все. Пойте частушки, снимайте фильмы**

Олег БОКОВ, директор филиала пивоварни Heineken в России (г. Санкт-Петербург)

В ЭТОЙ СТАТЬЕ ЧИТАЙТЕ:

* [как с помощью граффити, частушек и фильмов показать сотрудникам, как важно соблюдать правила безопасности, улучшать качество](https://e.hr-director.ru/article.aspx?aid=411358#a1);
* [что сделать, чтобы работники поняли, к чему стремится компания и что им нужно оптимизировать в своей работе, в чем развиваться](https://e.hr-director.ru/article.aspx?aid=411358#a2);
* [как вовлечь сотрудников в процесс выявления недостатков в работе, сбоев и поломок в производстве и их устранение](https://e.hr-director.ru/article.aspx?aid=411358#a3);
* [какие методы мотивации можно использовать, что предпринять, чтобы сотрудники не приняли все в штыки](https://e.hr-director.ru/article.aspx?aid=411358#a4).

Чтобы компания развивалась и была финансово устойчивой, она должна ставить себе амбициозные цели и стремиться их достичь. Мы поставили себе такую амбициозную цель – стать пивоварней мирового уровня. Для этого разработали концепцию World Class Brewing Organization (пивоваренная организация мирового уровня), в которой зафиксировали, чего мы хотим и что конкретно нам для этого нужно сделать. По сути, это наша стратегия развития.

Разумеется, без участия сотрудников она обречена на провал. Но чтобы вовлечь их в процесс улучшений производства, нужно **конкретно показать, что мы от них ждем**, и какие выгоды получат от будущей трансформации сами работники. В первую очередь, на пивоварне мирового уровня должны работать первоклассные технически грамотные специалисты. Компания понимает это и готова вкладывать средства в развитие своих сотрудников. Второе – улучшение работы оборудования, чтобы свести к нулю потери эффективности. Нужно выработать комплекс мер повышения эффективности и заинтересовать людей улучшать работу, показать, что дают эти улучшения им и компании, а также перспективы их будущего развития.

Андрей БЕЛЫШЕВ,

директор по работе с персоналом компании «Северсталь Менеджмент»

**Еще на стадии подготовки кадрового резерва вовлекаем сотрудников в оптимизацию издержек**

Для этого в компании используется многоступенчатая система подготовки кадрового резерва на должность руководителя уровня начальника цеха. Претенденты проходят стажировку в Центре развития бизнес-системы, где обучаются также и принципам бережливого производства. Затем они выполняют реальное производственное задание, отрабатывая навыки, полученные на обучении. Итогом работы становится презентация проекта руководителю. На выходе мы получаем обученного управленца, который готов генерировать идеи, и, главное, хочет и умеет воплощать инновации.

**Дорожная карта: обозначили, как до 2020 года должны расти показатели**

Мы составили дорожную карту (road map), с которой может в любой момент ознакомиться любой сотрудник компании. По сути, это наш план развития. В нем четко указано, как должны меняться наши показатели с 2014 по 2020 год, что произойдет с оргструктурой компании в течение следующих шести лет. Учитывая состояние экономики, мы понимаем, что объемы производства в лучшем случае останутся прежними, в худшем снизятся. Но планом предусмотрено, что производительность труда должна расти. Это значит, область ответственности и объем выполняемых задач для всех сотрудников расширится, но это будут задачи более высокого уровня, требующие лучшей технической подготовки. Поэтому **работники понимают, что необходимо повышать свою квалификацию**, получать новые знания и навыки и самим в первую очередь выступать инициаторами собственного развития, так как от этого зависит их будущее.

**Разработали матрицу навыков. Каждый сотрудник видит, в чем ему надо развиваться**

Матрица находится в цехах. В ней указан уровень знаний и навыков, которым сотрудник обладает в настоящее время, а также тот уровень, которым нужно обладать, чтобы перейти на более высокую позицию (фрагмент матрицы см. ниже￼). Работник видит, над чем именно ему надо поработать, какие компетенции выработать. Это служит стимулом для развития.

**Таблица. Матрица навыков технических специалистов (фрагмент)**

| Фамилия / Навык | | LOTO | Оценка рисков\* | Safety tags, near-misses |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Болтунов Алексей Иванович | Необходимый уровень | 2 | 2 | 2 |
| Текущий уровень | 1 | 1 | 2 |
| Гостев Вячеслав Леонидович | Необходимый уровень | 2 | 2 | 2 |
| Текущий уровень | 2 | 1 | 2 |
| Григорьев Дмитрий Сергеевич | Необходимый уровень | 2 | 2 | 2 |
| Текущий уровень | 1 | 1 | 2 |
| \*Карты рисков, минимальных вмешательств, зоны безопасности, пирамида безопасности. | | | | |

[Скачать полную версию](https://e.profkiosk.ru/eservices/service_content/file/e37c0dc7-93e3-4ef4-965f-7d140cc032b3.pdf;Heineken_23.pdf)

**ПРИМЕР**

Матрица технических специалистов выглядит так: слева в таблице строки с фамилиями сотрудников, которые хотят стать такими специалистами, а сверху, в шапке, в столбцах указываются навыки, которыми они должны обладать. Напротив каждой фамилии обозначаются уровни компетенций – тот, которым работник обладает, и тот, который необходим. Уровни обозначаются цифрами от 0 до 3. 0 ставится, если человек вообще не имеет нужного навыка. Если у сотрудника есть базовые знания, то это 1. Если человек хорошо разбирается в том, в чем должен, его уровень – 2. Третий уровень присваивается работникам, которые обладают экспертными знаниями и способны обучать других. Сотрудник сопоставляет уровень, которым обладает, с тем, который у него должен быть, и понимает, что надо изучить и что развить в себе. На каждый квартал сотруднику ставятся задачи, над какими навыками поработать.

Кстати, сотрудники видят и то, как изменяется уровень по тому или иному навыку у коллег, и это часто подстегивает лучше работать над собой.

**Новые знания и навыки сотрудник должен подтвердить в ходе аттестации**

Мы разработали Положение об аттестации, в котором **прописали, что и на каком уровне человек должен знать**, чтобы получить более высокую категорию. К примеру, все машины, которыми должны управлять операторы, делятся на три категории сложности. Оператор, обладающий первой категорией, должен знать пять из 10 машин первой категории сложности, причем две или три из них он должен знать на самом высоком третьем уровне. Кроме того, он должен разбираться во всех машинах второй и третьей категорий.

Аттестацию мы проводим раз в год. Поэтому у сотрудников есть время, чтобы получить нужные знания и навыки. Есть, конечно, и такие сотрудники, которым все равно, но они обычно быстро покидают компанию.

**Политика открытости: проводим коммуникационные сессии с директором**

Такая сессия проходит раз в квартал. Мы собираем всех сотрудников, и директор рассказывает, как компания поработала в последнем квартале, какие у нас показатели и что планируется на ближайшее время. Благодаря этому работники компании понимают, **почему руководство принимает те или иные решения**, из чего складывается зарплата каждого.

**ПРИМЕР**

Недавно головной офис Heineken в Голландии вручил нашему филиалу в Санкт-Петербурге Bronze Award за эффективную работу и выдал нам грант на проведение командного мероприятия. Мы организовали такое мероприятие, пригласили на него топ-менеджмент и ключевой персонал. На встрече люди пообщались в неформальной обстановке, отвлеклись от рабочих проблем. В своем выступлении директор говорил как о победах, так и о трудностях, возникающих из-за сложной экономической ситуации в стране. Все сотрудники отнеслись к этому с пониманием и высказали готовность вместе искать пути решения.

Элеонора АЛЕРГУШ,

Директор по персоналу компании «АйТранспорт»

**Объясните сотрудникам: оптимизация поможет сохранить штат и не сокращать зарплаты**

Если сотрудники поймут, что достичь собственные цели могут, реализовав задачи компании, то вовлечь их в оптимизацию производства не составит большого труда. Соберите собрание, расскажите сотрудникам о положении дел в компании. Подчеркните, что вы хотите избежать сокращения штата и сокращения ФОТ, но для этого необходимо, чтобы каждый участник потрудился.

**Модель «8 шагов КОТТЕРА»**

**1.** Показать сотрудникам, что изменения необходимы и важны.  
**2.** Сформировать группу поддержки, в которую войдут агенты изменений.  
**3.** Сложить общее видение итогового результата, промежуточных целей и понимания того, как их достичь.  
**4.** Информировать сотрудников об изменениях, пропагандировать их.  
**5.** Устранять преграды, такие как нехватка ресурсов или недостаток коммуникаций, на ранних стадиях их возникновения.  
**6.** Стимулировать и поощрять людей в их стремлении добиться целей изменения.  
**7.** Вводить в привычку уже произведенные изменения и всячески стимулировать их применение.  
**​8.** Удостовериться, что изменения, которые уже произошли, используются по привычке, сотрудники понимают их природу и поддерживают их.

**Изменяем культуру и сознание работников. Агенты изменений, тренинг по шагам КОТТЕРА**

Агентами изменений мы сделали так называемых **opinion makers** – профессионалов, которые пользуются уважением коллег. Для этих сотрудников мы **организовали выездной тренинг**, на котором рассказали, какие изменения будут происходить в компании, что требуется сотрудникам скорректировать в своей работе. Также мы разъяснили, как надо внедрять изменения, чтобы работники не сопротивлялись им. Мы взяли за основу шаги КОТТЕРА (см. на поле). После этого ключевые сотрудники стали нашими агентами изменений, помогали доносить информацию и новые установки до коллег.

**Используем таги, чтобы быстрее устранять сбои. Ввели планшеты на производстве**

На производстве случаются мелкие поломки и неполадки, так называемые аномалии. Например, не работает какой-либо датчик, сломался кронштейн, возникла утечка воздуха. Как это быстро устранить? Мы действуем так. Если обнаруживаем какую-либо неисправность или аномалию, сотрудник фиксирует ее с помощью тага – небольшого ярлыка, который вешается в непосредственной близости от вышедшего из строя компонента. Кроме того, работник тут же **заносит информацию о поломке в электронную систему, размещает там фото** того участка или оборудования, где произошел сбой. Для этого сотрудник использует планшет. Представители технической либо административно-хозяйственной служб видят эту информацию на своих планшетах, и, по возможности, быстро устраняют аномалии.

Ирина КОРОЛЕВА,

руководитель проектов по обучению и оценке персонала компании Mango Office

**Правильно выбирайте подход к вовлечению сотрудников – формальный или не формальный**

Если Вы планируете долгосрочную работу над бизнес-показателями, то подойдет формальный подход. Если же предстоят краткосрочные изменения, действуйте неформально. При формальном подходе собирается группа сотрудников, создается проект изменений и разрабатывается программа обучения. В процессе реализации проекта сотрудники начинают проявлять инициативу – выносят на обсуждение конкретные проблемы, вместе находят их решения. При неформальном способе вовлекайте сотрудников через интерес. Устраивайте конкурсы и соревнования, например на разработку лучшего решения какой-либо проблемы.

**Повышаем эффективность по программе Total Product Management (TPM)**

Наш девиз: не просто производить продукцию, а производить нужный объем в срок с отличным качеством, с высоким уровнем безопасности и минимальным уровнем потерь. Достичь этого нам помогает программа TPM, принципы которой мы используем в работе уже почти 10 лет. Cогласно подходу ТРМ, предприятие делится на **шесть (в некоторых компаниях больше) колонн ТРМ**. Каждая колонна несет ответственность за определенную зону или участок работы. В колонну включили лучших специалистов (и исполнителей, и управленцев) из разных отделов, которые компетентны в вопросах, курируемых колонной. Колонна имеет **четкие цели** – что и как она должна развивать в своей зоне ответственности. Как только колонна находит решение вопроса, она ставит задачу команде в цехах – реализовать решение.

**Снимаем фильмы, чтобы пропагандировать изменения. В главных ролях – сотрудники**

Каждый фильм – это история о том, как мы изменили производственный процесс и улучшили работу, повысили результаты. Начинаем с того, что рассказываем, какой недостаток или недоработку в производственном процессе мы обнаружили. Затем показываем, как мы искали решение, думали и прикидывали, что предлагали сотрудники, как мы оценивали эти варианты. Наконец, демонстрируем, как устранили недостаток, каков результат. Чтобы фильм получился интересным, динамичным, зрелищным и эмоциональным, мы приглашаем профессиональную съемочную группу. Такие фильмы всегда привлекают к себе внимание. Сотрудникам, которые и исполняют роли, интересно увидеть себя на экране, показать семье, друзьям. Это их мотивирует работать лучше, а главное – **вовлекает в процесс улучшений, устраняет сопротивление** изменениям. Ведь они делают работу более эффективной.

**ПРИМЕР**

Когда мы решили, что поломки и сбои в работе (таги) будем фиксировать с помощью планшетов и электронной системы, было опасение, что сотрудники воспримут эту идею в штыки и перестанут фиксировать таги, так как привыкли делать это вручную. Тогда мы сняли фильм, в котором наглядно и убедительно показали, какую пользу применение планшетов дает и сотрудникам, и компании, как это отразится на результатах. Кроме того, мы детально и подробно разъяснили, как именно пользоваться планшетом – что и в какой последовательности делать. Постепенно сотрудники привыкли, и теперь на автомате фиксируют таги с помощью планшетов.

Елена ШУЛЬЦ,

генеральный директор «Логистического агентства 20A»

**Направили инициативу сотрудников на решение проблемы потерь времени в процессе инвентаризации**

Часто инвентаризация затягивается, например, из-за необходимости переноса данных с бумажных носителей в электронную систему. Мы объявили сотрудникам, что нужно найти способы снизить временные затраты. Люди проявили инициативу, и мы нашли решение, – создали инструмент для проведения инвентаризации в автоматическом режиме. Прежде чем внедрять эту технологию, мы провели обучение сотрудников работе с ней. Теперь для проведения инвентаризации требуется меньше времени, в процессе участвует меньшее количество людей, точность данных выросла. Результат: затраты на проведение инвентаризации снизились на 52%.

**Об охране труда – необычно и доходчиво: сотрудники сами сочинили и спели частушки**

Мы объявили в компании конкурс частушек по безопасности. Сотрудники откликнулись и стали предлагать частушки собственного сочинения. Мы выбрали лучшие, записали их на студии звукозаписи, а затем к каждой придумали сценку. **Из таких сценок получился фильм (фильм c частушками смотрите**[**здесь**](https://www.youtube.com/watch?v=WHX3Uqj3Q-s&feature=youtu.be)**)**. Главными исполнителями в сценках были авторы частушек. Сами частушки получились поучительными. А главное, они легко воспринимаются, убедительно и точно доносят мысль о том, что необходимо соблюдать технику безопасности на работе.

**ПРИМЕР**

Среди частушек, придуманных сотрудниками, есть две такие:

«Под конвейером я лезу – Срезать путь себе решил. Вмиг конвейерный подшипник Всех волос меня лишил.

Милый, под ноги гляди, За черту не заходи, А споткнешься там иль здесь, Не ленись, и таг повесь.»

**1.**Граффити, напоминающее о качестве

**О том, что надо работать качественно, напоминает граффити**

Мы пригласили художника, который прямо в цеху нарисовал граффити: на переднем плане изображение емкости с пивом нашего производства, на заднем – хаотично расположенные предметы, слова, написанные разными цветами и часто неразборчивые. Так подчеркивается исключительное значение качественной продукции. Есть слоган: «Мы делаем качество вместе!» (граффити см. на рисунке 1). **Это служит «напоминалкой» для работников** о том, что наша пивоварня может выпускать продукцию только высочайшего качества.

**Премия зависит от того, участвует ли сотрудник в оптимизации производства**

Квартальная премия сотрудников складывается из выполнения общих и индивидуальных целей. Индивидуальные цели: **участие в командах TPM, разработка обучающих материалов, наставничество**. К этим целям привязаны 25% премии. Если человек не выполняет их, то мы не только не выплачиваем 25%, но и проводим с ним беседу, стараемся понять, почему он не достиг целей. Так что тем, кто не участвует в оптимизации, становится некомфортно.

**2.** Рисунок на тему экологии

**Провели конкурс рисунка на тему защиты природы. Сотрудники сочинили еще и стих**

Победил детский рисунок, в котором автор образно показал, насколько человек близок к природе и как бережно он должен к ней относиться (рисунок 2). Еще один из сотрудников по своей инициативе сочинил стихотворение о том, как можно сохранять природу: не забывать выключать воду, свет, не бросать мусор на улице. Этот стих мы **дали прочитать на камеру нескольким сотрудникам и сделали видеоморфинг**, когда лица на экране меняются, как бы одно превращается в другое. Получилось интересное видео.

**ПРИМЕР**

Сотрудник пивоварни сочинил стихотворение о защите природы. В ней есть такие строчки:

«Когда ты чистый лист из пачки Достал и пишешь черновик, Небрежным росчерком испачкав, Его выбрасываешь в миг. Когда спеша успеть на встречу, Припарковался на газон. Газон и не был там замечен, Не в первый раз укатан он.»

**Важные выводы**

1. Чтобы сотрудники поняли, зачем нужно изменять бизнес-процессы, объясняйте это как можно более наглядно и просто – снимайте фильмы, в основе которых сюжеты из реальной работы, сочиняйте частушки.
2. Четко обозначайте, чего должна достичь компания и чего нужно добиться каждому сотруднику, – составьте матрицу целей. Помогайте работникам развиваться, поддерживайте их в этом, но требуйте результатов – с отстающими беседуйте.
3. Придерживайтесь политики открытости, делитесь с сотрудниками информацией о ситуации в компании. Обзаведитесь агентами изменений, обучите их, они вам помогут.  Мотивация  отивация  Таблица Матрица навыков технических специалистов (фрагмент) \* Карты рисков, минимальных вмешательств, зоны безопасности, пирамида безопасности.

# Почему не стоит назначать креативщика руководителем

**6 причин: почему не стоит назначать креативщика руководителем. Подчиненным придется нелегко, текучесть в отделе повысится**

**Почему креативные руководители – плохие управленцы**

Профессор Стэнфордского университета (США) Роберт САТТОН в своей книге «Искусство быть хорошим руководителем» проанализировал атмосферу в коллективах, которые возглавляют управленцы, склонные творить. И пришел к выводу: они – настоящее испытание для подчиненных. Текучесть кадров в отделе высокая, вовлеченность – низкая.

**1. Креативщик – непредсказуемый шеф, от которого не добиться четких указаний**

Руководитель, будучи человеком нестандартно мыслящим, постоянно находится в поиске наиболее удачных решений, вырабатывает все новые идеи и хочет опробовать разные варианты. Поэтому он все время рассуждает о том, как можно было бы лучше и более захватывающе воплотить задуманное. Из-за этого сотрудники пребывают в растерянности. Им не понятно, что именно и в какой момент делать, они хотят услышать от руководителя четкие указания, получить ясные и понятные задания. Но напрасно. **Из-за вечной неопределенности эффективность работы сотрудников снижается.** Они думают, что шеф сам не знает, что хочет.

**2. Сотрудники не воспринимают креативного руководителя как босса**

Такое понятие, как план работы, да еще четко выполняемый, абсолютно чуждо креативному начальнику. **У подчиненных возникает ощущение, что все процессы, которые происходят в подразделении, беспорядочны и хаотичны.**А шеф с трудом контролирует эти процессы. Он (в глазах сотрудников) не столько руководитель, сколько интересный собеседник, эпатажный и искрометный, увлекающийся человек, демократичный и веселый наставник. И не более того.

**3. Начальник не считается с мнением подчиненных, и они не проявляют инициативу**

Творческий человек по натуре одиночка. Его внутренняя задача – самореализация. Если же прислушиваться к мнениям и интересам других, то рискуешь потерять собственную идентичность и не самореализоваться. Поэтому креативщик, будучи сосредоточенным на собственном «я», часто пренебрегает чаяниями других, не слушает и не слышит своих подчиненных. Со временем они прекращают **высказывать предложения и генерировать какие-либо идеи**. У людей угасает интерес к тому, чем они занимаются, появляется безразличие. Кроме того, **подчиненные начинают испытывать неприязнь к творческому управленцу** и хотят как можно реже и меньше коммуницировать с ним. Это чревато срывами в работе отдела – не может же начальник все делать сам!

**4. Подчиненные противостоят руководителю, а его идеи – источник конфликтов**

Отдел, которым руководит креативный управленец, разделяется на два лагеря – сам управленец и подчиненные. Они живут своей жизнью, руководителя воспринимают как врага и сопротивляются его идеям и предложениям. Если начальник пытается обсудить эти идеи, то разгораются ожесточенные споры, что приводит к конфликтам. В том числе и в личных отношениях. Атмосфера в коллективе ухудшается, **сотрудники делают все, чтобы откреститься от новшеств начальника, отговорить его от реализации очередной идеи**(не верят, что на этот раз все серьезно). Совместная работа не складывается.

**5. Творческий управленец влюблен в себя, некритично оценивает свои действия**

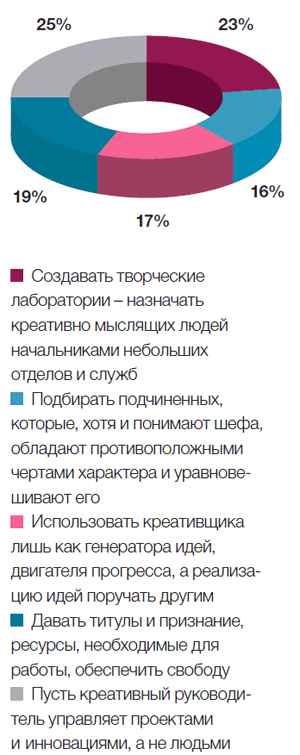
Творческие люди – эгоцентрики, которые концентрируются на собственных талантах и успехах, а критику игнорируют, полагая, что желчные завистники придираются и дают негативные отзывы, так как не хотят, чтобы идея была реализована. Это приводит к тому, что руководитель иногда неверно оценивает свои действия и возможные последствия от них, ошибается и терпит в бизнесе поражение. Этого можно избежать, только **если креативный шеф будет доверять одному-двум подчиненным и выслушивать их мнение** о том, что собирается предпринять. Они выступят в роли непредвзятых экспертов, которые помогут руководителю взглянуть на свои идеи со стороны и адекватно их оценить.

**6. От креативного руководителя разбегаются сотрудники. Отдел начнет распадаться**

Подчиненным сложно понять начальника, отношения с ним не складываются, и люди уходят из подразделения. Оно существует в обстановке постоянной нестабильности и текучести кадров. О полноценной адаптации и профессиональном развитии работников говорить не приходится. Им не интересно, они не видят перспектив. Получается, **все везет на себе руководитель подразделения.** Но как долго это продлится, неясно. Иной расклад возможен только в том случае, если управленец не просто креативный, но и харизматичный. Люди будут тянуться к нему и, возможно, продержатся дольше.

1

**Диаграмма. Как, по мнению HR-ов, снизить негатив от стиля управления руководителя-креативщика**



**5 стрессовых ситуаций, которые повышают эффективность персонала.**

**5 стрессовых ситуаций, которые повышают эффективность персонала. Главное – грамотно создать их, взбодрить сотрудников**

**1. Внезапно предоставьте сотрудникам почти полную свободу действий**

Руководитель говорит подчиненным: «Отставьте инструкции, к которым так привыкли. Действуйте так, как сами считаете нужным. Главное – к обозначенному сроку выдайте тот результат, который необходим!». Для исполнителей это будет выходом из зоны комфорта. Сначала у них появится беспокойство, боязнь, что накажут или лишат премии. Но через некоторое время сотрудники почувствуют, что им доверяют, и будут работать эффективнее.

**2. Поставьте нестандартные задачи, которые выходят за рамки обычной рутины**

Это тоже поначалу озадачит людей, но активизирует их скрытые резервы. Получив результат, они испытают творческое удовлетворение. Только рекомендуйте управленцам соизмерять масштабность задач с тем, есть ли у персонала время и силы, чтобы решить их. Ведь люди выполняют и другие поручения. Призывайте руководителей поддерживать работника: «Вспомни, как ты прекрасно сделал… Уверен, что и сейчас ты сможешь справиться с…».

**ПРИМЕР**

Руководство предприятия решило привнести в работу сотрудников элемент новизны, отвлечь от рутины. Для этого объявили, что в компании запускают проект «Обучи ближнего». Опытным сотрудникам предложили стать наставниками для новичков – вчерашних студентов техникумов. Всего таких новичков – 20 человек. В итоге в этой роли выступили не только мастера и начальники цехов, но и лучшие рабочие. Они объясняли новичкам, как и что делать, адаптировали к работе. Это была новая задача, которую прежде им в компании не ставили. Через три месяца подвели итоги. Лучшим наставникам выплатили премию в размере 20 000 руб., вручили наградные листы.

**3. Делегируйте сложные задания опытным работникам – мотивируйте развиваться**

Эти сотрудники хотят повышать свою квалификацию и расти по служебной лестнице. Сложные задания помогут в этом. Выполняя их, работник увереннее себя чувствует, самые выдающиеся проекты может указать в своем резюме. Это стимулирует его развиваться, открывает профессиональные перспективы. Выигрывает и организация, и сам сотрудник.

**ПРИМЕР**

Директор по персоналу IT-компании поручил одному из рекрутеров сложное задание – разработать опросник на исследование вовлеченности персонала, а затем провести это исследование. Сложная задача вдохновила рекрутера. Он нашел информацию о вовлеченности и опросах в открытых источниках. Вместе с руководителями подразделений обсудил все вопросы для опросника. Через два месяца рекрутер представил опросник HR-директору, и тот утвердил его. После того, как HR-менеджер провел анкетирование и подвел итоги, стало ясно, что уровень вовлеченности в компании низкий – всего 68%. Тогда рекрутер разработал план мероприятий по повышению показателя. Генеральный директор план одобрил. Через год провели новое исследование. Вовлеченность персонала выросла до 83%. Сотруднику выдали премию в размере оклада.

**4. Пусть руководители и рядовые сотрудники на время поменяются ролями**

Подчиненный занимает кабинет шефа, а руководитель – стол клерка. На день-два. Стресс будет у всех. Однако временная рокировка полезна. Начальство вспомнит, что может волновать рядовой персонал. А подчиненные осознают, насколько это ответственно – руководить отделом. Сотрудники накачают «управленческие мускулы», в подразделении улучшится взаимодействие.

**5. Отмените все сроки и совещания. Во временном хаосе проявятся лентяи и добросовестные работники**

Без привычных дедлайнов все будут испытывать состояние дискомфорта. Все прояснится само собой. Ответственные сотрудники выполнят все в срок. Лентяи, которые часто делали работу только накануне того, когда нужно сдать отчет, ничего не сделают. По итогам пощрите исполнительных работников, а об имитаторах бурной деятельности сообщите в корпоративных СМИ.

**Без конфликтов не обойтись. Будьте готовы работать с ними**

Я считаю необходимым грамотно готовить линейных руководителей и помогать им выстраивать работу так, чтобы они и в течение рабочего времени, и вне его постоянно отслеживали профессиональные и межличностные противоречия и недопонимания, которые негативно влияют на работу и вызывают конфликты. Необходимо вникать в суть этих противоречий и, по возможности, на ранней стадии предотвращать их возгорание. **А HR-директор как бизнес-партнер любого руководителя поможет разобраться в причинах и урегулировать конфликт.**

В конфликтах, с моей точки зрения, нельзя вставать на чью-либо сторону, иначе противостояние лишь усилится. Ведь у каждой стороны – своя правда, своя жизненная и профессиональная позиция. Ее отстаивание и является сутью конфликта. **Ищите точки сближения и разъясняйте бесперспективность «войны»** – любую проблему всегда можно решить мирно. Лично я априори все ссоры, конфликты и недоразумения считаю разрешимыми.

Задача HR-а – **изначально строить корпоративные отношения таким образом, чтобы исключить возникновение конфликтов** и настроить сотрудников на достижение общих целей, на конструктив в работе. Для этого существуют различные HR-технологии. Хотя, безусловно, есть тип людей, которые являются задирами от природы. Найдите применение способностям такого сотрудника – подберите ему подходящую работу, чтобы он направлял свою энергию не на коллег, а, например, на конкурентов.

**В HR-подразделении большой компании, на мой взгляд, обязательно должен быть штатный психолог** или хотя бы специалист с психологическим образованием. Его задача не только разобраться в сути конфликта, но и, определив психотипы конфликтующих сторон, подсказать, каким образом поступать руководителю, чтобы создать здоровую обстановку в коллективе.

**Дмитрий КАРМАНОВ,**  
Заместитель директора, директор по организационному развитию и управлению персоналом макрорегионального филиала «Центр» компании «Ростелеком»

**Определите правила и нормы поведения в компании, и конфликтов не будет**

Конфликт – это один из способов разрешения ситуаций, который сопровождается выходом негативных эмоций и поведением, не соответствующим правилам и нормам. **Первый и самый главный принцип – это не допускать конфликта как такового.** Конфликт всегда лучше предотвратить, чем иметь дело с его последствиями. Это совершенно не относится к спорам, в которых, как ни банально звучит, действительно рождается истина.

Если дело все-таки дошло до конфликта, решить его можно либо с помощью административных мер, либо благодаря налаженным коммуникациям. Уверена: **95 % конфликтов вполне урегулируются путем мирных переговоров.** Но нужно убедиться, что принято не только компромис-сное бизнес-решение, но и устранены негативные эмоции у спорящих сторон.

Чтобы минимизировать количество конфликтов, **четко определите правила и нормы поведения в коллективе**, добивайтесь их выполнения. Кроме того, учите сотрудников работать в команде и делайте все, чтобы они одинаково понимали цели компании. Если это получится, конфликтов и вовсе можно избежать.

Предотвратить конфликты можно, соблюдая принцип транспарентной коммуникации: **мнение каждого, каким бы сумасшедшим оно ни было, должно быть услышано.** Но важна и обратная связь: если мнение необъективно и неадекватно, то его автор должен узнать об этом.

Чтобы принять мудрое решение в конфликтной ситуации, **нужно узнать позицию каждой стороны.** После этого можно сделать выводы, в каком направлении двигаться, – принять ли одну из двух позиций либо учесть их обе и выработать консенсус, который в той или иной мере устроит всех.

**Людмила ПЕТРЯХИНА,**  
Директор по персоналу EFES Group in Russia

**HR в период кризиса: как поддержать сотрудников**

**HR в период кризиса: как поддержать сотрудников. Укрепляйте командный дух, информируйте о положении дел**

Что у сотрудников в настоящем? Угроза попасть под сокращение либо лишиться части зарплаты. Что в будущем? Неизвестность, неуверенность в завтрашнем дне. В такой ситуации боевой дух сотрудников падает. А значит, и эффективность работы снижается. Как избавить работников от уныния, рассказала на нашем вебинаре Оксана ЧЕХОВА, экс-Директор по персоналу компании Computershare.

**Оксана ЧЕХОВА:**

«С помощью опроса выясните, какие настроения у сотрудников, из-за чего они пребывают в унынии, и помогите им избавиться от него. Для этого подскажите, как приспособиться к новой ситуации, увидеть в ней новые возможности и перспективы»

*Наша компания задержала платеж поставщику, и в коллективе стали ходить мрачные слухи. Сотрудники говорят, будто дела в компании идут плохо, не исключено, что она станет банкротом. Люди стали относиться к работе безответственно, пренебрегать своими обязанностями. Как это исправить?*

Регулярно информируйте сотрудников о положении дел в компании. Только так Вы устраните почву для слухов. Каждую неделю рассылайте на корпоративную электронную почту сотрудников письмо. Обязательно от имени статусного лица – тогда сотрудники будут относиться к сообщению серьезно. К примеру, коммерческий директор может рассказать о том, какие сделки заключаются. Генеральный директор пусть опишет антикризисный план, укажет на хорошую тенденцию. У людей появится уверенность в завтрашнем дне, они будут в курсе дел, домыслов станет меньше.

*Сейчас на управленцах – большая ответственность. От их решений зависит судьба компании. Из-за этого управленцы пребывают в стрессе и депрессии. Один недавно уволился, не выдержав такого прессинга. Как поддержать дух руководителей?*

Настойчиво рекомендуйте гендиректору практиковать больше коллективной работы. Под каждую важную задачу создавайте проект, в нем – управляющий орган, в который включите несколько управленцев. Во-первых, Вы сплотите команду руководителей, во-вторых, подтолкнете их обсуждать свои идеи друг с другом (а не принимать в одиночку), что снижает вероятность ошибки, в-третьих, разделите ответственность на несколько человек. Все это избавит от стресса, освободит от гнета единоличной ответственности.

*После сокращения штата оставшимся сотрудникам приходится работать интенсивнее. Выплачивать им премии у нас нет возможности. Нагрузки и однообразная работа повергают сотрудников в уныние. Как показать, что мы их ценим, и привнести в их труд разнообразие?*

Сейчас все компании отказываются от обучения, за исключением случаев, когда без него совсем нельзя. А Вы не отказывайтесь, организуйте профессиональное обучение для сотрудников самостоятельно. В качестве преподавателей пусть выступят руководители подразделений и лучшие сотрудники. Во-первых, Вы подчеркнете уважение к работникам-преподавателям, а сотрудникам-обучающимся покажете, что заинтересованы их развивать и настроены работать с ними долго (иначе не стали бы обучать). Это окрасит настрой людей в позитивные краски.

# Подбираем сотрудников для стартапа.

**Брать профессионалов или энтузиастов? Где искать? Как оценивать?**

**Анна ШЕВЧЕНКО,**руководитель отдела по подбору персонала Veeam Software

**Изучив результаты опроса клиентов, генеральный директор заметил, что был бы востребован новый продукт для автовладельцев и автомоек. Этот продукт – порошок, собирающий с кузова машины грязь и покрывающий слоем, отталкивающим пыль и влагу. Коммерческий директор предложил начать выпуск такого порошка и открывать сухие автомойки. Идею приняли. HR-службе поручили найти кадры, которые смогли бы успешно воплотить эту идею в жизнь.**

Так как задача, мягко говоря, не из повседневных, скорее всего, Вам придется плотно контролировать работу менеджеров по подбору и при необходимости давать советы. А если потребуется искать руководителя стартапа, то, возможно, и лично проводить собеседование.

Самый лучший вариант – найти так называемых любителей стартапов. Этих сотрудников заводит «адреналин неизвестности», они могут эффективно работать даже по ночам. Но есть у них и минус: как только фирма встанет на ноги и начнет развиваться, они теряют интерес к проекту и уходят. Все равно ценно уже то, что любители стартапов способны самоотверженно трудиться и получать результат. Правда, не все эксперты считают, что это самое ценное для нового проекта.

**Одни эксперты ЗА профессионализм, другие – ПРОТИВ**

Эксперты, рекомендующие не придавать особого значения личностным качествам кандидата в стартап, а делать ставку исключительно на его профессионализм, аргументируют свою позицию так: при запуске нового проекта нет ни времени, ни средств, чтобы обучать кого-то премудростям профессии. Стартапер должен схватывать все налету. Ему достаточно сказать, что надо делать. А как, он решит сам. Иначе успеха не добиться.

