**СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

Оглавление

[Снижаем расходы на персонал 1](#_Toc13844584)

[Кадры под цифрой 6](#_Toc13844585)

[Цифровые люди 11](#_Toc13844586)

[Управление без принуждения: возможно ли это в России? 15](#_Toc13844587)

[Оптимизация по живому: Как компании будут экономить на людях 18](#_Toc13844588)

[Мировые тенденции обучения и развития персонала и ситуация в россии 22](#_Toc13844589)

[Тенденции управления персоналом: 9 трендов в хедхантинге и кадровом менеджменте 29](#_Toc13844590)

[Тенденции в управлении персоналом 32](#_Toc13844591)

[Экономия на управлении персоналом 32](#_Toc13844592)

[Занятость – новая эпоха 33](#_Toc13844593)

[Роботы vs. работы: что делать с людьми, которых заменят алгоритмы и механизмы 35](#_Toc13844594)

[Сверхусилия сотрудников 37](#_Toc13844595)

[Девять шагов к созданию кадрового резерва 40](#_Toc13844596)

[В России нет сотрудников! И это главная угроза вашему бизнесу 47](#_Toc13844597)

[Выгораживаете друзей? 50](#_Toc13844598)

[Перестаньте учить людей! Начните учить компанию 51](#_Toc13844599)

[Как эффективно выстроить систему управления персоналом в группе компаний? 56](#_Toc13844600)

[10 штрихов к HR-картине 2018 года 58](#_Toc13844601)

[Главные подходы в управлении персоналом 61](#_Toc13844602)

[Структура системы и подсистем управления персоналом 64](#_Toc13844603)

[Регулирование трудовых отношений с помощью локальных нормативных актов 70](#_Toc13844604)

[Почему инвестировать деньги в персонал нельзя 76](#_Toc13844605)

[Цифровизация: почему одни потеряют работу, а другим будут переплачивать 79](#_Toc13844606)

[Правовые основы управления персоналом 82](#_Toc13844607)

[Управляйте менеджерами, как матросами: советы «капитанам» 101](#_Toc13844608)

[Принципы управления персоналом, бьющие точно в цель 104](#_Toc13844609)

[Сотрудники и бизнес: и не друг, и не враг, а как? 111](#_Toc13844610)

[Современные технологии управления персоналом предприятия 119](#_Toc13844611)

[Тенденции управления персоналом: 9 трендов в хедхантинге и кадровом менеджменте 123](#_Toc13844612)

[Современные тенденции управления персоналом 124](#_Toc13844613)

[Стоит ли запрещать сотрудникам многократные перерывы 126](#_Toc13844614)

[Реорганизация – не трагедия 129](#_Toc13844615)

[Реструктуризация предприятия и ее влияние на вопросы управления персоналом 132](#_Toc13844616)

[Кем и как руководить на разных этапах развития фирмы 143](#_Toc13844617)

[Как перевести работника на срочный трудовой договор 148](#_Toc13844618)

[**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)

# Снижаем расходы на персонал

**Снижаем расходы на персонал. Без негативных последствий. Выявите, на что тратите больше всего, и решите, как сэкономить**

**Ольга КОНЦЕВАЯ,**HR-директор компании «Лазурит»

**На совете директоров выступил финансовый директор и доложил, что компания прошла стадию роста, наступил период стабилизации. Прибыль практически не растет, а расходы на персонал в последнее время продолжали увеличиваться. HR-директор подтвердил это и объяснил, почему HR-затраты росли: пришлось набирать много новых сотрудников. Как вместо уволившихся, так и в создаваемые подразделения. Совет директоров решил: штат не расширять, затраты на подбор персонала и ФОТ сократить.**

Эти затраты являются, пожалуй, самыми высокими. Зарплата – главная статья расходов на персонал. А подбор сотрудников – процесс, хотя на первый взгляд и не самый затратный, продолжается непрерывно. Особенно интенсивным он становится, когда создаются новые подразделения и нужно срочно укомплектовать их сотрудниками. На это тоже требуются средства. Не случайно именно эти статьи расходов, как правило, сокращают в первую очередь, когда требуется экономить. Что именно и как сократить?

**Проанализируйте, как и сколько HR-служба тратит на размещение объявлений о вакансиях**

Посмотрите, на что именно расходуются средства, какую отдачу возглавляемое Вами подразделение в частности и компания в целом получают на каждый вложенный рубль. Как правило, основные каналы, которые мы используем для размещения информации, стандартны: печатные СМИ, специализированные интернет-порталы, собственный сайт компании, телевидение/радио, так называемые объявления «на заборах» (расклеиваемые на столбах, стоянках транспорта, досках объявлений). Задействуются обычно и внутренние каналы – сарафанное радио, интранет.

Проверьте, эффективно ли и уместно эти каналы используются. Ведь существуют разные категории сотрудников, которых надо искать. Значит, необходимо использовать и разные каналы для размещения объявлений о вакансиях. А не искать всех через интернет-сайты или кадровые агентства. К примеру, Интернет эффективно использовать, лишь когда требуются бухгалтеры, операторы ПК, то есть те, чья профессиональная деятельность связана непосредственно с работой на ПК (а значит, и с возможностью доступа в Интернет). А низкоквалифицированных сотрудников на должности, не предполагающие какого-либо опыта и знаний, надо подбирать, используя другие методы. Казалось бы, это очевидные вещи. Но если забыть о них, то будете допускать неоправданные траты.

Юрий ГРИГОРЬЯН,

Директор по управлению персоналом управляющей компании «Альфа – Капитал»

Стали собственными силами подбирать все категории сотрудников и обучать их

Когда мы проанализировали бюджет, то поняли, что наиболее затратная статья расходов – подбор персонала. Чтобы сократить эти расходы, мы начали повышать профессиональный уровень наших менеджеров по подбору. Со временем они смогли проводить качественную экспертизу кандидатов на любые должности, и теперь весь персонал мы подбираем самостоятельно, включая топ-менеджеров. Такой же принцип развития «внутренней экспертизы» мы применили и к обучению. Иначе говоря, мы прекратили нанимать сторонних тренеров, а попросили выступить в их роли ключевых специалистов и топов. Это тоже помогло снизить расходы на персонал. Кроме того, мы ввели режим экономии при организации корпоративов. Мы оставили ключевые, в том числе низкобюджетные проекты. Например, день здоровья, выставки работ наших сотрудников в сотрудничестве с экспертами Союза художников РФ, маленькие презенты работникам на незначительные праздники.

**Пример**

HR-директор швейной компании, проверяя работу своих менеджеров по подбору, обнаружил, что даже для того, чтобы найти дворников (мужчин или женщин 50-70 лет), а также продавцов, грузчиков и водителей, объявления размещаются, как при поиске специалистов – на интернет-сайтах по поиску работы. Но это неоправданно сразу по двум причинам. Первая – эти категории работников, как правило, не пользуются Интернетом. А потому почти нет резюме от кандидатов на вакансии. Вторая причина – деньги тратятся фактически впустую. Чтобы сократить расходы, HR-директор поручил своим подчиненным изменить тактику работы и подбирать каналы распространения информации о вакансиях адекватно уровню кандидатов. Для поиска дворников – расклеивать объявления на стоянках общественного транспорта, подъездах жилых домов, находящихся поблизости от офиса, на столбах в людных местах в том районе, где располагается компания. А когда речь зайдет о том, что нужно подобрать продавцов, грузчиков, водителей, поваров, объявления размещать в печатных СМИ, так как их чаще всего читают и просматривают, чтобы найти работу, эти категории граждан.

**Отслеживайте, как и откуда кандидат узнал о вакансии**

Сделайте это главным правилом для своих подчиненных, занимающихся подбором персонала. Пусть они собирают и фиксируют информацию о том, где кандидат услышал или прочитал о вакансии вашей компании. Это особенно важно делать, если HR-менеджеры используют одновременно более двух каналов для размещения информации о свободных должностях.

Составьте таблицу, в которой менеджеры по подбору персонала будут делать соответствующие пометки. В столбце слева перечислите все вакансии, которые закрывались службой по персоналу, сверху – все каналы распространения информации о вакансиях, использованные Вашими подчиненными. Справа в конце таблицы должны быть столбцы, в которых отражается общим итогом вся информация (образец таблицы см. на стр 77).

Обяжите своих подчиненных, которые беседуют с соискателями по телефону, обязательно задавать вопрос: «Откуда Вы узнали о нашей вакансии?» и каждый ответ тут же заносить в таблицу. В анкету, которую заполняют кандидаты, также включите этот вопрос и просите своих подчиненных следить, чтобы соискатели не забывали на него ответить.

Если Вы в конце каждого месяца получаете от HR-менеджеров отчеты о работе, специалистам по подбору добавьте в отчет отдельный раздел – информация о каналах размещения объявлений о вакансиях. Это и будет та самая таблица, о которой мы рассказали.

Ольга ТОПКАСОВА,

Директор по персоналу группы компаний «АЯК»

Устраните лишние уровни управления, урежьте соцпрограммы, установите бонусы за экономию

Постарайтесь не снижать заработные платы и премии сотрудникам – может резко упасть эффективность. А сокращать персонал стоит лишь в том случае, если нужно не только оптимизировать расходы, но и провести «чистку рядов», оставив в штате самых результативных сотрудников. На мой взгляд, один из лучших способов оптимизировать расходы – пересмотреть организационную структуру компании и исключить лишние уровни управления. Еще один действенный шаг – уменьшить корпоративные затраты. Сократите социальные программы, льготы, которые ранее предоставлялись работникам сверх установленных законодательством норм. Как вариант, можно разработать прозрачную систему начисления бонусов, которая будет мотивировать персонал снижать всевозможные издержки. При этом часть сэкономленных денежных средств частично выплачивать сотрудникам.

**Выбирайте эффективные каналы распространения информации о вакансиях**

Это Вы сделаете по той самой таблице, которую разработали для HR-менеджеров. В ней они зафиксировали, откуда кандидаты узнавали о каждой конкретной вакансии. Следовательно, теперь Вы сможете подвести итог. В каждой отдельной строке указана одна вакансия. Смотрите, как часто тот или иной канал «срабатывал», то есть доносил информацию до кандидатов. Тот канал, благодаря которому пришло больше всего кандидатов, считается лучшим. Он достигает целевой аудитории и считается наиболее оптимальным для той или иной конкретной вакансии. А тот канал, из которого о свободных должностях в компании узнал минимум кандидатов или вообще не одного, считается бесполезным. По сути, деньги на размещение информации о вакансиях потрачены зря, и здесь можно вести речь о сокращении затрат. Когда в следующем месяце появится аналогичная вакансия, мы будем точно знать — этот канал использовать не имеет смысла.

Иначе говоря, отказываясь от использования малоэффективных каналов для размещения информации о вакансиях, Вы снизите затраты на подбор, а качество и срок подбора не ухудшатся.

**Проверьте, используются ли финансово выгодные предложения интернет-сайтов и печатных СМИ**

Согласитесь, зачастую HR-директора отмахиваются от предложений своих менеджеров по подбору или менеджеров интернет-сайтов и газет объявлений, курирующих компанию, рассмотреть более выгодные предложения. Но мы забываем, что предложения действительно могут быть выгодными, так как газеты и «работные» сайты работают в условиях конкуренции, а потому предпринимают усилия, чтобы сохранить клиентов и получить новых. Для этого создаются так называемые пакетные предложения.

К примеру, интернет-портал предоставляет возможность оплатить «оптом» (и по более низкой цене) некий набор услуг на какой-либо период. Цена на первый взгляд может показаться нам неприемлемой. Но давайте сравним, сколько компания тратит за шесть месяцев, если пользуется обычными услугами известного интернет-портала и если согласится на его «пакетное предложение».

**Внимание!**

Некоторые печатные СМИ за размещение в тематических рубриках двух и более блоков из вакансий предлагают скидку от 5 до 10 %. Это привлекательно с финансовой точки зрения. Кроме того, разместив объявления о работе в тематических блоках, Вы получите максимальное количество откликов.

**Пример**

Компания пользовалась услугами интернет-портала – размещала вакансии и изредка (в целях экономии) просматривала контактные данные соискателей. Всего было размещено 35 вакансий по цене 2000 рублей, общая сумма затрат – 70 000 рублей (2000 руб. 35 вакансий). Просмотрела компания 120 резюме, за что заплатила 18 000 рублей ( 120 резюме 150 руб. за каждый просмотр). Таким образом, общая сумма расходов за шесть месяцев составила 88 000 рублей. Теперь рассчитаем, во сколько обошелся компании каждый новый сотрудник. Всего было отобрано 1870 человек, следовательно, на то, чтобы привлечь одного, потрачено 47 рублей (88 000 руб. : 1870 человек). Однако этот же интернет-портал разработал и на те же полгода сделал выгодное пакетное предложение – безлимитный тариф. Можно было бы размещать вакансии, получать доступ к резюме соискателей в неограниченном количестве и всего за 33 000 рублей. Если бы компания воспользовалась пакетным предложением, то найм одного сотрудника обошелся бы ей в среднем всего в 18 рублей (33 000 руб. : 1870 человек). Иначе говоря, можно было сократить затраты на поиск и привлечение персонала в 2,6 раза.