**Пример**

Два молодых, но уже опытных бизнес-консультанта открыли свое агентство по подбору кадров. Следуя правилу «Лучшие стартапы создают непрофессионалы», решили нанять пять специалистов на подбор персонала без особого опыта работы. Так и дешевле, и есть надежда, что специалисты станут безупречными исполнителями. Через некоторое время, однако, заметили, что заказов на поиск персонала очень мало. Сотрудники звонят в компании, но количество заказов не прибавилось. Через полгода агентство пришлось закрыть. Причиной послужил непрофессионализм сотрудников, которые не умели общаться с потенциальными заказчиками и отпугивали их своими неумелыми речами, а также из-за нежелания создателей агентства активно участвовать в его работе на этапе запуска.

Но профессионал профессионалу рознь. Не каждый способен упорно достигать целей и при необходимости трудиться чуть ли не сутками. Кроме того, у профессионалов есть минус: опыт ырабатывает в человеке определенные стереотипы, мешает мыслить оригинально и принимать нетривиальные решения. Профессионал менее склонен к риску. Поэтому, к примеру, Лоран ЖИЛЬ, президент и СЕО компании Viewdle, которая когда-то тоже была стартапом, утверждает: отсутствие профессионального опыта не просто допустимо, но часто даже желательно. Главное, по мнению ЖИЛЯ, – подбирать таких сотрудников, которые любят новизну, испытывают особый азарт от созидания нового продукта, мотивированы на результат.

Такого же мнения придерживается и Олеся БАТОГ, руководитель проекта «Сайт IRR.ru» в регионах. Она утверждает, что один из основных факторов успеха – желание сотрудников достичь этого успеха. Если человек не готов брать на себя ответственность, развивать идею до победного конца, у него ничего не получится, какой бы благоприятной ни была конъюнктура. Именно благодаря личностным качествам создателей Microsoft, Skype, Google и Starbucks эти компании, будучи когда-то стартапами, в которых работали пять-десять человек, выросли в настоящие гиганты. И действительно, есть примеры успешных стартапов, начатых непрофессионалами.

**Пример**

Ученый из штата Иллинойс (США), биолог Курт ДЖОНС раньше и предположить не мог, что будет когда-то выпускать мороженое. Но сейчас он считается изобретателем мороженого будущего и является крупным бизнесменом. Идея пришла случайно: однажды Курт решил приготовить это холодное лакомство для своих гостей. Требовалось заморозить продукт очень быстро, и ученый использовал для этого жидкий азот (образование позволяло экспериментировать). Получилось вкуснейшее мороженое необычной формы – оно состояло из множества маленьких шариков, которые таяли во рту. Гости были в восторге. Тогда он запатентовал мороженое под маркой Dippin’ Dots. Чтобы понять, стоит ли открывать производство такого продукта, ДЖОНС обратился за консультацией к финансовому директору института, в котором работал. Впоследствии финдиректор стал компаньоном изобретателя мороженого. Сейчас годовой оборот их фирмы составляет миллионы долларов, в Америке и Европе открываются фирмы по франшизе.

**Вывод напрашивается такой:**важно все – и профессионализм, и личностные качества. Правда, специалист своего дела должен быть еще и легким на подъем, увлекающимся, энергичным, целеустремленным, готовым ради достижения результата, профессионального самовыражения и удовлетворения собственных бизнес-амбиций напряженно работать.

**Конкретный перечень качеств, которыми должен обладать сотрудник стартапа, зависит от вакансии.** Если нужен финансовый директор, не стоит ждать от соискателя энтузиазма и креативности. У финансового директора другие задачи, он должен разбираться в своем деле и иметь аналитические способности. От кандидата на должность менеджера по продажам ждут активности, открытости, разговорчивости и энергичности. От программистов не стоит требовать способности к многозадачности – обычно они решают какую-либо одну большую задачу, а затем переходят к следующей. Но нацеленность на многозадачность и многофункциональность, напротив, важны для менеджера, который управляет IТ-стартапом. Словом, требования к разным специалистам отличаются.

**Имеет значение и то, что проект инициирует крупная устойчивая компания**(именно этот случай мы и рассматриваем в статье), а не группа единомышленников без какой-либо поддержки. Компания в первое время готова поддерживать проект материально. А значит, степень энтузиазма сотрудников может быть не такой высокой, как в стартапах, запускаемых группой студентов.

**Екатерина ПОЛЕЖАЕВА,**

руководитель отдела развития персонала компании NVision Group

**Чтобы найти энтузиастов, позвольте сотрудникам компании выдвигать себя в стартап**

Проактивные сотрудники, способные создавать инновационные продукты и услуги, – мечта всех владельцев бизнеса. Как находить таких людей? Нужно проанализировать требования к участникам стартапов, запускаемых компанией, и четко их сформулировать, разработать хороший инструмент отбора. Например, если объявить в компании конкурс и предложить сотрудникам выдвигать себя на стартап, сразу можно получить людей инициативных, готовых к риску и к конкуренции. Понятно, что надо еще проверить, обладают ли самовыдвиженцы необходимыми качествами и навыками. Но в наличии мотивационного компонента можно уже не сомневаться. Однако мало просто отобрать людей, нужно создавать и поддерживать особую предпринимательскую среду, давать людям полномочия, обучать и развивать их.

**Прежде чем подбирать персонал, определите, какой продукт планируется предлагать**

Тогда Вы сможете избежать ошибок в подборе сотрудников для стартапа. Нужно разобраться: какой продукт должен появиться в итоге и как его придется распространять – на уже сложившемся рынке для подобных продуктов или же предстоит формировать рынок сбыта, так как выпускается принципиально новая разработка, не имеющая аналогов.

**Если в рамках стартапа создается продукт/услуга для существующего рынка**, делайте упор именно на профессионализм. Ищите квалифицированных производственников, способных наладить выпуск продукта, и высококлассных маркетологов, которые в состоянии его продвинуть. Часть сотрудников должны быть просто хорошими исполнителями, которым можно дать поручения и быть уверенным, что они будут выполнены. Именно это – стабильно выполнять работу – требуется в том случае, если стартап идет по относительно проторенной дороге и располагает финансовой поддержкой. Разумеется, для всех сотрудников проект должен быть интересен, они демонстрируют желание им заниматься.

**Если после запуска проекта планируется выпускать принципиально новый продукт (услугу), для которого не сформирован рынок**, то недостаточно, если сотрудники просто профессионалы. Выявляйте, обладают ли они такими личностными качествами, как амбициозность, увлеченность проектом, готовность работать в неизвестных сферах, выступать в роли первопроходца. Без этих качеств ничего нового создать не удастся.

**Пример**

Запуск американского проекта Groupon в 2008 году был успешным лишь благодаря настойчивости, целеустремленности и энтузиазму его создателей – американских студентов и выпускников вуза. Это была новая сфера интернет-услуг – предоставление скидок. Смысл проекта: пользователь распечатывает купон и предъявляет его продавцу товаров или услуг, совершая покупку по низкой цене. Студенты не только создавали сайт, но и убеждали администрацию магазинов, кафе, ресторанов в том, что участвовать в такой программе для них выгодно. Словом, работали сутками. Однажды один из производителей одежды, согласившись предоставить скидку в 50%, за сутки получил выручку в 11 миллионов долларов. Об этом написали в прессе, дела у стартапа пошли в гору. Летом 2009 г. в проекте работало всего 39 человек, в 2011 – уже 10 000. Прибыль выросла с 3,3 до 900 миллионов долларов. Российский аналог такого сервиса – Darberry – был куплен американской компанией и теперь называется Groupon Russia.

**Елена ВИТЧАК,**

вице-президент, Директор департамента по работе с персоналом «МБРР»

**Соблюдайте три условия, чтобы сделать стартап успешным**

Наш банк больше года живет в режиме уникальных стартапов. В эти проекты к нам приходят первоклассные специалисты из ключевых банков – игроков розничного сегмента. Причем некоторые даже с понижением, но работают в ненормированном режиме, постоянно генерируют идеи. Во-первых, мы четко формулируем цель, которую надо достичь. Во-вторых, выстраиваем эффективные коммуникации. Если члены команды действуют сплоченно, исключены административный хаос, бюрократизм, проволочки, несогласованность действий. Они убивают начинания и гасят созидательный настрой «звезд». В-третьих, поддерживаем эмоциональный климат, что очень важно – эффективный персонал стартапов живет эмоциями. Стив ДЖОБС, основатель Apple, сказал: «Всегда верьте в то, что вы делаете великое дело. И любите то, что вы делаете». Если команда стартапа сформирована правильно, она живет по такому принципу.

**Как понять, подходит ли кандидат для работы в стартапе**

Есть пять критериев. Применяйте их в комплексе.

**Критерий 1. Испытывает ли специалист чувство внутренней защищенности.**Это чувство еще можно охарактеризовать, как отсутствие страха перед возможной неудачей. Оно есть лишь у того, кто действительно считает себя высококлассным востребованным специалистом и не боится провала проекта, так как уверен, что найдет работу. Как это проверить? Очень просто. Задайте кандидату вопросы: «Вы готовы к сложностям и к возможной неудаче?», «Что Вы будете чувствовать, если поймете, что не достигли целей и проект провалился?» Наблюдайте за реакцией кандидата и за сутью ответов.

**Критерий 2. Действительно ли перед Вами профессионал, есть ли у него опыт.**Опишите кратко, что за продукт предстоит создать. А затем задавайте вопросы, чтобы выяснить, понял ли человек концепцию проекта: какой делается продукт и для кого, какие задачи призван выполнять. По ответам Вы поймете, насколько кандидат разбирается в предмете.

Используйте практические задания. Смоделируйте бизнес-ситуацию или проблему из рабочей жизни сотрудников и попросите соискателя предложить варианты решений. По ним Вы составите представление о том, что может и умеет кандидат.

Чаще всего достаточно пригласить в команду одного опытного человека, остальные сотрудники могут быть и неофитами (так называют новичков, не имеющих специального образования или профессиональной подготовки), но хорошо вливающимися в процесс, энергичными, готовыми адаптироваться и обучаться, познавать новую область. Опытный человек сможет привнести в работу структурированность, а молодые активные единомышленники будут генерировать новые идеи и заряжать энтузиазмом.

**Критерий 3. Совместим ли кандидат психологически с другими сотрудниками или с руководителем проекта.**В стартапе нет времени на притирку сотрудников. Нужно сразу слаженно работать в команде. А это возможно, если Вы подберете людей, хорошо понимающих друг друга, живущих в одном ритме, имеющих единые ценности. Психологическая совместимость – не желательное, а необходимое условие для успешного стартапа.

Важно все: у сотрудников должна быть самая высокая активность в одно и то же время суток, возможно, похожие взгляды на жизнь, близкие музыкальные вкусы. Проверьте, склонны ли сотрудники постоянно общаться и действовать слаженно, а не тихо в одиночку. Чтобы выявить это, задавайте любые вопросы. Важно то, как кандидат отвечает. Любой вопрос заставляет человека думать и говорить. К примеру, попросите описать распорядок дня в офисе на предыдущем месте работы, правила поведения, общения и взаимодействия между сотрудниками. По ответам Вам сразу станет ясно, что человеку близко, а что чуждо.

**Пример**

Создатели интернет-магазина наняли разработчиков. Инициаторы стартапа тщательно проверяли, насколько эти разработчики профессиональны. На 99,9% можно быть уверенным, что выбрали самых опытных и креативных ребят, которые просто вне конкуренции в своем сегменте. Дали им техническое задание, провели несколько совместных встреч, обсудили детали. Все поняли, что от них требуется. Но через четыре месяца сайт не был готов и наполовину, не был он готов и еще через три месяца. Оказалось, что не сложилась команда. Каждый разработчик работал по своему усмотрению, графику и стилю, не советуясь с другими и не учитывая, на какой стадии работы находятся коллеги. Они постоянно спорили друг с другом, игнорировали распорядок рабочего дня. Пришлось заменить отъявленных единоличников и ввести в штат новую единицу – куратора проекта, который был общителен сам и заставлял общаться IT-специалистов, работать в команде. Процесс сдвинулся с мертвой точки.

**Критерий 4. Готов ли соискатель работать много, выполнять самые разные функции.**Стартап еще не приносит денег, количество работников жестко ограничено. Поэтому каждый сотрудник должен быть готов выполнять несколько функций, стать в первое время многостаночником. Например, выполнять и секретарские функции, и обязанности маркетолога, и менеджера по продажам либо заниматься и логистикой, и размещать заказы на производстве, и контактировать с поставщиками и заказчиками. Если претендентов зажигает сама возможность начинать бизнес с нуля, то необходимость быть многостаночником их не остановит.

**Критерий 5. Способен ли поступиться имеющимися привиле-гиями ради перспективы роста и развития.**Здесь важно установить не только, как соискатель переносит трудности и лишения работы в стартапе, но и его готовность работать на будущее. Возможно, ради более привлекательного финансового положения. Но для этого надо пожертвовать тем, что есть.

**Пример**

Девятнадцатилетний французский студент Раймон ЛЭ (Raymond Lei) почти год отказывал себе во всех удовольствиях – не ходил в кино и ночные клубы с друзьями, экономил на еде. Он откладывал деньги на свое дело, которое задумал открыть в Интернете. И задумка была реализована: студент сделал сайт, на котором размещен онлайновый конструктор, и, используя его, любой желающий создает футболку по своему дизайну. Этот дизайн автоматически пересылается производителю. Через некоторое время автор дизайна получит свою футболку по почте наложенным платежом. Рэймонд копил деньги (2500 долларов), чтобы заплатить индийскому программисту за создание конструктора и сайта (ooShirts. com). Когда нужная сумма набралась, появился и сайт. После этого французский студент ничего по сути не делал, только считал прибыль. В первые полгода она составила 60 000 долларов, а еще через год 700 000. Единственного сотрудника студент нанял лишь недавно – чтобы открыть телефонную линию помощи.

**Игорь КЛЮШАНОВ,**

Директор по персоналу компании «Авто-Альянс»

**Если найти увлеченных энтузиастов не удается, привлекайте на разные участки проекта узких специалистов**

Стартап можно условно разделить на два этапа: подготовка и запуск. Не умаляя значения профессиональных знаний и опыта сотрудников, скажу, что на этапе подготовки важнее их мотивация: энтузиазм, умение работать за идею и достигать результата. Людей, привыкших работать от сих до сих, можно привлекать в качестве экспертов по отдельным направлениям работ, на временной основе. На этапе запуска проект наполняется исполнителями. Хорошо, если бюджет проекта позволяет в этот период обучать работников, организовывать стажировки для них на других объектах и даже в других компаниях. На ключевых позициях на этапе запуска по-прежнему оставляйте людей, мотивированных на достижение цели, увлеченных идеей проекта и транслирующих свою увлеченность коллективу.

**Где искать подходящих кандидатов?**

Есть пять путей поиска. Предлагаем их Вам, а каким воспользоваться, решайте сами. А чем завлечь кандидатов в стартап, смотрите в таблице.

**Таблица. Чем завлечь сотрудников в стартап**

|  |  |
| --- | --- |
| **Аргумент** | **Пояснение** |
| **Сотрудники нового проекта получают пакет акций** | **Это называется отсроченной финансовой мотивацией: когда дела пойдут в гору, то владельцы акций (долей) смогут получать большие дивиденды. Сотрудники чувствуют себя собственниками предприятия и искренне стараются, чтобы оно было успешным.** |
| **Есть доступ к руководителю, возможность играть ключевую роль** | **В стартапе каждый сотрудник – ключевой. Благодаря доступу к первому лицу решения принимаются быстро, информация сразу проходит снизу вверх и наоборот.** |
| **Можно сделать хорошую карьеру** | **К примеру, являясь сначала единственным продавцом в открывающемся предприятии, позже, когда дела пойдут в гору, человек может стать руководителем отдела продаж, а потом и главой филиала. Секретарь или переводчик получают шанс со временем превратиться в управленца или торгового представителя.** |
| **Заключается договор без испытательного срока** | **Лучше всего подойдет срочный трудовой договор. Сразу озвучивайте соискателям, что трудовые отношения оформляются по закону, сотрудники получают кредит доверия от компании и подтверждение серьезности намерений инвесторов.** |
| **За хорошие результаты работы выплачивается премия** | **Это очень важно, когда нет возможности сразу предложить высокие зарплаты, а также выдать пакет акций создаваемого предприятия.** |
| **Разработан подробный бизнес-план** | **Если его нет либо он составлен поверхностно, опытный соискатель не станет рассматривать предложение. Укажите в бизнес-плане конкретные цели и задачи, опишите методы работы, а также варианты решений проблем на каждом из пяти этапов: посевной стадии, на запуске, на этапе роста, на стадии расширения и на выходе.** |

**Путь 1. Через знакомых.**Спрашивайте у топ-менеджеров, идеолога проекта или друзей, нет ли у них на примете специалистов, которые по своим качествам (и профессиональным, и личностным) способны работать в стартапе. Пообщайтесь со знакомыми директорами кадровых агентств – не помогут ли они. Увлеченные идеей хорошие знакомые будут одержимо работать над проектом и за небольшие деньги. Но будьте осторожны: иногда родственники, принятые для работы над проектом, приводили все к краху.

**Путь 2. Рекрутировать молодежь из бизнес-инкубаторов.**Один из наиболее известных и авторитетных бизнес-инкубаторов создан при НИУ Высшей школы экономики в Москве. Не во все идеи инвесторы сразу готовы вкладывать деньги, поэтому их авторы – креативно мыслящие молодые люди – остаются невостребованными. Предложите перспективной молодежи реализовать ваш стартап. Желающие наверняка найдутся.

**Путь 3. Обратиться к хедхантерам.**Это имеет смысл, если нужно найти руководителей проектов – услуги хедхантеров дороги.

**Путь 4. Побродить в соцсетях, побывать на форумах в Интернете.**Обычно на своих страницах, размещенных в социальных сетях, люди рассказывают о стартап-проектах, которые успешно запустили. Только не забывайте проверять информацию!

**Путь 5. Взять сотрудников «в кредит» в кадровом агентстве.**Например, КА «Шанс» предлагает работодателям вчерашних выпускников в «аренду». Работодатель вправе расплатиться с агентством, когда получит доходы от стартапа. Gue tat, consecte

**Что такое стартап**

Стартап (от анг. start up – запускать) – новая фирма (предприятие, компания), которая создается с нуля и начинает свою работу, отлаживая все процессы: производство, распространение и сбыт, позиционирование на рынке. Идеолог и создатель компании называется стартапером (англ. startuper).

# Как внедрить демократический стиль управления и не расхолодить сотрудников.

**Давайте им самостоятельность, но воспитывайте самоконтроль**

Анна СОКОЛОВА, директор департамента управления персоналом компании «МТК “ЮниТранс”»

В ЭТОЙ СТАТЬЕ ЧИТАЙТЕ:

* как побудить сотрудников участвовать в принятии решений, конструктивно обсуждать рабочие задачи, как поступать с молчунами;
* какие четыре формы демократического управления существуют, какую выбрать, сколько свободы и самостоятельности дать работникам;
* почему стоит поручить сотрудникам составить себе план работы, как сделать его корректным, зачем вводить практику оценочных интервью;
* как воспитать в подчиненных чувство взаимозависимости и ответственности, заставить всех следовать общим правилам.

Сильной стороной руководителя отдела SMM-маркетинга всегда было то, что он умел четко и ясно ставить задачи подчиненным. Именно поэтому отдел эффективно продвигал бренд и продукцию компании и показывал высокие результаты. Из-за кризиса в компании cократили штат, а **отдел SMM-маркетинга объединили с двумя другими** подразделениями – службой маркетинга и отделом рекламы. Руководство новым подразделением поручили начальнику SMM-отдела.

Нагрузка утроилась, и то, что было сильной стороной его стиля управления – четкие и ясные задачи подчиненным, – теперь работало плохо. Руководитель **не успевал раздать всем четкие указания**и проконтролировать каждого. В результате, показатели упали. Однажды начальник объединенного отдела по привычке настоял, чтобы задача была решена так, как хочет он, но позже оказалось, что решение – ошибочное. Несколько сотрудников подали заявления об увольнении.

**Найдите баланс между доверием сотрудникам и степенью контроля. Демократия невозможна без авторитарных принципов**

Руководителю, с одной стороны, нужно научиться доверять людям, наделять их полномочиями, давать им возможность брать на себя ответственность и действовать. С другой стороны, требуется ясно сформулировать ожидания и правила игры, донести их до подчиненных, согласовать, утвердить в форме официального рабочего регламента. Потом управленец может осуществлять контроль согласно этому регламенту, а не по своему сиюминутному настроению. Но и такой регламентированный контроль лучше осуществлять эпизодически – тогда и там, где это действительно нужно. Например, в так называемых точках риска.

Руководитель, почувствовав, что с трудом справляется с работой, пришел за советом к HR-директору. Тот выступил в роли коуча: задавал вопросы о том, как руководит подчиненными начальник отдела, из-за чего, с его точки зрения, возникают проблемы. Оценивая свои действия, руководитель сам предположил, как можно изменить ситуацию. Нужно перейти от директивного стиля управления к демократическому – вовлекать сотрудников в планирование работы, воспитывать самоконтроль и ответственность, давать возможность принимать решения и проявлять инициативу. К тому же они обладают всем, что нужно – опытом и знаниями, высоким профессионализмом. А руководителю, чтобы дать четкие указания, надо все продумывать и решать одному, на что просто нет ни сил, ни времени. Как внедрить демократию, управленец попросил HR-директора объяснить и подсказать.

**Решения принимать коллективно! Пусть шеф просит каждого сотрудника высказаться**

Рекомендуйте ему регулярно проводить в отделе совещания, назначать дни и заранее объявлять вопросы. Скорее всего, подчиненные, не привыкшие к демократии, не станут сразу высказываться. Вероятно, **у них выработался синдром выученной беспомощности** – они ждут, пока руководитель сам даст указания. Пусть начальник действует так: решений не предлагает, но по очереди просит каждого подчиненного, называя его по имени, высказать свои идеи – как можно решить задачу. Очень скоро сотрудники станут оценивать мнения друг друга, включатся в обсуждение вопроса.

**ПРИМЕР**

В отделе маркетинга сотрудник-энтузиаст заваливал руководителя массой идей, и тому приходилось подолгу объяснять, почему та или иная идея бесперспективна. Но когда три подразделения объединили, руководитель уже не мог уделять много времени энтузиасту и предложил обсуждать его идеи на общих совещаниях отдела, в повестку дня которых выносятся в основном стратегические вопросы. На очередном совещании активист предложил идею, и начальник отдела обратился к одному из сотрудников: «Скажите, какие клиентские группы нужно изучить перед тем, как начать проект?». Потом спросил второго: «Кто чаще всего использует соцсети для поиска технических новинок?». Затем привлек к обсуждению остальных. Выслушав всех, сотрудник-энтузиаст вынужден был признать: его идея не так уж хороша. Но пообещал доработать ее, и на следующем совещании представил продуманное и взвешенное предложение, которое одобрили и позже реализовали.

**Еще четыре простых совета руководителю, внедряющему демократический стиль управления**

**1.** Отдавать предпочтение поощрениям, а не наказаниям. Тех, кто хочет бороться с нарушениями и их последствиями – наказывает. А тех, кто хочет, чтобы правила соблюдались – поощряет.  
**2.** Общаться с подчиненными менее формально, но соблюдать дистанцию. Не стремится совместно обедать с сотрудниками. Обращаться к ним лучше по имени, но на «Вы».  
**3.** Не допускать, чтобы доверие к подчиненному превращалось в отношения «ребенок – родитель». Под видом помощи сотрудник не должен получать готовое решение. Пусть руководитель общается с ним как со взрослым человеком.  
**​4.** Быть частью коллектива. Тогда коммуникации с подчиненными укрепятся, вопросы будут решаться оперативнее. Также нужно постоянно информировать подчиненных о том, что происходит в компании.

**Риск 1. Совещание превратится в бесконечную болтовню.** Призовите руководителя терпимо отнестись к тому, что на первых совещаниях сотрудники станут высказываться долго и по самым разным поводам. Ведь раньше их мнением не интересовались. А теперь они спешат выговориться.

**Как действовать руководителю:** пусть объединяет вопросы в обширные темы и объявляет: «Я понимаю, это очень важно для вас. Давайте назначим другое совещание и отдельно обсудим эту тему. А сейчас это рассматривать не будем».

**Риск 2. Некоторые сотрудники боятся выражать свою особую позицию.** Путают открытость с противостоянием и чуть ли не доносами, опасаются спровоцировать конфликт.

**Как действовать руководителю:** объяснять, что выражение мнения, отличающегося от мнения коллеги или руководителя, это не донос и не выпад против него. А напротив, демонстрация доверия, готовности выработать верное решение.

**Риск 3. Найдутся те, кто будет отмалчиваться.** А когда возникнет проблема, скажут: «Я так и знал, что это случится».

**Как действовать руководителю:** объяснять: такая позиция – вредительская. Если человек во время обсуждения заметил ошибку, он должен о ней сообщить. Некоторые руководители даже наказывают за вредительское молчание.

**Кто и как принимает решения после обсуждения? 4 формы демократии на выбор**

Посоветуйте руководителю определить и озвучить порядок работы и взаимодействия. Да, отныне все значимые решения принимаются коллективно в ходе открытого обсуждения. Но кто делает выводы, принимает итоговое решение, насколько свободными могут чувствовать себя подчиненные, какая степень самостоятельности у них есть? Это должен определить руководитель, учитывая профессионализм и надежность подчиненных, специфику работы подразделения.

Есть четыре формы демократического стиля управления. **Первая: коммуникационная**. Сотрудники могут выражать свое мнение, но в конечном итоге должны следовать распоряжениям руководителя. **Вторая: консультативная**. Управленец принимает решение, получив от работников подробную информацию и совместно ее обсудив. Они выполняют решения, в разработке которых участвовали. **Третья: автономная**. Работники вольны принять любое решение (но согласовать с руководителем), однако контроль и ответственность остаются за управленцем. **Четвертая: управление с совместным решением**. Руководитель ставит задачу, обозначает ограничения, а подчиненные сами принимают решение и действуют. Но у руководителя остается право вето. Предложите начальнику выбрать форму, которая подходит больше всего.

Клара БОДИН,

региональный Директор по HR компании Oriflame в странах СНГ

**Внедряя демократию в коллективе, соблюдайте шесть условий**

Первое: каждый сотрудник несет ответственность за свое дело. Второе: есть качественная обратная связь с подчиненными. Налаживать ее должен в первую очередь руководитель. Третье: задания соответствуют личностным качествам и компетенциям сотрудников. Четвертое: задачи и зоны ответственности в команде распределяются так, что каждый сотрудник чувствует зависимость от коллег. Пятое: руководитель замечает и поощряет сотрудников, которые демонстрируют командный стиль работы, берут на себя ответственность за результат. Шестое: отлажена система коммуникаций, при которой каждый сотрудник может быть услышан на всех уровнях руководства компании.

**Последнее слово – за руководителем отдела. Принятые решения не менять. Пример General Motors**

Пусть руководитель придерживается следующего правила: все могут высказываться, но последнее слово за ним. Если решение озвучено, руководитель от него не отступает (хотя если решение было ошибочным, надо открыто это признать). **Метания вносят ощущение хаоса в работу** и подрывают авторитет управленца. Жесткое следование принятому решению исключит ощущение неограниченной свободы, которое может возникнуть у сотрудников в ходе обсуждений, и выступит сдерживающим фактором, напоминающим, что **свобода – это осознанная необходимость** и ответственность.

**ПРИМЕР**

В 2014 году гендиректором General Motors стала Мэри БАРРА. Про нее говорили: она прервала эру царей в автомобилестроении – гендиректоров, принимавших решения единолично. БАРРА вырабатывает план действий коллегиально, внимательно выслушивает сотрудников, вовлекает их в процесс управления. Однажды она сказала: «День, когда люди скажут: «Я делаю это потому, что так хочет БАРРА», станет днем моего управленческого поражения». Но когда решение принято, Мэри не отступает от него ни на шаг и добивается исполнения. Она сочетает в себе обаяние и демократичность с жесткостью. БАРРА отменила бессмысленный дресс-код, ввела разные виды графиков работы. Но при этом конструктивно и твердо разобралась с забастовщиками, когда еще была HR-директором.

**Пусть сотрудники сами ставят себе задачи в работе, исходя из целей подразделения**

Схема действий такова: руководитель собирает совещание и делает короткую презентацию. В ней он показывает задачи, стоящие перед всей компанией, объясняет, чем они вызваны, чего достигнет компания, если их решит. Затем управленец демонстрирует цели подразделения: что оно должно сделать, исходя из задач компании. Кратко говорит об этом, а потом просит каждого подчиненного разработать свой план работы с учетом задач подразделения. Составленный **план подчиненные обсуждают с руководителем** и совместно утверждают.

Риск. Некоторые сотрудники решат, что можно воспользоваться ситуацией. Скажем, поставить себе несложные задачи либо снизить их количество.

**Как действовать руководителю:** апеллировать к общему плану подразделения и количеству подчиненных. Располагая этими данными, легко прикинуть, какой должна быть средняя нагрузка на одного работника – общий план разделить на количество сотрудников. И если план, представленный конкретным специалистом, сильно отклоняется от средней величины, можно указать на это подчиненному и попросить его скорректировать задачи. И пусть управленец напоминает сотрудникам, что по этим планам будет оцениваться работа.

Михаил МОЛОКАНОВ,

HR-директор группы компаний «НМЖК»

**Демократия не всегда нужна. Учите сотрудников обсуждать управленческие проблемы и вносить предложения**

Во-первых, приглашайте на совещания лишь тех сотрудников, чью зону ответственности проблема затрагивает напрямую. Во-вторых, организовывайте реальные обсуждения, чтобы каждый мог свободно высказаться. Для этого зачастую нужна помощь синхронизатора групп (фасилитатора). В-третьих, иногда принимайте окончательное решение не по большинству голосов, а на основе того, что скажет главное лицо, которое отвечает за реализацию этого решения. В-четвертых, сообщайте об окончательном решении всем, кто участвовал в его выработке, и благодарите за внесенный вклад.

**Советуйте внедрить оценочное интервью, чтобы сами сотрудники оценивали свою работу**

Пусть в конце года сотрудник смотрит, какие задачи ему ставились, и оценивает сам себя. Задачи могут выглядеть как KPI, как процессы, которые надо завершить, как список компетенций, которые надо было продемонстрировать. Можно сделать и смешанный список, где есть и KPI, и перечень компетенций. Исходя из перечня задач, оценку сотруднику ставит и начальник. Затем они встречаются и обговаривают, как поработал сотрудник, какие задачи решил, все ли сделал, что мог. Итогом должна стать согласованная единая оценка. Если возникли разногласия, в оценочном листе остаются две оценки. Такое оценочное интервью (Performance Appraisal) – серьезное испытание, **отчет сотрудника о том, как он распорядился свободой** и доверием, которое ему оказали.

**ПРИМЕР**

В концерне «Шлеман-Зимар» в оценочном листе сам сотрудник выставляет себе баллы за работу (максимум 7), а позже то же делает его руководитель. Оценка выставляется по восьми показателям эффективности и по пяти компетенциям. Затем руководитель и подчиненный обсуждают, как поработал сотрудник, что удалось сделать, а что нет. В оценочном листе фиксируется, какие вопросы задавал начальник, что отвечал сотрудник. Чаще всего они приходят к единой оценке. Если же нет, оценочный лист передается в производственную комиссию, которая разбирается и выносит вердикт.

Большой плюс оценочного интервью в том, что сотрудники чувствуют: решения принимаются коллегиально, но значимость индивидуальных результатов и **личной ответственности** сохраняется. А значит, даже если отдел выполнит план благодаря передовикам, шеф увидит тех, кто работал плохо.

**Порекомендуйте выработать единые для всех правила, а факты нарушения предавать огласке**

Это послужит противовесом тем вольностям, которые дает демократия сотрудникам, и будет напоминать, что есть и требования, ограничения, ответственность. Правила должны быть едиными для всех, независимо от должности, стажа работы и авторитета. Пусть руководитель требует, чтобы все придерживались правил, соблюдали дисциплину и трудовой распорядок. В отношении нарушителей управленец должен действовать жестко и предавать факты нарушений огласке. Все должны **знать, кто наносит вред общему делу**. При этом руководитель избавится от роли жандарма. Виновного теперь накажут коллеги, коллективно осудив его. В этом проявятся **признаки самоуправления и взаимного контроля**.

**ПРИМЕР**

В рекламно-промышленном холдинге приходить на работу к 8.00 без опозданий требуют только от рабочих производственного блока – они трудятся строго по часам и в 17.00 оборудование останавливается. Другим подразделениям сделали послабление. Офисные сотрудники приходят к 9.00, а творческим людям позволено начинать работу в 10.00. И не позже. HR-служба и руководители подразделений следят за посещаемостью. За опоздания сотрудника лишают премии. Даже если это дизайнер или другой творец.

**Просите руководителя серьезно относиться к идеям подчиненных, реализовывать лучшие**

В сети ресторанов появился новый управляющий, который начал внедрять демократический стиль управления. Сотрудники стали свободно с ним общаться. Однажды молодой повар сказал, что несколько лет изучает французскую кухню, и предложил добавить в меню несколько французских блюд. Управляющий поддержал идею, и вскоре посетителей стало больше – многие приходили, чтобы насладиться французской кухней. Через год повара отправили на стажировку во Францию, а когда он вернулся, ресторан изменил концепцию, получил более высокий статус в ресторанном рейтинге.

Когда сотрудники видят, что их идеи поддерживают и готовы реализовать, то активнее вовлекаются в работу, **берут на себя ответственность** за сложные проекты и выкладываются ради достойного результата.

**Сложные задачи дробите и превращайте в проекты, показывайте взаимозависимость**

Подразделение делится на группы, каждая получает свой проект. Когда все проекты будут выполнены, можно считать, что сложная задача выполнена. Фокус в том, что группы зависят друг от друга. Как сработает одна, так сработает и другая. Это и есть взаимозависимость. Пусть руководитель подчеркивает ее значение. Постепенно люди научатся лучше **работать в команде** и достигать общих целей.

**Важные выводы**

1. Давая самостоятельность, начальник воспитывает ответственность и чувство коллективизма. Позвольте сотрудникам ставить себе задачи и оценивать свою работу (с руководителем – согласование и утверждение).
2. Когда решение приняли, шеф может требовать исполнения и сразу наказывать тех, кто нарушает единые правила, предавать это огласке.
3. Чтобы сотрудники брались за сложные задачи, несли за них ответственность, работали с отдачей – позитивно воспринимайте их идеи, лучшие из них реализуйте. Информируйте о положении дел в компании.

# Если дружба руководителей начинает мешать работе.

**Как ограничить личное на производстве и избежать потерь**

**Юлия Ольховская,**исполнительный директор компании "Пампа Грин", социальный психолог

**В компании давно знали, что руководитель отдела продаж и начальник службы логистики – закадычные друзья. И это помогает им в работе: два подразделения, возглавляемые ими, тесно взаимодействуют, и порой приходится решать много проблем. Но после совещания гендиректор попросил HR-директора ограничить дружбу руководителей на работе: они стали слишком безоглядно полагаться друг на друга, из-за чего порой возникает неразбериха; на четкие вопросы не могут ответить, кивают друга на друга.**

+

У гендиректора появилось ощущение, что друзья-руководители стали перекладывать друг на друга даже те обязанности, которые каждый из них должен выполнять лично в своем отделе. Значит, можно предположить: управленцы не так скрупулезны в своих делах, что рано или поздно негативно отразится на результатах компании. Кроме того, когда отделы очень связаны друг с другом (один – продает грузы, другой их доставляет), то дружба может обернуться и другими издержками: руководители, сговорившись, могут начать тайно проворачивать нечистоплотные схемы, чтобы обогатиться лично. Поэтому гендиректор решил, что не помешает отрезвить друзей, пробудить у них чувство меры (насколько можно привносить дружбу на работу) и минимизировать их личные отношения в офисе.

+

Мария ДВОРМАН,

Директор по персоналу компании Adecco Group Russia

**Поговорите с друзьями, если видите, что один из них стремится использовать другого**

Конечно, чаще всего такие отношения возникают между руководителем и подчиненным. Но могут зародиться и между двумя начальниками, если один из друзей решил, например, отомстить какому-то сотруднику компании или хочет получить доступ к некой конфиденциальной информации, либо повлиять на генерального директора при помощи друга. Чтобы предупредить возможную негативную ситуацию, открыто побеседуйте с каждым из друзей, внесите ясность, договоритесь об изменении поведения. Возможно, даже потребуется какое-то время проверять, соблюдают ли друзья свои обязательства. Для профилактики не помешает нивелировать зависимость любых процессов в компании от личностного влияния сотрудников.

+

**Учтите: людям от природы свойственно стремление дружить, в том числе на работе. Иногда это на пользу компании**

+

Если люди близки по духу, то установить дружеские отношения им не помешают ни должности, ни корпоративная культура компании. Психологи утверждают, что представителю homo sapiens от природы свойственна **аффиляция** (от англ. affiliation – соединение, связь) – стремление окружать себя дружелюбными людьми, которые симпатизируют нам и которым симпатизируем мы. Более того, это может быть на пользу работе: руководителям действительно проще решать любые задачи, воплощать идеи, вести подчиненных за собой. Поэтому многие работодатели и HR-службы специально прилагают усилия, чтобы между сотрудниками установились дружеские отношения. Но все хорошо в меру. Если личные отношения заполняют все рабочее время, дружбу нужно ограничивать.

+

**Пример**

Чтобы сделать руководящих работников не просто коллегами, но и друзьями (а значит, и добиваться эффективной командной работы), учредители одного крупного московского банка дали установку HR-службе: на менеджерские позиции принимать только таких специалистов, которые верят в Бога. Сами учредители банка тоже были верующими людьми, вся корпоративная культура построена на религиозных ценностях. И по замыслу собственников, вера в Бога станет тем общим качеством, которое всех руководителей объединит и сделает друзьями. Поначалу так и было. Собираясь на совещания, руководители читали молитвы прежде, чем приступить к обсуждению дел. Летом руководящий состав выезжал за город на корпоративы. Там финансовые семинары и управленческие тренинги чередовались с лекциями по истории христианства и православия, а в перерывах управленцы банка пели псалмы, философствовали о вечном. Руководители действительно дружили. Причем даже семьями. Но через полгода все стало разваливаться: управленцы начали придумывать причины, чтобы отказаться от выездов на религиозные корпоративы, часть из них уволилась. Директор по персоналу поговорил с людьми, проанализировал все и понял: дело в том, что дружбы на почве религии (а это исключительно личностная вещь) стало слишком много. Она уже не сплачивала сотрудников, а тяготила их и отталкивала друг от друга.

+

Как же ограничить проявление дружеских чувств на работе, чтобы они не мешали бизнес-процессам?

+

**Способ 1. Сделайте так, чтобы друзья стали соперниками по работе**

+

Посоветуйте руководителю компании поставить каждому отдельные задачи, обозначить разные сферы ответственности. Например, объявите конкурс на вышестоящую должность (или на более престижную). А назначить на нее обещайте того из друзей, у кого в течение трех месяцев будут лучшие показатели в отделе. Либо предложите победителю конкурса возглавить интересный стартап или рабочую группу, реализующую захватывающий проект. В конце концов можно просто устроить соревнование между отделами, возглавляемыми друзьями-руководителями, пообещав привлекательный приз тому, кто покажет высокие результаты.

+

Благодаря этому Вы лишите приятелей возможности быть по одну сторону баррикад. Исчезнет общность, благодаря которой друзья действуют и говорят в унисон. Поставив их в условия конкуренции, Вы тем самым побудите их больше заниматься рабочими делами (ведь надо показать результаты лучше, чем у друга) и дистанцируете их друг от друга.

+

Татьяна МУЖИЦКАЯ,

помощник директора по персоналу компании «Эр Телеком», бизнес-тренер, психолог

**Три ситуации, когда HR-у необходимо вмешаться в отношения друзей**

Во-первых, это следует сделать, когда подружившиеся руководители позволяют себе демонстрировать на рабочем месте или на совещаниях равнодушие и показывают своим видом, что им просто хорошо в компании друг друга. Например, не слушают выступления коллег и постоянно разговаривают на свои личные темы. Во-вторых, нужно вмешаться, если Вы видите, что подчиненные друзей-руководителей начинают демонстрировать неуважение к ним и к их дружбе, стремятся обратиться напрямую к топ-менеджеру, как бы обходя стороной начальника. В-третьих, пора реагировать, если Вы наблюдаете саботаж со стороны руководителей-друзей. К примеру, они игнорируют поручение гендиректора, чрезмерно легко относятся к своим обязанностям, не волнуются за результаты. В этом случае надо срочно применить кнут: инициировать конфликт, уволить одного из друзей, если это возможно.

+

**Пример**

Два филиала страховой компании в Санкт-Петербурге возглавляли бывшие однокурсники и друзья. Это было известно руководству компании, и ничего против друзей оно не имело. Но генеральный директор стал замечать, что из месяца в месяц меньше всего полисов продается именно в тех филиалах, которые возглавляют друзья. Выяснилось, они частенько отлучались из своих офисов и проводили время на различных мероприятиях, а персонал, оставшись без присмотра, расслаблялся. Тогда генеральный директор написал и отправил по электронной почте письмо каждому из друзей-руководителей. В письме глава компании сообщил, что именно у них самые низкие результаты, попросил обратить на это серьезное внимание и исправить положение. Кроме того, пообещал тому, у кого из двоих друзей показатели по итогам квартала будут выше, вручить турпутевку на Кубу на двоих. Уже через месяц показатели филиалов возросли в полтора раза. А в конце квартала победителю, чей филиал продал больше всего полисов, торжественно вручили обещанную турпутевку. Дружба перестала мешать работе, руководители стали реже отсутствовать в офисах филиалов и больше работать.

+

**Способ 2. Переведите одного из приятелей на другую должность, чтобы они не сталкивались по работе**

+

Иначе говоря, дистанцируйте коллег-друзей друг от друга, восстановите для каждого зону личного психологического комфорта на работе, когда личное и производственное в балансе и первое не доминирует над вторым. К примеру, назначьте одного из приятелей руководителем такой службы, которая не взаимодействует с отделом, возглавляемым другим. Тогда руководитель будет поглощен новыми задачами, у него появится иное окружение, новое общение, благодаря чему он выпадет из круговорота дружеских отношений (позитива и обид). Дистанцируя друзей, Вы вернете их в производственный процесс. А самое главное, они смогут более трезво и адекватно оценивать себя, поведение коллег.

+

Светлана БУЛГАКОВА,

директор по кадрам компании «Акцент»

**В уставе компании пропишите правила, по которым сотрудники могут дружить**

Например, не разрешайте сотрудникам вместе отдыхать. Почему? Другие руководители и подчиненные расценят такой поступок как угрозу объективности – станут думать, что друзья будут покрывать друг друга, а при возможности продвигать, опираясь на субъективизм. А другие, объективно заслуживающие продвижения, останутся за бортом. Начнутся сплетни, домыслы, отвлекающие друзей и остальной персонал от работы. Или такая ситуация: руководитель привык обедать с одним и тем же коллегой, просто испытывая к нему симпатию или желая поделиться опытом, обсудить управленческие инструменты. Остальные могут подумать, что эти двое сплотились и что-то замышляют. Появится масса слухов, персонал будет сторониться друзей. Поэтому и своим примером, и в личной беседе посоветуйте линейным руководителям обедать с разными людьми и уделять внимание всем одинаково.

+

**Пример**

Накануне Нового года дирекция по рекламе фармацевтической компании составила списки клиентов и партнеров, которым надо доставить подарки к празднику. В этом списке значилось 600 адресов. За доставку отвечала служба маркетинга. Она нанимала курьеров и платила им шесть долларов за каждый доставленный подарок (вес – больше одного килограмма). Однако накануне праздника от сотрудников других подразделений компании стало известно, что никому из тех клиентов, с которыми они созванивались, подарки не доставлены. Тогда HR-директор по согласованию с генеральным директором провел проверку: поручил одному из своих подчиненных обзвонить 100 клиентов. Результат: лишь 20 из них подарки были доставлены. Пришлось устроить разбирательство. Как выяснилось, директор по маркетингу не смог организовать работу курьеров так, чтобы доставить все и всем вовремя. А руководитель дирекции по рекламе знал об этом, но так как был другом директора по маркетингу (когда-то работали вместе), покрывал его. Друзья надеялись, что до Нового года организационная проблема не вскроется, а после праздника про подарки уже никто и не вспомнит. Но получается, что руководители маркетинга и рекламы были готовы умолчать о своей ошибке, а часть денег, не выплаченных курьерам, присвоить. Чтобы разрушить такой тандем, друзей перевели в другие отделы, не соприкасающиеся по работе, с понижением – на должности заместителей руководителей этих отделов.

+

Кроме того, каждому из друзей полезно сменить обстановку. Если есть возможность, предложите отправиться каждому в командировку (не вместе!) или взять отпуск на неделю, повысить квалификацию на курсах.

+

**Способ 3. Поговорите с каждым из друзей, попросите дозировать дружбу**

+

В беседе опишите, как выглядят со стороны личные разговоры и перепалки приятелей на работе: будто происходит все не в офисе, а на кухне. Призовите друзей быть адекватными реалиям и привносить дружбу в работу дозированно. По большей части личное нужно оставить за пределами офиса. Это лучше и для самой дружбы: возможно, она выдержит испытание временем.

+

Геннадий САМОЙЛЕНКО,

Директор по персоналу и инновациям компании «Балчуг»

**Дистанцируйте друзей незаметно – ставьте им цели, вводите зоны ответственности**

Порекомендуйте генеральному директору ставить руководителям-друзьям четкие задачи, своевременно спрашивать с каждого. Они начнут понимать, что их дружеские отношения не смогут послужить прикрытием недоработок и личные отношения мешают работе. У приятелей не останется времени на дружбу в офисе.

+

**Пример**

В крупном промышленном холдинге работала руководителем дирекции маркетинга женщина 35 лет. На освободившуюся должность коммерческого директора приняли молодого мужчину 32 лет из конкурирующей фирмы. Однажды в компании появился новый важный проект и обоих руководителей назначили ответственными за него (распределив зоны ответственности). Постепенно они сблизились на почве трудоголизма. И после того как проект был успешно реализован, оба топ-менеджера продолжали дружить. Вместе обедали, подолгу что-то обсуждали вдвоем. Со временем стала снижаться дисциплина в их подразделениях, пошли сплетни, что руководители – любовники. HR-директор поговорил с ними, попросил их не выставлять дружеские отношения напоказ, не подчеркивать их. Руководители правильно все поняли. И хотя продолжали дружить семьями, подчиненные все меньше замечали особые отношения своих начальников. Через четыре года главный маркетолог и коммерческий директор уволились и открыли свой бизнес, стали партнерами. Сейчас дело устойчиво развивается и дружба этому не помеха. Во-первых, она основана на доверии и уважении. Во-вторых, друзья сумели сделать так, что она никого не раздражала на работе и не мешала бизнесу.

+

Напомните: даже самые искренние дружеские отношения между начальниками – это еще один повод для сплетен подчиненных. Ведь нельзя забывать, что если в обычной дружбе всего два действующих лица (друзья), то на работе появляется и третья сторона – наблюдатели, которые любят посудачить в обеденный перерыв или за чашкой чая, дать волю домыслам. Ведь наверняка другие сотрудники уже знают о дружеских разборках между приятелями.

+

**Способ 4. Намекните, что может пострадать карьера и деловая репутация каждого**

+

Это может произойти из-за того, что, будучи слишком сильно вовлеченными в эмоции, не имеющие отношения к работе, менеджеры станут менее глубоко вникать в дела, принимать непродуманные решения. А это, конечно, негативно отразится на результатах. Объясните это каждому из друзей.

+

**Схема 1. Когда без сомнений приветствовать дружбу на работе**

+

Но при этом в беседе доверительно заметьте, что руководство компании, конечно же, знает, какой замечательный специалист каждый из друзей-руководителей, подчиненные идут за ними, с энтузиазмом выполняя порученную работу. Однако, замечая особые отношения между руководителями, нередко сотрудники начинают менее серьезно относиться к работе. Они смотрят на руководителей и как бы предполагают, что работа не самое главное в компании. Таким образом, позиции руководителей среднего звена ослабевают. И когда возникнут важные проекты или освободится более высокая должность, руководство компании вряд ли станет делать ставку на руководителей-друзей, скорее предложит новую должность кому-то другому.

+

**Эксперимент: оказавшись в разных командах, друзья прекратят дружить**

+

Однажды психологи провели интересное исследование. Пригласили студентов с разных факультетов (раньше они не общались друг с другом) в загородный лагерь. Там люди знакомились. Через неделю психологи провели тест, который показал, кто кого считает своим другом. Затем студентов разделили на две команды так, чтобы назвавшие себя друзьями оказались в противоборствующих лагерях. Для команд устраивали соревнования, ставили их в конфликтные ситуации. А спустя еще неделю провели тестирование и выявили, кто кого считает теперь другом. Каждый студент назвал другие имена, чем во время первого тестирования. Вывод: соперничество способно охладить дружеские чувства или скорректировать их.

+

**Способ 5. Покажите, что дружба сотрудников может негативно восприниматься другими**

+

Выставляя напоказ свои особые отношения, друзья как бы выделяют себя на фоне других, демонстрируют свою общность, полагают, что в этом их сила, и словно противопоставляют себя остальным сотрудникам. Возможно, это не так на самом деле, но это может выглядеть так со стороны. Дружба руководителей может настроить против них не только других управленцев компании, но также и сотрудников отделов и служб, которыми друзья управляют.

+

Объясните это друзьям-руководителям. Покажите, что не надо обособляться от коллектива. Попробуйте нетрадиционный метод демотивации: например, если у Вас создан клуб менеджеров, однажды как бы случайно забудьте туда позвать приятелей. Либо «забудьте» пригласить на выезд в выходные за город компанией линейных руководителей. Если приятели сильные личности, это заденет их. Возможно, они задумаются и поймут, что что-то не так. А Вы при возможности намекните им, что не следует зацикливаться лишь на общении друг с другом, иначе можно потерять контакт с другими коллегами.

+

**Схема 2. Когда дружба может вредить работе**

+

**Интересные факты о женской и мужской дружбе**

+

Например, известно, что мужчины чаще помогают своим друзьям устроиться на работе, нежели женщины. Настоящая мужская дружба может проявляться в том, что приятель порекомендует своему начальнику своего лучшего друга как отменного специалиста (и он действительно таким будет!). Или, формируя отдел или создавая компанию, мужчина позовет к себе на работу своих хороших друзей. По такому принципу, например, собрался новый кабинет министров Франции: большая часть чиновников – это хорошие старые друзья президента Франсуа ОЛЛАНДА.

+

**Способ 6. На крайний случай: усугубите конфликт между друзьями, тем самым положив конец их отношениям**

+

Прибегайте к этому способу лишь в самом крайнем случае: если знаете, что от дружбы есть негативные последствия для компании (тандем чрезмерно самостоятелен и становится неконтролируемым, управленцы злоупотребляют служебным положением), разговоры уже не действуют, сотрудники не могут контролировать свое поведение, и дружеские отношения заполняют собой все, мешая работе. Словом, Вы готовы потерять одного управленца (или даже обоих), чтобы избежать негативных последствий. Для этого воспользуйтесь разногласиями, которые уже есть между друзьями, обострите конфликт между ними, доведите его до кульминации. Друзья поссорятся и, может быть, займутся наконец делом?! Но будьте готовы и к другому развитию событий: один или оба управленца уволятся. Это может отразиться и на персонале отделов, которые они возглавляли – кто-то из специалистов тоже уйдет. Но иногда такие потери бывают просто неизбежны и с ними стоит смириться, чтобы не страдала компания и все ее сотрудники. Кроме того, такой вариант развития событий послужит примером для других друзей на работе. Они увидят, что необходимо соблюдать разумный баланс личного и производственного на работе.

+

**Пример**

Молодая начальница отдела сбыта и ее ровесница, возглавляющая службу закупок на химическом комбинате, сдружились на почве любви к путешествиям. Подруги вместе ездили в отпуск, и никто ничего плохого в этом не видел. Но HR-директор вдруг заметил, что из службы сбыта в отдел закупок стали переходить специалисты, а затем большая часть из них увольняется. В компании пошли слухи о том, что начальница отдела сбыта, стремясь помочь подруге, когда у той уходят люди, вынуждает своих сотрудников помимо воли переходить в службу закупок. Кроме того, стали говорить, что у подруг есть и корыстная заинтересованность друг в друге. Гендиректор и HR-директор пригласили подруг на беседу. В ходе разговора одна сотрудница вдруг стала в чем-то упрекать другую, от всего отнекиваться и женщины поссорились, припоминая друг другу старые личные обиды. Тогда HR-директор воспользовался ситуацией и обострил личностный конфликт. Он отдельно поговорил с одной из руководительниц и поддержал ее: сказал, что ей высказали незаслуженные обвинения, что все сказано лишь затем, чтобы оскорбить ее. Хотя настоящая подруга никогда бы не стала при посторонних делать упреки, основанные на чем-то личном. После этого обиженная руководительница стала постепенно сводить свои отношения с подругой на нет. И это позитивно сказалось на работе: результаты служб выросли, сотрудники перестали увольняться.

# Кадры под цифрой

**23 июля 2018 Юлия Фуколова**

Многие компании сегодня внедряют цифровые технологии — в первую очередь в коммерческих подразделениях. Но в отраслях с высокой конкуренцией современные ИТ-системы необходимы и в работе с персоналом. Недавно цифровую HR-трансформацию начал крупнейший банк России. Скоро умные сервисы будут подсказывать, какую карьеру выбрать сотруднику и кому лучше предлагать новую должность.

Департаменты по работе с персоналом крупных компаний сегодня не могут обойтись без цифровых сервисов. Автоматизация HR-процессов, мобильные приложения, онлайн-обучение, использование чат-ботов и искусственного интеллекта — этот список перспективных направлений для кадровых нужд далеко не исчерпан. По данным опросов, российские компании чаще всего переводят на цифровые рельсы процесс рекрутинга, а также системы обучения и развития сотрудников, некоторые начали собирать данные, обрабатывать их и использовать HR-аналитику.

**ИДЕЯ КОРОТКО**

**Проблема**   
Сбербанк стремится стать технологичной компанией не только для клиентов, но и для сотрудников. Нужно автоматизировать рутинные процессы, объеди­нить HR-данные в одной системе, настроить быстрый и точный рекрутинг на массовые и руководящие позиции, продумать карьерное планирование.   
  
**Решение**   
HR-департамент внедрил agile-подход, за год перешел на новую платформу SAP Success Factors. Банк разрабатывает цифровые HR-сервисы. Системы HR-аналитики помогают предсказать уход сотрудников, а также предлагают людям разные варианты карьерного развития.

В HR-подразделения технологии проникают позже, чем в коммерческие службы, и Сбербанк — не исключение. Компания вывела на рынок удобные продукты, например «Сбербанк Онлайн», «ДомКлик» и другие, инвестирует в сторонние цифровые сервисы. «Сбербанк стремится стать технологической компанией для своих клиентов. Но сотрудники как внутренние клиенты ощущали это на себе далеко не всегда», — рассказывает заместитель председателя правления, руководитель блоков «Стратегия и развитие» и «HR» Юлия Чупина. Между тем стратегия Сбербанка, утвержденная до 2020 года, предполагает наличие «людей нового качества в эффективных командах». Без полноценной цифровой платформы для управления персоналом реализовать эту задачу было бы невозможно.

**Встать на платформу**

Сбербанк объединяет 12 территориальных подразделений, в которых работает около 250 тыс. сотрудников. Еще несколько лет назад каждый регион использовал свою ИТ-систему в HR, а это затратно и не очень удобно. Скажем, чтобы собрать HR-статистику, приходилось писать запросы, получать цифры в Excel, а затем вручную сводить их в одну табличку. Банк нуждался в единой платформе, которая позволила бы автоматизировать рутинные операции, а также развернуть новые сервисы для менеджеров и сотрудников. Например, упростить рекрутинг — компания нанимает около 35 тыс. человек в год, причем кандидаты на ключевые менеджерские позиции в обязательном порядке проходят 4 интервью (практику позаимствовали у Google). Всю информацию о соискателях нужно обрабатывать и хранить в удобном виде.

Кроме того, современная карьера перестала быть линейной. Раньше человек четко знал, какой будет следующая ступенька, а сейчас управленческие структуры становятся плоскими, все больше ценится кросс-функциональная экспертиза. К тому же в Сбербанке ввели рекомендуемый срок работы в одной должности для среднего и высшего менеджмента — 3—5 лет. Ожидается, что после этого срока человек поменяет функциональное направление или решится на переезд в другой регион. Иными словами, для умного планирования ­карьеры и организации переходов нужен серьезный технологический инструмент.

HR-департамент уже давно пытается стать технологичным — за три года с 2012-го до2015-го Сбербанк внедрил систему SAP Human Capital Management (HCM), с помощью которой автоматизировал кадровое администрирование, рекрутинг, расчет зарплат и оценку персонала. Но этого оказалось недостаточно  — по мнению топ-менеджеров, процессы и платформа были тяжеловесными и неудобными, а выполнение доработок в системе занимало более полугода, что в нынешних условиях слишком долго.

В 2016 году в Сбербанке решили, что новая система управления талантами будет облачной, чтобы не тратить время на разворачивание ИТ-инфраструктуры. Плюс в ней должен быть пакет преднастроенных HR-процессов, основанных на мировых практиках. Выбирали среди мировых лидеров автоматизации HR — SAP Success Factors (SF), Workday, Taleo от Oracle и др. В итоге остановились на Success Factors. Правда, для крупного бизнеса альтернатив в России практически нет — SF пока единственный сервис, который имеет центр обработки данных в России, как того требует наше законодательство.

Сбербанк перенес в SF четыре основных HR-процесса — рекрутинг, адаптацию персонала, карьерное развитие и обучение (расчет зарплаты и кадровое администрирование оставили в прежней системе), проект обошелся примерно в 300 млн руб. По предварительным оценкам, на развертывание сервисов требовалось не менее полутора лет, но глава Сбербанка Герман Греф поставил задачу завершить за год. В итоге, по данным SAP, получилось самое быстрое внедрение SF в мире.

**Первые результаты**

«Переход на цифровую платформу для работы с персоналом можно сравнить с разведением сада, — рассуждает Юлия Чупина. — Сначала вы выполняете тяжелые грязные работы — выкапываете камни, прокладываете дорожки, привозите почву, сажаете деревья. А красоту увидите позже». Как признается Юлия, она испытала ощущение счастья, когда стало понятно, что команда не зря «убивалась» целый год — были решены проблемы, которые не решались годами.

Например, в банке никак не могли запустить сайт для привлечения выпускников вузов, интегрированный с внутренними HR-системами. В итоге за 2—3 месяца сделали прототип, и еще через месяц сайт уже заработал. «Без новой платформы и agile мы этого сделать не могли, потому что сервис, запущенный на коленке, не справился бы с нашими потоками», — продолжает Чупина.

В новой HR-системе у каждого сотрудника есть профиль, где указаны должность, образование, опыт работы в Сбербанке и до него, история обучения, оценки результативности, вплоть до хобби и увлечений. В банке также создали профиль для каждой должности, который включает описание обязанностей, требования к образованию, опыту работы, компетенциям. Всего в Сбербанке сегодня 8 тыс. должностей, которые объединили в 60 семейств (кластеров) со схожим функционалом — продажи типовых продуктов, ИТ-операции, стратегия и развитие и т. д. Это необходимо для подбора сотрудников, их адаптации, планирования карьеры и продвижения.

После того, как 83 тыс. сотрудников прошли оценку по методу 360 градусов, каждый из них увидел, какие компетенции у него развиты ниже уровня, требуемого для данной должности. Люди могут также просматривать каталог обучающих программ (всего их в банке 900, большинство онлайн) и выбирать те, которые развивают нужные компетенции.

Начальник управления развития и карьеры блока «HR» Сбербанка Наталья Журавлева говорит, что раньше обучение всех сотрудников планировали в августе на год вперед, и это считалось серьезным достижением. Но сегодня такой подход не работает — слишком быстро меняется бизнес. Люди выбирают программы самостоятельно или после консультации с руководителем и могут учиться в удобное время. Речь не только о текущей позиции: сотрудник может примерить на себя все возможные профессиональные роли, которые есть в банке, чтобы понимать, какие знания и навыки там необходимы. И при желании подобрать себе программы на будущее.

**ГОД ЗА ДВА**

«Внедрить платформу за год нам помогли три вещи», — говорит руководитель проекта HR-трансформации Сбербанка Андрей Трифонов. Во-первых, заранее начали знакомство с системой, формирование команды и проч. Во-вторых, получили поддержку от менеджмента. Наконец, помог agile (см. также статью «Кадровики идут в agile», «HBR — Россия», апрель 2018 г.).  
  
«Большая часть бизнеса к тому моменту уже перешла на гибкую организацию работы, дошла очередь и до поддерживающих функций. Мы решили начать с HR», — рассказывает заместитель председателя правления Юлия Чупина. По ее словам, надоело ругаться с «айтишниками», когда заказанный продукт получали через год, а он уже устарел. Летом 2017 года Чупина собрала своих подчиненных и разработчиков, поставила на столе картинку с сердечками, где было написано «ИТ+HR», и объяснила, что пришло время работать вместе. Основные команды (около 400 человек, из них 70% — представители ИТ, 30% — HR) перебрались в одно помещение. Внедрением SF занимались почти 60 человек, плюс консультанты SAP и другие подрядчики.  
  
Но ИТ и HR подружились не сразу — поначалу чувствовалась настороженность. Как вспоминает Андрей Трифонов, «айтишники» садились с одной стороны стола, а HR-методологи — с другой. Сблизить интересы людей помогали совместные мероприятия — ежедневные стендапы с краткими статусами о ходе работ, двухнедельные спринты (обсуждение результатов и планирование задач). В итоге HR-менеджеры наращивали цифровые компетенции, а ИТ-специалисты учились напрямую коммуницировать с теми, кто ставит им задачу.  
  
Пилотный запуск новой HR-платформы Сбербанк начал в сентябре 2017 года в центральном офисе и в Поволжском территориальном банке. Информацию о нововведении разместили везде, вплоть до столовых и лифтов. С сотрудниками провели разъяснительные занятия, в сеть выложили видеоролики. «Поначалу мы, конечно, выслушали много критики от пользователей платформы», — рассказывает Андрей Трифонов. По его словам, в Сбербанке привыкли к высоким стандартам юзабилити. Скажем, интерфейс «Сбербанка Онлайн» оттачивался несколько лет, его рассчитывали буквально до миллиметра. А в SF дизайн предустановлен: кого-то не устраивал цвет, количество окошек, избыточность информации и т. п. Проблема была еще и в том, что к моменту внедрения в регионах 80% сотрудников не имели доступа в интернет с рабочих компьютеров, этот вопрос пришлось решать одновременно с внедрением.  
  
Окончательный переход Сбербанка на новую платформу состоялся в феврале 2018 года. В банке рассчитывали, что люди будут заходить в систему преимущественно с мобильных устройств, в первую очередь для обучения онлайн. Но оказалось, что гаджетами для саморазвития активно пользуются только в центральном офисе, а в регионах сотрудники привыкли обучаться очно в рабочее время вместе с руководителем. «Мы подсчитали, что с мобильных устройств в систему заходят 17—19% сотрудников, остальные — с рабочих компьютеров. Сегодня это неплохой результат», — говорит Трифонов. По его словам, процент будет расти, когда люди поймут, что учиться выгодно, и вклад в собственное развитие окупается.

Руководитель тоже может просматривать профили всех своих подчиненных, тогда как раньше эта информация «жила» в разных системах или ее вообще приходилось собирать вручную. Кроме того, менеджер видит информацию о вакансиях в своем подразделении и всю воронку кандидатов — сколько их, откуда пришли, как прошли собеседования, какие оценки им выставили интервьюеры. Сбербанк также подключил к HR-системе сторонние цифровые сервисы (VCV и Skillaz), которые проводят автообзвон и видеоинтервью с кандидатами на массовые позиции. По большому счету система подталкивает руководителя работать со своими людьми, а не перекладывать эту обязанность на HR.

Помимо внедрения цифровой HR-платформы в Сбербанке следят за появлением на рынке новых цифровых сервисов — оценивают их возможности, стоимость, эффективность. Например, недавно тестировали устройство, которое позволяет оценивать эмоциональное состояние персонала (инкассаторов, сотрудников колл-центров и других). Гаджет выглядит как бейдж и фиксирует, с кем человек общается, тональность его голоса, учащается ли сердцебиение и т. д. Люди какое-то время носили эти бейджи, но в итоге от их закупки отказались.

Но, как правило, все эксперименты правление начинает с себя. Именно так получил «путевку в жизнь» продукт под названием Team. Члены правления установили специальное приложение и регулярно давали друг другу обратную связь по принципу светофора: красный-желтый-зеленый. Из этих оценок видно, как строятся отношения в их команде, есть ли конфликты. Информация субъективная, но когда одни и те же сигналы поступают от разных людей, есть повод задуматься. «Мы расширили функционал системы и распространили эту практику как минимум на половину руководителей Сбербанка. Планируем встроить ее в SF, — говорит Юлия Чупина. — Наша цель — обратная связь в режиме реального времени».

**Включите искусственный интеллект**

Собрав все HR-данные в одной системе, Сбербанк начал активно использовать аналитику и строить предиктивные математические модели.

В банке уже научились оценивать вероятность ухода эффективного сотрудника (пока только для массовых специальностей). Как объясняет руководитель проекта HR-трансформации Сбербанка Андрей Трифонов, команда экспериментирует с различными алгоритмами анализа данных. Более высокое прогностическое качество дают так называемые блэк-бокс-модели (от англ. black box — черный ящик), правда, они не позволяют интерпретировать, какие именно факторы влияют на уход сотрудника.

А вот построить усредненный профиль успешного сотрудника Сбербанка и предсказывать на его основе эффективность других сотрудников качественно пока не удается. По словам Юлии Чупиной, для анализа собрали результаты оценки, историю обучения сотрудников, их карьерных перемещений, социально-демографические данные и т. д., но этого оказалось недостаточно. По мнению Трифонова, универсальной модели успешного сотрудника Сбербанка не существует, и сейчас команда строит модели на узких сегментах специалистов.

В Сбербанке также готовят к запуску сервис «Умная карьера» — адресные подсказки, в ­каком направлении сотруднику стоит развиваться. Алгоритм предлагает будущие карьерные роли на основании анализа успешных карьер в Сбербанке, предыдущего опыта человека, его знаний и навыков, психотипа. Дело в том, что люди могут ошибаться в оценке своих перспектив и выбирать неподходящий вариант, а сервис будет давать рекомендации. В принципе, в банке есть карьерные коучи, но консультация доступна ограниченному числу людей, а цифровая подсказка — всем.

В Сбербанке думают еще об одном сервисе — чтобы после появления вакансии HR-система сама подыскивала наиболее подходящих внутренних кандидатов и помогала принимать качественные кадровые решения. В перспективе банк планирует разработать такой же умный сервис, рекомендующий человеку конкретные программы обучения. «Мы построили модель на имеющихся данных, я даже опробовал ее на себе, — рассказывает Андрей Трифонов. — И могу сказать, что уже сейчас система советует правильно, но нужно дорабатывать дальше».

Оценивать в деньгах эффект от внедрения новой HR-платформы в Сбербанке пока не готовы. «У нас клиентская экономика, а сотрудники и их руководители — это тоже клиенты. Мы все время думаем, “купят” они наш продукт или “не купят”. Будем улучшать HR-сервисы, чтобы “купили”», — рассуждает Андрей Трифонов. В перспективе Сбербанк планирует продавать HR-сервисы, разработанные на базе SAP-решений, сторонним компаниям. Но их убедить будет гораздо сложнее.

# Профсоюз мешает

 Анна РОГОЗЯНОВА, начальник управления по работе с персоналом компании «Комус-упаковка»

Профсоюз крупного промышленного предприятия противился любой попытке руководства снизить расходы на персонал, рассматривая это как ущемление интересов сотрудников. Профсоюзным лидерам менеджмент отвечал взаимностью: за малейшую провинность – лишение премии. А когда компания автоматизировала многие процессы и решила сократить персонал на 16 %, то профсоюз организовал всеобщую забастовку, из-за которой компания чуть не оказалась на грани банкротства.  
 Все сотрудники не выходили на работу в течение недели. И получалось, что и без того огромные затраты компании (на автоматизацию процессов) лишь увеличивались. Появилась угроза финансовой состоятельности предприятия. Ситуацию обсудили на совете директоров и решили, что разумнее прекратить противостояние с профсоюзом и искать общий язык с ним.

Так как споры и взаимная нелюбовь с лидерами профкомов возникают всегда из-за прав и обязанностей персонала, то не стали обсуждать, кому выстраивать конструктивные отношения. Это поручили HR-директору. Его задача-максимум – превратить проф- союз в союзника и сторонника руководства компании. А более реальная задача, решить которую необходимо как можно быстрее, – наладить с этой структурой партнерские отношения. А для этого надо правильно общаться с ней.

**Психологический ход: заявляйте, что Вы лично разделяете подходы профсоюза**

Только не переигрывайте. Ведь лидеры профкомов вполне здравомыслящие люди и понимают, что HR-директор – тоже наемный сотрудник, который в конечном итоге выполняет волю руководства компании. Тем не менее у Директора по персоналу особое положение. Он находится как бы между руководством и сотрудниками, должен проводить решения верхов, но при этом защищать низы, а потому иногда может повлиять на позицию руководителей компании. Общаясь с представителями профсоюза, поддерживайте амплуа защитника трудящихся, подчеркивайте, что лично понимаете доводы профкома. Но мягко намекайте, что есть еще законы рынка и бизнеса. Игнорировать их нельзя, так как можно довести компанию до банкротства и ликвидации, что вряд ли на пользу и самому профкому. У компании должна быть прибыль, если ее нет – это разрушительно для предприятия.

**Прежде чем объявлять о непопулярных мерах, обсудите их с профсоюзами. Упор на плюсы!**

Самый больной вопрос – сокращение штата. Обычно это вызывает вихрь эмоций у профсоюза, и он старается до последнего противиться этому. Но нередко высвобождение части персонала – необходимость, а не прихоть руководства компании. Как поступить? Постарайтесь сначала убедить профсоюз в оправданности такой меры. Организуйте встречу с его представителями. Не говорите общие фразы. Тщательно подготовьтесь к разговору, пусть в нем будет как можно больше конкретики. Во-первых, расскажите, почему необходимо сокращение штата. Во-вторых, разъясните, что под сокращение попадут самые нерадивые и те, кто не обременен большими семьями. Приведите реальные примеры, назовите конкретные фамилии и должности. Обязательно опишите, как будете выявлять нерадивых и других претендентов на увольнение. Если представители профкомов увидят, что механизм разумный и гарантирующий справедливость, то их сопротивление снизится. Самое главное: подчеркивайте плюсы, которые получат в результате сокращения те, кто останутся в компании. Например, удастся расширить соцпакет или льготы.