Если говорить о размещении объявлений о вакансиях в специализированных СМИ, то тоже можно найти экономные варианты. Рассмотрев каждый вариант, предварительно прикиньте затраты и выберите наиболее оптимальный.

**Таблица. Информация о том, какие каналы использовались в течение месяца для поиска кандидатов**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Вакансии** | **СМИ** | | **Интернет-ресурсы** | | | | **Кадровые агентства** | **Другие источники** | **Итого** |
| **Газета «Карьера»** | **Газета (неизвестный источник)** | **SuperJob** | **hh.ru** | **rabota.ru** | **Интернет (неизвестный портал)** |
| Гл. бух. | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 2 |
| Оператор ПК | 1 | 4 | 1 | 0 | 2 | 14 | 0 | 3 | 25 |
| Кассир | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 2 | 3 |
| Инспектор ОК | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 8 | 0 | 1 | 9 |
| Уборщица | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 2 | 3 |
| Админ. РО | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | 0 | 0 | 4 |
| Бухгалтер | 1 | 0 | 0 | 0 | 3 | 3 | 0 | 0 | 7 |
| Начальник ОК | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 |
| HR-менеджер | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 3 |
| Водитель | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 |

**Пример**

Компании понадобилось разместить в специализированной газете информацию о семи открытых вакансиях: грузчик, бухгалтер, экономист, оператор ПК, кладовщик, юрист, инспектор отдела кадров. HR-директор попросил менеджера по подбору выяснить, какие варианты размещения существуют и сколько каждый из них будет стоить. Оказалось, есть три варианта. Первый: каждую вакансию поместить в отдельный блок (рамочку) 5,7 1,9 см. Один блок стоит 230 рублей. Затраты на все блоки составят 1610 рублей (230 руб. 7 блоков). Второй вариант: все семь вакансий поставить в одном блоке 8,7 10,7 см. Стоимость блока из семи вакансий – 1725 рублей. Третий вариант: сгруппировать вакансии по тематическим блокам и разместить в тематических рубриках. Получилось три блока. В одном из них вакансии кладовщика и грузчика, стоимость 460 рублей. В другом – информация о вакансиях экономиста, бухгалтера, оператора ПК, за что компания заплатит также 460 рублей. И в такую же цену обойдется третий блок, в который войдут вакансии юриста и инспектора по кадрам. Следовательно, за размещение всех вакансий в привязке к тематическим рубрикам нужно заплатить 1380 рублей (460 руб. 3 блока). Компания воспользовалась последним вариантом.

Ольга МОЛИНА,

Директор по персоналу «АстраЗенека Россия»

Обучение растянуть по времени, а с иногородними проводить собеседование по Skype

Чтобы сократить расходы на персонал без вреда для компании, я выстраиваю задачи по приоритетам. Затем смотрю, какие задачи некритичны, а значит, от них можно отказаться или отодвинуть сроки их исполнения. Например, пересмотреть календарь обучения сотрудников, растянув его по времени и снизив нагрузку на компанию. Также важно понять, может ли HR-департамент не привлекать дорогостоящих подрядчиков (консалтинговые фирмы, кадровые агентства) и обойтись собственными силами. Скажем, попросить ключевых сотрудников провести часть тренингов. Еще один способ оптимизировать HR-расходы – организовать тендер среди оставшихся поставщиков и снизить стоимость закупаемых услуг. Кроме того, сэкономить помогут современные технологии. К примеру, вместо того, чтобы ездить в другие города для собеседований с кандидатами, используйте Skype или видеоконференции.

**Используйте бесплатные инфоресурсы**

Развитие информационных технологий в мире вообще и в России в частности, дает нам уникальные возможности – воплощать самые гениальные проекты при самых минимальных затратах, а иногда и совершенно бесплатно! Очень эффективна, как правило, работа с бесплатными (как для предлагающих, так и для ищущих работу) интернет-порталами, которые есть в каждом регионе.

**Пример**

В Липецке есть бесплатный интернет-портал по поиску работы. Называется он 48.ru. Аналогичный портал в Саратове – 164.ru. Эти порталы предлагают работодателям размещать определенное количество вакансий бесплатно (как правило, до трех). Кроме того, порталы представляют бесплатный и неограниченный доступ к базе информации соискателей. Это неполноценные развернутые резюме. Тем не менее минимум информации, необходимый для того, чтобы составить представление о человеке, там есть. Самое главное – HRслужба может получать контактные данные соискателей в режиме онлайн сразу после того, как разместит вакансию. И так по всем трем вакансиям.

В регионах есть свои новостные интернет-порталы, которые поддерживают местные власти. На этих порталах есть рубрика «Работа». В ней можно бесплатно разместить определенное количество вакансий, а в использовании контактов соискателей работодатели не ограничены. В последнее время популярными стали порталы www.slando.ru и www.avito.ru. Вы можете там бесплатно размещать неограниченное количество вакансий и искать контакты.

**Используйте для подбора персонала соцсети**

Создайте страничку своей компании в популярных соцсетях, например на Facebook, Вконтакте. Чем интереснее и привлекательнее Ваша страничка, тем больше потенциальных кандидатов будут озадачены поиском работы именно в вашей компании. Не будем останавливаться подробно на том, как правильно оформить такую страничку. Отметим лишь, что сейчас проявляется тенденция к уходу от широкополосного Интернета к карманным мобильным устройствам. Особенно среди молодого поколения.

**Совет**

Создав страничку компании в социальной сети, обязательно позаботьтесь о том, чтобы разработать и ее мобильную версию. Благодаря этому, страничка будет корректно отображаться на различных гаджетах и мобильных устройствах, с которых молодые люди заходят в интернет. А значит, компания повысит свои шансы выйти на целевую аудиторию – талантливую молодежь с высоким потенциалом.

**Постарайтесь минимизировать негативные последствия от оптимизации затрат на ФОТ**

Снижение расходов на оплату труда – крайний шаг, который вызывает обычно целую волну негативных последствий. Например, сокращение штата, понижение уровня зарплат работников. И то, и другое может привести к потере квалифицированного персонала. А значит, пострадают производительность труда и качество работ. Постарайтесь объяснить это руководству. Подчеркните: значительно сокращать расходы на ФОТ не стоит. Потери могут быть более масштабными, чем сэкономленные средства. Предложите, скажем, заморозить эти расходы и не допускать их роста.

**Три важных преимущества использования сотрудников по аутсорсингу**

Во-первых, ваша компания сократит штатную численность сотрудников. Во-вторых, Вы сможете «заказывать» работников лишь на тот период, когда они действительно необходимы. Платить им зарплату, когда у них мало работы (как бывает, когда сотрудники в штате), не надо. Между тем замечено, что время простоя при отсутствии работы достигает порой 2/3 от продолжительности рабочего дня. Следовательно, 2/3 зарплаты выплачивается в такой период, по сути, ни за что. В-третьих, если ваша компания зависит от сезонных колебаний бизнеса, Вы без труда сможете то уменьшать, то увеличивать количество работников в тот или иной сезон.

**Если избежать заметного сокращения ФОТ не удается, вспомните об аутсорсинге**

Благодаря аутсорсингу Вы значительно снизите расходы на персонал без негативных последствий для компании. В первую очередь на аутсорсинг надо отдавать работу, для выполнения которой не требуется высококвалифицированного персонала, имеющего специальные навыки и знания. А именно: погрузочно-разгрузочные работы, труд на складах, экспедирование грузов, фасовка/упаковка, уборка территории, складских и офисных помещений, обслуживание клиентов на кассах, работа в торговом зале (мерчендайзинг). Также это могут быть услуги младшего обслуживающего персонала (официант, горничная) и рекламные кампании (промоутеры, ростовые куклы, массовка). Насколько выгоден компании аутсорсинг, показывают расчеты.

**Пример**

Организация приняла в штат грузчика. Его оклад – 20 230 рублей. Кроме того, на эту сумму компания должна начислить и уплатить взносы в фонды – пенсионный, социального страхования и обязательного медицинского страхования. В общей сумме размер взносов составляет 30 %. К этому надо прибавить взносы на страхование от несчастных случаев и профзаболеваний по тарифу 0,2 %. Итого – 30,2 %. В денежном выражении это будет 6109 рублей (20 230 руб. 30,2 %). Следовательно, затраты работодателя составят 26 339 рублей (20 230 руб. + 6 109 руб.). На руки сотрудник получит 17 600 руб-лей (20 230 руб. – 13 % НДФЛ). Если бы компания использовала грузчика на условиях аутсорсинга, то тратила бы на оплату его труда только 17 600 руб-лей и не больше. Эта сумма складывается из часовой ставки работы грузчика – 110 рублей, умноженной на 8 часов (длительность рабочего дня) и на 20 рабочих дней: 17 600 (110 руб. 8 часов 20 рабочих дней). Как видим, работодатель сэкономил бы на налогах 6109 рублей. И это только на одном работнике!

# Кадры под цифрой

**25 июля 2018 Юлия Фуколова**

**Как в Сбербанке управляют персоналом.**

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.

# Цифровые люди

**7 декабря 2018 Крис Скиннер**

***От редакции.*** XXI век станет не только веком Четвертой промышленной революции, повсеместной роботизации и внедрения искусственного интеллекта. XXI век станет временем рождения нового поколения людей. Какими они будут, чем их жизнь будет отличаться от жизни предыдущих поколений? Чего им стоит опасаться и к чему готовиться? На эти и другие вопросы в своей книге «Цифровой человек» отвечает финансовый эксперт и исполнительный директор исследовательской компании Balatro Крис Скиннер. Мы публикуем несколько фрагментов из русского перевода книги, которая вышла в издательстве «Манн, Иванов и Фербер».

Когда я родился, в мире было 3 млрд человек. Сейчас более 7 млрд. Если мы излечим каждого, преодолеем бедность, уменьшим напряженность и прекратим войны, обеспечим людям более долгую и здоровую жизнь, то столкнемся с проблемой. Если человек будет жить до ста лет, значит, вскоре нас будет 20 млрд, потом сто, а может быть, и триллион.

Наша планета не выдержит такого популяционного давления. Я размышляю о том, сможет ли наш вид колонизировать космос либо смирится с широким распространением эвтаназии. Есть два образа будущего. Первый — «Инферно» из одноименного романа Дэна Брауна, второй — многопланетное общество, о котором говорит Илон Маск. Чей подход нам ближе?

Мы переживаем четвертую революцию в истории человечества, а скоро наступит пятая, которая наверняка объединит искусственный интеллект, биотехнологии, редактирование генома, многоразовые ракеты и колонизацию других планет. Немного машины внутри человека и немного человечности в машине.

Как все это повлияет на наше мышление в следующем веке? Можно вспомнить исторический эпизод конца XIX века, когда немецкий канцлер Отто фон Бисмарк предложил отправлять людей на пенсию по достижении 70 лет. Позже пенсионный возраст был снижен до 65 лет — большинство мужчин в Германии не доживали и до пятидесяти. Сегодня средняя продолжительность жизни немца 80 лет, а завтра...

Если все мы будем жить по сто лет, что станет с пенсиями? Как это отразится на работе? Я не знаю ответов на эти вопросы, но ставлю их, поскольку большинство из нас, по-видимому, смотрит в будущее с пессимизмом. Возьмем два бестселлера, посвященные этой теме: «Роботы наступают» Мартина Форда и Homo Deus Юваля Ноя Харари.

Суть книги Форда сводится к тому, что искусственный интеллект и робототехника разрушат существующий ныне рынок труда; Харари же развивает идею, что человечество стремительно движется к созданию «дизайнерских людей» для богатых, рядом с которыми будет существовать огромная толпа ничего не значащих недочеловеков.

Обе трактовки будущего — жуткие, и обе мне не близки. Будущего обычно боятся люди старшего поколения. Я и сам не слишком молод, но знаю: чтобы предугадать будущее, надо внимательно наблюдать за молодежью. Молодые не боятся будущего — наоборот, приветствуют его. Спросите мальчишку, сколько ему лет, — и он обязательно назовет число «с хвостиком», например «восемь с половиной» или «тринадцать и три месяца». Спросите о возрасте человека постарше — и окажется, что собеседнику вечно 21 или 40. Сам я вдвое старше миллениалов, но это уже другая история.

Итак, есть эти боязливые стареющие люди, которые опасаются прогресса, не приемлют новых технологий и перемен в принципе. Это не новость.

Приятно отметить, что оба автора рисуют будущее не только черными красками. Харари отмечает, что на протяжении тысячелетий люди опасались голода, эпидемий и войн. Все три опасности по-прежнему существуют, но сегодня эти проблемы разрешимы. «Впервые в истории, — пишет Харари, — больше людей умирают от старости или переедания, чем от голода или от инфекций, больше людей кончают жизнь самоубийством, чем оказываются убитыми на войне, террористами и преступниками вместе взятыми».