**Пример**

Эва ЧЕРНЯВСКА рассказывала, как она, будучи HR-директором голландской фирмы Baltic Beverages Holding, работала с профсоюзом нефтяного предприятия Ventspils Nafta Terminals. Голландская фирма приобрела контрольный пакет акций нефтяного предприятия и, оптимизируя процессы, решила сократить персонал. HR-директор встречалась с представителями профсоюза Ventspils Nafta Terminals, которые изначально были настроены враждебно. Эва терпеливо рассказывала профсоюзу, что и как собирается делать, подготовила презентацию, наглядно показывающую, как будет происходить процесс сокращения: по каким критериям станут отбирать кандидатов на высвобождение, какие льготы будут им предлагаться. Например, сохранение медстраховки на год, помощь в трудоустройстве, дополнительные компенсационные выплаты. Иногда презентации делал и гендиректор фирмы. В результате HR-директор не только преломила враждебность профсоюза, но и получила в его лице партнера, заинтересованного в улучшениях на предприятии.

Ни в коем случае не стоит обострять отношения с представителями профсоюза, увольнять его лидеров, отвергать саму возможность пойти на уступки. Это чревато затяжным конфликтом, который невыгоден ни работникам, ни работодателю.

**Пример**

В конце 2011 года в российском подразделении пивоварни «Хайнекен» в Санкт-Петербурге прошли две забастовки, производство фактически встало на два дня. Работники требовали покончить с ненормированным рабочим днем, который продолжается до 20 часов летом. После этого руководство компании уволило двух руководителей профсоюза за нарушение трудовой дисциплины, в том числе за участие в забастовке. Последовала проверка государственной инспекцией труда, компании выдали предписание восстановить лидеров профсоюза, поскольку их увольнение незаконно. Но компания обратилась в суд, чтобы опротестовать решение инспекции. Прокуратура на стороне уволенных. Кроме того, они тоже обратились в суд, требуя восстановления на работе. Все это попало в СМИ, что отрицательно сказалось на имидже компании и ее привлекательности на рынке труда.

**Организуйте обучение профсоюзных лидеров, а заодно покажите, что соблюдаете законодательство**

Посвятите такое обучение тем вопросам, которые Вы как раз и намерены обсуждать с профсоюзом, к примеру, **правовым основам увольнения сотрудников по сокращению штата**. Затем организуйте **курс по оптимизации расходов на персонал, ее позитивному влиянию на финансовое состояние компании**. Попросите лектора подкреплять свои теоретические выкладки и нормы законодательства реальными примерами из практики – тем, как HR-департамент будет проводить сокращение штатов и как это отразится на прибыли компании. Благодаря этому удастся ненавязчиво в процессе обучения показать членам профсоюза, что Вы не стремитесь делать чего-то незаконного. Главная задача – сохранить компанию, а значит, рабочие места для людей. Так Вы сможете преломить враждебность профсоюзов по отношению к Вам.

Еще один вариант – устроить для профсоюзных лидеров **тренинг «Как вести конструктивные переговоры»**. На таких тренингах обычно не только дают теорию, но и отрабатывают знания, инсценируя переговоры. Заранее переговорите с тренером, чтобы он организовал такие инсценировки, на которых Вы обсудили бы конкретную проблему. Участниками таких учебных переговоров пусть будут настоящие лидеры профсоюзов и представители менеджмента компании. Так Вы с максимальной пользой используете обучение в собственных целях. Иначе говоря, направите энергию профсоюза в мирное русло и покажете возможности внесудебного пути урегулирования конфликта с помощью переговоров.

**Привлеките профсоюз к формированию соцпакета, и критики будет меньше**

Именно в этом профсоюз может стать Вашим эффективным партнером. Возложите часть задач (и ответственность) на руководство профсоюза. Административно-техническое сопровождение медицинского страхования сотрудников – огромный объем работы. Если передать этот функционал профсоюзу, конечно, оставив за собой определенные полномочия, то исчезнет его недовольство медицинской страховкой. Ведь HR-департамент уже не будет выглядеть эдаким диктатором, виноватым перед всеми.

Проводить опросы персонала, чтобы выявить степень его удовлетворенности соцпакетом, тоже можно совместно с профсоюзом. Его помощь будет особенно ценна, если большинство сотрудников работает не за компьютером и анкетирование приходится проводить, используя бумагу и ручку.

Профсоюзу же можно поручить и распределение материальной помощи сотрудникам, путевок на санаторно-курортное лечение и летний отдых детей, контроль за реализацией жилищной программы для работников.

**Пример**

В 2009 году на заводе компании «Автоваз» в Тольятти многих сотрудников на шесть месяцев перевели на режим неполной рабочей недели. Из-за этого у них уменьшилась зарплата и возникли сложности с оплатой ипотечных кредитов, которые взяли еще до кризиса по льготной корпоративной программе. Профсоюз компании, для которого незадолго до кризиса HR-департамент организовал обучение по управлению корпоративными финансами, обратился в банки с просьбой рассмотреть возможность отсрочки платежей по кредитам. Сначала банки ответили отказом. Но профсоюзы снова направили письма банкирам, объясняя, что сотрудники завода в силу объективных причин не в состоянии погашать кредиты в полном размере. Это возымело силу. Банки ответили, что могут рассмотреть вопрос о реструктуризации кредита в индивидуальном порядке с каждым заемщиком.

**Подключите профсоюз к организации корпоративных мероприятий**

Задействовать профсоюзных лидеров можно уже на стадии обсуждения идеи корпоратива, особенно если надо выбрать один из вариантов. Распределите ответственность за организацию мероприятия между HR-департаментом и профсоюзом, дайте конкретные поручения. За Вами, как HR-директором, должна остаться контролирующая функция.

**Пример**

Следуя своей главной ценности «Поддержание здорового образа жизни», крупная финансовая корпорация приступила к организации традиционной летней спартакиады. Запланированное число участников – 15 000. Требуется также пригласить спортивных инструкторов и судей со стороны. Стало ясно, что персонал HR-департамента с этим не справится даже при поддержке event-организации. Что же тогда делать? Нанимать еще одно event-агентство? Но HR-директор вспомнил про профсоюз, с которым у службы по персоналу установились позитивные отношения, и попросил его помочь. Профком согласился, более того, на своем заседании распределил обязанности каждого профсоюзного активиста по подготовке спартакиады. Мероприятие прошло успешно, и профсоюзным активистам даже выплатили премии за помощь.

**Все важные договоренности с профсоюзом протоколируйте**

Это поможет в дальнейшем избежать претензий со стороны проверяющих органов и в крайнем случае предъявить как доказательство в суде. Если Вы проводите совместные совещания HR-департамента с профкомом, на которых обсуждаете производственные вопросы, планируете развитие конкретных сотрудников или всей компании, подводите итоги совместной работы, ведите протокол.

**Пример**

В пивоваренной компании «Балтика» проходят ежеквартальные встречи руководства компании с представителями трудового коллектива, на которых обсуждаются насущные вопросы компании. Особенно важно, что определяется и степень участия представителей работников в их решении. Все фиксируется в протоколе, и у всех сторон есть возможность контролировать исполнение договоренностей. Как рассказала Светлана ЕФРЕМОВА, начальник отдела трудовых отношений и социального партнерства компании «Балтика», в протоколах указывается, что президент компании и вице-президент по персоналу обязательно выступят на Конференции трудового коллектива, ответят на вопросы делегатов и разъяснят стратегию компании.

Обсуждая с профкомом различные вопросы на совместных встречах, не забывайте о том, что нужно соблюдать режимы государственной, коммерческой и служебной тайн, а также требования закона о персональных данных. Не раскрывайте информацию, которую нужно, напротив, держать в секрете (скажем, о том, сколько раз сотрудник был женат, о его заработной плате). Если достигаете каких-то договоренностей, в протоколе четко опишите, каких именно, а также точно обозначьте взаимные обязательства, сроки их исполнения.

**Разрабатывайте внутренние документы компании вместе с профсоюзом**

Директор по персоналу сектора «Стеклянная тара и упаковка» компании «Сен-Гобен» Елена ШАБАНОВА уверена, что это поможет установить контакт с профсоюзными лидерами, сделать их своими партнерами. Разумеется, речь не идет о том, чтобы работать вместе буквально над каждым документом, достаточно лишь над самыми важными. Например, над «Коллективным договором» или «Положением об охране труда». Безопасность труда – это общая цель и профсоюза, и Директора по персоналу. Конечно, последнее слово за руководством компании. Но на стадии разработки выслушайте точку зрения профсоюза. Возможно, его предложения не покажутся такими уж завышенными. Попросите определить самые важные предложения. После того как «Положение об охране труда» будет утверждено, опять же совместно с профсоюзом разработайте программу «общественного контроля» за соблюдением установленных правил. Поручите профсоюзу выбрать и назначить ответственных за исполнение норм «Положения» в каждом конкретном отделе.

**Пример**

Недавно высшую награду «HR-бренд 2011 года» вручили компании «Лафарж Цемент» именно за проект по безопасности труда сотрудников. Он называется «Ответственность + Безопасность = ЖИЗНЬ». Проект запустили несколько лет назад, и профсоюз организации принимал в этом самое деятельное участие. Проект заставил людей перестать быть равнодушными к своей собственной безопасности и к безопасности коллег. За последние шесть лет количество несчастных случаев на предприятиях компании в России сократилось в 14 раз.

Наталья НИКОЛИНА,

начальник управления дирекции по управлению персоналом «Атомэнергомаш»

Вовлеките профсоюз в разработку KPI, и будет меньше недовольных оплатой труда

Установив весомый размер годовой премии и четкие критерии оценки выполнения ключевых показателей для профсоюзных лидеров, мы сможем добиться взаимопонимания в интересах всего предприятия. Полезно в KPI включить так называемые топ-показатели (для руководителей высшего звена), например производительность труда, прибыль. В этом случае профсоюзные лидеры начнут понимать финансовые возможности компании, а если им не будет хватать знаний, предложите им краткое обучение. Пусть представители профсоюзов участвуют в разработке KPI и сами увидят, как устанавливаются эти показатели для каждого сотрудника. А самое главное – члены профсоюза фактически сами определят размер премии за достижение KPI (исходя из финансовых возможностей компании), вместе с HR-департаментом введут понятные и прозрачные критерии оценки работы сотрудников. Так Вы добьетесь взаимопонимания с профсоюзными лидерами, получите их поддержку.

Елена РУДАВИНА,

Директор по персоналу издательства «Просвещение»

Объясняйте профсоюзу, что его непокладистость часто вредит сотрудникам

Предположим, нужно внести изменения в коллективный договор, касающиеся соцпакета. В этом случае по закону начинаются коллективные переговоры. И все то, о чем руководство компании и профсоюзы договорятся, вступает в силу. А то, в чем не удалось прийти к соглашению, снова урегулируется путем переговоров. Если профсоюз настаивает, не идет на компромиссы по какому-то пункту, важные для работников бенефиты оказываются «подвешенными». Люди не могут ими воспользоваться. Укажите на это профсоюзным лидерам. Заметьте: упорствуя в малом, они препятствуют утверждению всей социальной программы. И еще совет: коллективные переговоры надо тщательно готовить. Выходите на них с четкой, понятной и аргументированной позицией по каждому пункту. Призывайте договариваться. Неправильно, если стороны изначально сходятся как враги и начинают не переговоры, а борьбу.

Светлана ЕФРЕМОВА,

начальник отдела трудовых отношений и социального партнерства пивоваренной компании «Балтика»

Мы считаем: лидеры профкома должны быть примером для других

В нашей компании есть не только региональные первичные профсоюзные организации, но и Совет трудового коллектива (СТК), представляющий интересы работников. Руководство компании не препятствует деятельности тех и других, не пытается влиять на них. Если возникает необходимость провести коллективные переговоры (к примеру, когда вносятся изменения в коллективный договор), то в них непременно участвуют представители обеих структур – они входят в состав специальной комиссии. Мы, как HR-специалисты, не выделяем в особую категорию лидеров СТК и профсоюзов. Разве что в таком смысле: они должны быть примером для других сотрудников. И в профессиональной деятельности, в том, что касается соблюдения трудовой дисциплины, и в плане ответственного отношения к делу.

Инна ГРОМОВА,

руководитель департамента управления персоналом компании «Технопромэкспорт»

Привлеките профсоюз к работе над текстом коллективного договора

Чтобы работа над коллективным договором была более результативной, предварительно подготовьте вместе с проф-союзом «Регламент работы комиссии по заключению коллективного договора» (называться он может и по-другому, допустим, «Регламент ведения коллективных переговоров по заключению коллективного договора»). В него внесите фамилии членов комиссии, включая представителей профсоюза, а также определите этапы работы над коллективным договором, стадии разработки отдельных пунктов и порядок их согласования.

**Уволить первых лиц профсоюза – значит получить долгие судебные разбирательства**

Во-первых, эту категорию работников напрямую защищает Трудовой кодекс (ст. 374 ТК РФ). Там сказано, к примеру, что нельзя увольнять руководителей профсоюзных организаций за их деятельность, в том числе за создание на предприятии первичной профсоюзной организации.Во-вторых, лидеры профсоюзов, как правило, обладают большей юридической грамотностью, чем рядовые сотрудники. В-третьих, эти лидеры готовы рьяно защищать свои права. Поэтому нередко первых лиц профсоюзных организаций восстанавливают на работе.

Во-вторых, лидеры профсоюзов, как правило, обладают большей юридической грамотностью, чем рядовые сотрудники. В-третьих, эти лидеры готовы рьяно защищать свои права. Поэтому нередко первых лиц профсоюзных организаций восстанавливают на работе.

# Как добиться, чтобы сотрудники выполняли все точно

**Как добиться, чтобы сотрудники выполняли все точно, с интересом и высокой отдачей. Внедрите cистему постановки задач СЛОН. Бизнес выиграет**

Алла ПИСКУНОВА, Директор по персоналу компании «ЛГК-Логистика»

Аббревиатура СЛОН появилась 10 лет назад, когда Герман ГРЕФ возглавил Сбербанк и начал реорганизацию. Он сказал: «Мы должны доказать, что слоны умеют танцевать». Так глава Сбербанка обозначил цель изменений: **огромного монстра, каким является банк, превратить в гибкое предприятие**, живо реагирующее на запросы рынка и на ожидания клиентов. Преобразования начали с самого главного – с того, как руководитель ставит задачу подчиненному. Ведь от этого зависит, какие результаты выдаст сотрудник. А в конечном итоге, какими будут не только доходы, но и имидж компании.

Герман ГРЕФ разработал новый метод постановки задач, который вытеснил устаревшие формы коммуникаций руководителей и подчиненных. **Метод включает в себя 4 этапа**. Названия для этих этапов дали такие, чтобы из начальных букв этих названий образовалось слово «СЛОН». Вот эти этапы: С – ситуация, Л – линейная цель, О – обеспечение, Н – наблюдение. Именно в такой последовательности руководители всех уровней банка должны проходить этапы, формулируя задачу сотруднику. Долго описывать, какой эффект дал метод СЛОН, не требуется. Вы видите все сами, посещая банк. Ниже рассмотрим каждый этап метода. Возьмите его на вооружение. 

**1-й этап – С (ситуация). Начальник и работник анализируют ситуацию с позиций настоящего, прошлого и будущего**

Расскажите руководителям подразделений, как им действовать. Управленец объясняет подчиненному, какая ситуация сложилась в работе, почему необходимо найти из нее выход, что конкретно требуется сделать. Чтобы сотрудник лучше осознавал, какая на нем ответственность, **начальник ставит три вопроса**. Один апеллирует к настоящему, второй – к прошлому, третий – к будущему:  
1. В чем заключается проблема, которую следует решить? (настоящее).  
2. Что послужило предпосылками проблемной ситуации? (прошлое).  
3. Что произойдет после того, как проблему решим? Что будет, если эту проблему не решать? (будущее).

Подчиненный отвечает на вопросы, его непосредственный руководитель слушает. Если необходимо, задает уточняющие вопросы. Складывается беседа, по итогам которой сотрудник и начальник **совместно вырабатывают способ, как решить задачу**. Например, управленец заметил, что в последнем квартале стало расти число недовольных клиентов. Чтобы понять, как исправить положение, руководитель и задал подчиненному три вопроса. Они побуждают и осмыслись текущее положение, и взглянуть в прошлое, найти предпосылки, и предположить, как может развиваться ситуация, к чему приведет в будущем. Без такого анализа невозможно справиться с задачей.

**ПРИМЕР**

Директор онлайн-агентства путешествий пригласил к себе руководителя отдела по работе с клиентами, чтобы обсудить, почему растет число недовольных клиентов. Ведь со временем это приведет к потере крупных клиентов и к снижению прибыли. Не реагировать нельзя. Директор по очереди задал три вопроса, апеллирующие к настоящему, прошлому и будущему. По первому вопросу руководитель отдела сказал: «Проблема заключается в технических и коммуникационных сбоях, которые вызывает постоянно растущий поток клиентов». На второй вопрос о предпосылках управленец ответил: «Раньше на сайте продавались только авиабилеты, сегодня – практически все туристские услуги, необходимые для путешествий». По третьему вопросу о последствиях начальник отдела предположил: «После того как решим проблему, прекратим отток клиентов, повысим их лояльность. Если не станем решать, то вскоре начнут уходить к конкурентам постоянные клиенты. А потенциальные так и не превратятся в покупателей. Прибыль начнет падать. Компанию придется закрывать».

Анна КУТКО,

директор HR Мастерской (г. Новосибирск)

**Ставьте задачи в разных форматах, в том числе и коучинговом**

Такой формат позволит индивидуально подойти к каждому сотруднику. Невозможно всех равнять по одной мерке. Чтобы сотрудник понял и принял задачу, дайте ему высказать свое мнение. Задайте открытые вопросы: «Скажи, в какие сроки ты можешь выполнить задание?»; «Как ты считаешь, по каким критериям можно будет оценить, что ты достиг требуемого результата?»; «Что может помешать выполнению задач?». Таким образом мы даем подчиненному возможность оценить, на что он способен, ресурсы, объем задачи, скорректировать сроки и взять на себя ответственность. Не демотивируем его жесткой постановкой задач. Находим золотую середину.

**После того как разобрались с проблемой, рисуйте треугольник. Важно учесть все детали**

Детали очень важно обсудить на первом этапе постановки задачи. Это позволит избежать такой ситуации, когда сотрудник выполняет задачу не так, как это видел руководитель. Чтобы ничего не упустить, советуйте управленцам рисовать треугольник. По углам пусть напишут вопросы: «Что конкретно предстоит сделать для решения проблемы?»; «Когда это нужно сделать?»; «Как это делать?». Начальник отдела или службы просит подчиненного ответить на эти вопросы. Предлагает и свои версии ответа. После этого управленец может быть уверен, что качественно проработал ситуацию с сотрудником, учел все детали. Причем до того, как начал выполнять задание.

**ПРИМЕР**

Директор онлайн-тревел-агентства и руководитель отдела по работе с клиентами нарисовали треугольник и начали отвечать на вопросы: что, когда и как. В одном углу треугольника босс написал вопрос: «Что конкретно предстоит сделать для решения проблемы?». Начальник отдела ответил и записал: «Создать сайт, который будет отвечать на все вопросы и вести клиента к продаже». Во втором углу директор зафиксировал новый вопрос: «Когда это нужно сделать?». Подчиненный сказал: «В течение трех месяцев». На третий вопрос шефа «Как это сделать?» глава отдела, подумав, написал в последнем углу треугольника: «Автоматизировать сайт. Создать разделы, которые будут соответствовать основным типам вопросов от клиентов». Таким образом, проработав все детали, директор почувствовал уверенность, что руководитель подразделения задачу по сокращению числа недовольных клиентов выполнит.

Олеся ПРАВЛОЦКАЯ,

руководитель группы по работе с персоналом компании BBDO

**Только кажется, что творческий продукт не поддается измерению. Руководитель ставит каждому личный план со сроками**

Работа креативной команды строится по правилам. У творческого процесса всегда есть конкретная цель и измеримый результат, соответствующий задаче клиента. Скажем, с момента, когда получен бриф, до выхода рекламной кампании есть определенное время. Руководитель ставит каждому сотруднику личный план со сроками. В любой момент проверяет, насколько готовы этапы работы, есть ли просрочки. 

**2-й этап – Л (линейная цель). Руководитель пропускает задачу через SMART-фильтр и детализирует шаги**

Иными словами, просите управленцев проверять, соответствует ли задача правилам SMART. Это слово переводится с английского языка как «умный», но оно еще является и аббревиатурой. Как Вы, вероятно, помните, за каждой буквой стоит слово, у которого есть свое значение. А именно: **1. Specific – конкретная.** Руководитель подразделения должен объяснить подчиненному, какой цели нужно достичь. **2. Measurable – измеримая.** Управленец определяет, в чем будет измеряться результат. **3. Achievable – достижимая.**Объясняет, за счет чего планируется достичь цели. **4. Relevant – актуальная.** Начальник отдела или службы помогает подчиненному удостовериться, что задачу действительно необходимо выполнить. **5. Time-Bound – ограниченная по времени.** Руководитель определяет временной промежуток, в течение которого цель должна быть достигнута. Пусть управленец проверит, сформулировал ли он задачу так, чтобы она отвечала перечисленным выше критериям.

**ПРИМЕР**

Руководитель отдела по работе с клиентами по просьбе HR-директора начал тренировать навык постановки задач в режиме SMART. Суть задачи – научиться выступать публично. Ведь в начале весны следующего года турагентство должно принимать участие в международном туристическом форуме, и нужно заявить о себе и компании – выступить перед аудиторией. Чтобы достичь цели, управленец сделал табличку, в которой расписал задачу по SMART. Потом дал Директору по персоналу посмотреть и оценить, верно ли он все сделал. К сожалению, в двух графах из пяти руководитель допустил неточности. В результате получилась табличка, в которой управленец зафиксировал, что сделал правильно, а что неправильно. Она пригодилась ему, когда он ставил задачу подчиненным. Образец таблицы с отметками, что в задаче правильно, а что нет, – ниже.

**Таблица. Постановка задачи по освоению навыка публичного выступления в формате SMART**

| Буква | Значение | Неправильно | Правильно |
| --- | --- | --- | --- |
| S | Specific (конкретный) | Хочу, чтобы мне не было страшно на сцене | Мои выступления должны стать эффективными, помогать достигать целей, ради которых я провожу выступления |
| M | Measurable (измеримый) | Хочу, чтобы всем нравилось, как я выступаю | В девяти из десяти случаев после моих выступлений коллеги должны мне давать позитивную обратную связь. Задачи, которым я посвящаю свои речи и слайды, я должен выполнять в течение недели после выступления |
| A | Achievable (достижимый) | Хочу еще вчера | Уверен, что с публичными выступлениями почти у всех может получиться, но мне еще нужно усиленно поработать над техникой речи (избавиться от слов-паразитов) и овладеть приемами, позволяющими захватывать и удерживать внимание слушателей |
| R | Relevant (актуальный) | Мне это нужно | Это действительно мне нужно, по-настоящему. Ведь весной состоится отраслевая выставка, где я буду выступать |
| T | Time-bound (ограниченный во времени) | Вот как-нибудь выкрою время и научусь | За три месяца я начну выступать легко и с удовольствием, смогу управлять интенсивностью эмоций |

Если требуется увеличить объемы продаж, SMART-задачу для подчиненных управленец может сформулировать так: «Отдел сбыта должен увеличить продажи линейки продукта Х до 1 марта 2018 года в центральном регионе на 50%».

**Убедите работника, что выполнить новую задачу – вполне реально**

Пусть руководитель подразделения уверенно скажет: «В других компаниях это уже введено. Мы что, хуже?». Такое высказывание может снизить неуверенность и сомнения сотрудника, удастся реализовать задуманное или нет. Кроме того, оно задевает самолюбие и пробуждает дух соревновательности: «Действительно, конкуренты лучше нас что ли?! Они смогли, и мы сможем!». Управленец может сказать и так: «Чтобы решить задачу, нужно уделить ей пристальное внимание и время. Постарайтесь это сделать». А можно и так: «Этому люди обучаются 10 дней». Такая фраза словно показывает: в задаче нет ничего сложного и справиться с ней нетрудно.

**ПРИМЕР**

Коммерческий директор поставил руководителю отдела по работе с клиентами задачу: «Сократить количество недовольных клиентов на 60% в первом квартале будущего года». Пропустил ее через SMART-фильтр. Задача была конкретная: сократить количество недовольных клиентов. Кроме того, она измеримая: результат получим, опросив людей, которые воспользовались услугами компании. Достижимая: выполнить задачу реально за счет автоматизации сайта. Актуальная: надо повышать прибыль компании, а это нельзя сделать, не укрепив лояльность клиентов. Ограниченная во времени: временной порог обозначен – три месяца.

Автоматизировать сайт руководитель по работе с клиентами поручил IT-специалисту. Проект разделили на три этапа. 1-й этап: создали раздел «Помощь/FAQ» и разделили его на сегменты, которые соответствовали основным типам вопросов со стороны клиентов. 2-й этап: в десктоп-версии снабдили клиента подсказками в виде всплывающих окон, чтобы на каждом этапе покупки авиабилета турист понимал алгоритм действий. 3-й этап: создали внутреннюю базу знаний с шаблонами ответов, к которому сотрудники отдела по работе с клиентами могут обращаться в один клик. Удобный бэкофис значительно сократил время работы с клиентами: с 11 до 5 минут. Вместо 10 звонков теперь в очереди ожидания ответа – 3. Клиенты сами находят ответы на свои вопросы на сайте турагентства. Количество недовольных клиентов сократилось на 63%. Цель достигнута.

Татьяна КОНЕВА,

Директор по персоналу компании Hoff

**Ставьте задачу так, чтобы она заинтересовала сотрудника и вызвала желание действовать**

Объясните подчиненному, что конкретно Вы от него ждете, проверьте, правильно ли он Вас понял, готов ли нести ответственность за результат. Например, сотруднику торгового зала руководитель ставит задачу так: «Выложи товар производителя № 2 в отделе посуды на полку X так, чтобы выкладка соответствовала стандартам мерчендайзинга». Затем заинтересовывает его: «Если товар окажется на полке вовремя, мы сможем его быстро продать и ты больше заработаешь». В конце управленец проверяет, верно ли его понял подчиненный, спрашивает: «С чего начнешь?», «Как понял?».

**Скажите управленцам: «Нужно убедиться, что подчиненному все понятно. Попросите повторить поставленную задачу»**

**Добейтесь, чтобы сотрудник однозначно заявил, что обязуется выполнить задание**

Управленец должен увидеть: подчиненный взял на себя обязательство решить задачу. Пусть руководитель задаст вопросы сотруднику: «Справишься?»; «Это тебе по силам? Сможешь?»; «К какому сроку ты все сделаешь?». Если подчиненный отвечает: «Постараюсь», значит, он не берет на себя обязательств. Можно ему парировать: «Постараешься или сделаешь?». И только после того, как работник обещает сделать, можно надеяться, что он все выполнит в срок.

Объясните руководителям подразделений: все мы живые люди. Управленец может сказать что-то не точно или подчиненный не так услышит. Просите начальников отделов и служб **использовать обратную связь**, чтобы проверить, верно ли сотрудник понял задачу. Это можно сделать, сказав: «Итак, подведем итоги нашей встречи. Ты понял, что тебе необходимо сделать?». Словом, пусть подчиненный повторит задачу своими словами. Руководитель поймет, что услышал сотрудник, а что нет. Советуйте управленцам подтверждать то, что сказал подчиненный: «Да, все правильно, но ты еще забыл то-то и то-то». Начальник дополняет существенные детали. Благодаря этому лишний раз погружает человека в ситуацию, показывает, как важно выполнить задачу.

Пусть управленец следит, как человек ответит на вопрос. Формально, чтобы от него отвязались? Либо действительно понял, что ему надо делать («что», «когда», «как» – по методике СЛОН)? Если формально, рекомендуйте руководителям продолжать беседу с подчиненным – подробнее обсудить суть задачи и алгоритм действий. 

**3-й этап – О (обеспечение). Руководители предоставляют сотрудникам ресурсы, необходимые, чтобы решить задачу**

Если ответственный работник будет тратить время на то, чтобы найти ресурсы, то начнет выполнять задачу уже не с той энергией, которая была в начале. Поэтому настойчиво просите, чтобы управленцы обеспечили подчиненных всем, что необходимо для выполнения задания. Начиная от материальных ресурсов, заканчивая информационными и человеческими. Задайте проверочный вопрос: «Хватит ли тебе ресурсов и полномочий, чтобы добиться результата?». Пусть обеспечат **доступ сотрудника к отчетам, материалам, программным продуктам**, которые потребуются, чтобы решить задачу. Это не только поможет подчиненному справиться с заданием, но и продемонстрирует, что руководство заинтересовано в его работе, заботится о нем. Мотивация повысится.

Елена БЕЗРУЧКО,

партнер компании «Территория эффективности»

**Методики СЛОН или SMART используйте только в том случае, когда ставите подчиненному новую задачу**

Если сотрудник никогда не выполнял такую задачу, то важно проговорить цель, ресурсы, время и способ, с помощью которых можно добиться результата. Если подчиненный уже делал что-то подобное, применять какие-либо методики, чтобы поставить задачу, не надо. Они вызовут раздражение у работника. Он заподозрит, что руководитель сомневается в его профессионализме. В этом случае просто напомните, что он уже делал. Замотивируйте его на выполнение знакомой задачи так: «В прошлый раз ты справился замечательно. Уверен, сейчас сделаешь лучше!».

**Управленцы проигрывают с сотрудниками наихудшие варианты развития событий, составляют план Б**

В работе часто встречаются непредвиденные ситуации, но **большинство подчиненных не хотят думать о негативном развитии событий**, когда что-то планируют. Например, работу с клиентом. И когда события идут не по плану, сотрудники теряются. Соответственно, результата нет. Методика СЛОН призвана исключить такое положение вещей.

Просите руководителей подразделений разрушать шаблон в мышлении работников – уверенность, что все пойдет по стандартному сценарию. Сформулируйте для управленцев **вопросы, которые они будут задавать сотруднику**: «А что ты будешь делать, если это произойдет?»; «А что ты будешь делать, если твоя машина сломается?»; «А что ты будешь делать, если тебя отправят не к самому клиенту, а к его помощнику?». Чтобы работник еще в момент постановки задачи начал думать, как преодолевать возможные препятствия, разработайте план Б. Шансы на то, что подчиненный успешно выполнит задачу, существенно возрастут.

**ПРИМЕР**

Руководитель отдела по работе с клиентами, когда ставил подчиненному задачу, всегда интересовался: «Как ты поступишь, если задание не будет получаться, все пойдет не так?». В ходе разговора управленец подводил сотрудника к пониманию, что нужен план Б на случай непредвиденных сложностей. После этого подчиненный и начальник вырабатывали этот план вместе, либо управленец доводил до работника свой алгоритм действий. Например, менеджер продал тур для всей семьи. Покупала тур только прекрасная половина. Она транслировала менеджеру собственное видение, каким должно быть идеальное путешествие ее семьи. Но через месяц в офис ввалился недовольный муж, которому «вообще все не понравилось». Как действовать менеджеру? Это непредвиденная ситуация. План Б: менеджер не разбирается с мужем заказчицы лично. Сотрудник проводит недовольного мужа клиентки к специалисту. Он работает в офисе и занимается претензиями. При необходимости даст компетентный ответ на все вопросы. Менеджеру же надо продолжать работать с другими потенциальными клиентами, вести их к покупке.

**4-й этап – Н (наблюдение). Управленец обговаривает с подчиненным, как будет его контролировать**

Просите руководителей подразделений четко указывать сотрудникам, кто их будет контролировать: HR-директор, более опытный коллега, кто-то из смежников, гендиректор компании. Пусть также **обозначают сроки и форму контроля**: отчет в электронном виде, устный доклад на общем совещании, индивидуальная беседа в кабинете. Иначе сотрудник будет пребывать в неведении: зачем дали задание, которое никто не собирается контролировать? Или станет напряженно ждать, когда с него потребуют отчет о выполнении. Особо «забывчивым» подчиненным, вечно опаздывающим с выполнением задач, руководители должны **заранее озвучивать санкции за нарушение сроков**: выговор, отмена премии.

Объясните управленцам: можно затрагивать и личную мотивацию подчиненных, чтобы удвоить их желание работать качественно. Например, если работник мотивирован на профессиональный рост, надо подчеркнуть, что задача новая и интересная. Это стимулирует его. Если в сотруднике есть соревновательная жилка, стоит, например, упомянуть, что его коллега уже справился со своей частью задания. Просто потому, что стремится быть лучшим.

**Заметьте:** поставить задачу подчиненному мало. Управленец должен еще побудить его немедленно действовать. Настаивайте, чтобы в конце беседы с сотрудником каждый руководитель подразделений не забывал говорить: «Итак, задача понятна? Тогда действуй!». Часто людям не хватает этих простых слов, чтобы включиться в работу.

**Важные выводы**

1. Чтобы вызвать у сотрудника заинтересованность в решении задачи, руководитель должен обсудить ее с ним. Нужно понять, что есть сейчас, что будет, если решать или не решать задачу.
2. Задача управленца – сформировать у подчиненного адекватное восприятие задания. Попросите его выработать план действий на случай негативного развития событий.
3. Побудить работника продумать, что предстоит сделать, поможет техника «Треугольник». В его углах напишите по одному вопросу – «Что сделать?», «Когда?» и «Как?». Дайте ответить на них.

# Как добиться, чтобы сотрудники признавали свои ошибки и учились на них

**Как добиться, чтобы сотрудники признавали свои ошибки и учились на них? Измените отношение к промахам и сбоям. Cначала у руководителей**

Яна АЛФЕРОВА, Директор по персоналу компании Digital Design

Когда ситуация в экономике ухудшилась, стало важнее, чем прежде, чтобы сотрудники работали качественно. Каждая деталь и услуга – на вес золота, а замена брака – новые расходы. Чтобы избегать их, руководство компании потребовало строго наказывать сотрудников за брак. Но тогда работники стали делать все, чтобы скрыть свои ошибки. Это обернулось еще большими проблемами – **брак выявлялся, когда продукция (услуги) уже была у клиентов**. Это наносило вред репутации компании. По требованию гендиректора служба персонала, напротив, установила материальное поощрение за выявленный брак. Не помогло: люди стали специально допускать ошибки и сами их и выявлять. Затраты на выплату вознаграждения выросли, а число сбоев не сократилось.

**Маниакальное стремление руководителя соблюдать сроки приводит к ошибкам**

Боясь нарушить сроки, сотрудники не решаются сообщить управленцу, что в процессах или в продукте (услуге) обнаружены серьезные сбои и проблемы. Ведь чтобы устранить их, требуется время. Следовательно, нужно задержать сдачу работ и нарушить сроки. Но руководитель жестко требует, чтобы они соблюдались, за нарушение – взыскание. Не желая быть наказанными, сотрудники скрывают проблемы. О них становится известно позднее, когда уже ничего нельзя исправить. В этот момент начинается поиск виноватых. Но найти их сложно, так как сотрудники дружно умалчивают ошибки. Другие же формальные требования, включая срок, соблюдены.

Гендиректор собрал совещание и спросил HR-директора, как можно справиться с проблемой. Тот ответил: «Наказаниями и поощрениями задачу не решить. Нужно создать в компании культуру, при которой сотрудники будут сами вскрывать ошибки, анализировать их и делать выводы. Тогда количество брака снизится. Но чтобы этого добиться, руководителям нужно изменить отношение к ошибкам». HR-директор пояснил, как. Управленцы считают, что ошибка и сбой в работе – всегда плохо. За это надо наказывать. Такая установка вредна. Из-за нее сотрудники и скрывают ошибки. Надо **перестать во всех случаях воспринимать неудачу как крах и позор**. «Самые успешные люди чаще всего ошибаются», – говорил профессор психологии Калифорнийского университета Дин СИМОНТОН. Руководители должны понять: страшно не ошибаться, а утаивать промахи. От этого их становится больше, а качество работы ухудшается.

**Пример**

В 2003 году космический челнок Columbia взорвался при заходе на посадку. Семь астронавтов погибли. Специальная комиссия выяснила, что уже во время старта можно было предсказать катастрофу. При взлете (это зафиксировали видеокамеры) от топливного бака корабля откололся кусок обшивки. Он ударил по левому крылу шаттла и оставил трещину. Инженеры стали требовать, чтобы челнок, уже летающий вокруг Земли, сфотографировали со спутника, а космонавты вышли наружу и осмотрели повреждение. Но специалисты NASA уверяли: все в порядке. И ничего не предпринимали. Когда челнок возвращался из полета, в трещину попал газ, и корабль взорвался. Почему же в NASA отказывались что-то делать? Причина проста: специалисты не хотели шумихи и слухов о том, что, создавая шаттл, допустили ошибки. Словом, боялись в них признаться. А инженеры не могли настоять на своем, так как им не хватало полномочий и при этом они считали, что от них мало что зависит. По сути, астронавты погибли из-за неправильного отношения различных служб к ошибкам в своей работе. Их старались не замечать, и никто даже не попытался исправить.

Как же изменить отношение управленцев к ошибкам и сформировать культуру, в которой сотрудники сами станут обнаруживать недоработки, устранять их, делать выводы?

**Не говорите руководителям: «Не наказывайте подчиненных за ошибки!»**

Управленцы воспримут это в штыки: «Как это не наказывать?! А что же – поощрять? Замалчивать? Так люди вообще расхолодятся и станут работать хуже!». Определенная логика в этом есть. Если не хотите потерять авторитет в глазах руководителей, начните разъяснительную работу иначе. Признайте, что ошибка ошибке рознь. **Создайте классификацию промахов и заблуждений** и предложите перечень типовых реакций компании на каждый тип ошибки. Еще: разработайте меры, с помощью которых удастся сформировать в компании правильное отношение к ошибкам.

**Статистика показывает: руководители наказывают сотрудников за ошибки в десятки раз чаще, чем нужно**

Ученые из Гарвардской школы бизнеса опросили более 200 руководителей разного звена крупных компаний США и Европы. Управленцам задали два вопроса и потом сопоставили ответы. Первый вопрос звучал так: «За какое количество сбоев (в процентах), которые случаются в работе ваших подразделений, стоит наказывать сотрудников?». Обработав ответы управленцев, ученые получили цифру – от 2 до 4%. Затем этим же руководителям задавали другой вопрос: «Как часто в реальности людей наказывают за ошибки в работе?». Судя по ответам руководителей, от 75 до 88%. Это значит, что работников вынуждают скрывать ошибки, а компания их не анализирует и не делает ценных выводов.

**За что НАДО наказывать: предсказуемые ошибки**

Эти ошибки (их называют «плохими») сотрудники допускают сознательно, не пытаются предотвратить, исправить. Они замечают ошибку, но не придают ей значения или умалчивают о ней. Это и приводит к проблемам. Скажем, технолог на заводе перестал проводить обязательные контрольные проверки и допустил брак. В этом случае наказание оправдано.

Обозначьте три вида плохих ошибок и представьте их руководителям, подготовив презентацию.

**Разновидность 1. Нарушение правил.** Человек не соблюдает прописанные положения, инструкции или технологию. Это, конечно, нельзя не замечать и оставлять без порицания.

**Разновидность 2. Невнимательность.** Человек нарушает технологию потому, что у него ослабла бдительность. Важно выяснить, почему. Если из-за того, что ему безразличен результат работы, это нельзя оставлять безнаказанным. Если же причина в переутомлении из-за слишком длинной и напряженной смены, из-за чрезмерной нагрузки, то вряд ли в этом виноват работник. Не стоит торопиться с наказанием. Возможно, нужно скорректировать бизнес-процесс.

**Пример**

В торговой сети для продавцов установили график работы два через два. То есть: человек работает два дня с 10.00 до 22.00, а потом два дня отдыхает. Для кассиров и продавцов разработали систему поощрений и наказаний. Если человек трудился без ошибок, не вызвал негативных отзывов клиентов, ему начисляется небольшая премия в конце месяца. За промахи (например, за то, что ошибочно предоставили скидку клиентам за покупку двух или трех товаров одного наименования либо продали спиртное молодому человеку, не достигшему 18 лет) – депремирование. С системой поощрений и наказаний ознакомили всех сотрудников под роспись, провели обучение по стандартам работы. Но число ошибок не уменьшалось, а увеличивалось. И это несмотря на то, что депремирование было существенным, а наказание за ошибку, по сути, неотвратимым.

Стали выяснять причину. Оказалось, люди устают, так как смена слишком длинная – 12 часов. А больше всего клиентов приходит как раз под конец смены, когда усталость накапливается, внимание сотрудников снижается. Отсюда и невольные ошибки. Руководство компании изменило график: продолжительность смены сократили до 10 часов, часть сотрудников стала работать с 10.00 до 20.00, другая часть – с 12.00 до 22.00. Через месяц количество ошибок сократилось на 10%, еще через три – на 25%, а через полгода – на 40%.

**Разновидность 3. Отсутствие нужных компетенций.**Человеку не хватает образования, подготовки, навыков, качеств или способностей, чтобы выполнять задания на нужном уровне. Он напрягается изо всех сил, честно пытается сделать все правильно, но результат все равно не тот.

**Еще причина:** руководитель создает для сотрудника условия, в которых выполнить работу качественно – физически невозможно. Скажем, слишком сильно загружает подчиненного.

В чем ошибка сотрудника? Он не хочет или боится признаться шефу, что задача выше его сил. Значит, наказывать нужно не выговором или увольнением, а переводом на другую должность, для которой человеку хватает знаний и навыков. Еще: ему надо снизить нагрузку. Либо автоматизировать часть его работы, провести дополнительное обучение. Так, Вы покажете, что признать ошибки значит получить возможность стать максимально полезным для компании.

**За что НЕ НАДО наказывать: неизбежные ошибки в сложных процессах**

Такие ошибки возникают не из-за невнимательности, халатности или равнодушия персонала. Высококлассный специалист может соблюдать все регламенты, но ошибка произойдет из-за дефекта в самой технологии. Заранее выявить этот дефект невозможно. А значит, наказывать за ошибку нельзя.

**Пример**

Крупная телекоммуникационная компания решила первой использовать новую технологию DSL (цифровых абонентских линий). Она создала на ее основе новый продукт с привлекательными свойствами – возможностью вести переговоры одновременно с несколькими абонентами, автоматически повторно набирать несколько последних номеров, устанавливать и транслировать в беседе короткие видеоматериалы. Продукт приобрели многие пользователи. Но вскоре на компанию обрушился шквал звонков от клиентов с жалобами на то, что не все работает, видео зависает. Многие просили разъяснить, как настроить ту или иную функцию. Сотрудники компании не успевали отвечать на звонки и на письма, поступающие на e-mail. Около 75% запросов остались без ответа. Вскоре клиенты стали отказываться не только от нового продукта компании, но и от ранее опробованных. Компания провела исследование и выяснила, что привело к проблеме. В регионах у большинства пользователей низкий уровень технической грамотности. Им было сложно самим разобраться в нюансах новинки и все настроить. Ошибка заключалась в том, что компания не доработала продукт – не упростила его настройку и обслуживание настолько, что простые пользователи, не подкованные технически, сами справились бы с этим. Но наказывать за ошибку и некого, и нет смысла. Более того, ошибка показала, что не так в проекте и что надо доработать.

**Призовите руководителей сбить с себя ореол безгрешности. Пусть открыто говорят о своих ошибках**

И показывают пример сотрудникам. Для этого, во-первых, посоветуйте управленцам на совещании рассказать подчиненным о своем промахе или неверном суждении. Можно – в юмористической манере. Во-вторых, объясните, что не зазорно для шефа иногда признать, что в чем-то он разбирается хуже подчиненных и просит у них поддержки. Так управленец покажет, что не боится говорить о своих недостатках и не со всеми проблемами справится один. И еще: напомните, что поднимаясь по карьерной лестнице, человек все меньше подвергается критике со стороны и реже критикует себя сам. Это чревато ошибками и просчетами, которые могут разрушить его карьеру. Поэтому нужно добиться, чтобы подчиненные смело говорили шефу, что он не прав. Тогда он будет действовать адекватно и избежит фиаско.

Непредвиденные ошибки часто возникают и из-за того, что **в многоступенчатый и слишком громоздкий процесс встраивают новые звенья**. Вспомните, к примеру, как порой ведет себя таблица в Exсel, когда в нее вводите новые данные. Если в ней уже было много показателей, то нередко формулы сбиваются, в подсчетах возникают ошибки.

Иногда сказывается человеческий фактор. Если руководитель ставит сотруднику слишком сложные задачи, он не может выполнять их всегда успешно.

**Пример**

Один из маркетологов подготовил рассылку для клиентов. Когда ее отправили, пришло феноменальное количество откликов, а продажи выросли на 15%. Через некоторое время этому же маркетологу поручили снова сделать рассылку, и она снова оказалась успешной. Тогда руководитель службы маркетинга поручил маркетологу постоянно делать рассылки, а также писать посты для страницы компании в Facebook. В первый месяц количество откликов на рассылки и число лайков под постами было неизменно высоким. Но вскоре показатели стали проседать. Руководитель службы поговорил с подчиненным и понял, в чем дело. Маркетолог просто психологически иссяк. Ему ежедневно приходилось придумывать оригинальные идеи для материалов, которые он готовил, успевать воплощать эти идеи и в строго обозначенные сроки отправлять тексты клиентам либо выкладывать их на страницу в Facebook. У сотрудника накапливался стресс, силы на креатив снижались.

Руководитель службы понял, что было бы ошибкой наказывать маркетолога за снизившиеся отклики. Шеф на месяц освободил подчиненного от подготовки рассылок и постов в соцсети. Затем поручал ему готовить их только в наиболее ответственные моменты, когда требовалось собрать максимум откликов. Такой подход оправдал себя. Сотрудник отдохнул, и его рассылки и посты в соцсети снова собирали максимум откликов и лайков.

Светлана КРУГЛОВА,

руководитель функции управления талантами, директор PwC

5 советов, как научить своих подчиненных выявлять и исправлять ошибки

**1.** Обучайте сотрудников. Отслеживайте их работу. Спокойно и доброжелательно поправляйте недочеты, объясняйте, что и почему нужно делать.  
**2.** Давайте адекватную нагрузку. Будет меньше ошибок из-за усталости.  
**3.** Создайте систему взаимного контроля. Пусть сотрудники проверяют результаты друг друга.  
**4.** Создавайте атмосферу открытости, поддержки. Иногда говорите о своих ошибках. Разбирая чужие, концентрируйтесь на вопросе не «кто виноват?», а «что делать?».  
**5.** Раздавая задания, ориентируйтесь на сильные стороны сотрудников (по возможности). Каждому поручайте дело, в котором он силен.

**За что НАДО БЛАГОДАРИТЬ: непредсказуемые ошибки в принципиально новых начинаниях**

Никто не знает, как будут развиваться события, скажем, в стартапе, который компания запускает впервые. Поэтому сотрудники действуют так, как считают правильным. Но их поступки и решения могут привести к незапланированным результатам. Возможно, к нерадостным. Нужно ли за это наказывать? Конечно, нет. Иначе сотрудники больше никогда не будут предлагать ничего нового. Ошибки в экспериментах никто не может предсказать. **За такие умные ошибки следует, напротив, благодарить.** Ведь они дают компании ценную информацию о препятствиях, помогают понять, как их преодолеть и продолжить движение вперед, обогнать конкурентов. Делать же прогнозы в любом эксперименте очень сложно.

**Пример**

Если фармацевтическая компания ставит задачу – разработать принципиально новое лекарство, то ответственные за этот проект фармацевты начинают заранее планировать умные ошибки. Проще говоря, они выдвигают несколько гипотез о том, как стоит создавать медицинский препарат с заданными свойствами и какие эксперименты провести, чтобы эти гипотезы подтвердить или опровергнуть, сделав потом соответствующие выводы. Экспериментально опровергнутые гипотезы – это и есть «умные» ошибки. Благодаря им удается найти единственно верную гипотезу и создать новое лекарство (инновацию). И никому в руководстве компании даже в голову не придет наказывать фармацевта за то, что он потратил время и деньги, а получил десять отрицательных результатов и только один положительный. Мало того, фармацевтов не наказывают даже в тех случаях, когда все гипотезы не подтвердились. Ведь полезная информация все равно получена. А именно: лекарство невозможно изобрести (в принципе, или при помощи тех технологий, которые существуют сегодня). Либо оно будет неэффективным (а может, и опасным).

Светлана СКОЛЬЗКОВА,

Директор по персоналу компании «СКБ Контур»

Руководство компании признает за сотрудниками право на ошибку. Но так должно быть не везде

Цель нашей компании – создавать принципиально новое. Обойтись без ошибок мы не можем. Но мы четко разделяем ошибки на два вида: те, что сделаны в ходе работы над новыми проектами и изобретениями, и те, которые возникли из-за халатности и череды промахов. Ведь они могут привести к непоправимым последствиям. Для некоторых компаний второй вид ошибки особенно актуален (скажем, для медицинских, авиационных). Если для нас цена ошибки, как правило, – упущенная прибыль, то для них – нередко человеческая жизнь. Поэтому подобный подход (терпимость к ошибкам) для них неприемлем.

**Обсуждать ошибки, но не искать «козлов отпущения», использовать обезличенные выражения**

В сознании большинства людей понятие «ошибка» с детства неразрывно связано с понятием «вина». Работник думает: **признаться в ошибке значит объявить себя виноватым**. Поэтому он боится открыто и прямо говорить об ошибках – как своих, так и чужих. Чтобы избавить сотрудников от этого страха, просите руководителей обсуждать промахи и сбои так, чтобы разрывать связь между понятиями «ошибка» и «вина». Что делать для этого? Не искать виноватых. Если тех, кто говорит о провалах, в компании готовы растерзать, то сотрудники будут скрывать ошибки, а не говорить о них (кому нужны лишние проблемы). Люди должны быть уверены, что разговоры о промахах и неумышленных упущениях не обернутся репрессиями.

Советуйте руководителям делать акцент на другом – на обсуждении, что именно было сделано не так, как это можно преодолеть, какие полезные выводы сделать для всех сотрудников на будущее. Скажите, что **вопросы «Кто это сделал?», «Чья это недоработка?» под запретом**. Здесь персонификация ни к чему. Пусть управленцы лучше говорят: «Давайте разберемся, что случилось?», «Как Вы думаете, почему возникли сложности?», «Как будем действовать?». Конструкции должны быть обезличенными, безоценочными, как бы подчеркивающими: не важно, кто именно допустил ошибку. Гораздо важнее, почему она случилась и как подстраховаться на будущее. Вместо неприятной фразы: «Проблема возникла потому, что ИВАНОВ и ПЕТРОВ не сделали финальную сверку данных» нужно сказать отстраненно и безобидно: «Финальная сверка не было проведена. Из-за этого возникла проблема».

Если кто-то из сотрудников попытается по старой привычке найти виноватого, рекомендуйте руководителям подразделений задавать вопрос: «Как поиск виновного поможет решить проблему?».

Елена ОМЕЛАЕВА,

директор департамента управления персоналом кондитерской фабрики «Саратовская»

Если сотрудник допустил ошибку, обязательно провожу «разбор полетов»

Если причина ошибки – халатность, я требую письменно объяснить случившееся и подробно все описать. Человек сам анализирует проблему, выявляет, по какой причине она произошла. Это повышает степень его ответственности. Как правило, этого бывает достаточно, чтобы ошибка не повторялась. Если же она возникла из-за того, что сотруднику не хватило квалификации или ресурсов, то это больше вопрос ко мне как к руководителю. Такие ситуации стараюсь предотвращать. Ставя задачу, спрашиваю: «Что не ясно? Какие сомнения?». Если проблема возникла во время работы, прошу докладывать сразу. Тогда не критикую и не наказываю подчиненного.

**Сделайте на корпоративном сайте форму, чтобы сотрудники анонимно сообщали об ошибках и предлагали, как их исправить**

**Проанализируйте ошибки, а выводы оформите наглядно, в игровой манере**  
 Например, военное ведомство США создает для новобранцев пособия (тот же военный устав) в виде комиксов. А одна итальянская авиакомпания представила инструкцию по безопасности в формате мюзикла. Пассажирам показывают видео в салоне перед взлетом. Подойдут и плакаты, которые активно использовались в советское время. К примеру, чтобы объяснить, почему заготовки нужно закладывать в станок, стоя сбоку, а не перед ним. Плакаты и сегодня легко найти в Интернете. Используйте их стиль, чтобы напоминать сотрудникам о том, что удалось выяснить благодаря ошибкам.

Предоставить право сообщать об ошибке, не называя того, кто ее совершил, оправдано, если сотрудникам по какой-либо причине, скажем, в силу профессиональной этики, сложно признаваться в ошибках. Например, юристам, медикам, журналистам, инженерам. Для них это вопрос репутации. При этом они понимают, что информация о промахах и неудачных решениях коллег может быть очень полезной. Она поможет улучшить работу, не допустить аналогичных и новых ошибок в своей работе.

С помощью IT-службы создайте на корпоративном сайте форму, воспользовавшись которой работники смогут анонимно сообщить об ошибке и возможном способе ее исправления в HR-службу. Но обязательно систематизируйте информацию, **делайте анализ (привлекайте для этого экспертов и топ-менеджеров) и вывешивайте на сайте**.

**Пример**

Владелица частной клиники в Германии Катарина ШЕЛАУСКЕ организовала для медперсонала тренинги, на которых учила людей терпимо относиться к ошибкам – своим и чужим, не тыкать пальцем в виноватого, а сразу начинать искать причину ошибки. После тренингов на корпоративном сайте клиники появилась форма «Безопасность клиента». Медикам предложили заполнять ее анонимно – указывать на врачебные ошибки и инциденты, сообщать свои соображения о том, почему они возникли и как их можно устранить. Через месяц сообщений об ошибках стало в два раза больше. Катарина создала специальный комитет, в который включила лучших специалистов не только своей клиники, но и других медучреждений, а также преподавателей медицинских вузов. Комитет анализировал каждую ошибку, делал выводы, что к ней привело, и давал рекомендации, как ее избежать в будущем. Материалы, подготовленные комитетом, вывешивались на сайте. Сотрудники должны были их изучать и сдавать тесты. Через год уровень обслуживания и лечения вырос на 34%.

**Попросите управленцев аплодировать подчиненным, которые решаются публично признать, что поступили неверно**

Это важно, особенно на первых порах. Иначе об ошибках будут по-прежнему молчать, не решаясь открыто и прямо заявлять о них. Предположим, в компанию приняли нового коммерческого директора. В этот момент компания намеревалась поглотить конкурента. Гендиректор собрал всех топов, чтобы обсудить предстоящее приобретение. Все с упоением говорили о преимуществах, которые получит компания, а новичок молчал. Через год стало понятно, что поглощение не оправдало надежд. Гендиректор снова собрал всех топов и попросил каждого высказаться, почему так произошло. Когда дело дошло до новичка, он извинился, что молчал. Причина: он не видел смысла в поглощении конкурента, но **не решился заявить об этом, боясь нарушить всеобщее единодушие**. Такое бывает, когда новость о том, что решение может быть ошибочным, не приветствуется. Поэтому нужно воспринимать такие новости с благодарностью.

О том, как еще можно изменить сложившуюся корпоративную культуру, расскажет **Светлана ИВАНОВА** в видеосеминаре «[Управление корпоративной культурой](http://mgu.hr-director.ru/Theme.aspx?id=2938)».

**Пример**

В 2006 году Алан МАЛАЛЛИ перешел из компании Boeing в Ford на должность гендиректора. На первом совещании он попросил руководителей подразделений подготовить письменные отчеты о проделанной работе и о планах. В отчетах попросил там, где уместно, сделать цветные пометки: зеленую, если в работе все хорошо, желтую – в тех зонах, где есть тревожные симптомы, красную – если выявлены опасные моменты. На следующее заседание руководители явились с отчетами. И в них были только зеленые пометки. Алан понял, что это вызвано желанием подчиненных показать, что в их работе все замечательно. Но это некритичный взгляд, стремление скрыть ошибки. Новый гендиректор напомнил управленцам, что в прошлом году компания потеряла несколько миллиардов долларов из-за неверных решений, и спросил: «Разве у нас все в порядке?».

На следующее заседание все руководители снова пришли с зелеными отчетами, кроме одного. У него в плане была желтая пометка. На вопрос «Какие проблемы?» управленец ответил, что в продукте, который готовится к серийному выпуску, обнаружен серьезный дефект. Возможно, даже придется отложить запуск производства. Сначала воцарилась тишина. Все ждали, как отреагирует МАЛАЛЛИ. Он начал звонко хлопать в ладоши, тем самым одобрив смелость подчиненного. После этого уже никто из управленцев не боялся приходить с желтыми и красными отчетами**\***.

**Организуйте конкурс «Лучшая ошибка сезона», выявляйте и награждайте победителей**

Тех, кто не боится нарушить единодушное мнение и высказаться против, указав ошибку, призывайте поощрять, а не ругать и превращать в изгоя. Часто такие люди выявляют возможные проблемы, вовремя бьют тревогу.

**Чтобы необычно обсуждать ошибки, устраивайте «вечеринки по случаю неудачи»**

Делайте это легко и непритязательно, с юмором. Это лучше, чем скучное совещание, которое мало кому запомнится. А столь оригинальная, полная оптимизма форма для празднования ошибки останется в памяти у сотрудников. Подача материала должна быть легкой и наглядной. Пусть руководитель разложит ошибку по полочкам и подготовит наглядную презентацию. Вместе с управленцами подумайте, как еще можно обыграть ошибку – разработайте игру, в которой смогут поучаствовать работники, либо сочините профессиональные загадки, напишите сценарий и разыграйте сценку.

**Пример**

В американской компании SurePayrill учредили премию «Оригинальная новая ошибка». Ее получает сотрудник, который допустил самый необычный промах и тем самым выявил скрытые риски, обозначил, чего стоит опасаться коллегам, чтобы не совершить ошибку. Победитель получает премию в 400 долларов. В российской компании «Меховой рай» администрация награждает тех сотрудников, которые вовремя заметили, что в работе складывается ситуация, способная обернуться в будущем серьезными проблемами, и сообщили о ней.

**Создайте «банк ошибок», но акцент – на полезных выводах**

Предназначение банка не в том, чтобы лишь собирать выявленные и зафиксированные ошибки. Цель – фокусироваться на позитивных выводах из этих ошибок и распространять полезный опыт. Поэтому введите правило: на производственных совещаниях, которые руководители проводят с подчиненными, рассматривать одну-две ошибки из банка. Имейте в виду: банк может пригодиться и для того, чтобы успешно вспомнить об идеях, которые не были когда-то успешно реализованы, так как опережали время (см. в таблице ниже). То, что было ошибочным решением пять лет назад, может стать сильным проектом сегодня.

**Таблица. Банк ошибок (фрагмент)**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Ошибка** | **Причина** | **Как устранить** |
| 1. Срыв торговой сделки с компанией N | 1. Конкурентные преимущества нашей продукции были описаны в общих словах в конце презентации 2. Наш торговый представитель не смог четко ответить на прямой вопрос клиента – чем наша продукция серьезно превосходит предложение конкурентов 3. Генеральный директор компании-клиента оказался типичным «тяжелым клиентом»: на протяжении всей встречи угрюмо молчал (за него говорил помощник), а в конце начал задавать провокационные вопросы агрессивным тоном. Наш торговый представитель не справился с этой ситуацией | 1. Изучить потребности клиента, четко обозначить преимущества нашей продукции, выгодные для него, акцентировать на них внимание при повторной встрече (встречу провести не ранее, чем через полгода). Составить список универсальных аргументов 2. Составить программу изучения наших конкурентных преимуществ. Провести обучение торговых представителей с выходным тестированием 3. Отправлять на встречи с «тяжелыми» клиентами только самых опытных сотрудников |
| 2. Неудача в реализации идеи по передаче видеофайлов в рамках обучающих дистанционных электронных курсов | В 2004 году проект закончился неудачей, так как интернет-сети были не способны передавать объем информации, заложенный в видеофайлах | Подождать, пока интернет-технологии достигнут нужного технического уровня (этот момент наступил, поэтому можно запускать проект) |

**Пропишите в кодексе компании, что сотрудник обязан выявлять ошибки. Сообщив о них, он не несет наказание**

С одной стороны, Вы возложите ответственность за выявление ошибок на сотрудников. С другой стороны, дадите понять: тот, кто, скажем, непреднамеренно совершил промах, но признал, что был неправ, не подлежит наказанию. Провозгласив это правило и прописав его в Корпоративном кодексе, Вы сможете формировать у работников **толерантное отношение к чужим ошибкам**. А это создаст основу для свободного циркулирования информации о промахах в компании. Люди не будут воспринимать это как позор или что-то очень опасное. Если сотрудник провалил проект, а коллеги готовы открыто обсуждать это, значит, они учатся на чужих ошибках. А провал можно рассматривать позитивно.

Но **помните**: нельзя допускать, чтобы сотрудник, сознательно нарушивший правило работы, мог избежать наказания, признав свою ошибку. Пропишите в Кодексе, что не наказываете за неумышленную ошибку. Но за неэтичное и непрофессиональное поведение, за халатность и нарушение правил, нежелание просить о помощи, когда это поможет найти выход из сложной ситуации, наказание последует обязательно. За троекратное нарушение правил – увольнение.

**Пример**

В компании Toyota в правилах работы прописали: работник сборочного конвейера, обнаруживший брак или заподозривший, что он возможен, обязан остановить конвейер, дернув за специальный шнур – «андон». Специалист сообщает об остановке в инженерную службу. Если неполадку устраняют быстро, конвейер тут же запускается. Если нужно больше времени, то он, несмотря на возможные убытки, стоит, пока ошибку не исправят. За выявление самых серьезных ошибок работников премируют.

**Важные выводы**

1. Ошибка ошибке рознь. Наказывайте сотрудника за ту, что случилась из-за его халатности, равнодушия. За неумышленную ошибку не наказывайте. А иногда поощряйте.
2. Чтобы выявлять скрытые риски в бизнес-процессах и не допускать провалов, добейтесь, чтобы сотрудники не боялись признаваться в ошибках. Не ищите виновных, поощряйте тех, кто понял и признал свой промах.
3. В ЛНА компании пропишите: сотрудники отвечают за ошибки в работе и обязаны о них сообщать. Чтобы стимулировать к этому, проводите конкурсы на лучшую ошибку и вечеринки неудач.

 Чтобы сотрудники охотнее выносили свои ошибки на обсуждение, нужно:

показать им, что такое поведение одобряется руководством компании и помогает реально улучшить работу ее подразделений.

ввести правило: срока давности для ошибки не существует. Это значит: даже если ошибка не принесет вреда и всплывет через много лет чисто случайно, виновных накажут. Единственное спасение от этого – заявить об ошибке сразу.

поощрять взаимную слежку сотрудников друг за другом.

# Как добиться, чтобы сотрудники не боялись признавать ошибки

**Как добиться, чтобы сотрудники не боялись признавать ошибки. Учитывайте законы психологии, наказывайте мудро**

 Сергей ФРОЛОВ, Директор по персоналу корпорации «Биосфера» в России

Руководитель отдела по работе с клиентами пришел к HR-директору по делу: нужно уволить менеджера по работе с ключевыми заказчиками. Раньше руководитель был всегда доволен им. Но недавно подчиненный заключал договор с сетью магазинов и ошибся: рассчитал цену не по тому прайс-листу. В нем расценки ниже, и компания недополучит прибыль. Особенно рассердило руководителя то, что менеджер знал, что ошибся, но не рассказал об этом. Ведь договор уже было не отменить.

Действительно, если отменять договор, придется заплатить огромный штраф заказчику. И даже если потом заключить новый договор, в котором стоимость партии товаров будет рассчитана исходя из более высокой цены, все равно полученная прибыль не перекроет штраф. Так что лучше **оставить все, как есть. Тогда у компании будет прибыль**, пусть и меньше, чем хотелось бы.

«Что даст увольнение менеджера, который до того, как ошибиться, работал хорошо? – спросил руководителя HR-директор. – Ведь договор не изменить, и упущенную прибыль не вернуть». Руководитель отдела по работе с клиентами ответил вполне предсказуемо: «За такую серьезную ошибку не грех и уволить. Чтобы другие не вздумали скрывать свои проделки! Я должен знать об ошибках подчиненных, даже если уже нельзя ничего исправить».

Директор по персоналу не возражал против того, что сотрудника надо наказать. Но заметил: не обязательно это должно быть увольнение, если ошибка непреднамеренная. Одна из причин, по которой менеджер по работе с клиентами скрыл свою ошибку, как раз и заключается в том, что **он боялся эмоциональной реакции руководителя и увольнения**. И если с подчиненным расстаться, это лишь подтвердит, что его предположения были правильными. А **другие сотрудники, напротив, сделают вывод, что свои ошибки надо тщательно скрывать**.

Добиться того, чтобы сотрудники осознавали свои оплошности и сообщали о них, можно. Только другими способами. Надо **сменить стиль управления и создать такую обстановку в подразделении, когда сотрудники не станут бояться признаваться в том, что сделали что-то не то**, и нести за это ответственность. Предлагаем семь правил, которым можете следовать Вы лично как руководитель HR-службы, а также Ваши коллеги-управленцы.

**Светлана КРУГЛОВА,**

старший менеджер по управлению персоналом PwC

**Терпимо относитесь к ошибкам подчиненных, повышайте их самооценку, практикуйте командную работу**

Сотрудник боится совершить ошибку, если знает, что его осудят. Добивайтесь, чтобы отношения между начальниками и подчиненными строились на доверии, открытости и взаимном уважении, формируйте культуру коучинга, просите руководителей проявлять терпимость и понимание. Когда сотрудники знают, что в любой ситуации начальник их поддержит, они обсуждают с ним как свои успехи, так и неудачи. Проводите для сотрудников тренинги и «мозговые штурмы», которые помогут развить такие качества, как смелость и креативность, повысить самооценку и раскрыть потенциал. Также очень важна поддержка коллектива, командный подход к решению проблем. В компаниях, где «каждый за себя», сотрудники больше боятся совершить ошибку. Если же человек знает, что в сложной ситуации может положиться на помощь коллег, он будет более смелым и открытым к экспериментам.

**Правило 1. Придумайте наказание, которое мотивирует, – поручите исправить ошибку**

Иначе говоря, **дайте шанс человеку восстановить свое реноме успешного и серьезного сотрудника**. Ведь он скрывал свою ошибку в том числе из-за боязни, что руководство запишет его в разряд отстающих и ненадежных. Если Вы поручите устранить негативные последствия от неправильных действий именно тому, кто эти действия совершил, то **покажете, что по-прежнему доверяете ему и считаете его хорошим специалистом**. Не исключено, что подчиненный с необычайным рвением возьмется исправлять ошибку и вообще в дальнейшем будет работать гораздо лучше.

**Пример**

Руководитель отдела по работе с клиентами последовал совету HR- директора и решил не увольнять менеджера по работе с заказчиками, заключившего договор по неправильному прайс-листу. Вместо этого управленец потребовал, чтобы подчиненный возместил убытки. Нет, не за счет своей зарплаты. Руководитель предложил другой способ – проводить последующие сделки так, чтобы они принесли больше прибыли, чем обычно. Превышение и будет засчитываться в счет погашения потерь от неудачной предыдущей сделки. Менеджер взял этот совет на вооружение и в дальнейшем работал с утроенной силой. В итоге ему удавалось увеличивать сумму договоров за счет продажи клиентам различных дополнительных услуг и сопутствующих товаров. За полгода сотрудник смог покрыть все убытки. А после стал лучшим сотрудником компании.

Исправить ошибку или **выполнить задание заново поручайте другому работнику лишь в том случае, если поджимают сроки**, но надо выполнить все быстро и качественно. А в том, что с этим справится сотрудник, который ошибся, Вы сомневаетесь. Если же сроки не поджимают, пусть именно тот, кто проштрафился, и исправляет неверное решение.

**Правило 2. Не устраивайте показательный «расстрел»! Анализируйте ошибки коллективно, но без агрессии**

Разбирать ошибки конкретных сотрудников коллективно нужно для того, **чтобы все знали, что это за ошибки, как их распознать и избежать**. Если же Вы станете анализировать неверные поступки tete-a-tete с тем, кто их совершил, есть вероятность, что только он и сможет избегать их в дальнейшем, а другие – нет.

**Помните:** когда коллективно анализируете ошибку конкретного сотрудника, очень важно, как Вы это делаете, в какой форме. Многие руководители считают: чтобы другие внимательнее относились к своим служебным обязанностям, надо отчитать провинившегося прилюдно. Это заблуждение. Так руководитель может добиться только одного – понизить статус сотрудника в глазах его коллег.

*КОНФУЦИЙ,*  
*древний мыслитель и философ Китая:*  
*«Единственная настоящая ошибка - не исправлять своих прошлых ошибок»*

Действуйте иначе. **Избегайте агрессии**. В противном случае сотрудники еще сильнее будут бояться Вас как руководителя и Вашей реакции на ошибку. Разговаривайте сдержанно. **Оценивайте действие, а не человека**. Особенно важно научиться придерживаться такого правила тем руководителям, которые довольно вспыльчивы. **Проанализируйте, что именно было сделано не так, как надо**, почему это произошло и что предпринять, чтобы впредь не допускать подобного (как работать над ошибками, смотрите в схеме ниже).

Все это надо сделать еще и для того, чтобы человек увидел и осознал свою ошибку. В противном случае он никогда ее не признает. Максимум, он может внешне показать, что осознает свой промах. А внутри останется негативный осадок.

**Правило 3. Попросите сотрудника, который ошибся, рассказать все коллегам**

Пусть этот сотрудник откровенно расскажет, как он допустил оплошность, что способствовало этому. Иначе говоря, **поделится неудачным опытом и сам, а не руководитель, проанализирует ошибку**. Провинившийся испытает эффект катарсиса или очищения, как это бывает на исповеди у священника – рассказал все правдиво и на душе легко. А **коллеги подскажут, как исправить досадную оплошность**. В любом случае сотрудникам это послужит наукой – они поймут, как избежать промахов.