Мартин Форд также выражает уверенность, что постоянно развивающиеся технологии позволят нам радикально продвинуться в борьбе с неизлечимыми болезнями. Так считают и руководители ИТ-гигантов — взять хотя бы благотворительный фонд с капиталом $3 млрд, созданный Марком и Присциллой Цукерберг для «лечения, предотвращения и осуществления контроля за всеми возможными заболеваниями до конца XXI века». Microsoft заявляет, что планирует победить рак при помощи инструментария искусственного интеллекта. Проект DeepMind от Google взаимодействует с Национальной системой здравоохранения Великобритании (NHS), чтобы использовать компьютеры для более точной диагностики заболеваний. IBM и MIT объявили о намерении разработать системы на базе ИИ, которые позволят улучшить уход за престарелыми пациентами и инвалидами.

Вот почему я не согласен ни с Фордом, ни с Харари. Да, будущее бросает нам вызов, но следующая большая волна перемен будет связана с космосом.

Космические путешествия и корабли на повестке дня у ведущих инженеров и ИТ-предпринимателей — от Илона Маска до Джеффа Безоса и Ричарда Брэнсона. Эти люди закладывают положительный потенциал будущего, поскольку в рамках коллаборации человека с компьютером разработка, создание и использование космических кораблей будет очень интенсивным. Следующие несколько столетий пройдут под знаменем человеко-машинных взаимодействий.

Технологии не вытеснят человека со всех рабочих мест и не породят расы сверхлюдей и недочеловеков. С их помощью мы отправимся исследовать другие миры и освоим другие планеты, создавая лучшее человечество.

**РАБОТА БУДУЩЕГО**

Выходит много репортажей о том, как роботы отнимают работу у людей. Кажется, мы вступаем в мир безработицы. Несколько лет назад ученые из Оксфордского университета опубликовали работу. Согласно их прогнозам, 47% рабочих мест в США в течение двух десятилетий испытают «высокий риск» компьютеризации. Результаты исследования, проведенного в 2015 году Глобальным институтом McKinsey, говорят о том, что 45% видов трудовой деятельности можно автоматизировать, в том числе 20% функционала СЕО с неприлично высокими окладами — например, операционный анализ.

Экономисты Бостонского и Колумбийского университетов предполагают, что «умные машины» вызовут «долгосрочное снижение доли заработной платы в структуре доходов», новые технологические циклы со своими подъемами и спадами, а также «растущую зависимость нынешнего объема производства от инвестиций в программные продукты, сделанных в прошлом». Иными словами, потребность в новых программах снизится, так что безработица грозит даже программистам...

Особенно сильный удар испытают банки: по оценке Citigroup, к 2025 году треть рабочих мест в банковском секторе исчезнет. Джон Крайан, СЕО Deutsche Bank, полагает, что до конца следующего десятилетия половина банковских работников лишится своих мест...

Из всего списка специальностей будущего мне больше всего нравится главный каннибал (Chief Cannibal Officer). Он руководит внутрикорпоративным «отделом каннибализации», перед которым стоит единственная задача — ломать бизнес, то есть находить уязвимости и определять, можно ли их устранить. В их распоряжении — технологии, новые структуры, новый образ мышления и новые бизнес-модели. Всё, чтобы забивать священных коров, перескакивать через производственные этапы и проверять на прочность все компоненты бизнес-подхода. Разумеется, «людоеды» будут очень раздражать — кто захочет, чтобы его сожрали?

Значимость этой специальности трудно переоценить, ведь бизнес, как правило, самодоволен, ленив и противится переменам. В отраслях, которые развиваются стабильно и где конкурентам сложно пробиться на рынок (например, в банковском секторе или фармацевтической промышленности), самодовольство до недавнего времени было позволительно. Однако на наших глазах технологические циклы ускоряются и сменяются с невиданной скоростью, барьеры входа на рынок теряют актуальность, повсеместно внедряются инновации, и все без исключения компании вынуждены реагировать на эти вызовы быстрее и быстрее.

Для этой цели и нужны те, кто создаст в компании отдел, призванный разрушить старую бизнес-модель. Это позволит бизнесу оперативно учитывать слабости и реагировать на уязвимости — раньше, чем их обнаружит кто-нибудь из чужаков. Вот почему компании так остро нуждаются в отделе каннибализации.

Итак, обсудив новые человеческие роли, давайте поговорим о том, какие рабочие места в первую очередь пострадают от автоматизации. Шелли Палмер, руководитель консалтинговой компании Palmer Group, работающей в сфере технологий и бизнеса, считает, что в первую очередь роботы претендуют на пять специальностей:

— менеджеры среднего звена;

— продавцы в розничной торговле;

— cоставители отчетов, журналисты, авторы и ведущие;

— бухгалтеры и помощники бухгалтеров;

— врачи.

Соглашусь, врачи в группе риска. Судите сами: если врач ошибается в половине случаев, а робот практически никогда, кому вы доверитесь?

Правда, Шелли упустил еще одну профессию: юристы. Сочетание распределенных реестров и искусственного интеллекта приведет к пересмотру правовой сферы и к ее дигитализации — юристы станут не нужны. Прекрасно, правда?

Не верите? В феврале 2017 года Bloomberg сообщила, что в JPMorgan написали программу, способную всего за несколько секунд решить задачу, на которую адвокаты и кредитные специалисты тратили по 360 000 часов в год. Программа COIN работает на основе машинного обучения и выполняет немыслимую для человека работу по анализу договоров кредитования предприятий. Она за считаные секунды исследует документ, ошибается реже человека и никогда не уходит в отпуск. СOIN JPMorgan смогла снизить число ошибок при обработке таких договоров — ведь они, как правило, были вызваны человеческим фактором. Это позволило компании обрабатывать в год на 12 000 договоров больше.

**КОГДА МАШИНЫ ВОЗЬМУТ ВЕРХ, ЧТО СТАНЕТ С ЛЮДЬМИ?**

Что станет с людьми в мире робототехники, интеллектуальных программных агентов, искусственного интеллекта и усиленного интеллекта? Куда им податься, если не останется отделений, структур и офисов для сотрудников?

Хороший вопрос. Он всегда возникает, когда мы переходим от одной трудовой парадигмы к другой. Если не будет ферм, где станут работать люди? Если не будет фабрик, где станут работать люди? Если не останется офисов, где будут работать люди?

Содержание труда меняется, как и все вокруг. Мы перешли от изнурительного ручного труда сначала к «синим воротничкам», а потом и к «белым воротничкам». Куда дальше — большой вопрос. Чувствую, следующий шаг — мир сервисных технологий. Благодаря им наша жизнь станет проще, мы будем пользоваться массой интеллектуальных возможностей, а взамен разрабатывать и внедрять технологии, делающие нашу жизнь еще более легкой, интеллектуальной и свободной от неприятных неожиданностей. Неквалифицированные рабочие будут обслуживать роботов и машины, квалифицированные — создавать с роботами и машинами удивительные услуги, а машины начнут развивать сами себя и управлять друг другом. Даже если машина способна управлять собой, это не означает, что она никогда не сломается. И если машина оснащена искусственным интеллектом, это совершенно не означает, что она не будет нуждаться в интеллекте человека, необходимом ей для следующего прорыва.

Наша обеспокоенность конкуренцией со стороны машин и автоматизацией пройдет, когда мы осознаем, что машины помогают создавать новые отрасли, новые рабочие места и новые возможности. Хороший пример — исчезновение отделений и филиалов. Уже понятно, что должность кассира-операциониста и организационная структура с отделениями и региональными подразделениями доживают последние дни. Это структуры прошлого века, с приходом автоматизации надобность в них отпадет. Что делать с отделениями и их сотрудниками? Филиалы и подразделения — перепрофилировать, на базе многих из них уже сегодня возникают лофты, кофейни и бары. Но люди? Что будет с людьми?

Люди, которые хоть что-то умеют, могут заняться поддержкой контактов в цифровой сфере. Если сотрудники регионального представительства хорошо налаживают отношения с людьми, отправим их в Facebook или Skype, пусть развивают связи там. Сотрудник, который легко «читает» других, работает с энтузиазмом и вовлечен в общее дело, сможет применить свои способности к эмпатии, увлеченность и энтузиазм, звоня по Skype или переписываясь с клиентами в Facebook, разве нет?

Сложнее ответить на вопрос, обладают ли сотрудники в принципе эмпатией, увлеченностью и энтузиазмом, учитывая, что большинство офисных работников — менеджеры, работающие за гроши

Рынок труда меняется из-за автоматизации, но ничего экстраординарного не происходит. Работа будет всегда, просто не та, что сейчас. Разница лишь в том, что в будущем появится две группы людей: одни будут владеть роботами, а другие — обслуживать их...

Мы переживаем фундаментальную революцию в истории человечества, а не просто технологический прорыв или ускоренную эволюцию сложившихся к настоящему времени процессов. Нет, это не «рабочие моменты». Цифровые люди будут устроены гораздо сложнее нас. Во-первых, они станут дольше жить; во-вторых, будут располагать доступом к обширным знаниям в режиме реального времени. В-третьих, благодаря искусственному интеллекту и робототехнике смогут решать гораздо более эстетичные, элитарные, творческие и сложные задачи. В-четвертых, они вскоре заселят другие планеты. Наконец, в-пятых, они будут действовать совершенно иначе, нежели их предки. Подход цифровых людей к бизнесу, дружбе и даже любви — нечто совершенно невиданное в истории человечества. Это первая магистральная тема.

Вторая заключается в том, что сегодня интернет как единое поле для общения, торговли и транзакций доступен каждому, и это настоящий прорыв. Во-первых, по оценке международной консалтинговой компании McKinsey, массовая доступность финансовых услуг увеличит общую производительность труда на $3,7 трлн в год. Во-вторых, поскольку никто не избежит сети, права человека будут соблюдаться еще надежнее: о любом ущемлении прав сразу станет известно буквально всем. Жизнь каждого человека с рождения будет фиксироваться в цифровом виде, все получат доступ к страхованию, сбережениям и ссудам, все основные потребности будут удовлетворены, для чего может назначаться безусловный базовый доход. Информирование каждого о таких возможностях сети и воспитание каждого с учетом дальнейшего охвата финансовыми услугами — все это имеет большое значение.

Вот почему Билл Гейтс прогнозирует, что к 2035 году никто не будет страдать от нищеты, по крайней мере в том виде, в каком это проявлялось в ХХ веке. Никому не придется бедствовать из-за гнета системы. Возможно, богатства останутся под контролем привилегированного меньшинства, но все получат доступ к сети и смогут воспользоваться ею для получения знаний и любой информации. Каждый сможет в любое время и где угодно начать свой бизнес с нуля. Это крупнейшая трансформация в рамках описанной четвертой революции в истории человечества.

Два рассматриваемых мною тренда развиваются одновременно. По мере дигитализации человечества у каждого появятся новые формы доступа к знаниям и новые способы самореализации. Затем, словно в сериале «Стартрек», наш многопланетный вид цифровых людей (численность которых благодаря достижениям биологических наук будет исчисляться миллиардами) перейдет на новый уровень, когда обогащение перестанет служить стимулом. В конце концов, если роботы и автоматы смогут взять на себя всю работу, которую сегодня выполняют люди, завтра нам придется найти себе новые занятия.

Часто цитируют Марка Андриссена, который любит говорить, что «софт пожирает мир», — а ведь так и есть. Мы оцифруем все, что можно, и по мере того, как будем этим заниматься, все станет взаимно подключенным, быстрым и дешевым. Это и есть цель интернета вещей.

Однако всеобщая связанность, ускорение и удешевление процессов затронут не только вещи, но и людей тоже. Это путь к глобальному охвату человечества финансовыми сервисами.

Последние 30 лет я постоянно путешествую и многому научился в дороге. Одна из важнейших истин, которую я усвоил, несложна: человеку не свойствен- на ненависть. Мы хотим, чтобы у нас и у наших семей все было хорошо.

«Никто не рождается с ненавистью к другому человеку из-за цвета кожи, происхождения или религии. Люди учатся ненавидеть, и, если они могут научиться ненавидеть, нужно стараться учить их любви, потому что любовь намного ближе человеческому сердцу», — говорил Нельсон Мандела.

Я верю, что именно это принесет цифровая революция: каждый получит право и возможность вести достойную жизнь. Так мы сделаем нашу планету лучше, безопаснее и устойчивее...

В заключение скажу, что технологии помогают демократизировать планету, где основные права — иметь надежную систему идентификации личности, возможность торговать, платить и взаимодействовать через сеть. Определенно, такой мир лучше, чем любой, который нам доводилось видеть ранее.

# Управление без принуждения: возможно ли это в России?

[Виталий Антощенко Президент, председатель правления, Санкт-Петербург](https://www.e-xecutive.ru/users/485762-vitalii-antoschenko)

Управление, основанное на доверии, не противоречит российской ментальности, уверен **Виталий Антощенко**. Шесть принципов корпоративной культуры таких компаний.