**Если сотрудник ошибается из-за нехватки навыков, обучите его за счет компании**

Конечно, на обучение стоит направлять сотрудника только в том случае, если он ценен для компании, старается работать эффективно, обладает большим потенциалом и может еще принести много пользы. Просто в данный момент ему не хватает некоторых профессиональных компетенций. Чтобы в дальнейшем он не допускал ошибок и не расстраивал руководителя, подберите подходящие курсы или тренинги в обучающих фирмах и отправьте его туда. Пусть компания оплатит занятия, преподнесите это сотруднику как бонус за старание. И впредь Вам реже придется сталкиваться с тем, что он выполнил работу не так, как надо.

**Пример**

Руководство одной строительной компании однажды на конференции с изумлением заметило, что конкурентная организация презентовала бизнес-стратегию, которая почти полностью повторяет планы самой компании. Стало ясно: кто-то из сотрудников выдал конкурентам ценную коммерческую информацию. Начали выяснять, кто это мог быть. Служба безопасности прослушала записи телефонных разговоров и указала на секретаря генерального директора. Она выдала все секреты, не желая того. Просто очень гордилась, что работает в этой компании. Как именно важные сведения оказались у конкурентов, секретарь по совету гендиректора и HR-директора рассказала сама.

Однажды в фирму позвонил молодой человек, который представился корреспондентом газеты. Он сказал, что пишет статью о компании. Секретарь с удовольствием ответила на все вопросы, рассказав и о структуре компании, и об основных клиентах, и о том, в какие регионы ездят менеджеры, где и по каким ценам закупают товар. Статья в газете так и не вышла. А так называемым корреспондентом оказался маркетолог конкурирующей фирмы, который использовал полученную информацию для разработки новой коммерческой политики. Секретарь проанализировала свою ошибку и призвала всех проверять информацию о человеке, который звонит, прежде чем отвечать на его вопросы.

**Правило 4. За ошибки, которые выявил сам сотрудник, не наказывайте. Назовите их бриллиантами**

Даже если у Вас в компании действует система KPI, сделайте так, чтобы ошибки, которые сотрудник обнаружил сам, а также постарался по возможности исправить, не влияли на размер премии или бонуса. Снижайте эти выплаты только в том случае, если работник мог заметить и устранить ошибку, но не сделал этого. Проявив такой подход, Вы **нейтрализуете главный минус KPI – подталкивать людей всеми способами открещиваться от своих оплошностей** и промахов из-за боязни получить меньше.

**Пример**

В компании «Инструм-трейд», которая производит продукцию для солидных автомобильных фирм, не просто не наказывают сотрудников за тот брак, который выявили они сами в своей работе или это сделали их коллеги, но и благодарят. Более того, в компании есть специальный стол, на который складывают бракованную продукцию. Называют испорченные образцы бриллиантами. Это название подчеркивает ценность брака – показывать другим, какие именно отклонения от стандартов возможны, как они проявляются. Сотрудники видят это и стараются не допустить аналогичных ошибок в своей работе. В KPI добавили показатель «Выявление отклонений от стандартов и чертежей». Все это привело к тому, что случаи ошибок в работе заметно сократились – с 12 до 0,4 %. Это означает, что риск предприятия потерять автомобильные компании как заказчиков снизился (они отказываются от сотрудничества, если в продукции появляется хотя бы незначительный брак).

**Елена ЖУЛАНОВА,**

Директор по персоналу кадрового холдинга «АНКОР»

**Пусть руководитель строит обсуждение ошибки с подчиненным в стиле «Что могло бы быть сделано лучше?»**

И при этом избегает обвинений или вопросов типа «Почему ты сделал так, а не иначе?». Это поможет установить открытый диалог с подчиненным, он начнет размышлять и осознает, в чем его просчет. А это очень важно: признав свою ошибку, сотрудник вряд ли повторит ее в будущем. Поэтому цель руководителя не столько в том, чтобы подчиненный сказал «Да, я ошибся», сколько в том, чтобы он произнес: «Теперь я знаю, как сделать это правильно». Исходите из того, что негативный опыт зачастую не менее важен, чем позитивный. Есть даже поговорка: «За одного битого двух небитых дают». Начальник должен помочь сотруднику правильно воспринять этот опыт, извлечь из него уроки. Просите управленцев развивать в своем подразделении и в компании культуру конструктивного обсуждения, вовлекать сотрудников в поиск решений, помогать в случае неудач.

**Правило 5. Не заставляйте работников, которые ошиблись, посыпать голову пеплом**

Иначе говоря, не требуйте, чтобы сотрудник занялся самобичеванием, каялся и чуть ли не рыдал. Достаточно того, чтобы он показал Вам, что осознает свою ошибку и признает ее. Учтите: на большее мало кто способен. Объясняется это свойством человеческой психологии: **признавая свою ошибку, индивидуум словно вынужден умалять свое собственное «Я»** и подтверждать превосходство того, кто прав. Только сильные личности способны достаточно легко и прямо говорить о том, что поступили неправильно. **Если же у человека проблема с самооценкой, то он не может признать свою неправоту** и не испытать при этом дискомфорта.

Есть и еще одна причина, по которой некоторые люди не признают собственные ошибки, – **неразвитое вариативное мышление**. Человек не в состоянии взглянуть на себя и свои действия со стороны, ему сложно принять другую точку зрения на проблему.

**Правило 6. Введите премию за выявленные оплошности, заведите «Журнал регистрации ошибок»**

Предположим, специфика деятельности в вашей компании такова, что нет ничего страшнее, чем ошибки, выявленные на последней стадии проекта. Тогда, конечно, важно, чтобы все оплошности выявлялись как можно раньше. Разумеется, для этого от сотрудников требуются определенные усилия. Чтобы люди прилагали их, установите премию за выявленные ошибки. Она может зависеть от их количества. Только **следите за тем, чтобы сотрудники не начали специально допускать промахи**, а потом якобы выявлять их и получать премии. Продумайте, кто будет следить за сотрудниками. Это должен быть человек, который разбирается в тонкостях профессии.

**Пример**

В компании «Инвитро» делают различные анализы, в том числе на гепатит, СПИД. Поэтому ошибка (перепутанные бланки либо колбы с кровью, неразборчиво написанные фамилия, имя и отчество клиента) может привести к серьезным последствиям и нанести вред репутации компании. Чтобы избежать этого, компания завела журнал регистрации ошибок. За каждую ошибку, которую сотрудник обнаружил в своей работе или в работе коллег и занес в журнал, полагается премия. Ее размер зависит от того, системная ошибка или несистемная. За несистемную тот сотрудник, который ее выявил, получает 150 рублей, за системную – 400 рублей. Работника, который допустил ошибку, не наказывают. За день удается выявить до пяти ошибок! Руководство компании добилось того, чего хотело, – рядовые сотрудники не боятся обозначать свои просчеты. Кроме того, удается выявлять и устранять серьезные недостатки в технологических процессах. И оказалось, что 94 % ошибок совершаются из-за неотлаженности процессов и только 6 % – по вине сотрудников.

**Мария ИВАНОВА,**

начальник отдела по работе с персоналом компании CTI

**Просите сотрудника, который ошибся, предложить решение, как можно исправить промах. Руководитель – не только «погоняла»**

Тогда Вы покажете себя мудрым руководителем, который умеет правильно относиться к ошибкам подчиненных и извлекать из них пользу для бизнеса и компании. Согласитесь, никто из сотрудников не рад, когда на них кричат, выплескивая негативные эмоции. Но любой из подчиненных с удовольствием спокойно обсудит ошибку, чтобы понять причины и получить ценный совет на будущее. Предложите сотруднику подумать и найти решение, как можно исправить эту ситуацию. Если он не сможет это сделать, подскажите ему, как действовать. Важно, чтобы руководитель выполнял роль наставника, старшего товарища, а не только «погонялы». Тогда сотрудники будут не так сильно опасаться признавать свои неудачи и научатся извлекать из них уроки.

**Но обратите внимание!** Чтобы сотрудники, сообщая о своих и чужих оплошностях, не думали, будто закладывают коллег, **формируйте в компании атмосферу открытости и доверия**. Постоянно подчеркивайте: право на ошибку имеет каждый, а не ошибается лишь тот, кто всегда идет проторенным путем.

**Правило 7. Слушайте сотрудников, но не позволяйте им перекладывать вину на других**

Даже если Вы на 100 % уверены, что оснований для ошибки не было и оправдания бесполезны, выслушайте, что говорит сотрудник. А говорит он примерно следующее: «Задача не выполнена по не зависящим от меня причинам». Тогда спросите, что же это за причины. Если он начнет кивать на коллег, которые якобы ему помешали, скажите, что **во всем разберетесь**. **Но только в его присутствии**. Если он лгал, то испугается, что ложь вскроется, и сменит линию поведения.

**Пример**

Когда выяснилось, что сотрудник не выполнил задание в срок и в нужном качестве, руководитель поинтересовался, почему. Работник ответил, что коллеги – специалисты по маркетингу – не предоставили ему необходимую информацию. Тогда руководитель спокойно сказал, что прямо сейчас разберется с этим, и снял трубку, чтобы набрать внутренний номер маркетологов. В этот момент подчиненный хотел выйти из кабинета, но руководитель попросил его остаться и мимоходом бросил фразу: «Буду разбираться при Вас». После этого сотрудник вдруг стал утверждать, что ему надо срочно позвонить клиенту, так как он заранее договаривался о встрече. Словом, стремился избежать очных ставок с теми, кого обвинял в своих ошибках. Руководитель спокойно сказал: «Хорошо, разберемся, когда вернетесь со встречи». Спустя два часа подчиненный вернулся, зашел в кабинет к начальнику и признался, что в провале задачи только его вина. Он ошибся в расчетах, а когда понял это, было уже поздно – подходил срок сдачи. Заново все переделать к сроку он не успел. Руководитель одобрил признание сотрудника, хотя и сказал, что его ежемесячный бонус будет уменьшен, и попросил впредь не перекладывать свою вину на других.

**Если сотрудник не признает ошибку, депремируйте его: за упрямство!**

Есть такие сотрудники, которые, несмотря на все очевидные доказательства их вины, продолжают утверждать, что ошиблись не по своей воле. Это плохо, так как не позволяет надеяться, что сотрудник исправится и больше не станет вести себя неподобающе. Поэтому можете депремировать сотрудника. Но подчеркните: премия уменьшается или отменяется не за саму ошибку, а за нежелание признать ее. Логика такова: «Сделал плохо и не признался? Значит, ты лгун и вор: ты украл правду!»

# Как не ошибаться в кандидатах и в сотрудниках.

**Используйте методику «7 радикалов», узнайте, что ждать от людей**

Вадим ВОЙЧЕНКО, генеральный директор компании «НТК Консалтинг»

Руководителю агрохолдинга давно казалось, что так называемые творческие подразделения (та же рекламная служба) работают стихийно и неупорядоченно. Возможно, тратят больше средств, чем могли бы, если бы работали более планомерно. Когда потребовалось снизить расходы, **руководитель компании решился на эксперимент**: попросил HR-директора подобрать штатных сотрудников, способных заниматься планированием и контролем. И назначить их руководителями творческих подразделений. Так гендиректор хотел уравновесить творчество плановым подходом. Эксперимент провалился. В подразделениях резко упала эффективность, начались конфликты руководителей с подчиненными и даже – увольнениями со скандалами. На выходных интервью с увольняющимися выяснилось: сотрудникам не нравится, как руководители-плановики общаются с ними – жестко, сухо, будто учителя с учениками, порой агрессивно. А еще они мстят сотрудникам, высказывающим свое мнение.

«Кто бы мог подумать, что новые управленцы так себя проявят?! Как избежать такого в будущем? Ведь нельзя человека «просветить» и понять, какой он!» – посетовал HR-директор. На самом деле **предугадать проблемы с сотрудником** (или кандидатом) можно. С помощью методики «7 радикалов». Она позволяет определить, какими личностными качествами обладает человек, как может повести себя в разных ситуациях, какие **скрытые качества** ему присущи. Так, в описанном случае поведение новых руководителей было предсказуемым. Судя по краткой характеристике, они принадлежат к эпилептоидному типу личности (по «7 радикалам», описание радикалов и их проявлений см. в таблице ниже). Они пунктуальны, прагматичны, любят порядок, умеют планировать. Это сильные стороны. А слабые: черствость, жесткость, агрессивность. Есть и скрытое качество – злопамятность. Так что методика «7 радикалов» могла бы предупредить о возможных проблемах. Но HR о ней не знал.

Наталья СОЛОВЬЕВА,

руководитель направления подбора и адаптации персонала компании FM Logistic

Методика «7 радикалов» помогает подбирать сотрудников, наиболее подходящих для должности

С помощью методики Вы легко определите качества личности кандидата, влияющие на его поведение. Затрачивать силы и средства на тестирование не потребуется. Определив доминирующий радикал в характере соискателя, Вы соотнесете его с профилем должности и поймете, сможет этот соискатель эффективно трудиться, не возникнет ли у него каких-либо внутренних противоречий с тем, что ему придется делать, соответствует ли работа его темпераменту и ценностным установкам. Иначе говоря, сможете и выбрать самого подходящего специалиста, и качественно его адаптировать, подобрать оптимальные инструменты мотивации.

**По эмоциям и поведению человека поймете, какой у него характер и личностные качества**

Как ведет себя человек, каковы его эмоциональные реакции, предопределяется набором его врожденных психологических качеств, работой нервной системы, интеллектуальной и эмоциональной сфер. В совокупности все это составляет то, что мы называем характером. У каждого человека он свой, поэтому **на одни и те же ситуации и факторы люди реагируют по-разному**. По этим реакциям и поведению в целом можно понять, что за человек перед Вами, какие у него ценности и установки, что он ждет от социума, как себя позиционирует.

Ученый Виктор ПОНОМАРЕНКО, который длительное время работал в Военно-медицинском управлении ФСБ и являлся консультантом Генпрокуратуры РФ при расследовании резонансных преступлений, выделил 7 разновидностей характера, или, иначе говоря, радикалов (от латинского radix – корень, исходное качество): **истероидный, эпилептоидный, паранойяльный, эмотивный, шизоидный, гипертимный и тревожный**. Взяв за основу исследования психиатров, ученый описал каждый тип, указал, как он проявляется в телосложении, внешности, мимике, жестах, позах, походках, речи, почерке, поведении в работе, поведении в общении, выборе профессии; и создал технологию построения иерархии радикалов в характере человека (см. в таблице ниже).

**Пример**

В торговой компании службу рекламы возглавляет талантливый молодой мужчина. Благодаря его креативному мышлению и удачным проектам клиенты довольны, делают все больше заказов, доходы службы растут. Однако гендиректор недолюбливает своего подчиненного и все время намекает на это HR-директору. Тот понаблюдал за главой службы и понял, в чем дело. Этот управленец ведет себя демонстративно, много говорит, эмоции выражает гипертрофированно, делает широкие картинные жесты. В его одежде есть много экстравагантных деталей. Реагирует руководитель на происходящее экспрессивно и эмоционально. Это позволяет отнести его к истероидному (демонстративному) типу с включениями шизоидного (творческого) радикала – шизо-истероид. Как правило, такой характер имеют творческие и креативные люди. А гендиректор – человек рациональный, системный и прагматичный, редко проявляет эмоции. По сути он – антипод руководителя службы рекламы и принадлежит к эпилептоидному (властному) радикалу. Чтобы преодолеть антипатии, надо научить руководителя службы рекламы правильно общаться с гендиректором. При возможности и гендиректору подсказать, как лучше взаимодействовать и строить разговор с руководителем службы. Для этого HR решил разъяснить антиподам, чем каждый отличается от другого, как им надо общаться, чтобы не возникали антипатии (об этом читайте далее).

**Характеры делятся на две группы – «специалистов» и «универсалов»**

К какой группе отнести человека, зависит от его способности адаптироваться к окружающей среде. Чем больше в характере радикалов, тем универсальнее его обладатель. Он может быть вполне успешным и в тиши научного кабинета, и в переполненном актовом зале университета, где выступает с лекциями, и на спортивной площадке, и на дачном участке. «Специалистов» же немецкий профессор психиатрии Карл ЛЕОНГАРД называл еще акцентуантами. В их характере доминирует, заглушая проявления других качеств, один радикал. Такие люди проигрывают остальным в обыденной жизни, но опережают в конкретной деятельности (ученые, физики, медики, хирурги и т. д.). Шнурки завязать не могут, но сложнейшие уравнения решают.

**Таблица. Разновидности характера человека (радикалы), их сильные и слабые стороны, скрытые негативные особенности**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Радикал и его основные характеристики, проявляющиеся в работе** | **Сильные стороны** | **Слабые стороны** | **Скрытые негативные особенности** |
| **Истероидный (демонстративный)** Главный мотив: самопрезентация. Такие люди воспринимают жизнь как театр, а окружающих – как зрителей, демонстративны, манерны и излишне говорливы. Рассказывая о чем-то, могут приукрасить и даже «соврать для красного словца». При этом искренне верят в то, о чем говорят | Умение хорошо презентовать себя, компанию, ее продукцию или услуги | Необязательность, безответственность, низкая стрессоустойчивость | Много обещает, но мало делает |
| **Эпилептоидный (властный)** Главный мотив: наведение своих порядков. Люди системные, пунктуальные, неторопливые, прагматичные, всегда тщательно готовятся к любому делу. Не терпят, когда нарушают заведенный ими порядок. Иногда они кажутся угрюмыми и даже злобными. В выборе друзей исключительно разборчивы | Умение хорошо планировать, систематизировать, контролировать любую деятельность | Жесткость, сухость, агрессивность по отношению к людям | Злопамятность |
| **Паранойяльный (целеустремленный)** Главный мотив: реформаторство. Люди с мощным внутренним стержнем. Живут чаще всего ради глобальной идеи (как правило, социально ориентированной). Слушают лишь себя. Мыслят стратегически, живут «по принципам», могут «идти по головам». Требовательны к себе и другим, всегда пытаются завербовать их в свои идейные сторонники | Высочайшая работоспособность, целеустремленность | Невнимательность к людям, к их личным проблемам | Конфликтность и упрямство при отстаивании своей точки зрения |
| **Эмотивный (чувствительный)** Главный мотив: создание гармонии в окружающем пространстве. Этих людей отличает ярко выраженная доброта. Они любят внимательно слушать собеседников и сопереживать им. Стараются избегать конфликтов с окружающими и сглаживать противоречия, возникающие между коллегами | Бесконфликтность, высокая ответственность и обязательность | Мягкость по отношению к людям, сложно сказать «нет» | Неспособность жестко контролировать и наказывать |
| **Шизоидный (творческий)** Главный мотив: творчество. Эти люди имеют свой особый взгляд на мир и на повседневные ситуации, часто нарушают общепринятые нормы. Им присуще творчество без шаблонов и непредсказуемое поведение. Эти люди – ярковыраженные интроверты. Их не смущает, что они «не такие, как все». Часто имеют несуразную внешность – нескладную, гротескную или угловатую | Нестандартность, креативность, оригинальность | Сложно отделить главное от второстепенного, неумение управлять своим временем | Сложно доводить начатое до конца |
| **Гипертимный (жизнерадостный)** Главный мотив: общение, веселье, приключения. Энергичные люди, оптимисты, имеют сильную нервную систему и иногда сами «ищут приключений». Рады всему новому, не унывают, любят общаться, остроумны, есть чувство юмора, могут браться сразу за несколько задач и решать их, умеют быстро переключаться с одного дела на другое | Гиперобщительность, легкость на подъем, динамичность | Необязательность, безответственность | Авантюризм |
| **Тревожный (осторожный)** Главный мотив: безопасность. Люди с повышенной тревожностью, перестраховщики, часто не могут сами принимать решения. В общении не проявляют инициативу и сильно волнуются при разговоре с новыми людьми. Очень пунктуальны и следуют инструкциям. Сдержанны в высказываниях и поступках. Главный принцип «семь раз отмерь, один раз отрежь» | Основательность, педантичность, исполнительность, ответственность | Ведомость, излишняя осторожность, сложно принимать решения | В критической ситуации – несамостоятельность |

+

**По явным открытым качествам человека выявите скрытые, чаще негативные. Значит, оцените человека объективно**

+

Нередко явное (открытое) качество является продолжением скрытого. Например, людям чрезмерно аккуратным (открытое качество) часто свойственна агрессия (скрытое). Значит, в отношении сотрудника-аккуратиста Вы можете уверенно предположить, что в глубине души он вспыльчив и агрессивен. И даже если сейчас это не проявляется, может проявиться позже. Примерно **в такой же связке находятся следующие пары качеств:** чувство вкуса – низкая конфликтность; невыразительная внешность – пунктуальность; небрежное отношение к своей внешности – коммуникабельность; яркое оформление своей внешности – необязательность.

Шуточные примеры того, как по высказываниям сотрудника можно выявить тип его характера (радикал) смотрите в статье «[Странные ответы соискателей на вопросы HR-менеджера. По этим ответам легко определить характер человека](https://e.hr-director.ru/article.aspx?aid=419166)».

Выявив явные качества сотрудника, Вы сможете узнать его скрытые (часто негативные) характеристики. И для этого не нужны сложные тесты и оценочные процедуры. Вы просто посмотрите на человека, поговорите с ним и его коллегами.**\***

**Пример**

В строительную компанию пригласили представителей от фирм-подрядчиков. Больше всех понравился один – яркий молодой человек, одетый «с иголочки». Он красиво и убедительно рассказывал о преимуществах своей фирмы, показал очень красочную презентацию, обещал сделать скидки. Когда этого представителя уже готовы были утвердить, HR-директор засомневался: слишком красиво и артистично молодой человек выступал. Возможно, он просто умеет выгодно подать себя и пустить «пыль в глаза». Словом, у него истероидный тип личности. Такие люди часто переоценивают свои возможности, легко дают и нарушают обещания. Если это так, велик риск, что компания-подрядчик будет нарушать сроки сдачи работ. Но ведь Директор по персоналу мог и ошибаться – и сам это понимал. Поэтому он предложил следующее: подстраховаться на случай возможной необязательности подрядчика. В приложении к договору детально прописать сроки выполнения каждой мелкой задачи в отдельности и указать штрафные санкции за опоздание. Как оказалось, опасение было не напрасным: фирма-поставщик действительно попыталась пару раз попросить об отсрочке в выполнении некоторых работ. Но получив отказ, сделала все вовремя.

**Не пытайтесь бороться со слабыми сторонами характера сотрудника, грубо указывая ему на них и призывая их преодолеть**

Так, столкнувшись с тревожным сотрудником, который всего боится и не хочет ни за что отвечать, руководители часто говорят: «Соберись, тряпка! Хватит трусить!» Но человека с тревожным радикалом это лишь уязвит, заставит спрятаться в свою «скорлупу». А если Вы – даже вполне справедливо – посоветуете эпилептоиду прекратить навязывать свои правила окружающим и начать учитывать их мнение, то гарантированно наживете себе врага. И подобные проблемы будут с работниками с любым радикалом в характере. Прямолинейные незамысловатые идеи борьбы со слабыми сторонами – это то, как можно демотивировать сотрудника и добиться обратного эффекта.

**Принимая решения, не забывайте: у каждого характера есть и сильные стороны, и слабые**

Это как две стороны одной медали. Обязательно выявляйте и учитывайте слабые качества сотрудника, когда подбираете подходящие для него средства мотивации, либо решаете, можно ли ему доверять, стоит ли его продвигать по карьерной лестнице. Выявить эти качества несложно – для каждого типа характера определены и прописаны как сильные качества (а их определить проще), так и слабые. Список слабых и сильных сторон для каждого типа характера смотрите в таблице выше.

**Пример**

Компания – мобильный оператор решила открыть сервисные центры в отдаленных регионах. Руководителей решили выбрать из штатных сотрудников. Задача: наладить работу, выстроить систему продаж, сформировать коллектив. HR-директор обсудил с заместителем гендиректора, какие качества должны иметь кандидаты. «Главное – оптимизм» – ответил тот. HR-директор посмотрел краткие характеристики, составленные руководителями подразделений на подчиненных, включенных в кадровый резерв, отобрал оптимистичных и жизнерадостных и пригласил на собеседование. Первый же работник впечатлил заместителя гендиректора: очень энергичный, общительный, позитивный, уверенный в себе, способный одновременно справляться с большим количеством разных дел. Словом – то, что надо. Но HR-директор засомневался: «Сотрудник очень уж жизнерадостный. Явно принадлежит к гипертимному радикалу. А значит, его слабыми сторонами являются чрезмерный авантюризм и самоуверенность, Из-за них человек может с радостью браться за сложные проекты, но делать их некачественно. К сожалению, к HR-директору не прислушались. А через полгода стало ясно, что новый региональный руководитель не справляется с работой и не выполняет собственные планы. Он был хорош там, где нужно много и позитивно общаться с коллегами, завязывать новые контакты, находить нестандартные решения сложных задач. Но если требовалась скрупулезность, усидчивость, жесткий контроль подчиненных, сотрудник-гипертим оказывался неэффективным.

Ольга НОВОСАДОВА,

Директор по персоналу компании «ТСЗ ГРУПП»

Благодаря «7 радикалам» вижу, совпадает ли профессия человека с его природными склонностями, приживется ли он в коллективе

На собеседовании мы не только выявляем уровень профессионализма и опыта кандидата, но и пытаемся понять склад характера – соответствует ли он должности. Идеальный вариант, когда профессия совпадает с природными склонностями. Тогда человек мотивирован, работу выполняет с меньшими затратами сил, быстро и качественно. Методика «7 радикалов» помогает мне понять, склонен ли кандидат к работе, которую хочет выполнять. Кроме того, я вижу, подходит ли соискатель нашему коллективу по психологическим качествам. Иногда оказывается, что не подходит, и я не приглашаю его на работу.

**Встречайте по одежке. Она, а также речь, жесты и мимика выдают характер**

К примеру, сотрудник явно предпочитает спортивный стиль в одежде, а его мимика чаще мелкая и скованная, взгляд прямой, жесты тяжеловесные, как будто он демонстрирует силу. Этот человек, скорее всего, относится к эпилептоидному (возбудимому) психотипу, является жестким человеком, любящим порядок и иерархию, слепо следующим инструкциям и готовым применить любые средства, чтобы достичь цели. У таких людей часто медленная, жесткая речь. Они склонны к асоциальному поведению – алкоголизму.

Если же Вы заметили, что одежда сотрудника негармонична, неаккуратна или «пестрит» неожиданными деталями, то явно у него нет четкого образа. Оцените его взгляд и жесты. Если **взгляд «мимо собеседника в никуда…», жесты угловатые**, неловкие, при этом мимика не всегда согласуется с жестами (например, на лице радость, а кулаки сжаты), то, скорее всего, сотрудник является представителем шизоидного (творческого) радикала. В этом можно не сомневаться, если в речи у человека много терминов, ссылок на различные источники получения информации. Шизоиды – интроверты, которые творят без границ и шаблонов. Их внешность часто несуразная (подробное описание, какой стиль одежды, манера речи, а также жесты и мимика соответствуют каждому из семи типов характера, смотрите [здесь](https://e.profkiosk.ru/eservices/service_content/file/5e9620e4-a35c-4bc8-8b8f-0825ed7afbaf.pdf;Tab_91.pdf)).

**Составьте бланк наблюдения, определите, какие радикалы проявляются в характере сотрудника и какой доминирует**

Характер человека состоит из нескольких радикалов. Это можно сравнить с коктейлем, в котором смешан набор разных психологических качеств в определенных пропорциях.

О том, как правильно реагировать на неожиданные проявления характера сотрудников, расскажет **Марина МИРОНОВА** в видеосеминаре «Индивидуальная мотивация сотрудников. Как найти подход к каждому работнику и укрепить самомотивацию»**.**

**Пример**

Один из сотрудников, неисправимый, казалось бы, тихоня, вдруг неожиданно раскрылся на корпоративе. Выпив шампанского, он преобразился – осмелел, не умолкал и все время поднимал тосты, а когда его попытались успокоить, вдруг пришел в ярость и полез в драку. Проанализировав поведение сотрудника, HR-директор понял, что в его характере присутствуют три радикала. Первый радикал – тревожный. Он доминирует, в повседневной работе сотрудник испытывает постоянный страх, что могут случиться неприятности. Потому и вел себя как типичный тихоня. Под действием алкоголя страх временно отступил и проявился второй по значению радикал – истероидный. Человек почувствовал свойственное истероидам желание показать себя и «сорвать аплодисменты». Когда же это не удалось, он сильно обиделся. Опять же как типичный истероид. После этого включился третий по значению радикал – эпилептоидный. Обида перешла в ярость, сотруднику захотелось отомстить недоброжелателям. Этого можно было бы избежать, если вмешаться в тот момент, когда «включился» истероидный радикал. Сотрудника можно было уговорить выступить перед всем коллективом, произнести тост, но чуть позже. Возможно, эпилептоидный радикал и не пробудился бы.**\***

В методике «7 Радикалов» можно выделить один ведущий (доминирующий) радикал, который служит основой характера, и несколько дополнительных, являющихся лишь средствами его реализации. Как же определить, какие радикалы в принципе собраны в человеке и какой является доминирующим?

Наблюдайте за сотрудником (или кандидатом), побеседуйте с ним, подметьте характерные для него жесты и мимику, стиль одежды, манеру речи, особенности поведения. Все, что подметите, фиксируйте. Для удобства создайте бланк наблюдения и заносите информацию туда. **Бланк сделайте в виде таблицы**, в которой слева по строкам укажите, за чем именно будете наблюдать: стиль общения, жесты, мимика, одежда, речь. А сверху в столбцах перечислите, что фиксируете – «как проявляется», «к какому радикалу отнести», «насколько выражен радикал». Образец бланка наблюдения за сотрудником см. ниже.

Можно однозначно сказать, что Вы заметите проявления в поведении человека качеств, которые можно отнести к разным радикалам. И это нормально. Но чтобы понять, какой радикал является доминирующим, оценивайте то, насколько сильно каждый из них проявляется в поведении человека. Для этого **введите, скажем, 3-балльную шкалу:** 1 балл – качества радикала проявляются слабо, 2 балла – довольно явно, 3 балла – очень сильно. Затем, когда решите подвести итог, просто посчитаете, сколько баллов набрал каждый радикал, и увидите, какой является ведущим. Это, конечно же, тот, у которого больше всего баллов. Важен также и радикал, который на втором месте по силе проявления. Доминирующий радикал определяет мотив поведения человека, а субдоминирующий определяет средства (поведенческие качества) для реализации этого мотива. Например, если в характере человека доминирует шизоидный радикал, а на второй позиции – эпилептоидный, то такой человек в поведении стремится к творчеству (мотив шизоида), используя для этого эпилептоидные средства (системность, организованность, профессионализм).

**Чтобы понять, какой именно из радикалов доминирующий, представьте человека то без одного, то без другого радикала**

Делайте это в тех случаях, когда несколько выявленных радикалов проявляются, на первый взгляд, одинаково сильно, и Вам не ясно, какой из них главный. Действуйте так: представьте, что у сотрудника не проявляется в характере один из его радикалов (исчез). Подумайте, **насколько сильно изменится поведение человека** после этого. Затем то же сделайте и с другим радикалом, «вернув» первый. Тот радикал, «утрата» которого максимально изменит человека, и считайте доминирующим.

**Пример**

В мультфильме «Карлсон вернулся» есть героиня – «домомучительница» Фрекен Бок. В ее характере проявляются два равнозначных, на первый взгляд, радикала: истероидный и эпилептоидный. Первый героиня проявляет постоянно – через манерность и театральность, придающие ей особый шарм. Второй (эпилептоидный) мы наблюдаем вначале, когда Фрекен Бок показывает свою властность и всюду наводит чистоту. Помните, как она, появившись на пороге квартиры родителей мальчика, заявила: «Я – та самая “домоуправительница”, которая Вам нужна». А робкое возражение хозяйки, что они искали «воспитательницу», сразу пресекла. И в итоге – получила-таки работу «домоуправительницы». Нужно определить, какой радикал в ее характере доминирующий. Мысленно убираем весь артистизм (признак истероидности). Героиня станет обычной хамкой, но в целом поведение ее не изменится, и Фрекен Бок все равно получит работу «домоуправительницы». Если же мы избавим Фрекен Бок от ее властности, то само развитие сюжета, как он есть, станет логически невозможным. Женщине вежливо откажут в приеме на работу, так как она «не соответствует», и ее артистизм ничем не поможет. Таким образом, эпилептоидный радикал для Фрекен Бок является первичным и определяет основной (доминирующий) мотив ее поведения. А истероидный – вторичный (субдоминирующий).

**Отталкиваясь от радикала, доминирующего в характере сотрудника, подбирайте стиль общения и мотивацию**

Смысл такой: предлагать сотруднику делать то, что не дисгармонирует с его характером, взглядами на жизнь и манерой самопозиционирования. И не предлагать то, что может вступить со всем этим в противоречие, демотивировать. Скажем, чтобы успешно работать с людьми, в характере которых преобладает эмотивный (чувствительный) радикал, нужно выстраивать **общение спозиций равенства**, конгруэнтности. А работнику с истероидным (демонстративным) типом характера поручайте выступать на публике, в беседах терпеливо слушайте, давайте выговориться, а потом похвалите за что-нибудь.

Как выстраивать отношения с сотрудниками с тем или иным доминирующим радикалом, а также что их демотивирует, смотрите [здесь](https://e.profkiosk.ru/eservices/service_content/file/b2ad3b39-e83e-435e-bc21-f28a8a61d31a.pdf;Tab_94.pdf).

**Важные выводы**

1. По жестам человека, мимике, речи, эмоциям, одежде, стилю общения Вы сделаете вывод, какими личными качествами он обладает. Причем как явными, так и скрытыми.
2. Характер любого человека имеет сильные и слабые строны. Выявляйте их и учитывайте, принимая решение. Скажем, брать ли на работу кандидата, повышать ли сотрудника. Риск ошибки снизится.
3. В характере проявляется много радикалов. Но доминирует один. Выявляйте его и, отталкиваясь от его характеристик, подберете верную мотивацию для сотрудника и стиль общения с ним.

# Как сократить расходы на персонал, не сокращая людей

[Красавин Александр Вице-президент, зам. гендиректора, Москва](https://www.e-xecutive.ru/users/1736699-krasavin-aleksandr)

Девелоперская корпорация **«Баркли»** решила покончить с дублированием функций сотрудников различных подразделений. Выходом стала матричная модель управления.

Для крупной компании, которая заботится о своих ресурсах и репутации, [выбор структуры управления](https://www.e-xecutive.ru/management/practices/1118748-kak-postroit-rezultativnuu-organizatsionnuu-strukturu) – как выбор механизма для часов или двигателя для автомобиля. От этого решения и его дальнейшей реализации зависит работа всей компании, а, значит, ее прибыль, эффективность, положение на рынке.

**Выбор модели управления**

Достоинства и недостатки есть у любой [организационной структуры](https://www.e-xecutive.ru/wiki/index.php/%D0%9E%D1%80%D0%B3%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%B7%D0%B0%D1%86%D0%B8%D0%BE%D0%BD%D0%BD%D0%B0%D1%8F_%D1%81%D1%82%D1%80%D1%83%D0%BA%D1%82%D1%83%D1%80%D0%B0): и у линейно-функциональной, и у дивизиональной, и у проектной, и у матричной. Вопрос выбора между ними – это всегда вопрос стратегии компании, ее целей, задач, специфики и ресурсов. Так, например, проектная структура характерна для компаний, реализующих большое количество отдельных проектов одновременно. Ни одна функция не сможет предоставить десятки закупщиков или финансовых менеджеров под все проекты сразу. Поэтому здесь оправдано создание проектных групп, и плюсы такой модели управления очевидны: люди нанимаются специально под проект и занимаются только им.

До определенного времени в компании **«Баркли»** тоже существовали проектные группы. Но со временем мы поняли, что такая модель нам не подходит. Она предполагает некое задвоение функций: сотрудники в функциональном подразделении могут заниматься работой, аналогичной работе сотрудника в проектной группе. Учитывая объемы нашей компании, мы просто не могли себе позволить, чтобы одну и ту же работу выполняли несколько сотрудников в разных точках. Это слишком нерационально. Назрело решение об изменении структуры управления бизнесом, а толчком для перехода на новую модель стала смена бизнес-стратегии.

Наша корпорация уже много лет занимается формированием комфортного и эстетичного пространства для человека. Всю свою историю «Баркли» строила элитное жилье. Доходность от таких проектов была весьма значительной. Но два года назад было принято решение выйти также в другой, более массовый сегмент – строительство жилья комфорт-класса. Доходность бизнеса здесь, естественно, ниже, чем в категории «люкс». Поэтому нужно было оптимизировать затраты по компании, чтобы снизить себестоимость строительства. Под эту стратегию полностью была пересмотрена организационная структура. Оптимальным решением стала [матричная модель управления](https://www.e-xecutive.ru/wiki/index.php/%D0%9C%D0%B0%D1%82%D1%80%D0%B8%D1%87%D0%BD%D1%8B%D0%B5_%D1%81%D1%82%D1%80%D1%83%D0%BA%D1%82%D1%83%D1%80%D1%8B_%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D1%8F), которая получила развитие и широкое распространение в последние десятилетия. Ее суть заключается в комбинации двух типов разделения обязанностей: по функциям и по проектам.

**Минимум потерь – максимум эффекта**

Основной проблемой, с которой мы столкнулись при переходе с проектной модели на матричную, стало избавление именно от задвоения функций. Например, до перехода на матрицу в проектной группе был сотрудник, который отвечал за актуализацию финансовой модели. В то же время аналогичную работу выполнял финансовый отдел, который также обеспечивал финансовое сопровождение бизнес-процессов компании в целом. При переходе на матричную структуру мы приняли решение проектную группу ликвидировать, а дублируемые виды работ полностью передать в функциональные подразделения, поручив им оказывать всяческую поддержку проектам. Теперь у наших директоров проектов нет собственных групп, но в их распоряжении есть специалисты, которые закреплены за конкретным проектом, хотя при этом подчинены линейным руководителям функциональных подразделений и выполняют другие профильные задачи компании. Директор проекта определяет, что и когда должно быть сделано по графику конкретного проекта. Линейные руководители решают, кому делегировать работу по той или иной задаче.

Дополнительной загвоздкой было наше стремление избежать сокращений персонала. Нам хотелось сохранить людей с максимальным профицитом. И мы нашли решение: часть людей мы перевели из проектных групп в функциональные подразделения, а другую часть высвободившихся сотрудников привлекли к работе над новыми перспективными проектами. То есть мы пошли по пути оптимизации рабочих процессов: пересмотрели содержание работы и бизнес-процессы, существенно их упростили и тем самым, не сокращая людей, значительно сократили затраты и повысили эффективность работы.

**От недостатков до достоинств один шаг**

Критики матричной системы указывают на сложную, громоздкую и дорогую структуру, на высокий риск конфликтов, которые создает двойное подчинение, на невозможность осуществлять эффективный контроль по уровням управления, а также на проблемы, возникающие при установлении приоритетов заданий и распределении времени работы специалистов над проектами. Безусловно, нельзя отрицать сложность системы: ее участникам надо все время договариваться о приоритетах, нужно точнее планировать ресурсы, идти на уступки. Подчинение двум руководителям создает сотрудникам дискомфорт. Но при грамотной реализации такой модели управления и четких непоколебимых установках высшего руководства абсолютно все обозначенные минусы можно нивелировать или трансформировать в плюсы. Необходимо строго определить властные полномочия, права и ответственность между организационными элементами структуры, а также постоянно контролировать и поддерживать баланс между ними. Это критично.

Важнейшей задачей в условиях матричной структуры является решение о том, что первично – задачи проектного руководителя или функционального. Многие, работая в такой модели, ошибочно, на мой взгляд, ставят во главу угла функцию. Тогда проектный руководитель больше занят постоянным выбиванием ресурсов, бегает и выпрашивает их, вместо того, чтобы работать непосредственно над реализацией проекта. От этого страдают эффективность, качество, сроки проекта и, как следствие, репутация компании. У нас первичен проект. У нас издан приказ, согласно которому руководители функций обязаны обеспечить проект всеми необходимыми ресурсами. Области ответственности при решении задач четко определяет директор. Эти условия обеспечивают стабильность и порядок в работе.

**Трудности и прелести перехода**

Переход на новую структуру, особенно столь сложную, как матричная, требует немалых усилий, времени и определенных затрат. Переход с линейно-функциональных и дивизиональных организационных структур управления происходит тяжелее и проблематичнее, с проектной – проще, но тоже не без сложностей. Для внедрения и дальнейшего успешного [функционирования матричной модели](https://www.e-xecutive.ru/management/practices/339407-matrichnaya-model-predpriyatiya) необходимы последовательность и настойчивость руководителей, длительная подготовка работников к изменениям и гибкая организационная культура.

Нашей компании на реструктуризацию и полную перезагрузку потребовалось порядка шести месяцев. Это был очень большой трансформационный проект, по итогам которого бизнес-процессы стали более простыми и понятными, а [организационная структура](https://www.e-xecutive.ru/management/practices/1190831-ot-strategii-i-biznes-protsessov-k-orgstrukture) – более плоской и управляемой. Сократилось количество иерархических уровней, благодаря этому уменьшилось время на принятие решений. Скорость реакции увеличилась, и, что немаловажно, существенно повысилась личная ответственность каждого работника на всех уровнях. Это очень нравится нашим сотрудникам, потому что они ощущают себя не просто исполнителями, а полноценными членами команды со своей зоной ответственности, напрямую влияющими на развитие компании. Они отчасти стали автономны, над ними нет жесткого, тотального контроля. Они самостоятельно принимают решения по многим вопросам. Отсюда рост вовлеченности сотрудников, что всегда позитивно влияет на микроклимат в компании и ее внешнюю эффективность.

**Кадровый вопрос**

Вполне естественно, что переход на матричную структуру управления нашел отражение в политике подбора персонала. Кардинальные изменения модели бизнеса потребовали новых компетенций работников. Мы переписали должностные инструкции всех сотрудников в едином формате, определив в них зоны ответственности, и сформировали новые требования к соискателям. Мы уделяем большое внимание не только их профессионально-квалификационным, но и психологическим качествам. Для нас важно изначально понимать, способен ли человек работать в условиях матрицы, которая предполагает очень развитые горизонтальные связи.

Что это значит? Рядовой сотрудник в поиске необходимой информации, дополнительных указаний или каких-то ресурсов должен идти не к своему начальнику, чтобы тот на уровне топ-менеджеров решил вопрос, а непосредственно к коллегам, которые этой информацией владеют. То есть – сразу к конечному адресату, минуя лишние звенья длинной цепи. У нас, например, все руководители компании предельно доступны. К ним всегда и по любому вопросу могут обратиться не только сотрудники их подразделений, но и представители других отделов. Так, наши HR-специалисты при необходимости идут к любому руководителю, просят все, что им надо, и он им помогает, а HR-директор в этом процессе может никак не участвовать.

При матричной модели сотрудники должны уметь взаимодействовать и договариваться друг с другом, не бояться и не ждать, что им дадут работу и поставят задачи сверху. Инициатива и работа в команде обретают новое значение. И это опять-таки увеличивает скорость реагирования и принятия решений, а также отчасти разгружает линейных руководителей.

Поэтому мы сразу отсеиваем кандидатов на вакансии, которые могут отличаться потрясающей исполнительностью, но привыкли работать исключительно в условиях строгой иерархии. Как правило, они очень пассивны, инертны, безынициативны и ждут, что начальник решит все проблемы за них. Мы же пытаемся отобрать людей, для которых свобода, самостоятельность, коммуникабельность и инициативность – не пустой звук, а реальные качества, имеющие прикладное значение. Наш сотрудник умеет работать в команде, брать на себя ответственность, быстро адаптироваться, оперативно реагировать на изменения внешней и внутренней среды и, конечно, готов разделять наши корпоративные ценности.

**Результат: рост эффективности всей компании**

На своем опыте мы убедились, что матричная модель – очень гибкая и органичная. Она открывает возможности динамичной адаптации и перестройки коллектива при постановке и решении новых задач. Она повышает уровень скоординированности работ и, как следствие, – скорость реагирования в постоянно развивающихся условиях. Матричная модель позволяет наиболее эффективно использовать производственный, в том числе кадровый потенциал, чем экономит ресурсы компании. Усиливаются взаимосвязи и интеграция между различными подразделениями компании, растет вовлеченность специалистов и руководителей всех уровней в сферу активной творческой деятельности по реализации организационных проектов. Как итог – возрастает эффективность компании в целом.

# Офис - не для тусовки

13.02.2015

В офисы приходят не для того, чтобы общаться. Но ведь именно общение подпитывает энергию и креативность человека. В Силиконовой долине новый символ веры: производительность и инновации зависят от контактов.  С этой верой передовые компании возводят свои храмы.

Новый офисный комплекс Google спланирован так, чтобы максимизировать вероятность случайных встреч. Facebook скоро разместит несколько тысяч сотрудников в одном зале длиной в милю. Yahoo, как известно, отменила для своих сотрудников право работать вне офиса, потому что, как объяснил директор по кадрам, «лучшие решения и идеи нередко рождаются во время разговоров в кафе и коридорах». А Samsung недавно поделилась планами обустройства новой американской штаб-квартиры: ничего общего с традиционной иерархической культурой компании. Огромные внешние пространства между этажами станут, по замыслу руководителей компании, местом общения, сближающим инженеров и торговый персонал. «Муза не посещает тех, кто пялится в монитор», — говорит Скотт Бернбаум, ­вице-президент Samsung Semiconductor. Новое здание «предназначено не только для того, чтобы стимулировать сотрудничество, а чтобы из столкновения мнений высекались искры творчества».

Вера верой, но есть ли у руководителей доказательства того, что устойчивая зависимость действительно существует? Общее пространство вроде того, что задумала Samsung, может обернуться пустой тратой денег, и «активный офис» обрастет перегородками. Сейчас перегородки между кабинетами разбирают, чтобы создать открытую планировку, вселяя в интровертов тоску по личному пространству. Офис в форме плаца. Офис как гостиничное лобби. Диваны. Общие рабочие столы. Конторки. Столы с беговой дорожкой. Офис без столов. Да простит нас Марк Твен (он, как известно, построил себе весьма оригинальный кабинет), нового слова в планировке офисов сказать нельзя. Мы просто берем старые идеи, засовываем их в своего рода калейдоскоп и крутим.

Как понять, есть ли прок хоть от какого-нибудь из этих вариантов? Главный показатель, который организации используют для оценки своих офисных помещений, — стоимость квадратного метра. Мало кто обращает внимание на то, помогает ли помещение работе или, наоборот, мешает. Между тем это очень важный показатель,  и рассчитать его совсем не сложно. Те же датчики, устройства слежения, смартфоны и социальные сети, которые компании так активно навязывают покупателям, чтобы узнать побольше об их действиях и образе жизни, можно использовать и внутри компании, чтобы выяснять, есть ли прок от контактов инженеров с сейлзами.

# «Люди не хотят работать в гамаке»: «модные» офисы не так уж хороши

20.02.2018

В попытках сделать рабочие места веселее, современные предприниматели близки к превращению офисов в цирк, только бы оказать влияние и впечатлить потенциальных работников.

Хорошим рабочим местам не требуются кресла-мешки и сухие бассейны, сотрудникам важны другие вещи. Кэри Купер, профессор психологии и здравоохранения Манчестерского университета [**рассказала**](http://www.bbc.com/capital/story/20170519-why-cool-offices-dont-always-make-for-a-happier-workforce) BBC, каким на самом деле должен быть идеальный офис.

— Согласно ежегодному обзору удовлетворенности рабочими местами Glassdoor, самые счастливые работник Великобритании — это сотрудники лондонского офиса американской туристической компании Expedia. Уже второй год Expedia оценивается как самая лучшая компания по удовлетворенности сотрудников согласно анонимным отзывам нынешних и бывших ее работников.

***Обзор «самого счастливого офиса в Лондоне» может показать, что высокий уровень удовлетворенности сотрудников Expedia почти полностью зависит от самого офиса и различных его фишек, включая настольный теннис, футбол, игровые консоли и коктейль-бар. Да, офис очень привлекателен, но дело не в этом.***

Опрос сотрудников показывает, что людям из Expedia нравится работать там из-за бизнеса, а не из-за навороченного офиса. В большинстве положительных отзывов упоминаются «культура» и «возможности карьерного роста», в то время как физическое окружение едва ли заслуживает внимания.

Это тенденция. Зависимость от удовлетворения местом работы слишком часто ошибочно относят именно к эстетике офиса, не обращая внимание на более влиятельные факторы, такие как гарантия занятости или удовлетворенность своим положением. Но так как гарантию занятости мы не можем запостить в Instagram, именно офисам и уделяется все внимание.

Определяя профиль компании, очень легко имитировать счастливую обстановку среди сотрудников, дорого украсив рабочее пространство. Но это миф. Счастливые рабочие места не нуждаются в креслах-мешках, грилях-барбекю и сухих бассейнах.

Работать в таких офисах (возможно) приятно, но они не создают культуру. В попытках сделать рабочие места веселее, современные предприниматели близки к превращению офисов в цирк, чтобы оказать влияние и впечатлить потенциальных работников и журналистов.

***Несколько брошенных на пол кресел-мешков не создадут офисную культуру***

**Счастье не в гамаках**

Компании тратят миллиарды долларов каждый год, пытаясь сделать своих работников счастливыми. Но это не работает. В США 70% работников не вовлечены активно в свою работу и не прикладывают дополнительных усилий для достижения успеха. Офисным работникам нужно нечто большее, чем просто игрушки и зоны отдыха. Необычные привилегии, на самом деле могут раздражать офисных работников. Люди довольно редко хотят работать в гамаке или проводить экстренные совещания в бассейне с шарами.

Если бы работодатели больше прислушивались к своим работникам, то поняли бы, что люди не просят многого. Защита от чужих глаз, например, очень важна для многих — 74% из 1000 опрошенных офисных работников говорят, что чувствуют в некоторой степени беспокойство, когда другие могут видеть, над чем они работают. Также важны инвестирование в высококачественную и удобную мебель и предоставление прохладительных напитков, а не тюки сена и гамаки, которые были отмечены опрашиваемыми, как одни из самых бессмысленных попыток обустроить офис.

Исследование Society for Human Resource Management в 2016 году показало, что именно зарплата, перспективы, ощущение уважения и доверия делают работников счастливыми. Ничего нового.

***При этом поистине сильные и значимые отношения редко выстраиваются в удобных офисах. Если вы хотите добиться стабильных, долговременных дружеских отношений с коллегами, нужно почаще выбираться из офиса вместе.***

Опрос, проведенный в феврале 2017 года среди тысячи взрослых британцев, показал, что людям, работающим в офисах в центре города со свободным доступом к пабам и барам, или комплексах по типу кампусов, сложнее выстроить отношения с коллегами, чем фермерам, нефтяникам и работникам ночных смен. На самом деле, чем более антисоциальным является рабочее окружение, тем больше вероятность того, что люди крепко подружатся.

Рабочие места, которые позволяют людям легко общаться, эффективно способствуют неформальному подходу к выстраиванию взаимоотношений. Чем суровее рабочие условия, тем более прочные отношения появляются между людьми. Как ни странно, возможность выпивать с коллегами в любой день недели способствует более поверхностным отношениям.

Укреплению дружеских рабочих отношений способствует не столько факт встреч за пределами офиса, сколько характер и процесс самой работы. Такой труд, как морская рыбалка, строительство или оборона требует физической командной работы и имеет элемент опасности, который может способствовать построению взаимоотношений, выходящих за пределы просто совместной работы. Работа в офисе же не способна оказать такой эффект на своих сотрудников.

**Гибкое рабочее место повышает эффективность сотрудников**

Технологии уже давно стали катализатором для сложных традиционных производственных практик, а их возможности обладают силой, способной изменять привычный образ жизни, работы и общения людей.

Некоторые компании, на ранней стадии признавшие, что технологии будут оказывать большое влияние на их бизнес-модели, производительность и структуру затрат, уже стали пионерами практики мобильной работы.

Есть различные определения мобильной работы: удаленная работа, виртуальная работа, гибкое рабочее место, мобильный работник – все это термины, используемые для обозначения местоположения, когда сотрудник работает в альтернативном месте работы, т.е. за пределами традиционного офиса. Таким местом может быть дом, аэропорт, филиал компании, офис клиента , или другого места, позволяющего эффективно выполнять обязанности на постоянной основе.

Мобильная рабочая сила – для  бизнеса это возможность иметь меньший по размеру офис, увеличить производительность и повысить уровень удовлетворенности сотрудников. Для работника  – отсутствие временных затрат на перемещения до офиса, возможность поддерживать баланс жизнь-работа и управлять своим графиком. Таким образом, реализуется стратегия win-win для обеих сторон.

Компании должны тщательно готовиться к внедрению в свою практику мобильной рабочей силы. Это не так просто как написать записку, в которой будет сказано: «Теперь все могут работать из дома. Удачи!».

Для того, чтобы правильно ввести виртуальную работу, необходимо обратить внимание на следующие 5 пунктов:

* Решите, почему компания реализует виртуальную стратегию. Компания должна знать свою цель и разделять ее со своими сотрудниками, которые будут воплощать ее в жизнь;
* Определите критерии для принятия решения, какие позиции можно вынести на виртуальную работу. Ведь не каждый работник может работать удаленно, в некоторых случаях это может закончиться провалом;
* Проконсультируйтесь с IT-командой, чтобы определить основные принципы использования оборудования, чтобы найти нужный баланс между гибкостью использования устройств сотрудниками и потенциальными рисками для безопасности и расходами на внедрение;
* Подготовьте проект «виртуальной» работы, соглашение, в котором должны быть четко сформулированы ожидания компании и сотрудника. Это соглашение должно включать в себя (как минимум): предлагаемый график работы, план трудовой деятельности, перечень необходимого оборудования.

Есть профессии, которые очевидно не подходят для дистанционной работы, например, рабочие и врачи. Однако, есть позиции, которые требуют минимального личного взаимодействия и отлично подходят для мобильной работы, к ним относятся дизайнеры, редакторы, журналисты, ИТ-специалисты и т.д.

По статистике, ежегодно количество «мобильных сотрудников» во всем мире увеличивается на 20-30 %. Лидируют по этому показателю США, Канада, Дания, Швеция и Финляндия. В России такая модель организации труда тоже набирает популярность.

Многие крупные зарубежные компании организуют по такому же принципу работу в российских офисах. Например, в московском офисе Phillips рабочих мест на 30% меньше, чем сотрудников в подразделении, благодаря этому компания сократила на треть расходы на аренду.

Концепцию гибкого офиса поддерживает и международная компания Cisco Systems, где целые группы сотрудников (системные инженеры) работают по этой модели.

Вне офиса работает и часть работников  российской “Экопси консалтинг”, они отмечают, что такая организация труда влияет на уровень лояльности компании и желание сотрудников ассоциировать себя с ней.

Виртуальная работа требует самодисциплины, мотивации и огромного количества внимания. Люди, которые любят фиксированные графики, четкие инструкции и предсказуемость, в целом, не очень хорошо работают в условиях дистанционной работы. Удаленная работа требует независимого мышления и готовности взять на себя ответственность. Эффективные мобильные сотрудники не могут ждать каждой команды, чтобы что-то делать или не делать.

Очевидно, что хорошим показателем может быть опыт. Имел ли сотрудник опыт удаленной работы? Каковы были обстоятельства? Насколько эффективен был человек? Была ли это полная рабочая неделя на удаленной основе, или сотруднику было разрешено работать из дома через день/два? Что входило в его обязанности?

 Одно из главных препятствий для внедрения мобильной работы  – опасение того, что люди, работающие вне офиса будут менее продуктивными, ими будет труднее управлять и они будут менее склонны к поддержанию корпоративной культуры. Оборотная сторона этого аргумента в том, что мобильные сотрудники являются более производительными ….

Для того, чтобы ответить на вопрос о том, мобильная работа имеет позитивное или негативное влияние на компании и работников, два исследователя из Университета Штата Пенсильвании изучили 46 работ, посвященных этому явлению.  Выводы показали, что мобильная работа имеет определенный потенциал и возможность нивелировать конфликт работа-семья, снизить стресс, сократить текучесть, а также повысить удовлетворенность работой. На самом деле, последнее исследование, проведенное Институтом Технологий Штата Джорджия, показало, что 97 % работников и 87 % работодателей сообщили об увеличении производительности.

Давать людям возможность работать в любое время и в любом месте – это предложение, перед которым невозможно устоять. Широкое распространение электронных устройств и специальных программ обусловит следующий этап в организации гибких рабочих мест. Скоро планшеты и смартфоны начнут активно замещать традиционные корпоративные кабинки . Мировые компании уже давно внедрили свою практику мобильную рабочую силу и ощутили ее преимущества, а учитывая темпы глобализации, распространения Интернета и развития сетевой экономики можно сделать вывод, что скоро количество телеработников значительно превысит количество офисных сотрудников.

Ольга Зиновьева

# Как ошибки в управлении обесценивают человеческий капитал

Александр Крахотин Директор по персоналу, HR, Москва

В каком возрасте менеджер становится неэффективным? Как часто менять ключевых управленцев компании? Острые вопросы российской HR-практики.

Появление нового сотрудника, как и назначение на новую должность в результате ротации – это важное событие в компании. Активы акционеров, плоды их многолетнего труда, результаты преодоленных рисков, деньги, базы данных и знаний попадают в руки новобранцев. Еще более ответственным моментом становится привлечение нового руководителя с рынка труда. В 80% случаев первые впечатления начинают меняться по мере управленческих действий менеджера в ходе первых трех-шести месяцев. От того, насколько новые люди в наших командах смогут раскрыть свой потенциал, как настроят коммуникации, зависит результативность и конкурентоспособность бизнеса, уровень реализации стратегического плана владельца.

Развитые и развивающиеся страны мира продолжают свое движение по дорожным картам новой экономики. Это экономика передовых знаний, инноваций и искусственного интеллекта, всемирных и глобальных информационных систем. Вектор успешного бизнеса указывает на то, что опережающие технологии находятся в экономике интеллектуального труда и технологического венчурного бизнеса. И основная ресурсная база этой экономики – люди, участвующие в бизнесе, говоря языком современных терминов, человеческий капитал.

И, как любой капитал, он имеет свою ценность и стоимость. Он может приносить прибыль, может обесцениться, и его можно вовсе потерять из-за качества управления. Он может принести невосполнимые убытки владельцу или прославить его на века. Приведу пример: будучи вице-президентом, можно заменить лидера на родственника, и подчиненные высокой квалификации потихоньку разойдутся по конкурентам за полгода-год. Может так случиться, что владелец бизнеса об этом даже не узнает. А топ-менеджер будет оправдывать проблемы в компании речами о состоянии рынка, китайских конкурентах, погоде и санкциях.

В век интернета все быстро становится на свои места. Никому не хочется терять квалификацию, конкурентоспособность и цену в «управленческой дыре». Как писал в книгах конца XX века Наполеон Хилл: «Всегда обращайте внимание на наличие конфронтации в системе». Она сделает свое дело как в случае с металлургическими королями Америки Эндрю Карнеги и Генри Фриком. Терпимость к внутренним конкурентам – это одна из привычек успешных людей. Но это не означает терпимость к слабым кадрам. Особенно в странах, образно говоря, истекающих кровью из-за слабого менеджмента.

Капитал есть капитал. И неважно, в какой он форме! Все как в банке или инвестиционной компании. Именно человек – носитель уникальных знаний – является главной силой для развития передового общества. Бизнес – это, прежде всего, люди. Простите за банальность. Но так будет, по крайней мере, до появления их заменителя – искусственного интеллекта. Изменение роли человеческого капитала состоит в изменении состава выполняемых экономических функций.

Научная общественность оценила исследования и созданные теории человеческого капитала для мировой экономики и науки. За вклад в теорию человеческого капитала были присуждены две Нобелевские премии – Теодору Шульцу в 1979 году и Гэри Беккеру в 1992 году. В их работах делается акцент на вопросы влияния работников на экономические показатели и результаты деятельности компаний. На подходе новые диссертации...

Человеческий капитал, люди, население – разница в терминах существенна. Первый предусматривает наличие измеримых показателей результативности людей. Основными составными частями повышения благосостояния российского населения могут быть, согласно тексту послания Президента России:

Экономический рост.

Появление новых рабочих мест.

Снижение числа безработных.

Рост реальных доходов населения.

Базой для достижения этих целей может служить рост географической мобильности населения. Условия для этого формируются на всех уровнях. Влиять на производительность и успешность может и скорость замены устаревающих компетенций и профессий на новые. В первую очередь речь идет о цифровой экономике и рабочих профессиях. Второй случай рассматривается при сохранении статус-кво в роботизации российской промышленности. Как в первом, так и во втором случае важнейший инструмент этих изменений – наставничество. Мобильность населения предусматривает движение производительных сил внутри страны и перемещение ее за пределы государства. Однако эра постиндустриального развития человечества может как ускорять эти процессы, так и замедлять их. Возможность работать через новые системы коммуникаций позволяет влиять на доходы, не меняя места проживания. Это особенно важно для консервативной и взрослой части населения. А для той части населения, которая готова к быстрой смене мест проживания, новые коммуникационные технологии облегчают поиск работы в любой точке мира. Решение о блокировке и усложнение доступа к некоторым сайтам иностранных государств имеет под собой корни государственной ресурсной безопасности. Гениальные идеи на этот счет сеять не хочу... Мобильность населения влияет на стоимость рабочей силы и жилья в точках убытия и прибытия, на фондовые рынки: при перемещении профессионалов высокого уровня вслед за ними перемещаются и генерируемые ими денежные потоки.

В этой связи бюро переписи населения развивающихся стран делит жителей на две категории: мигранты и постоянные жители. Первые, в отличие от последних, согласно данных статистики, меняют место жительства за период между переписями. Мигранты могут перемещаться внутри границ поселения, региона или между государствами.

Основная часть перемещений зависит от состояния рынка труда и возрастных факторов. При росте продолжительности жизни возрастные планки тоже меняются. Правда, некоторые директора по персоналу не в курсе этих изменений. Главным признаком отставания HR-менеджеров является узаконенный на предприятии возраст кадрового резерва. В России особенно заметно, когда ограничено время вхождения в кадровый резерв 40-45 годами, а президент государства показывает отличную форму и за 60. Причем он сам заявляет, что научился играть в хоккей именно в 60 лет. Вопрос: кто и, главное, зачем «гасит свечи»? Все вопросы к стандартам, используемым директорами по персоналу. Вопрос по теме с аналогией: «Если у водопроводчика нет инструмента или он сломан, лично вы пригласите его для ремонта в свой дом?».

Но у нас свой путь. И мы иногда попадаем, следуя по нему, в «очень интересные места», из которых выбираемся десятилетиями. Пожар на одной из телебашен случился после того, как главный энергетик этого сооружения перешел в другую компанию. Ему тогда было уже за шестьдесят. К 75 годам он стал вице-президентом холдинга. А его молодая замена прославилась только происшествием. Наши стратегические планы зависят от применяемых технологий: уровня автоматизации, роботизации, логичности и практичности организационных структур и математической точности расчета схем бизнес-процессов (и их логики).

Один известный владелец бизнеса с численностью компании в 3500 человек положил мне на стол список сотрудников отдела по управлению персоналом, состоящий из 62 человек. Дело было на собеседовании в дорогом московском ресторане. Он очень внимательно следил за реакцией. Даже перестал двигаться. Замер. Я сначала удивился: нормы управления были нарушены. Потом вчитался. Названия должностей звучали замысловато. Подумалось о креативности создателей должностей. Через пару минут пришлось задать два вопроса по стратегии. Ясности ответы не принесли. Ее не было. Четкое понимание появилось после аудита. Этих людей в составе своих команд приводили директора по персоналу. И эти работники оставались в штате, после того, как очередного HR-директора увольняли. Оказалось, методика работы владельца была взята из хоккея. Кто-то из друзей консультантов предложил ему менять руководителей-кадровиков по хоккейной методике. Раз в полтора-два года. Видимо консультанты не донесли или не захотели доносить, или не знали, что для полного (стопроцентного) вхождения в должность в правлениях крупных компаний нужен год. Ничего более опасного, чем смена директора по персоналу раз в год, даже придумать нельзя. Но у нас же свой путь! Этот владелец в нашей стране уже не живет.

Изменение ценностей населения отражается на рынке труда волнообразно. А качество персонала подчиняется законам простого распределения Парето. Это когда качество работников – самоуправляемых, условно-эффективных и неподходящих – распределяется в пропорции 20/80/20. Вслед за изменениями приоритетов и ценностей меняются и приоритеты профессионалов. Культура места проживания и типы культур корпораций влияют на текучесть и оборот персонала. Но главный фактор для выбора места работы – качество управления. При низком качестве менеджмента наблюдается низкий уровень вовлеченности персонала, простои оборудования, задержки заработной платы, карательные системы стимулирования труда. Растет число жалоб.

Именно качество управления определяет стратегию развития и логику расстановки персонала в том типе организационной структуры, который выбрала компания. Распределение ответственности за текучесть несут руководители подразделений и руководители служб персонала. Диапазон этой ответственности 50/50, иногда 80/20. Достаточно одной ошибки для старта фатальных миграционных процессов внутри компании, группы организаций, холдинга. Если финансовую ошибку можно исправить штрафом, то ошибка в области управления персоналом может оказаться фатальной. Например, выпуск регламента управления структурами лучше делать в первые месяцы работы вице-президента по персоналу. А вопрос смены корпоративной культуры желательно решить за два года. Благо, новые технологии это позволяют сделать. Вопрос организации дистанционного обучения – вопрос полугода. Создание стратегии вспомогательного подразделения требует трех-четырех месяцев. Для определения правил игры с соискателями в первый месяц работы нового руководителя CEO или СHRO желательно появления «Положения о ротации»...

# Разрешите сотрудникам бунтовать

20 ФЕВРАЛЯ 2018 Франческа Джино

Профессор делового администрирования Гарвардской школы бизнеса

На протяжении всей карьеры мы учимся соглашаться — с текущим положением дел, мнением и поведением других людей, а также с информацией, которая соответствует нашим взглядам. Поднимаясь по служебной лестнице, мы ощущаем все большее давление. Достигнув высших позиций, мы воспроизводим конформизм в своей компании.

Недавно я опросила более 2000 сотрудников компаний из разных отраслей. Почти половина признались, что на работе вынуждены постоянно подчиняться правилам, а более 50% сообщили, что их коллеги не подвергают сомнению статус-кво. Похожие результаты дал опрос менеджеров высшего и среднего звена. Данные показывают: организации осознанно или неосознанно вынуждают сотрудников забывать о своей личности на рабочем месте. В результате снижаются вовлеченность сотрудников, производительность и уровень инноваций (см. врезку «Опасности конформизма»).

В этой статье я опишу три причины конформизма на работе, расскажу, почему он чреват высокими издержками и как с ним бороться.

Конечно, принятие статус-кво — это не всегда плохо. Но для успеха и развития организации важно найти баланс между соблюдением правил, которые обеспечивают порядок, и свободой, которая помогает людям выполнять работу наилучшим образом. Сейчас ситуация далека от идеала. Из более чем 1000 опрошенных мною сотрудников компаний из разных отраслей менее 10% заявили, что в их компаниях поощряется нонконформизм. Это неудивительно: на протяжении десятилетий в бизнесе преобладали принципы научного управления. Лидеры были слишком сосредоточены на создании эффективных методов и принуждении сотрудников следовать им. Теперь же руководителям пора задуматься о том, что слепое подчинение правилам может навредить бизнесу, и начать поощрять то, что я называю конструктивным нонконформизмом: поведение, которое отклоняется от общепринятых норм и ожиданий во благо организации.

**ПОЧЕМУ КОНФОРМИЗМ ТАК РАСПРОСТРАНЕН?**

Есть три главных причины, по которым мы подчиняемся правилам на работе.

**Мы жертвы социального давления.** Еще в детстве мы узнаем, что если соблюдать некие социальные нормы (правильно говорить, действовать, выглядеть), можно получить ощутимую выгоду. Конформизм позволяет нам чувствовать себя частью большинства. Исследования психолога Соломона Аша показали: влияние коллектива настолько мощно, что мы подчиняемся ему, даже когда знаем, что это приведет нас к неверным решениям. В одном эксперименте Аш попросил участников выполнить несложное задание: определить, какая из трех линий на первой карточке имеет ту же длину, что и линия на второй карточке. В одиночестве люди отвечали правильно, но в присутствии «подсадных уток», отвечавших неверно, около 75% участников хотя бы раз соглашались с большинством. Они выбирали неправильный ответ, чтобы не выделяться из группы.

Наша склонность к конформизму хорошо известна и используется с давних пор. В старину на похоронах работали профессиональные плакальщики. Компании из сферы развлечений нанимают людей, которые аплодируют на мероприятиях. А реклама медикаментов часто сообщает нам о множестве врачей или стоматологов, доверяющих тому или иному препарату. На работе конформизм принимает разные формы: мы воспроизводим поведение других, выражаем подходящие случаю эмоции, соблюдаем дресс-код, соглашаемся с мнением начальства или с плохими решениями коллектива… Подчинение давлению среды нередко приводит к тому, что человек теряет интерес к работе. Это понятно: следование правилам часто противоречит нашим предпочтениям и убеждениям, заставляя нас чувствовать себя не теми, кто мы есть. Исследования, проведенные мною совместно с Марьям Кучаки из Северо-Западного университета и Адамом Галински из Колумбийского университета, показали: люди чувствуют себя на работе «ненастоящими»   
из-за того, что вопреки своей воле поддаются и подчиняются социальному давлению.

**Нам комфортно в привычных условиях.** Стабильный порядок — привычный образ мыслей и действий — важен для поддержания продуктивности. Но следуя день за днем привычным практикам, мы останавливаемся в развитии, теряем интерес к работе, способность создавать новое и действовать на пределе возможностей. Многие традиции — лишь дань привычкам, а не результат разумного выбора: психологи называют это отклонением в сторону статус-кво. Двигаясь в привычной колее, мы ощущаем уверенность и поддержку, и возможные потери из-за отклонения от курса кажутся нам серьезнее потенциальной выгоды. Поэтому мы выбираем решения, сохраняющие статус-кво.

Но поддержание статус-кво нередко приводит к скуке, которая, в свою очередь, вызывает самоуспокоенность и застой. Borders, BlackBerry, Polaroid, Myspace — вот лишь несколько компаний, которые когда-то были лидерами, но не обновляли стратегии, пока не стало слишком поздно. Довольные положением дел, их лидеры избегали нестандартных действий, которые могли бы обеспечить успех в будущем.