*Когда у тебя есть только молоток,*

*все вокруг становится похожим на гвозди.*

Я пока не встретил никого, кто бы с восхищением рассказал о своем опыте отправки или получения корреспонденции «Почтой России». Возможно, я не очень хорошо искал, но мой собственный опыт ничем не отличается от того, что я слышал в рассказах других. Удивительно, но на сегодняшний день поход к зубному врачу мне не так страшен, как перспектива пойти за письмом в почтовое отделение. Еще сравнительно недавно подобное высказывание могло бы быть воспринято многими, как шутка. Ведь лечение зубов является одной из самых неприятных процедур, но это – реальность. Как получилось так, что людям стало страшно ходить в почтовые отделения? Все дело в «эффекте почты».

Каждый из нас находится в зоне риска и может стать жертвой этого эффекта. Как только человек начинает цепляться за модели, успешно работавшие в прошлом, отвергает необходимость учитывать произошедшие изменения или отказывается от попыток инициативно их создавать, он становится жертвой «эффекта почты». Именно это произошло со старейшей службой доставки писем нашей страны. Она просто застряла в прошлом.

«Эффект почты» или желание держаться за привычные модели мышления имеет огромную силу благодаря своей привлекательности, так как использование старых проверенных моделей дешевле и безопаснее, чем внедрение новых непроверенных. Кроме того, старые модели вызывают больше доверия. Безоговорочная вера в то, что когда-то работало, затаскивает нас в прошлое и там убивает, точь-в-точь как песни сладкоголосых сирен в гомеровских мифах.

Одной из таких песен в бизнес-науке является принуждение. Точнее сказать, неотвратимость принуждения работников предприятия с целью достижения высоких показателей работы. Звучит эта песня так: для удовлетворения потребностей клиентов нужно совершенствовать бизнес-процессы, стандарты обслуживания клиентов и коллег, вовремя приходить на работу, сдавать отчеты и т. д. Тут же возникает проблема: большинство **сотрудников** это делать не хотят. Как следствие появляется необходимость их принуждать. Точка.

К сожалению, у подавляющего большинства управленцев эта причинно-следственная связь не вызовет протеста, и это понятно. Нам с детства внушали, что экономика стоит на присвоении результатов труда одних другими, мы знаем, что бизнес – это эксплуатация. В последнее время появился даже своеобразный upgrade этой модели восприятия. Теперь есть возможность обучиться «профессиональной эксплуатации» своих **сотрудников**. Таким образом, сложилась ситуация, когда вокруг нас слишком много информации о [безальтернативности эксплуатации и принуждения](https://www.e-xecutive.ru/career/hr-management/1984951-pochemu-upravlenie-nevozmozhno-bez-prinuzhdeniya), чтобы была возможность верить во что-то другое.

Однако вера в принуждение как в неотвратимое зло не имеет ничего общего с духом бизнеса. Почему? Чтобы получить ответ на этот вопрос достаточно беглого знакомства с короткой логической цепочкой: Бизнес – это суть предпринимательства. Предпринимательство – это риск и новаторство. Новаторство и покорность – вещи взаимоисключающие. Покорное убеждение себя в том, что эксплуатация – данность, против которой не пойти, по моему мнению, является несовместимым с ролью управляющего бизнесом.

Напротив, тем, кто ассоциирует себя с бизнесом, пристало верить в существование альтернативы принуждению. Более того, она работает в нашей стране и с нашими людьми.

В моей компании, которой совсем скоро исполнится четверть века, от модели принуждения отказались уже очень давно (скоро будет лет десять). С тех пор у нас никто и никого не принуждает. У нас нет системы штрафов и наказаний, камеры слежения отсутствуют, а модель **управления** компанией держится все это время на доверии. Дальше – больше. Выполняя роль руководителя своего предприятия, параллельно я являюсь консультантом по созданию сервисной культуры. Работая по приглашению в разных организациях, я везде нахожу [готовность **сотрудников** к работе без принуждения](https://www.e-xecutive.ru/career/hr-management/1455281-kak-ne-ubit-vnutrennuu-motivatsiu-personala). Причину того, что компания широко использует принуждение в качестве инструмента управления, они видят в некомпетентности и слабости своих руководителей.

Все же надо оговориться, что везде встречаются отдельные индивидуумы, для которых среда без эксплуатации неприемлема. Дело в том, что в ней они очень быстро становятся заметными в своей паразитирующей роли. Тогда как в компании, управляемой методами принуждения или «умной эксплуатацией», подобным паразитам живется очень комфортно. Они умело делают из руководителя козла отпущения в глазах своих коллег, объединяя их вокруг себя. Это только кажется, что, используя методы эксплуатации, руководитель получает преимущество, позволяющее ему достигать поставленных целей. Преимущество, действительно, получает, но не он один. Его подчиненные наделяют себя моральным правом эксплуатировать как самого руководителя, так и свою компанию. Просто делается это ими скрытно, поэтому остается длительное время незаметным для менеджмента.

Подобный результат является закономерным и неотвратимым. У каждой роли всегда должна быть антироль. Как только появляется роль преследующего, сразу рождаются те, кто будет от него убегать. Именно поэтому я считаю подобную модель устаревшей и менее эффективной в сравнении с теми, которые создают атмосферу доверия и искренней заинтересованности самих **сотрудников** в результате своей работы. Принуждение должно использоваться только в экстренных ситуациях, требующих мгновенной реакции и парадоксальных решений. В остальных же случаях большей эффективности и результативности можно добиться иными методами. Еще раз подчеркну, что речь идет исключительно о подходе, работающем длительное время в нашей стране и с людьми отечественной ментальности. Никакой романтической идеализации в нем нет. Один сухой прагматизм и разумный подход. Основные константы этой модели**управления**таковы:

1. *Целостный руководитель.* Люди, управляющие компанией, должны демонстрировать единство слов и поступков. Пожалуй, это самое сложное в **управлении** без принуждения. Если этого нет, сразу начинаются проблемы. Например, если руководители не готовы инвестировать достаточное количество времени на согласование с **сотрудниками** важных, с точки зрения сотрудников, вопросов, то не нужно декларировать в торжественном угаре, что «мы – команда». Надо так прямо и говорить: у нас компания управляется вертикально, потому что только руководитель лучше разбирается в том, что и как нужно делать. В данном случае это и будет целостностью. Доверие – основа для управления без принуждения. А целостность действий руководства является фундаментом для выстраивания атмосферы доверия в компании.
2. *Система ценностей или принципов жизнедеятельности компании.*Подобный инструмент **управления** нужен для того, чтобы уменьшить управленческую роль руководителя в оперативной работе компании, а также создать среду, в которой сами **сотрудники** берут на себя б*o*льшую ответственность. Вследствие этого шага у людей, работающих в компании, растет самоуважение и ощущение собственной ценности, что в свою очередь приводит к большей инициативности, сознательности и заинтересованности в развитии себя, коллег и компании в целом.
3. *Единые правила для всех.* Идеальных людей не бывает. Мы все рано или поздно допускаем ошибки. Благодаря тому, что все знакомы с принципами жизнедеятельности компании, каждый **сотрудник** понимает, что такое хорошо и что такое плохо. Самое важное, что каждый теперь еще и видит все случаи, когда кем-то что-то сделано плохо: в том числе и тогда, когда это плохо сделал кто-то из руководителей. Фокус в том, что с точки зрения закона в компании нет ни руководителей, ни подчиненных. Все несут одинаковую меру ответственности в соответствии с корпоративными правилами. Цель этой составляющей модели **управления** без принуждения – прощание с феодализмом и барством.
4. *Ежедневная работа по формированию*[*среды доверия*](https://www.e-xecutive.ru/management/practices/1984879-korporativnaya-kultura-kak-atmosfera-doveriya-stimuliruet-biznes-rost)*.* Каждый руководитель должен отвечать за эту работу в рамках своих должностных обязанностей. Подобную ответственность можно даже закрепить в KPI. Данный коэффициент эффективности можно измерять по-разному. Я приведу лишь один измеряемый параметр: количество увольнений **сотрудников**, о которых руководителю стало известно за две недели до увольнений. Так как все понимают, что решение уйти у сотрудника появляется значительно раньше, чем момент появления у руководителя его заявления, то этот показатель однозначно свидетельствует об уровне доверия между людьми в компании.
5. *Избавление от случайных****сотрудников****.*Цель менеджмента – создать в компании коллектив близких по духу и интересам людей. Любые примеси буду снижать прочность структуры команды. В силу разных причин в организации будут появляться случайные люди, которых нужно как можно быстрее находить и отпускать к конкурентам. Работа по выявлению случайных будет крайне простой, если первые четыре составляющих модели **управления**, основанного на доверии, в компании уже сформированы.
6. *Инвестиции в****сотрудников****.* Для того, чтобы легко определить, достаточно ли руководитель инвестирует в своих людей, существует простой тест. Работа компании в этом направлении делается на «пять», если сотрудники считают, что их компания является [местом, где они могут вырасти](https://www.e-xecutive.ru/career/hr-management/1728751-kak-razvivat-personal-ispolzuya-zhiznennyi-tsikl-sotrudnika) больше, чем в какой-либо другой организации.

Хотя это неполный список того, что нужно внедрить в компании, чтобы повысить ее результативность и эффективность, отказавшись от принуждения в **управлении**, тем не менее, он явно указывает на то, что нужно делать, а также на практичность подобных шагов.

У меня есть своя версия, почему модель**управления**через принуждение так популярна. Причина в том, что она примитивна. А значит, для ее использования, во-первых, не нужно напрягать себя. Во-вторых, не нужно быть высоко квалифицированным управленцем. И, в-третьих, это – дешево. Только в итоге такая экономия, как правило, обходится слишком дорого.

# Оптимизация по живому: Как компании будут экономить на людях

Фонд оплаты труда - это то, что первым попадает под нож в кризис. Но ждать массовых сокращений пока рано - в ближайшие несколько месяцев компании будут обходиться менее радикальными мерами.

"Главная статья расходов для большинства компаний - это персонал, поэтому в кризис неизбежно стремление бизнеса сокращать работников, снижать зарплаты и другими способами урезать фонд оплаты труда",- говорит Юлия Чашина, заместитель генерального директора по персоналу компании Superjob.ru.

Уже несколько месяцев бизнес выжидает, не предпринимая сокращений, но, очевидно, готовясь к ним. Согласно исследованиям, сокращения практически не коснутся экспортно ориентированных компаний и IT-сферы. Некоторые из них даже расширяют штат: в Mail.Ru Group, например, заявили о появлении новых вакансий. В таких отраслях, как розница, банки, страховой, ресторанный бизнес, сокращения, пожалуй, неизбежны.

Согласно исследованиям, в конце 2014-го и начале 2015 года прямо о сокращениях персонала заявляло только 2,5% компаний, и по большинству направлений поиска нового персонала практически не изменилось число вакансий. Директор рекрутингового агентства Pruffi Алена Владимирская, правда, полагает, что многие из них размещают объявления с целью заменить менее квалифицированного сотрудника на более квалифицированного на тех же условиях.

Впрочем, в выжидании нет ничего необычного. Сокращения обычно отстают от начала кризиса на квартал или даже на полгода. В 2008 году кризис начался в сентябре, а массовые сокращения - только в марте 2009-го. Пока компании обходятся более мягкими мерами.

Никакого футбола

Самый щадящий способ сократить расходы на сотрудников, с которого начнут многие компании,- это урезание соцпакета, в первую очередь таких приятных, но дорогих излишеств, как бесплатный фитнес и скидки на ДМС для членов семьи. Некоторые торговые компании могут уменьшить скидку на свою продукцию для работников.

Сейчас, по данным HeadHunter, ДМС предоставляет 25% российских и 70% иностранных компаний, питание организует около трети компаний.

Пока только 5% работодателей, опрошенных в ноябре прошлого года порталом Superjob, заявили, что компенсационный пакет в их компаниях сократился. Правда, у 32% соцпакета вовсе не было, а 4% заявили, что намерены его расширить.

Если рассматривать этот вид урезаний как первый шаг, реакция на экономические потрясения в нашей стране, очевидно, в этот раз отстает. В декабре 2008 года примерно треть компаний, по данным АНКОР, собирались урезать либо уже урезали соцпакеты. Тогда первыми под нож попали программы обучения сотрудников (75% опрошенных), расходы на мобильную связь и питание (половина компаний), ссуды на льготных условиях (33%) и ДМС (17%).

Сейчас о сокращениях соцпакетов мало кто заявляет открыто. "Мы убрали из соцпакета, например, занятия футболом, остальные спортивные секции оставили,- рассказывает Андрей Медведев, гендиректор "Промышленных силовых машин".- Английский язык мы раньше оплачивали всем, теперь - только тем, кому он нужен по работе. При этом смотрим на посещаемость занятий".

"Минус такого решения в том, что сотрудники могут начать сокращать активность пропорционально урезанию льгот или мстить за него,- говорит Владимирская.- Например, если компания урежет расходы на связь, продажники начнут меньше звонить, а если отменить бесплатные обеды в офисе, то сотрудники начнут ходить в кафе и затягивать обеденный перерыв".

Три дня в неделю

Пока кризис не слишком глубок, компании могут избирать и другие компромиссные меры. Например, сокращение рабочей недели, которое позволяет пропорционально уменьшить фонд оплаты труда (ФОТ) и не растерять сотрудников, на обучение которых предприятие затратило время и ресурсы.

Эту меру чаще применяют на производственных предприятиях. Так сейчас поступает, например, компания "Интерскол", производящая электрооборудование.

"На период межсезонья мы ввели сокращенную неделю в центральном офисе , чтобы полностью сохранить коллектив в этом году,- говорит директор по маркетингу "Интерскола" Алексей Жигайлов.- На самом производстве мы персонал напротив, набираем. До мая планируем нанять еще 200 человек". По слухам, в центральном офисе одного из конкурентов, компании Bosch, сокращения начались еще в октябре и могут коснуться около 20% персонала. Пресс-служба Bosch на запрос "Денег" о сокращениях не ответила.

"Многие сотрудники реагируют на сокращение рабочей недели даже с энтузиазмом,- полагает руководитель проекта "Банк данных заработных плат" компании HeadHunter Наталья Данина,- поскольку для них это возможность что-то заработать на стороне либо попробовать себя в мелком предпринимательстве".

Менее позитивно, очевидно, реагируют сотрудники на идею руководства отправить их в неоплачиваемые отпуска - работодатели рассчитывают, что работник в результате сам захочет уволиться по соглашению сторон. "В январе в неоплачиваемый отпуск отправили бухгалтера и наемного директора,- говорит Александра, сотрудник регионального рекламного агентства.- В итоге мы работаем через пень-колоду: нет бухгалтера, чтобы решить какие-то вопросы, нет директора, чтобы утвердить рекламную кампанию".

Компании пытаются сократить расходы и на вспомогательных бизнес-процессах, например изменяя график работы охраны: вместо четырех охранников с 10-часовым рабочим днем переходят на схему три человека с 12-часовым рабочим днем или отказываются от круглосуточной охраны.

Другой вариант сэкономить без больших жертв - отдать часть задач в аутсорсинг: за внештатного сотрудника не нужно платить НДФЛ, делать отчисления в различные фонды, оплачивать ему больничный и отпуск, а если его услуги больше не требуются, не нужно проводить сокращения и выплачивать компенсацию. Как правило, в аутсорсинг передают непрофильные функции - IT, бухгалтерию, уборку в офисе.

Начальники получат меньше

Сокращение зарплат - самая непопулярная у кадровиков мера. Считается, что если урезать зарплату, то лучшие сотрудники найдут новое место, а в компании останется балласт - те, кто готов терпеть, лишь бы пересидеть кризис. Вместе с тем сейчас, по данным многих исследований и опросов, каждый третий российский соискатель готов пойти на снижение зарплатных притязаний ради сохранения работы или гарантированного трудоустройства на новое место.

Это касается не только рядовых сотрудников, но и руководства. "У нас принцип был следующий: чем больше зарплата, тем сильнее ее урезали, кому-то при сохранении прежней рабочей нагрузки, а кому-то пропорционально сокращению рабочего времени",- говорит один из сотрудников головного офиса мебельной фабрики "Мария".

Александр Орлов, владелец сети ресторанов "Тануки" и "Ерш", пошел по этому же пути. С конца 2014 года он сократил фонд оплаты труда на 30% - часть персонала уволил и выборочно урезал зарплаты. Впрочем, зарплаты он сокращал (примерно на 10%) только высшему менеджменту. "Линейному персоналу - менеджерам, поварам, официантам - мы, наоборот, повысили зарплату",- уточняет Орлов. С учетом того что в сфере услуг на ФОТ приходится от 70% до 90% затрат, 30-процентное сокращение - это очень существенно. Однако для "Тануки" пока недостаточно: сокращения в компании продолжаются.

Стратеги и работяги

"Сокращения для компаний - крайняя и нежелательная мера,- говорит Михаил Семкин, исполнительный директор некоммерческого партнерства "Эксперты рынка труда".- Приходится единовременно выплачивать сотрудникам несколько окладов, кроме того, в некоторых случаях при нарушении Трудового кодекса работник может восстановиться через суд".

Тем не менее без сокращений не обходится ни один кризис. "По опыту прошлого кризиса можно сказать, что компании предпочитают сокращать не высших управленцев и не низовой персонал, потому что первые отвечают за стратегию, а вторые ее реализуют,- говорит Данина.- Сокращают жировую прослойку - средних управленцев, которые не генерируют добавленной стоимости. За 2011 и 2012 годы компании опять успели накопить такой жирок и сейчас начнут от него избавляться".

В "Промышленных силовых машинах" за ноябрь-декабрь 2014 года сократили 15% персонала (50 работников из 340), и действительно не тех, кто создавал добавленную стоимость, "крутил гайки", говорит Медведев. В основном под сокращения попал вспомогательный производственный персонал - инженеры-конструкторы, технологи, закупщики, логисты.

"Мы создали рабочую группу, кадровому отделу поручили сделать "фотографию" рабочего дня каждого сотрудника,- рассказывает Медведев.- Оказалось, что у многих сотрудников выполнение основных функций занимает всего около 40% рабочего времени, многие загружены меньше чем наполовину. Кроме того, у нас в компании были люди, которым когда-то, скажем так, давали еще один шанс, но кризис - это не то время, когда нужно пытаться "оживить" сотрудника. Так получилось, что сокращали мы в основном "старичков" - тех, кто пришел к нам в самом начале работы и уже не вписывался в выросшую компанию со строгими KPI".

Впрочем, топ-менеджеры в некоторых случаях тоже могут попасть в категорию "жировой прослойки". "В представительстве одной из крупных международных компаний в первую очередь были сокращены позиции нескольких вице-президентов,- говорит Евгений Емельянов, гендиректор группы компаний "Шаг".- Руководство компании посчитало, что позиции этих людей связаны с долгосрочными планами развития. А, если будет затяжной кризис, проще временно пожертвовать этими планами, сохранив эффективность основного бизнеса. Кроме того, увольнение каждого топ-менеджера высшего звена позволяло сохранить с десяток рядовых специалистов, каждого из которых компания в свое время тщательно отбирала и выращивала".

Панические настроения царят в банковской сфере. "Уже известно, что сокращения будут - и в региональных офисах, и в головном",- рассказывает сотрудница крупного банка. "Персонал будут увольнять все банки, и частные, и государственные",- прогнозирует Юрий Грибанов, генеральный директор Frank Research Group. Пресс-служба Сбербанка подтвердила этот прогноз, сообщив, что "в перспективе постепенное снижение численности персонала ожидается". Правда, в официальных комментариях Сбербанк связывает это не с кризисом, а с развитием мобильного и интернет-банкинга, сетей банкоматов и других технологий удаленного обслуживания клиентов.

Тенденция к автоматизации активизируется и в других отраслях - и тоже приведет к существенной экономии ФОТ. Уральский банк реконструкции и развития полностью отказался от услуг аутсорсинговых контакт-центров, заменив их на роботов, которые перезванивают клиентам по их интернет-заявкам на продукты банка. В Yota колл-центр заменили онлайн-поддержкой в чате или мобильном приложении. В части магазинов "Ашан" и магазинах красноярской сети "Командор" еще до кризиса начали ставить кассы самообслуживания. "Пока речь не идет о том, чтобы полностью отказаться от услуг кассиров, но это отчетливый технологический тренд во всем мире",- говорит директор по маркетингу "Командора" Дмитрий Полуянов. Людей "Командор" пока не сокращал, но сейчас сеть пытается оптимизировать внутренние процессы, а сотрудников, "высвобожденных" благодаря оптимизации из старых магазинов, перераспределяет в новые.

"Увеличение нагрузки на сотрудников вполне логично,- отмечает директор "АМИ-Систем" Владимир Бовыкин.- С 2000 года зарплата в России выросла в 16 раз, а производительность - только в 1,77 раза. ФОТ раздут, и в кризис этот перекос должен быть отчасти ликвидирован".

Остаться любой ценой

В кризис увеличивается количество трудовых споров, и самые сложные - по вопросам правомерности увольнения. "Любой здравомыслящий работник понимает, что трудоустройство в кризисные времена - дело непростое, и старается отстаивать право на существование в организации до конца",- говорит Олег Уланов, директор по персоналу "Ростагроэкспорта".

При сокращениях компании часто допускают ошибки. Например, не учитывают масштаб увольнений: при единичных случаях сотрудников и профсоюз нужно уведомлять за два месяца, а при массовых увольнениях - за три.

По закону, если у компании есть на момент сокращений открытые вакансии, в первую очередь их следует предложить сокращаемому персоналу - это тоже не всегда соблюдается.

"Если в компании десять юристов и надо сократить пять, то компания должна провести исследование преимущественного права оставления работника на работе,- говорит Надежда Илюшина, руководитель практики трудового права юридической фирмы Goltsblat BLP.- Работник оценивается по нескольким критериям. Сначала по объему и качеству выполненной работы, то есть по производительности труда. Затем по тому, есть у него иждивенцы или нет, не относится ли он к защищенным категориям, которые вообще нельзя трогать".

Защищенные категории - это, например, беременные, женщины с детьми до трех лет, одинокие матери (у ребенка в свидетельстве о рождении в графе "Отец" - прочерк). В 2014 году Верховный суд специально разъяснил: если на момент увольнения сотрудница забыла сказать о беременности или сама о ней не знала, ее обязаны будут восстановить на работе.

В последние годы появилась еще одна категория защищенных сотрудников - одинокие отцы, мужчины, у которых трое детей, одному ребенку меньше трех лет и супруга не работает.

# Мировые тенденции обучения и развития персонала и ситуация в россии

Сегодня уже многие компании осознали, что тренинг и семинар не единственные и далеко не самые эффективные методы развития персонала. Все большее число организаций рассматривают обучение как "двигатель прогресса", инструмент повышения стоимости компании, и, соответственно, управление обучением становится более стратегическим и важным для способности организации процветать в динамичной бизнес-среде. Все большее внимание привлекают к себе новые формы, модели и методы обучения. Предлагаемый обзор поможет участникам рынка в планировании своей деятельности.

Мировой рынок обучения и развития персонала (речь идет о США, Западной Европе, Австралии как наиболее ярких рынках обучения и развития) подвержен двум мощным тенденциям:

1) неформальные методы обучения занимают все больший объем в смешанном обучении, которое считается единственно эффективной концепцией корпоративного обучения;

2) обучение и развитие все сильнее привязывается к долгосрочным целям бизнеса, становясь стратегической функцией компании.

Согласно американскому журналу Balance Learning and Training многие организации стремятся сократить время, которое сотрудники проводят вдали от рабочего места (например, проходя обучение), на 50%. К началу 2008 г. обучение, проводимое инструкторами и тренерами, составляло только 30% от всего процесса обучения, реализуемого данными организациями. В прошлом году, впервые за последние несколько лет, на 2% были увеличены бюджеты американских компаний на обучение персонала. Не в последнюю очередь этому способствовала растущая популярность программ e-learning (электронное обучение). Окончательное формирование этой разновидности корпоративных программ можно смело назвать главным процессом на рынке корпоративного обучения в США в последнее время, считают эксперты Bersin & Associates. Стремительное развитие электронного обучения, которое можно было наблюдать с 2002 г., к концу прошлого года достигло своего пика. Сегодня никто уже не поднимает вопрос об его эффективности. Все успели убедиться, что Интернет - прекрасное средство для обмена информацией, и большинство крупных компаний планируют внедрять все более совершенные виды e-learning.

Приоритетными остаются программы подготовки менеджеров и руководителей - на них отводится до 30% бюджета на обучение. Далее следуют курсы, посвященные отраслевой специфике, а также обязательные для большинства американских организаций адаптационные программы. В области обучения информационным технологиям, напротив, намечается некоторый спад потребительского интереса.

Изначально программы e-learning позиционировались как более дешевые аналоги обычных курсов. Сегодня становится очевидным, что сэкономить за счет них непросто: внедрение e-learning предполагает серьезные затраты на компьютеры, программное обеспечение, обслуживающий персонал и техническую поддержку. Завоевав рынок, программы e-learning навсегда изменили саму структуру корпоративного обучения. Прежде всего это сказалось на организации внутренних тренингов: модель "корпоративного университета", предполагающая очное посещение занятий, постепенно сменяется моделью "тренингового обслуживания", согласно которой провайдеры организовывают обучение сотрудников в режиме онлайн в любое удобное для них время.