**Мы трактуем информацию в свою пользу.**Мы склонны фокусироваться на данных, подтверждающих наши убеждения, и игнорировать те, что их опровергают. Вот почему мы упускаем из виду то, что может дать толчок позитивным изменениям. Мы также склонны рассматривать неожиданную или неприятную информацию как угрозу и избегать ее — этот феномен психологи называют мотивированным скептицизмом.

Наше отношение к аргументам схоже с реакцией на показания весов: когда они нас не устраивают, мы решаем, что весы стоят неровно или что нас подводит зрение. Если же цифры на весах нам нравятся, мы уверены, что все в порядке.

Психологи Питер Дитто и Давид Лопес попросили участников эксперимента оценить интеллект студента, просмотрев сведения о нем (подобно тому, как колледжи оценивают абитуриентов). Информация была довольно негативной. Участники могли перестать изучать ее, как только формировали четкое мнение. Если студент им изначально нравился (по фотографии и фактам, которые им сообщали до процедуры оценки), участники эксперимента искали в карточках то, что позволило бы дать положительную оценку. Когда первичное мнение о студенте было невысоким, они просматривали несколько карточек и закрывали дело.

Некритически принимая информацию, когда она соответствует нашим убеждениям, и требуя больше данных, когда это не так, мы подтасовываем карты, отдаляя себя от хороших решений.

**ПООЩРЯЙТЕ КОНСТРУКТИВНЫЙ НОНКОНФОРМИЗМ**

Немногие лидеры поддерживают нестандартное поведение сотрудников; большинство стремится избавиться от таких людей. Однако нонконформизм способствует инновациям, повышает продуктивность и даже улучшает имидж человека. Исследование, проведенное мною совместно с Сильвией Беллецца из Колумбийского университета и Анат Кейнан из Гарварда, показало: докладчик в красных кроссовках, глава компании в толстовке и джинсах и сотрудница, создающая для презентации собственный шаблон вместо использования корпоративного, выглядят обладателями более высокого статуса, чем те, кто подчиняется деловым обычаям.

Мои исследования подтверждают: движение против потока дает человеку уверенность, чувство уникальности и ответственности, а это повышает производительность и пробуждает творческие способности. В одном эксперименте я попросила группу работников нарушать привычные нормы (говорить, если они не согласны с коллегами; выражать то, что они чувствуют, а не то, что «должны чувствовать»). Во второй группе люди должны были всегда следовать правилам и традициям, а в третьей — вести себя как обычно. Через три недели участники из первой группы чувствовали себя более уверенно и были больше увлечены работой по сравнению с представителями других групп. Они более творчески подошли к решению задачи, которая была частью исследования. Начальство выше оценило их эффективность и способность к инновациям.

Ниже я расскажу о шести стратегиях, помогающих лидерам поощрять конструктивный нонконформизм в сотрудниках и в самих себе.

**ШАГ 1**

**ПОЗВОЛЬТЕ СОТРУДНИКАМ БЫТЬ СОБОЙ**

Психологические исследования показывают, что мы чувствуем признание и считаем свои взгляды более правильными, когда их разделяют коллеги. Хотя конформизм дает нам приятное чувство, он лишает нас преимуществ искренности. Дэн Кейбл из Лондонской школы бизнеса и Вирджиния Кей из Университета Северной Каролины в Чапел-Хилле опросили 154 выпускника программ MBA, которые успели поработать четыре месяца. Те из них, кто, по собственному признанию, мог быть собой на рабочем месте, были в среднем на 16% больше увлечены работой и преданы организации, чем те, кто был вынужден подавлять свое «я». В другом исследовании Кейбл и Кей опросили 2700 учителей, проработавших год, и изучили оценки, данные им инспекторами. Учителя, считавшие, что выражают себя на работе, получили более высокие оценки, чем те, кто этого не ощущал.

Вот несколько способов помочь людям оставаться верными себе.

**Предложите сотрудникам задуматься о том, что делает их самими собой.**Начните с выбора направления работы. В рамках исследования, которое я провела с Брэдом Стаатсом из Университета Северной Каролины в Чапел-Хилле и Дэном Кейблом, сотрудники отдела бизнес-процессов индийской ИТ-компании Wipro прошли необычную процедуру выхода на работу. Мы дали им полчаса подумать о том, чем они уникальны и как могут проявить свое «я» в работе. Позже мы сравнили их с теми, кто прошел обычную процедуру, не предполагавшую такой рефлексии. Сотрудники из первой группы сумели подстроить работу под себя — например, отвечая на звонки, они не следовали готовым сценариям, а сами принимали решения. Они глубже погружались в задачи, в целом лучше работали и с большей вероятностью оставались в компании спустя семь месяцев.

Самоанализ полезен и тем, кто уже работает в компании. Например, начало года — самое время разобраться, что делает вас незаменимым и что можно изменить в работе, чтобы выйти из привычной колеи. Рефлексию стоит поощрять и на других этапах, таких как анализ показателей, продвижение по службе или смена роли.

**Говорите сотрудникам, что делать, а не как делать.**Когда Колин Баррет была вице-президентом Southwest Airlines, она решила позволить сотрудникам быть собой. Например, объявление о безопасности бортпроводники могли делать в своем стиле, даже с юмором. «Мы хотим, чтобы работа была призванием, чтобы вам не приходилось надевать маску», — сказала она. Этот подход помог компании стать лидером по объему пассажирских перевозок, прибыльности, обороту и удовлетворенности клиентов.

**Позвольте сотрудникам самим решать проблемы.**Поощряйте самостоятельность, позволяя работникам искать выход из сложных ситуаций. В 1990-х годах British Airways избавилась от объемного руководства по обслуживанию клиентов и предоставила сотрудникам свободу (в разумных пределах) самим решать проблемы клиентов по мере их возникновения. Другая компания, разделяющая этот подход, — Pal’s Sudden Service, сеть ресторанов быстрого питания на юге США. Реализуя принципы бережливого производства, включая идею о том, что работники могут сами выявлять и решать проблемы, Pal’s добилась впечатляющих результатов: автомобиль обслуживался в среднем за 18 секунд, ошибки случались лишь в одном из 3600 заказов   
(в среднем по отрасли — одна ошибка на 15 заказов), удовлетворенность клиентов достигла 98%, а оценка санитарных служб — 97%. Текучесть кадров на уровне младшего менеджера составляет менее 2%, и за 30 лет Pal’s покинули лишь семь директоров (двое из них ушли на пенсию). Годовая текучесть работников у прилавка составляет около 34% — это вдвое ниже, чем в среднем по отрасли. Pal’s постоянно обучает персонал: новички проходят в среднем 135 часов обучения (средний показатель по отрасли — около 2 часов). В результате люди могут сами решать проблемы и вправе остановить процесс, если что-то не в порядке. (Они также знают, что могут попросить о помощи.) Глава Pal’s рассказал, как учит работников у прилавка принимать решения самостоятельно: «Шестнадцатилетний [сотрудник] показывает мне обсыпанную мукой булочку для хот-дога и спрашивает, все ли в порядке. Я отвечаю: решай сам — сможешь ее продать?».

**Позвольте сотрудникам определять свою миссию.**В Morning Star,   
компании-производителе томатной продукции, сотрудники пишут «личные коммерческие заявления о миссии», в которых формулируют свои цели, отвечающие целям компании. Заявления входят в «коллегиальные соглашения о взаимопонимании» (договоры о сотрудничестве с коллегами). Миссия основателя Morning Star Криса Рафера звучит так: «развивать технологии переработки томатов, чтобы стать лучшими в мире и сделать наши заводы безупречными». А вот что пишет сотрудник отдела продаж и маркетинга: «впечатать “томатные продукты Morning Star” в язык и мозг каждого потребителя томатных продуктов».

**ШАГ 2**

**ПООЩРЯЙТЕ СОТРУДНИКОВ ПРОЯВЛЯТЬ СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ**

Микеланджело описывал создание скульптуры как освобождение идеальной фигуры, скрытой в камне. У каждого из нас есть своя «идеальная фигура» — это наши сильные стороны (например, умение налаживать связи или во всем находить плюсы). Мы все хотим делать то, что умеем лучше всего, и получать за это признание. Задача руководителя — поощрять проявление сотрудниками сильных сторон, тем самым совершенствуя их и свою работу, словно создавая скульптуру. Вот как этого добиться.

**Помогите сотрудникам определить свои сильные стороны.** В ходе нашего совместного проекта с Дэном Кейблом, Брэдом Стаатсом и Джулией Ли из Университета Мичигана руководители госорганов по всему миру каждое утро оценивали свои сильные стороны и возможности их проявления. Кроме того, они читали описания ситуаций, когда они были на высоте, подготовленные людьми из их личного или делового окружения. Эти лидеры демонстрировали большую оригинальность и вовлеченность, чем участники из контрольной группы, а их коллективы работали гораздо эффективнее.

**Подстраивайте работу под сильные стороны сотрудников.** Facebook нанимает талантливых людей независимо от вакансий, выявляя их сильные стороны и создавая рабочие места в расчете на них. Другой пример — ресторан Osteria Francescana в Модене (Италия), получивший три звезды Мишлен и признанный в 2016 году лучшим рестораном мира. Обычно такие статусные заведения поддерживают строгую иерархию с четким распределением должностей. Однако в Osteria Francescana задачи и ответственность зависят от самих сотрудников. Под руководством владельца и шеф-повара Массимо Боттуры стажеры несколько месяцев занимают разные должности, чтобы можно было определить, где они проявят себя лучше. В итоге люди занимаются тем, что подходит им больше всего.

Если такой подход кажется вам слишком смелым, попробуйте дать людям больше свободы в выборе задач на их текущих должностях.



**ШАГ 3**

**ПОДВЕРГАЙТЕ СОМНЕНИЮ СТАТУС-КВО, И Пусть это делают сотрудники**

Хотя сложившиеся практики могут обеспечивать компании стабильный доход, можно стимулировать инновации и вовлеченность, оспаривая привычный уклад. Вот несколько тактик.

**Спрашивайте: «Почему?» и «Что, если…?».** Регулярно задавая сотрудникам эти вопросы, Макс Дзанарди, несколько лет возглавлявший Ritz-Carlton в Стамбуле, нашел новые подходы к комфорту и сумел сделать клиентам необычные предложения. Например, на террасе возле гостиничного ресторана всегда высаживали цветы. Однажды Дзанарди спросил: «Почему только цветы? Почему не овощи или травы?». Так на террасе появились травы и помидоры, которые затем использовались для приготовления блюд в ресторане, что понравилось гостям.

Руководители, оспаривающие статус-кво, поддерживают у подчиненных интерес к работе и мотивируют их подавать свежие идеи.

**Подчеркивайте, что компания не идеальна.** Эд Кэтмулл, сооснователь и президент Pixar Animation Studios, опасался, что новые сотрудники, впечатленные успехами студии, не осмелятся оспаривать сложившиеся практики. Поэтому при приеме людей на работу он говорил об ошибках компании. Осознание того, что никто не совершенен, — первый шаг к конструктивному нонконформизму.

**Совершенствуйте азы.**Безупречное знание сотрудниками стандартных процедур создает основу для конструктивной критики. Вот почему Pal’s отводит так много времени на обучение: сотрудники должны стать экспертами во всех аспектах своей работы. Так же и Боттура считает, что для создания оригинальных блюд повара должны в совершенстве владеть классическими кулинарными методами.

**ШАГ 4**

**СТАВЬТЕ НЕОРДИНАРНЫЕ ЗАДАЧИ**

Люди могут заскучать и потерять мотивацию, если работа монотонна и не требует творческого подхода. Если же задачи трудны и интересны, мотивация растет. Исследование Дэвида Зальда из Университета Вандербильта показало, что чувство новизны ведет к выработке дофамина, отвечающего за вдохновение и генерацию идей.

Здесь можно применить ряд тактик.

**Повышайте разнообразие.**В этом случае люди не будут работать «на автомате», а задумаются о том, как улучшить результат. Разнообразие повышает эффективность: это показал проведенный мною и Брэдом Стаатсом анализ работы отдела ипотечного кредитования одного японского банка. Процедура оформления кредита включала 17 этапов (сканирование заявок, внесение их в базу, проверка кредитоспособности и т. д.). Сотрудники, которым день ото дня поручали разные задачи, работали продуктивнее прочих (по времени, затраченному на каждую задачу). Разнообразие мотивировало их, и в результате банк быстрее обрабатывал заявки.

Pal’s каждый день поручает работникам несколько разных задач (прием заказов, приготовление блюд, работа на кассе и т. д.). Некоторые компании отказываются от привычных взглядов на карьерный рост и переводят сотрудников на новые должности внутри отдела или группы на протяжении нескольких месяцев или лет.

Разнообразие развивает навыки и повышает гибкость людей. Благодаря этому становится проще найти замену внезапно заболевшему или уволившемуся работнику или переключить специалиста на задачи, требующие его участия.

**Постоянно привносите что-то новое.**Новизна — двигатель прогресса. Когда на работе что-то меняется, мы обращаем на это внимание, вливаемся в процесс и запоминаем происходящее. Если работа регулярно дарит сильные эмоции, мы не воспринимаем ее как рутину.

Как поддерживать эффект новизны? Боттура вносит изменения в меню в последнюю минуту, чтобы держать персонал в тонусе. В Pal’s сотрудники узнают о задачах на рабочий день непосредственно перед его началом. Можно привлекать к проекту людей, которым придется выйти из зоны комфорта, или ставить перед коллективом новые задачи (например, доставить товар быстрее, чем в прошлый раз). Сотрудников можно направлять в группы, разрабатывающие новые методики или тестирующие услуги.

**Открывайте возможности для самообучения и личностного роста.**Подобный опыт подготавливает почву для конструктивного нонконформизма. В ходе исследования, проведенного в международной консалтинговой фирме, мы обнаружили, что если в процессе адаптации новых сотрудников внимание уделялось не только рабочим задачам, но и возможностям для обучения и развития, то вовлеченность людей и их творческая активность повышались в течение полугода. Перспективы роста компании зависят не только от ее показателей. Повара Osteria Francescana посещают с Боттурой кулинарные мероприятия, знакомясь с кухней, традициями и культурой разных стран и черпая идеи для новых блюд. В Disney сотрудников отдела НИОКР поощряют вступать в профессиональные объ­единения, участвовать в конференциях и публиковаться в научных и профессиональных журналах. Компании могут оплачивать сотрудникам курсы, не связанные напрямую с текущей работой, но развивающие навыки или креативность.

**Приучайте людей к ответственности.**Когда сотрудникам Morning Star для работы требуется новое оборудование, они вправе получить его, даже если оно стоит тысячи долларов. Если сотрудникам не хватает знаний, они могут сами привлечь нужных специалистов. Они обязаны узнать мнение коллег, которых затронут такие решения (например, тех, кто будет использовать оборудование), но одобрение начальства не требуется. Поскольку в Morning Star нет должностей как таковых, взаимодействие людей друг с другом (а значит, и качество их работы) зависит от того, как коллеги принимают их решения.

**ШАГ 5**

**РАСШИРЯЙТЕ КРУГОЗОР**

Порой мы настолько замыкаемся на своей точке зрения, что не замечаем другие мнения. И при назначении на высокую должность, как показывают исследования, эгоцентризм становится только сильнее. Вот как с этим бороться.

**Научите сотрудников смотреть на проблему с разных углов.** Мы склонны думать о своих интересах, обрабатывая информацию и придумывая (или не придумывая) альтернативы статус-кво. Предложите сотрудникам взглянуть на проблему с разных сторон. Один из принципов производителя электроники Sharp — «быть стрекозой, а не камбалой». Благодаря фасеточному зрению стрекозы видят мир сразу с разных углов, в то время как у камбалы глаза расположены на одной стороне и она может смотреть лишь в одном направлении.

Основатели сети ресторанов быстрого питания b.good Джон Олинто и Энтони Экил требуют, чтобы каждый сотрудник (включая менеджеров) и франчайзи обучался всем задачам — от приготовления продуктов до работы на кассе (правда, в отличие от Pal’s, b.good не заставляет их выполнять разные функции в течение дня). Изучение ситуации с разных сторон повышает вовлеченность и способность к инновациям.

**Используйте «неэгоцентричную» лексику.**Чтобы рыночный бум не вскружил брокерам голову, фирмы с Уолл-стрит призывают «не путать мозги с бычьим рынком». В GE вошла в обиход фраза «посадить семена» (совершить инвестиции, которые будут приносить плоды, даже когда ответственные за них менеджеры уйдут).

**Нанимайте людей с разными взглядами.** Работа среди людей с разным жизненным опытом позволяет находить неожиданные решения и развивать идеи, которые в иных условиях остались бы незамеченными. В Osteria Francescana шеф-повару помогают японец Кондо «Така» Такахико и итальянец Давиде Ди Фабио. У них различно не только происхождение, но и образ мыслей: Давиде любит импровизировать, а Така скрупулезно следует правилам. Способность мыслить по-разному — то, что ищет Рейчел Чон, основательница и глава стартапа Catchafire. При приеме на работу она описывает потенциальные проблемы и ждет, предложит ли кандидат несколько решений или зациклится на одном. Для продвижения инноваций и оригинальных подходов Эд Кэтмулл нанимает перспективных «варягов», поручает им важные задачи и публично хвалит их за успехи. Однако многие руководители поступают иначе и нанимают людей, чей ход мыслей совпадает с их собственным.

**ШАГ 6**

**ДАЙТЕ СЛОВО НЕСОГЛАСНЫМ**

Мы склонны искать и запоминать информацию, подтверждающую наши идеи. Однако именно данные, расходящиеся с нашими взглядами или вызывающие у нас протест (например, предчувствие неудачи), открывают возможности для роста. Есть несколько способов вывести сотрудников из зоны комфорта.

**Ищите опровержения.**Не стоит спрашивать: «Кто согласен с планом?» или «Какие данные это подтверждают?». Нужно задаваться другим вопросом:

«Что говорит о том, что мы сбились с пути?». Меллоди Хобсон, президент Ariel Investments и председатель совета директоров DreamWorks Animation, на совещаниях напоминает коллегам, что они должны не доказывать свою правоту, а приводить данные, которые помогут принять верное решение; люди должны делиться сомнениями и возражениями. Работники отдела внутренних расследований Чикагской торговой палаты тщательно изучают сделки, которые могли пройти с нарушением валютных правил. Чтобы избежать предвзятости при сборе информации, они задают вопросы, не допускающие простого ответа «да» или «нет». Можно использовать такой подход при обсуждении принимаемых решений. Важно понимать, поддерживают ли данные главенствующее мнение или же опровергают его.

**Сделайте несогласие «вариантом по умолчанию».**Чтобы создать дискуссию, приглашайте на совещания людей с противоположными точками зрения. Дискуссия может стать частью рабочего процесса. Когда в Pal’s кто-то предлагает новую идею для меню, она тестируется в трех заведениях, причем владелец одного из них поддерживает идею, владелец другого настроен скептически, а владелец третьего еще не сформировал мнение. Противоположные взгляды озвучиваются, что помогает руководству принимать информированные решения.

**Ищите смелых оппонентов.**Даже если критика поощряется, многие робкие или молодые сотрудники предпочтут промолчать. Диана Маклейн-Смит советует убедиться, что в коллективе есть люди, готовые выразить несогласие. Когда нерешительные сотрудники увидят, что другие мнения приветствуются, они тоже начнут высказываться.

**НАЙТИ БАЛАНС**

Описанные тактики помогут побороть конформизм. Но не менее важно установить границы, в которых сотрудники вольны отклоняться от курса. Например, менеджер сам решает, как руководить, — но лишь до тех пор, пока его действия отвечают задачам и ценностям компании.

В Morning Star соглашения о взаимопонимании определяют цели сотрудников и их обязательство работать на благо компании, но оставляют им право самим решать, как достичь этих целей. Коллеги, с которыми договорился сотрудник, дадут понять, если тот переступит черту.

Бразильская корпорация Semco Group тоже полагается на влияние коллектива и прочие механизмы, дающие людям свободу и в то же время регламентирующие их действия. В компании нет должностей, дресс-кода и штатного расписания. Если кому-то нужно рабочее место, он идет в один из офисов, расположенных по всему Сан-Паулу. Сотрудники, включая заводских рабочих, сами устанавливают график работы и нормы выработки. Они же определяют сумму и порядок оплаты. Что мешает людям злоупотреблять свободой? Во-первых, прозрачность: финансовые данные компании доступны всем. Тот, кто завысит себе зарплату, столкнется с непониманием коллег.

Во-вторых, зарплата привязана к прибыли, так что все стремятся соблюдать бюджет.

Ritz-Carlton тоже успешно держит баланс. 3000 стандартов, разработанных за долгие годы (от способа нарезки лайма до перечня предметов в ванных), гарантируют одинаковый уровень сервиса по всей сети. Однако сотрудники вправе оспаривать их, чтобы улучшить обслуживание. Так, много лет компания позволяла персоналу тратить до $2000 на удовлетворение жалобы клиента по своему усмотрению (да, $2000 на одного сотрудника и одного клиента). Руководство считает, что сотрудники должны знать стандарты и понимать их важность, но при этом обладать свободой действий при их соблюдении.

Организации, как и люди, легко могут расслабиться и почивать на лаврах, когда дела идут хорошо. Конформизм, принятие статус-кво и трактовка информации в свою пользу нередко приводят к самодовольству и беспечности. В результате люди механически делают свою работу, скучают и не слушают чужие мнения.

Конструктивный нонконформизм поможет избежать таких проблем. Если бы руководители уделяли хоть половину времени, отводимого на достижение конформизма, внедрению механизмов поддержки конструктивного нонконформизма, вовлеченность, производительность и инновационность взмыли бы вверх.

# Никогда не сдавайте своих?

**Выгораживание друзей может обернуться застоем или даже гибелью собственного бизнеса**

[**Елена Евграфова**](http://www.forbes.ru/person/8233-evgrafova-elena) **|  07 декабря 2010** *Автор — главный редактор «Harvard Business Review — Россия» и книжного издательства United Press/«Альпина Бизнес Букс»*

В последнее время власть вдруг решила продемонстрировать свое расположение к людям и организациям, в добропорядочности которых общество как раз усомнилось: награждены сотрудники правоохранительных органов, причастные к делу Сергея Магнитского, выражена поддержка руководителю федерального агентства по делам молодежи Василию Якименко на фоне его конфликта с избитым Олегом Кашиным... В комментариях аналитиков рефреном зазвучит фраза: «Путин никогда не сдает своих». Причем в голосах говорящих, даже весьма критически мыслящих, обычно угадывается тень одобрения. Но действительно ли это безусловная доблесть? Действительно ли всегда хорошо ни за что своих не сдавать?

В книге «Миллиардеры поневоле» Бен Мезрич рассказал, как основатель Facebook Марк Цукерберг одного за другим «своих сдавал» — отстранял таких же, как он, молодых людей, вместе с ним стоявших у истоков создания социальной сети и мультимиллиардного бизнеса. Все они вначале были очень полезны Марку: Эдуардо Саверин внес первые небольшие деньги на развитие и взял на себя начальное администрирование, Шон Паркер свел Цукерберга с настоящими инвесторами из Силиконовой долины, а кто-то просто делился идеями, как близнецы Винклвоссы. Потом большинство из тех, кого Цукерберг «предал», подали на Facebook в суд, и компания выплатила им немалые деньги, чтобы не раздувать скандала. Допустим, справедливость восторжествовала. Но можно ли осуждать Цукерберга за то, что он сделал?

В управлении как нигде важно четко расставлять приоритеты. Чтобы добиться выдающейся цели — построить компанию или, скажем, реформировать страну, — бывает, жизнь надо положить, а не то что пожертвовать репутацией хорошего товарища. Любая попытка усидеть на двух стульях снижает шансы добиться задуманного.

Своего друга Эдуардо Саверина основатель Facebook «сдал» потому, что тот был недостаточно одержим идеей. Сам Марк после первого курса бросил Гарвард, переселился в Калифорнию и полностью посвятил себя созданию компании. Эдуардо хотел окончить университет и сохранить для себя возможность другой карьеры и другой жизни на случай, если с Facebook не выгорит. Но, оставаясь студентом и живя в другом штате, он не мог быть полноценным управляющим, и Марк, к большому неудовольствию, Эдуардо отстранил его от дел.

Другой товарищ Цукерберга, Шон Паркер, оказался за бортом после того, как полиция накрыла организованную им разудалую вечеринку с травкой и прочими запретными радостями. С этого момента он стал угрозой для компании и судьба его была предрешена. Вряд ли найдется много людей, которые скажут, что Цукерберг — приятный человек, зато он в короткие сроки построил выдающуюся компанию. Иногда приходится выбирать.

Для нормального человека тяжело уволить любого человека, что уж говорить о том, с кем многое связано. Основатель «Рольфа» [Сергей Петров](http://www.forbes.ru/node/54668) рассказывал мне в интервью, как нелегко ему далось расставание с друзьями, которые вместе с ним создавали компанию и входили в высший менеджмент первого созыва, — людей, с которыми он работал до изнеможения, боролся за выживание компании, противостоял бандитам. Компания росла и в какой-то момент кто-то из товарищей отстал по деловым качествам, кто-то охладел к работе и расслабился. Можно было выбрать дружбу, но это обернулось бы застоем или даже гибелью бизнеса.

Разумеется, хороший начальник должен прикрывать своих людей, когда они совершают честные ошибки или действия, которые по разным причинам не нравятся вышестоящему начальству. Нормальный начальник всегда готов принять на себя удар, нацеленный на его подчиненного. Точно так же безусловное уважение вызывает тот, кто «не сдает своих», ставя на карту свое собственное благополучие.

Но вот как быть с теми случаями, когда ради «своих» человек рискует доверенным ему бизнесом? А если речь идет о благополучии целой страны? Каждый волен по-своему отвечать на поставленный вопрос, но, по моему мнению, иногда гораздо этичнее зарвавшихся «своих» все-таки «сдавать».

*Автор — главный редактор «Harvard Business Review — Россия» и книжного издательства United Press/«Альпина Бизнес Букс»*

На самом деле - ничего не вечно: люди, отношения, положительная динамика на рынке и т.д. Нужно просто иметь четкие приоритеты, и на их основании - определяться с выбором. Тогда проблема "друзей в бизнесе" будет вполне решаема.

# Управление персоналом в девелоперских компаниях

Ольга Бодрова май 2017

Для успешной работы с человеческими ресурсами девелоперским компаниям, как и всем остальным, необходимо отслеживать уровень профессионализма сотрудников и составлять эффективные программы развития персонала. Но есть и своя специфика. О ней я и хочу рассказать.

**Методы поиска**

Чаще всего рекрутеры в области инвестиционно-строительного бизнеса используют реферальные методы поиска персонала: **рекомендации** занимают существенную долю поиска. Рекрутеры регулярно поддерживают связь с коллегами из профильных компаний, так как такие связи помогают следить за лучшими профессионалами отрасли. Еще один инструмент при поиске – **открытые базы данных**: это популярные сайты по поиску персонала HeadHunter, SuperJob, Job.ru, Career.ru и другие.Помимо этого в социальных сетях существуют **сообщества** по темам строительства и девелопмента. Рекрутеры обладают специальными навыками поиска профессионалов в этих областях, они отслеживают обсуждения, дискуссии и могут обратиться непосредственно к эксперту/профессионалу с предложением рассмотреть вакансию или просьбой порекомендовать кандидата на сложную позицию. Безусловно, рекомендательные методы поиска требуют больше времени, но, когда нужен редкий специалист или профессионал с уникальным опытом (часто он не находится в поиске работы, его нет в базах данных, не всегда даже кадровые агентства могут его найти), такой точечный подбор дает положительные результаты.Помогает и поиск через **группы рекрутеров и хедхантеров в Facebook**. Девелопмент – достаточно обособленная сфера, люди, которые работают в ней, известны, и, как правило, рекомендуют друг другу достойных кандидатов. В этом случае работает профессиональная взаимовыручка.

Еще один способ – **поиск специалистов внутри корпорации**. Мы в «Баркли» часто обращаемся к своим сотрудникам с просьбой порекомендовать кандидатов из числа тех, с кем они работали ранее в девелоперских или строительных компаниях. Как правило, такое сарафанное радио позволяет найти кандидатов «через шесть рукопожатий». Мы не предлагаем дополнительного вознаграждения за такие рекомендации, но заметили: если сотрудник лоялен к компании, он с энтузиазмом рекомендует ее своим бывшим коллегам и их знакомым. Рекомендованные сотрудниками кандидаты всегда оправдывают ожидания: они профессиональны и готовы разделять наши ценности. Нам советуют людей, обладающих не только опытом, но и личными качествами для работы в проектной команде, которые для нас очень важны.

**Нетиповые позиции**

Одна из ключевых должностей, востребованных в девелопменте, – это руководитель проекта. В каждой компании это понятие включает разный уровень ответственности. Как правило, компетенции руководителя проекта ограничиваются ответственностью за проект до того момента, когда он сдан в эксплуатацию. В нашей компании, реализующей проекты элитного жилья, данная позиция имеет более широкий уровень ответственности, по сути – это директор проекта. Он отвечает не только за строительство, но и за выбор концепции объекта, продажи и финансовый результат всего проекта.

Подбор кандидатов на уникальные позиции в чем-то схож с добычей золота. Прежде чем найти драгоценные крупицы, приходится намывать песок килограммами. Например, для проекта по строительству элитного жилья требуется кандидат с четким пониманием маркетинговой составляющей. На рынке таких специалистов мало: чаще встречаются кандидаты, имеющие опыт в строительстве крупных объектов, но в сегментах «бизнес» или «комфорт», или строившие коммерческие помещения, бизнес-центры для сдачи в аренду, а не для продажи. Директор проекта должен глубоко понимать современные тенденции жилищного строительства. Результатом его работы становится не только прибыль, но и доверие покупателей, которые возвращаются в компанию для приобретения новых объектов недвижимости.

**Профиль рекрутера**

Лучшие менеджеры по персоналу в девелоперском бизнесе – это, как правило, люди с техническим образованием (инженеры в области строительства) либо HR-специалисты с большим опытом работы в инвестиционно-строительной индустрии. В нашей компании, в частности, менеджер по подбору персонала является фактически бизнес-партнером, который глубоко понимает потребности бизнеса и способен сформировать профиль вакансии в том случае, когда этого не может сделать даже руководитель, ведь правильно сформированный запрос – это уже половина успеха.

**Оценка кандидатов**

Инструменты оценки кандидатов –профессиональное тестирование и оценка компетенций, критичных для компании. Одна из наших задач – увеличить средний срок работы сотрудников в компании как минимум до пяти лет. Хотя сотрудники заняты на конкретных проектах и могут уходить после их окончания, мы заинтересованы в том, чтобы вовлечь их в новые проекты строительства.

Для определения планов и нацеленности кандидата на долгосрочное сотрудничество существует ряд специальных тестов. Рекрутер задает вопросы сотруднику в зависимости от тех задач, которые предстоит решать тому в конкретной должности. Например, для кандидатов на позиции, связанные с соблюдением **графика строительства**, рекрутер задает вопросы о точности планирования, навыках, опыте кандидата в этой области, о том, какие действия можно предпринять в случае срыва сроков, что можно сделать для корректировки ситуации. Для должностей, связанных с действиями **в условиях неопределенности**, мы используем кейсы и вопросы на выбор наилучшего решения, просим привести примеры, сформулировать аргументы в пользу того или иного решения (уточнить, как оно повлияет на будущее проекта). Также мы проверяем, готов ли кандидат взять ответственность за принятие решений на себя, проявляет ли он инициативу или ждет конкретных указаний от руководства.

**Необходимые навыки**

Владение дополнительными навыками является большим преимуществом, особенно для специалистов руководящего уровня. Если речь идет о позиции директора проекта, то существенны знания в области финансов и менеджмента, так как он в рамках своей позиции управляет множеством ресурсов и отвечает за финансовый результат.

Очень значимы управленческие навыки. Разница между специалистом, который получил подготовку в области управления, и тем, кто достигает результатов на своем опыте, – в эффективности. Теоретик с дополнительным образованием не может гарантировать, что его знания принесут результат. Человек с опытом работы, приобретенным на практике, достигнет запланированного результата с бОльшей долей вероятности, так как уже неоднократно добивался этого, причем в разных условиях и разных компаниях.

Самое сложное для нового руководителя – это первый управленческий опыт. Когда стиль управления сформирован, далее необходимо лишь развивать навыки и адаптировать их в новой корпоративной среде. Для управления командой из 10 или 100 человек в нашей компании инструментарий будет идентичным.

Для специалистов, занятых непосредственно на строительной площадке, навыки управления особенно важны. Нужно уметь точно планировать разные виды работ, контролировать их выполнение, договариваться с подчиненными и подрядчиками, организовывать их работу, придерживаться графика производства работ. Специфика занятости на объекте разительно отличается от офисной жизни, где под рукой любые облегчающие жизнь IT-решения, всегда есть возможность пообщаться с коллегами. Такой опыт нельзя тиражировать, он трансформируется с каждым новым проектом. Для сотрудника инвестиционно-строительного бизнеса, который работает в сфере продаж, критичны так называемые soft skills. Важно безупречно владеть навыками коммуникации, чтобы суметь убедить клиента приобрести дорогостоящую квартиру. Важен и навык стрессоустойчивости.

**Оценка персонала по методике 360 и компетенциям**

В 2017 году мы провели оценку руководителей по методике 360. Ее суть состоит в определении эффективности сотрудника на основе отзывов его окружения. При проведении оценки в полном объеме сотрудника оценивают сам специалист, его коллеги, подчиненные, руководство и иногда клиенты. Для применения данной методики определяются ключевые компетенции и вопросы по ним – по ответам респондентов и будет проведено исследование. Методика 360 помогает определить, какие личные навыки стоит развивать, а также выявляет риски, связанные с особенностями коммуникации сотрудника. В нашей компании тест помог руководителям определить зоны личностного роста, понять, что нужно улучшить для работы в команде, лидерских качествах. Мы совершенствуем эти навыки при помощи опросов и коллективных обсуждений, проводимых в компании.

Мы также провели анализ того, насколько развиты критически важные для нас компетенции у руководителей среднего звена. Исследование проводилось таким образом: сначала сотрудники самостоятельно оценили уровень соответствия своих навыков необходимым, а затем их компетенции оценили их руководители. Важнейшие для нас компетенции – это динамичность, эффективность, ответственность, позитивное мышление, умение работать в команде, стремление к совершенствованию и увлеченность своей работой. Для руководителей выделены две дополнительных – стратегическое видение и бизнес-лидерство.

В результате мы обнаружили определенные разрывы между желаемым и действительным и начали составлять планы индивидуального развития для всех сотрудников. В частности, для тех, у кого недостаточно развиты компетенции работы в команде, мы проводим обучение по проектному управлению, задействуем их во внутренних кросс-проектах. Эффективность для нас заключается в достижении оцифрованных количественных результатов с учетом баланса между затраченными временем, ресурсами и итоговым качеством. Для улучшения этого баланса мы готовы обучать технологиям планирования, управления временем, регламентации и будем это делать, пока не достигнем поставленных целей. Совершенствование бизнес-процессов и их участников очень помогает в проектном бизнесе. В противном случае деятельность компании рискует превратиться в хаос.

**Об авторе:** **Ольга Бодрова**– директор департамента персонала инвестиционно-строительной компании «Баркли».

[**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) |  |