Еще одна заметная тенденция в мире корпоративного обучения - аутсорсинг тренинговых услуг. Тем не менее вряд ли можно говорить о повсеместном внедрении такого варианта корпоративного обучения: аутсорсинг в полном смысле слова популярен лишь у сравнительно небольшого количества компаний, тогда как большинство предпочитает просто обращаться за помощью консалтинговых агентств и провайдеров ПО. При этом все большим спросом пользуются системы обучения менеджеров (LMS), разработанные по индивидуальному заказу организаций.

Следующие несколько лет будут целиком посвящены повышению результативности L&D-департаментов (Learning and Development). Как следствие, на рынке останутся только те тренинговые компании, которые демонстрируют эффективность, добиваются результата и превосходят ожидания клиентов.

Мировые тенденции обучения персонала в той или иной степени проявляются и в России, а именно:

1. Растет число компаний, разработавших модели компетенций

Тенденция. Популярность моделей компетенций будет расти, как следствие - будет расти спрос на оценку по компетенциям, на консалтинг и поддержку во внедрении неформальных методов обучения со стороны провайдеров. Преуспеют те провайдеры, которые наряду с тренингами смогут предложить своим клиентам комплексные программы по развитию компетенций сотрудников, особенно по развитию мышления. В развитии компетенций преуспеют те компании, кто наряду с отбором и оценкой персонала по компетенциям реализуют программы по их развитию.

Ситуация за рубежом. Тренинг занимает около 20% в системе смешанного обучения, которое считается единственно верной парадигмой обучения. Компетенции считаются хорошей основой для построения обучения персонала как системы. Построение системы управления персоналом, а также обучения и развития персонала идет от модели компетенций, а не наоборот.

Ситуация в России. По данным онлайн опроса Trainings.ru, в марте 2007 г. более половины компаний (54%) имеют модель компетенций в том или ином виде. В целом по России эта цифра ниже. Чаще всего в разработанных моделях встречаются компетенции, связанные с мышлением (стратегическим, инновационным, креативным), в очень многих случаях модели компетенций более чем наполовину состоят из неразвиваемых компетенций. Все компании испытывают сложности в разработке комплексных программ по развитию компетенций. Многие осознали, что тренинг и семинар не единственные и далеко не самые эффективные методы развития. Полученные на тренинге навыки, замешанные на знаниях и корпоративной культуре компании, формирующей поведение человека, должны развиваться и после тренинга, на рабочем месте. Для этого HR-менеджеры начинают включать в системы обучения и развития неформальные (неаудиторные) методы. Кроме коучинга, наставничества, баддинга используют стажировки, обучение действием, корпоративные конференции и другие мероприятия по обмену знаниями, временные перемещения на другую должность с целью получения новых навыков (секондмент), руководство кросс-функциональными проектами и т.д.

При таком разнообразии возможностей составить комплексную программу по развитию той или иной компетенции заказчики испытывают две сложности при выборе тренинга или семинара у поставщиков T&D (Training and Development) услуг: не очень понятно, на развитие какой компетенции направлен конкретный тренинг, и кроме тренинга провайдерами ничего не предлагается (иногда - коучинг).

2. Программы развития кадрового резерва (талантов)

набирают обороты

Тенденция. Будет расти количество компаний, запускающих программы по развитию талантов без особого внимания к их эффективности. Такая ситуация продлится столько же, сколько дефицит на рынке труда, то есть еще очень долго. Будет расти спрос на услуги по разработке таких программ. Если разработку доверят провайдеру, от него будет ожидаться создание программы не на основе того, что он может сделать в рамках этой программы сам (какие услуги он предлагает), а на основе стратегии компании-клиента, своих экспертных знаний в этом вопросе, а также здравого смысла. В реализации подобных программ преуспеют те HR - и T&D-команды, которые будут максимально просвещены в вопросах использования различных методов развития, примеров из практики других компаний, в том числе зарубежных. Сохранится спрос на обучение наставников необходимым навыкам, включая навык "коридорного" коучинга.

Ситуация за рубежом. Программы по развитию талантов становятся непременной частью систем не столько обучения и развития, сколько управления персоналом. Программы делятся на два типа по используемому подходу: 1) таланты - это определенная категория сотрудников, которой нужно уделять наибольшее внимание в развитии; 2) у каждого есть свой талант, который нужно выявить и применить наилучшим образом на благо компании (за рубежом все чаще компании используют именно этот подход).

Ситуация в России. По данным опроса на Trainings.ru, в около 40% компаний присутствуют программы по развитию резерва или талантов. Российские T&D-специалисты пришли к джентльменскому соглашению, что каждая компания сама определяет, кто для нее талант, создавая свое определение. Оно необязательно должно совпадать с определением компании "МакКинзи", с чьей легкой руки мир погрузился в войну за таланты, прочитав одноименную книгу, изданную уже не единожды с 1997 г. В одной компании в пул талантов включают тех, "без кого бизнес остановится", в другой - потенциальных управленцев (кадровый резерв), в третьей считают, что каждый сотрудник талантлив и задача компании этот талант определить и применить наилучшим для бизнеса и самого человека образом. В том или ином понимании таланта, компании запускают программы по их развитию.

Российские специалисты единодушно сошлись с зарубежными коллегами в том, что развивать таланты нужно неформальными методами, отводя тренингам и семинарам минимальный объем в таких программах. В программы по развитию талантов обязательно должны быть вовлечены топ-менеджеры компании, если не на этапе создания программы, то уж на этапе их реализации точно - в качестве преподавателей, наставников, коучей, кураторов, пропагандистов и пр.

3. Развивается коучинг

Тенденции. Рост спроса будет сдерживаться до тех пор, пока на рынке не станет достаточного количества профессиональных коучей. Пока Россия не вырастит своих коучей для топ-менеджеров, их будут привозить из-за рубежа. Как только на рынке появится достаточное количество профессионалов, произойдет взрыв спроса на коучинг. Пройдет еще лет 5 - 7, и начнут появляться коучи из числа топ-менеджеров, сделавших успешную карьеру, достигших высот в бизнесе и подошедших к рубежу, когда есть потребность делиться своим сокровенным знанием с другими. От провайдеров будет ожидаться технологичная услуга с прогнозируемыми результатами без погружения в психотерапию.

Ситуация за рубежом. Коучинг используется повсеместно в наиболее подходящем для компании формате: менторинг, баддинг, спарринг и пр. Коучинг - любимец рынка. Многие компании становятся приверженцем менеджмента в стиле коучинг. Иметь коуча престижно.

Ситуация в России. Коучинг используется в России более 10 лет (если не 15), но до сих пор считается новой технологией развития персонала. Популярность он завоевывает с большим скрипом. Происходит это по двум причинам: 1) до сих пор в России очень мало профессиональных коучей; 2) большое количество непрофессиональных коучей повлияло на его имидж и авторитет как метода развития персонала. Заказчики не готовы рисковать, привлекая внешних коучей. Последствия от некачественного коучинга могут быть гораздо серьезнее, чем от некачественного тренинга. Потенциальные заказчики коучинга затаились, ожидая появления профессионалов на рынке услуг.

4. Развивается дистанционное обучение

Ситуация за рубежом. E-learning развивается так же бурно, как и коучинг. Он занял прочное место в системах обучения, лишний раз убеждая T&D-специалистов в эффективности смешанного обучения (blended learning). E-learning открыл дорогу новым технологиям - mobile learning, training 2.0, электронные порталы по обмену знаниями и пр.

Тенденция. Рост спроса на внедрение дистанционного обучения будет со стороны компаний, готовых инвестировать в e-learning с целью экономии на масштабе. Провайдерам тренинговых услуг все чаще придется взаимодействовать с поставщиками курсов e-learning для выстраивания для клиента комплексных программ смешанного обучения.

Ситуация в России. Дистанционное обучение развивается так же медленно, как коучинг. Причины: высокая стоимость проектов внедрения, отсутствие высокотехнологичных продуктов e-learning, слабое интернет-покрытие России, низкая культура самостоятельного обучения в нашей стране. Пока основными заказчиками e-learning являются крупные компании с регионально распределенной структурой. Рынок находится в фазе накопления экспертизы дистанционного обучения. При этом много компаний пробуют если не дистанционное, то хотя бы различные виды онлайн-обучения. Самая популярная разновидность - корпоративные онлайн-библиотеки.

5. Обмен знаниями между сотрудниками -

фокус внимания T&D-специалистов

Тенденция. Будет расти спрос на услуги профессиональных фасилитаторов, которые помогут компаниям не только провести подобные мероприятия, но и подготовить их, поставить цели, провести четкие коммуникации перед мероприятием и после него. Кроме этого, будет расти спрос на тренинги для внутренних специалистов, которые будут выполнять роль фасилитаторов в подобных мероприятиях.

Ситуация за рубежом. Есть такая профессия - фасилитатор. Эти люди ценятся очень высоко, так как позволяют компаниям "вытащить" из голов сотрудников ценнейшие мысли, способствуя тем самым развитию инновационности компании. Внутри компаний есть сотрудники со статусом "корпоративный фасилитатор". Их могут приглашать на различные knowledge sharing sessions (сессии по обмену знаниями) внутри компании, в различных офисах, городах или даже странах. Системы управления знаниями, как правило, находятся в ведении HR - и T&D-команд.

Словарь управления персоналом. Фасилитатор - специалист, стимулирующий работу группы либо подгруппы при выполнении того или иного задания в процессе тренинга. Это могут быть тренер, котренер либо ассистент тренера.

Методика оценки эффективности обучения Киркпатрика - Филипса - это расширенная и дополненная методика оценки эффективности, разработанной Дональдом Киркпатриком. Методика Киркпатрика имеет 4 уровня оценки: 1 - реакция на обучение; 2 - обучение новым навыкам/получение новых знаний; 3 - применение в работе; 4 - бизнес-результаты. Чтобы рассчитать коэффициент ROI, Филипс добавил 5-й уровень оценки, который переводит результаты оценки 4-го уровня в материальный эквивалент. Затем полученную сумму прибыли сравнивает с затратами на программу обучения. Методика может быть использована и для подтверждения запланированного бюджета, и для оценки потенциально возможной прибыли.

Ситуация в России. Всевозможные разновидности сессий по обмену знаниями и опытом стали проводиться в российских компаниях все чаще. Мало кто увязывает их в систему knowledge management, но уж точно компании озабочены настройкой каналов обмена информацией между персоналом. Мероприятия по обмену знаниями (корпоративные конференции, рабочие группы, межфункциональные обучающие встречи, семинары внутренних экспертов, профессиональные "кружки знаний") - очень эффективные и относительно недорогие формы обучения, но их нельзя пускать на самотек. Все они требуют профессиональной фасилитации и модерации, чтобы процесс обмена знаниями достиг своей цели - взаимного обучения и развития.

6. Короткие тренинги и выступления спикеров

пользуются спросом

Тенденция. Спрос на "дискретное" обучение будет расти. Провайдеры, готовые и способные это сделать, получат сильное конкурентное преимущество. На своих корпоративных конференциях заказчики будут желать видеть известных тренеров и консультантов в формате небольшого выступления. Рынку придется отрегулировать стоимость на такую услугу, чтобы и заказчики удовлетворяли свой спрос, и тренеры видели в такой услуге выгоду.

Ситуация за рубежом. Конкуренция между провайдерами гораздо выше, чем в России, благодаря чему они готовы разработать тренинг в том формате, который удобен клиенту, даже если это требует больше усилий и времени. Кроме этого, среди зарубежных тренеров практикуется специализация в какой-либо теме и преподнесение ее аудитории во всевозможных форматах - от длинных многодневных тренингов, до коротких мини-семинаров и спичей на различное количество слушателей.

Ситуация в России. У представителей бизнеса есть потребность в программах, не требующих отрыва сотрудников от работы на долгое время. Есть устойчивый спрос на такую форму обучения персонала, как однодневные тренинги, мини-тренинги "повышенной" плотности или серия коротких (возможно, на несколько часов) модулей, увязанных в одну программу. Еще одна востребованная форма - выступление тренеров, консультантов, спикеров на корпоративных конференциях. Развития навыков при этом не требуется, скорее ожидается вдохновение персонала. Пока подавляющее большинство провайдеров не готовы идти на такие услуги. Причины, озвученные провайдерами, - уверенность, что за короткое время невозможно привить навык, и нежелание тратить на короткий тренинг или двухчасовое выступление столько же времени, сколько на обычную двух-трехдневную программу.

7. Оценивается эффективность обучения.

Есть кейсы оценки ROI и оплаты услуг провайдера

в зависимости от достигнутых результатов после тренинга

Тенденции. Будут цениться провайдеры, которые предложат в рамках проведения своего тренинга или семинара тесты (экзамены) на проверку усвоенных знаний с правильными ответами, а также которые будут настаивать на жесткой привязке результатов обучения к бизнес-задачам компании-клиента. Заказчики будут подниматься на все более высокие уровни оценки эффективности обучения (3-й, 4-й).

Ситуация за рубежом. Не оценивать эффективность обучения стыдно. Не знать и не уметь использовать на практике модель Киркпатрика или Филипса (или какую-либо другую) - признать свою некомпетентность как HR - или T&D-специалиста.

Ситуация в России. Все больше российских компаний начали оценивать эффективность обучения. Не собрать обратную связь по результатам пройденного тренинга уже считается непрофессионализмом, то есть почти все компании оценивают эффективность по 1-му уровню модели Киркпатрика - Филипса. Все большее число компаний используют тесты на усвоенные знания после семинара или тренинга, то есть выходят на 2-й уровень модели оценки эффективности. Есть на российском рынке кейсы подсчета возврата на инвестиции в обучение (ROI). Правда, процесс оценки программ по 3-му, 4-му и 5-му уровню идет в России тяжеловато, так как мало T&D-специалистов владеют методологией Филипса, основанной на идеях Киркпатрика и представляющей собой четкий и понятный инструментарий (что конкретно нужно делать, чтобы оценить эффективность обучения). Пока российский рынок еще активно дискутирует на тему, можно ли оценить ROI вообще, а если можно, будет ли эта оценка объективной. К сожалению, в России нет профессионально переведенных книг и работ Джека Филипса, пока редко (лишь раз в год) приезжают представители ROI Institute в Россию, чтобы рассказать об использовании различных инструментов при оценке эффективности на различных уровнях.

8. Развитие корпоративных университетов

Причина: повышение внимания компаний к своему имиджу как работодателя и желание систематизировать T&D-активность компании под одним "зонтиком".

Тенденции. От провайдеров будет требоваться готовность сотрудничать, создавать совместные программы, кооперироваться для работы в рамках корпоративных университетов.

Ситуация за рубежом. Развитие корпоративного обучения в некоторых компаниях переходит на следующую ступень после корпоративных университетов - создаются shared services (сервис коллективного пользования, разделенный сервис). При такой модели T&D-специалисты являются по сути внутренними методологами, консультантами, а все обучение уходит на рабочие места, то есть находится в ведении руководителей компании. Оценка потребностей в обучении смещается с оценки персональных пожеланий сотрудников в сторону пожеланий бизнеса для более тесной привязки обучения к стратегии бизнеса.

Ситуация в России. После некоторого затишья российский рынок опять заговорил о корпоративных университетах. Это отчасти связано с тем, что системы обучения все чаще привязывают к стратегии бизнеса, а это является одним из основных признаков корпоративного университета. Но есть и другой фактор - маркетинговая составляющая обучения. Уже давно ведутся рассуждения о том, что маркетинговые и HR-технологии очень схожи, что важен брендинг работодателя и брендинг системы обучения как внутри, так и вовне компании. Это также подталкивает компании к созданию корпоративных университетов. И неважно, как именно называется эта структура - колледж, университет, академия, учебный центр. Все это суть корпоративный университет, если у него есть бренд, привязка к стратегии компании и он является транслятором корпоративных ценностей и культуры через свои программы.

9. Грамотное управление тренинговой компанией -

залог ее успеха

Тенденции. Несмотря на низкий входной барьер на рынок, преуспеют только те компании, которыми управляет менеджер, а не тренер. Эффективность работы провайдера будет сильно зависеть от способности его руководителя привлекать и распределять ресурсы, четко выстраивать позиционирование компании и обеспечивать клиентам высококлассный сервис. Будет расти количество зарубежных провайдеров, выходящих на российский рынок.

Ситуация за рубежом. Идет мощный процесс слияний, игроки рынка укрупняются. Есть провайдеры, имеющие выручку в десятки миллионов долларов. Есть целая индустрия, обслуживающая провайдеров: компании, оказывающие консалтинговые услуги по созданию стратегий развития для провайдеров, проведению рекламных кампаний, разработке маркетинговой стратегии и т.д. Успешными компаниями управляют не тренеры. Рынок труда T&D-специалистов.

Ситуация в России. По результатам опроса, проведенного на Trainings.ru, основные претензии клиентов к провайдерам касаются трех столпов, на которых строится работа поставщика услуг: сервис, качество программ (соответствие предложения запросу) и уровень тренеров. Заказчики не готовы сбрасывать со счетов ни один из этих факторов. Особенно много нареканий вызывает сервис: работа менеджеров по работе с клиентами, соблюдение сроков и обязательств, быстрота реакции, уровень презентационных, раздаточных материалов. Наступил момент, когда заказчики стали воспринимать провайдера не как коллектив тренеров, а как компанию, ожидая от нее соответствующего сервиса. Для руководителя тренинговой компании более подходит роль менеджера, а не тренера. Иначе управление компанией сильно хромает, клиенты жалуются на сервис, руководитель перегружен тренингами, так как он является ведущим тренером компании и у него нет времени управлять бизнесом.

10. Развивается рынок T&D-специалистов

Тенденции. Через 3 - 4 года рынок сгладит грань между "внешними" и "внутренними" специалистами по обучению и развитию, ротация специалистов станет привычным делом.

Ситуация за рубежом. Есть единая профессия "T&D-специалист".

Ситуация в России. Дефицит менеджеров по обучению и развитию. Причин дефицита две: 1) спрос больше предложения, так как большее количество компаний стали уделять внимание обучению персонала и специалистов просто не хватает; 2) наметился отток специалистов на сторону провайдеров, участились переходы внутренних HR - и T&D-специалистов в тренинговые и консалтинговые компании. Многие эксперты отмечают значительный скачок профессионализма у специалистов в обучении и развитии. Похоже, количество черпаемых знаний переросло в качество. Нужно отметить, что уровень российских специалистов не уступает, а порой и превосходит уровень зарубежных коллег.

Что нас ожидает? Идеи и их перспективы

В ближайшее время обучение и развитие будет сфокусировано на трех основных областях: управление знаниями, управление производительностью и изменение поведения.

Тренерам придется пройти повышение квалификации и стать в большей степени консультантами по трансформации бизнеса, способными работать во всех его сферах, понимающими его ключевые процессы, показатели и движущие факторы.

Традиционные отделы обучения будут сокращены - их размеры будут обоснованы и оценены исходя из стоимости, эффективности и способности создавать добавленную стоимость для бизнеса.

Специалисты по L&D могут уйти из профессиональных HR-сообществ типа CIPD <1> и решить присоединиться к другим институтам, таким как CMI <2>, которые имеют отношение к бизнесу. Подотчетность может измениться - отчеты будут подаваться не HR-руководству, а главе отдела оперативного и стратегического управления.

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

<1> Chartered Institute of Personnel and Development (Великобритания).

<2> Chartered Management Institute (Великобритания).

Проблемы управления производительностью и недостатка квалификации не будут передаваться в L&D и HR, а останутся в ведении линейных руководителей.

Обучение вне рабочего места будет постепенно сокращаться. Применение электронного обучения будет расширяться вместе с внедрением интерактивных web-конференций и коучинга по телефону.

Отделы обучения станут представлять собой центры, предоставляющие по запросу синхронные и асинхронные обучающие модули.

Применение традиционной модели обучения с использованием PowerPoint, учебных пособий и раздаточного материала сократится, и на смену им придут карманные компьютеры, MP3, подкасты и интерактивные web-конференции.

Плагиат и незаконно заимствованные модели станут недопустимыми. Будет продолжаться преследование законом поставщиков услуг по обучению персонала, выдающих материал, защищенный авторским правом, за свой собственный. Онлайн-поддержка и мгновенное обновление материалов станут нормой.

L&D будут теснее связаны с корпоративной цепочкой поставок (supply chain), обучая не только внутренних, но и внешних поставщиков и клиентов.

Появится новая должность - менеджер по управлению знаниями и интеллектуальной собственности. Этот человек будет обеспечивать защиту любых оригинальных материалов и сохранение собственности, а также исключать возможность нарушения авторских прав, способного вовлечь компанию в судебный процесс, обеспечивать корректное форматирование всего материала, его актуальность, доступность и возможность передачи по запросу.

Для управления функцией L&D потребуются новые навыки, такие как управление мультимедиа, решение проблем и консультирование, хранение IT-данных, проведение мультимедийных презентаций, включая создание видео - и аудиоматериалов, управление web-камерой и другие способности сродни руководителю телевизионной студии.

Отчетность отделу оперативного управления обеспечит для L&D кросс-функциональность - осведомленность в клиентских процессах, проблемах и целях компании. В таком партнерстве L&D возьмет на себя ответственность за создание вполне измеряемых улучшений

L&D будут оцениваться в терминах ROI (Return on Investment, возврат на инвестиции) и созданной добавленной стоимости. Его вмешательство необязательно будет связано с обучением - оно может включать в себя перестройку бизнес-процессов, пересмотр рекрутинга, новые технологии, реструктуризацию. Возрастет спрос на эмпирическое обучение, основанное на опыте (experiential training), связанное с программами по лидерству, управлением проектами и развитием выпускников.

Что будет характеризовать методы доставки обучения:

- Простота/доступность/использование цифровых технологий: подкасты, плееры iPOD, MP3-плееры, DVD.

- Масштабируемость: одновременное обслуживание большого количества клиентов.

- Гибкость: возможность легко обновлять материал.

- Качество: перспективность/персонализация/профессиональность/высокое качество.

- Непосредственная связь с местом работы.

- Возможность демонстрировать ROI: связь с производительностью.

- Взаимосвязь с карьерными планами, компетенциями.

- Мотивирование: сертификация, признание, вознаграждение, уважение.

- Весело и с вызовом: симуляции и игры.

- Использование цифровых технологий: возможность передачи и хранения посредством носителей любых типов.

- Возможность модернизации: связь с новыми технологиями.

- Связь с бизнес показателями и целями компании.

- Нахождение в управлении самого учащегося, его менеджера и бизнеса.

- Измеряемость и всесторонняя оценка.

Обзор подготовила

В.Коновалова

# Тенденции управления персоналом: 9 трендов в хедхантинге и кадровом менеджменте

В этой статье Вы прочитаете

* 9 тенденций управления персоналом в новом году
* Что предприять в следующем году, что сотрудники стали ответственнее и лояльнее

Пора менять стиль общения с сотрудниками и активнее осваивать интернет для управления персоналом. Штат многих компаний молодеет, и удержать специалистов поколения Y привычными методами уже не получается. Соцсети становятся все более популярной площадкой для поиска и оценки кандидатов. Вот основные **тенденции управления персоналом** в 2015 году.

**Современные тенденции управления персоналом**

**Тенденция 1. Текучесть персонала в России в 2015 году достигнет пиковых значений**

По прогнозам экспертов компании Hay Group, текучесть персонала в 2015 году достигнет пика – примерно 28%. Такие тенденции характерны не только для российского рынка труда. По прогнозам Hay Group, к 2018 году текучесть персонала в мировом масштабе вырастет до 23–24%. Более 190 млн человек сменят работодателей.

**Тенденция 2. Среди кандидатов будет все больше представителей поколения Y**

На собеседования приходят молодые люди нового поколения – свободолюбивые, импульсивные, амбициозные (см. *рис. 1*), которых не смущает частая смена работы, и завоевать их лояльность непросто.

Исполнительный директор компании Uniteller **Павел Рево** отмечает: «Молодые специалисты сегодня не скрывают амбиций и открыто высказывают мнение, которое может противоречить позиции руководства. С такими сотрудниками важно поддерживать постоянный диалог. Для амбициозной молодежи главное – самореализация. Они готовы браться за самые сложные проблемы и тратить уйму личного времени на интересные им проекты. Если перед таким специалистом не ставить новые задачи, он может уйти, несмотря на высокую зарплату».

**Виктория Савкина,** директор ТД «Компаньон», добавляет: «Я предпочитаю работать с сотрудниками совсем без опыта – моя практика показывает, что удержать специалиста, который вырос внутри компании, значительно проще».

**Тенденция 3. Компании теряют деньги из-за низкого эмоционального интеллекта линейных руководителей**

Исследование компании Hay Group показало, что 50% сотрудников недовольны зарплатой. Еще они жалуются, что не видят связи между ежемесячным вознаграждением и результатами труда, не имеют возможностей для развития. Поэтому, изучив данные более подробно, исследователи пришли к выводу, что настоящей причиной смены работы почти всегда оказывается непосредственный руководитель. Линейные менеджеры не способны поддержать подчиненных в ключевых вопросах.

**Ирина Чернозубова,** руководитель центра исследований Hay Group в России, подчеркивает: «Любой кризис, как лакмусовая бумага, выявляет все проблемы, и сейчас мы видим, что риски потерять лучших сотрудников во многом возникают не из-за того, что люди недовольны зарплатой, а из-за низких лидерских качеств линейных начальников. Руководителям, чтобы добиться успеха с подчиненными – представителями поколения Y, нужно много в них вкладывать, но как они могут это делать, если сами зачастую не обладают высоким эмоциональным интеллектом? Компании теряют из-за этого приличные деньги, ведь подбор каждого сотрудника обходится в среднем в три с половиной его месячного оклада. Нашим руководителям нельзя забывать, что для достижения результата нужно не только ставить сотрудникам правильные KPI, но и налаживать с ними коммуникации, поощрять их и направлять, чего как раз они и не делают, и в этом есть риск для их бизнеса».

**Тенденция 4. Компании ищут сотрудников в соцсетях**

По данным компании Kelly Services, количество респондентов-россиян, склонных искать работу через соцсети, увеличилось на 5%, составив 29% (см. *рис. 2*). Ваши коллеги подтверждают, что размещать вакансии в соцсетях весьма эффективно. **Анна Булычева,** руководитель отдела по работе с персоналом компании Polymedia, говорит, что в ушедшем году компания получила около трети всех резюме через LinkedIn и Facebook: «Каждая сеть сегодня развивает сервисы по подбору персонала. Пока мы используем все ресурсы, однако в скором времени, вероятно, начнем подбирать для каждой вакансии свой канал».

**Павел Рево** рассказывает: «Мы используем Интернет для поиска и оценки потенциальных сотрудников. Личная страничка дает точный психологический портрет соискателя и выдает истинные рабочие мотивы. Особое внимание обращаем на фотографии и посты. Например, отказываем кандидатам, если у них на странице доминируют фотографии из ночных клубов, такие люди несерьезны. Постановочные фотографии и селфи говорят о том, что человек зациклен на самом себе; превалирование снимков с отдыха свидетельствует об отсутствии амбиций. Мы отдаем предпочтение соискателям, которые размещают фотографии с конференций, деловых встреч, снимки наград и грамот. Это говорит о том, что человек нацелен на результат. Кандидатам, у которых много агрессивных сообщений, постов на неоднозначные темы, мы отказываем».

**Еще 5 тенденций развития управления персоналом**

**5. Хороший соцпакет – серьезное преимущество компании**

По мнению экспертов, в 2015 году будет сложнее привлечь хороших специалистов тем компаниям, которые не могут предложить детский сад, возможность заниматься спортом, отдых с коллективом, повышение квалификации.

**6. Компании развивают таланты, вместо того чтобы искать готовых специалистов**

По данным компании «КПМГ», актуальным направлением работы с персоналом во второй половине 2014 года стало развитие талантов (в 73% иностранных и 48% российских фирм). Главный приоритет – повышение эффективности сотрудников (82% и 91% соответственно). Расходы на подбор персонала со второй половины 2014 года сокращались (так ответил 51% респондентов). При этом траты на внутреннее обучение уменьшили лишь 15% компаний. К похожим выводам пришли специалисты компании CEB SHL TMS: бизнес в большей степени ориентирован на внутреннее развитие персонала, чем на найм внешних сотрудников (в 2013 году – 49%, в 2014-м – 57%). В большинстве компаний есть программы по выявлению (54%) и развитию (52%) талантливых сотрудников. Исследователи компании Hay Group выяснили, что 65% успешных европейских топ-менеджеров выделяют время для личного участия в развитии талантов (в прошлом году цифра была ниже на 13%).

**7. Благотворительность – повод для гордости сотрудников за свою компанию**

Согласно исследованию компании HeadHunter, благотворительностью в России занимается каждая третья организация. Чаще всего они поддерживают социально незащищенные категории населения (70%). Большинство сотрудников (79% опрошенных) гордятся тем, что их компания занимается благотворительностью; 91% уверены, что бизнес должен не только зарабатывать прибыль, но и приносить посильную пользу обществу.

**8. Лояльность российских сотрудников работодателю растет активнее, чем у западных коллег**

Согласно результатам исследования компании Kelly Services, в 2014 году лояльность сотрудников работодателю по сравнению с 2013-м увеличилась в среднем на 11%. Так, 37% отечественных специалистов заявили, что полностью доверяют своему работодателю. В Европе показатель равен 26%, в Азиатско-Тихоокеанском регионе – 29%.

**9. Ожидается рост конкуренции на региональном рынке труда**

По данным компании «КПМГ», 17% фирм с офисами в Москве намерены увольнять сотрудников и искать им замену в регионах. Еще 17% хотят выводить отдельные функции на аутсорсинг, не исключено, что в регионы.

**Что предпринять в связи с вышеперечисленными тенденциями управления персоналом**

1. Проведите анализ действующей системы мотивации, чтобы адаптировать ее к молодежи. Соберите активистов поколения Y и обсудите важные для них ценности.

2. Измените механизм взаимодействия с персоналом: вместо иерархической системы общения развивайте линейно-личностную. **Павел Рево** отмечает в связи с этим: «При правильном подходе к работе с молодежью можно достичь впечатляющих успехов. Если Вы готовы тратить время на личное общение и дискуссии, если Вы можете предложить молодому специалисту сменить круг обязанностей, дать возможность проявить инициативу и нести ответственность за достижение целей, результат не заставит себя долго ждать».

3. Менеджеры компании в той или иной степени копируют стиль ее директора. Если Вы не уделяете достаточного внимания общению с сотрудниками, пересмотрите свою стратегию поведения. Развивайте свой эмоциональный интеллект и научите этому своих подчиненных.

4. Если Вы планируете использовать соцсети для подбора персонала, создавайте сообщества от имени компании. Вот мнение **Ильи Балахнина,** Генерального Директора компании PaperPlanes: «Сообщества хороши тем, что на их страницах можно разместить не только отдельную вакансию, но и развернутую справку о компании, фотографии, видео и т. д. Это дает соискателям цельное представление о будущем месте работы и о корпоративной культуре компании. Рекомендую публиковать истории успеха отдельных сотрудников, это может стать дополнительным стимулом для хороших кандидатов отправить Вам резюме».

# Тенденции в управлении персоналом

Джош Берсин

**От редакции.** Исследования и прогнозы одного из самых авторитетных специалистов в области управления кадрами и основателя консалтинговой компании Bersin by Deloitte Джоша Берсина внимательно изучают HR-менеджеры всего мира. Вот наиболее важные тенденции, с которыми, по мнению Берсина, организации столкнутся в 2017 году.

**1. Компаниям предстоит масштабная реорганизация.** Принципы их работы, структура, распределение должностей, методы управления и развития сотрудников должны стать более гибкими. Функциональные подразделения будут разбиты на команды — небольшие коллективы с горизонтальной структурой, наделенные существенными полномочиями. Руководители станут чаще выходить «в народ» и напрямую общаться с подчиненными.

**2. Вовлеченность персонала и корпоративная культура останутся приоритетами для бизнеса.** Организации с выверенным набором ценностей, четко понимающие свое предназначение, превосходят конкурентов по многим показателям. Компаниям следует изучить свою культуру, измерить ее параметры, найти в ней слабые места и поработать над ними.

**3. Анализ данных и взаимодействие с сотрудниками в режиме реального времени приобретут первостепенное значение.** Рынок технологий для решения этих задач оценивается более чем в $300 млн, и эта цифра ежегодно удваивается.

**4. Появится новое поколение инструментов для управления производительностью труда.** Качественно новое программное обеспечение поможет перейти от годового цикла оценки эффективности персонала к непрерывному.

**5. Забота о здоровье, психологическом состоянии и работоспособности сотрудников станет важной задачей менеджеров по кадрам.** При общей тенденции к перегруженности и быстрому выгоранию организации должны помогать людям находить баланс между работой и личной жизнью и сохранять высокую производительность труда.

**6. Специалисты по персоналу сфокусируются на оптимизации и упрощении работы сотрудников.** Задача HR-департамента — сделать компанию удобным местом для совместной продуктивной деятельности.

**7. Работа с персоналом навсегда уйдет в онлайн.** Менеджерам по кадрам придется во всех аспектах своей деятельности опираться на цифровые технологии.

**8. Миллениалы становятся руководителями — и не стремятся подражать стилю старших коллег.** Организациям следует искать новые модели лидерства и уделять пристальное внимание развитию лидерских навыков у молодых сотрудников.

**9. Грядет революция в корпоративном обучении.**Компьютерные платформы и мобильные приложения, объединение корпоративного контента с внешним дадут учащимся новый уникальный опыт.

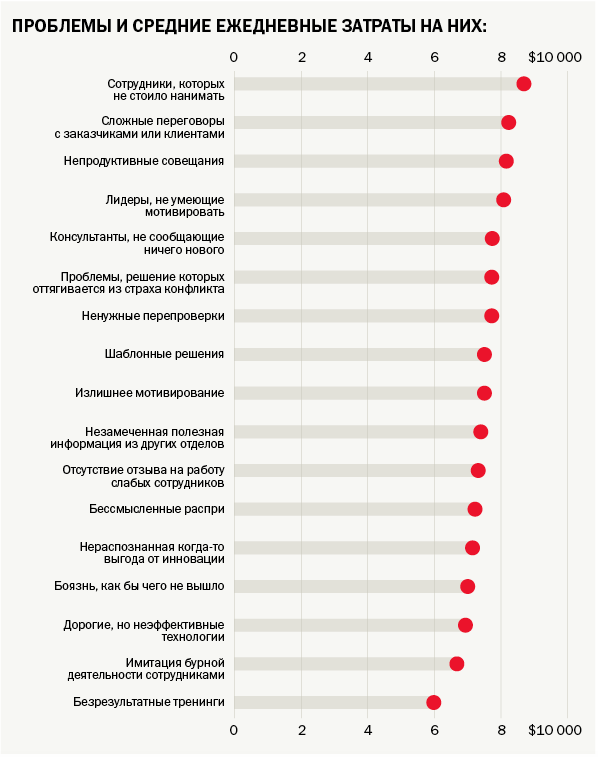
**10. Будущее на рынке ­труда уже наступило.** Искусственный интеллект, роботы и когнитивные системы переформатируют многие профессии. Менеджерам по персоналу предстоит с этим разобраться, чтобы компании могли меняться еще быстрее.

*Также рекомендуем прочитать интервью Джоша Берсина*«*Harvard Business Review*— *Россия*»*«*[*Руководители перестают верить HR-менеджерам»*](http://hbr-russia.ru/management/upravlenie-personalom/a18861/)*, вышедшее в специальном номере нашего журнала, посвященном ключевым идеям в управлении и бизнесе (с другими материалами этого номера можно ознакомиться*[*здесь*](http://hbr-russia.ru/konkursy/anonsy/p18961/)*).*

# Экономия на управлении персоналом

**ИСТОЧНИК**: STOP SPENDING, START MANAGING: STRATEGIES TO TRANSFORM WASTEFUL HABITS,   
ТАНЯ МЕНОН И ЛИ ТОМПСОН (HARVARD BUSINESS REVIEW PRESS, 2016 Г.).

На управление людьми требуется очень много времени — сколько же денег в процессе расходуется зря? Ученые попросили 83 топ-менеджеров из широкого спектра отраслей по всему миру оценить ежедневные расходы своих компаний на решение различных проблем с кадрами. Полученные результаты призваны помочь компаниям понять, что эти проблемы не просто огорчают сотрудников — они еще и разоряют фирму.



# Занятость – новая эпоха

Андрей Агью, Роб Бидерман май 2017

Традиционная модель — человек работает на полную ставку в одной организации — отжила свой век. В результате наблюдается крайняя текучесть кадров, а это недешево обходится и самим специалистам, и компаниям.

И вроде бы стало очевидно: сейчас большинство сотрудников станут независимыми подрядчиками со свободным графиком, которые будут одновременно работать в нескольких фирмах или последовательно, по краткосрочному контракту, то в одной компании, то в другой. На полной ставке останется лишь минимум руководителей, ключевых менеджеров и незаменимых профессионалов — всех остальных будут привлекать для конкретной цели на определенных условиях.

Такая гибкая система работы становится возможной благодаря двум факторам. Во-первых, ценности общества: баланс профессиональной и личной жизни и удобный для семьи график стали для наших современников приоритетами, и компании все чаще сверяются с ними. Второй фактор — технологии. За последние пять лет развитие технического прогресса расширил возможности удаленной работы и сотрудничества: организации и люди, которые трудятся по контракту, с легкостью находят друг друга. К числу этих полезных новинок принадлежат:  
• Распространенность широкополосного интернета  
• Инструменты для сотрудничества — такие, как Dropbox и Evernote  
• Постоянно совершенствующиеся сервисы типа Skype и Google Hangouts  
• Рынки труда, сформированные программным обеспечением, такие как HourlyNerd, UpCounsel и Behance, где встречаются уникальные вакансии и опытные специалисты высочайшего уровня.

В результате мы ждем, когда ведущие компании Америки и всего мира смогут использовать «целевой рынок интеллекта», как выражается Мару Кубан, и постараются с его помощью удовлетворить большую часть своих потребностей. Например, на HourlyNerd многие сложные проекты выставляются, обсуждаются и распределяются в пределах одного-двух дней. Среди недавних — проекты таких корпораций, как General Electric, Staples, десятков компаний из списка Fortune 1000, причем специалисты требовались как по маркетингу, так и по стратегии, кадрам и операциям. Благодаря низким комиссионным услуги этих программ вполне доступны среднему и даже малому бизнесу.

Сезонная модель работы, давно устоявшаяся в сельском хозяйстве и в розничной торговле, имеет явные преимущества и для рынка «белых воротничков» по сравнению с нынешней работой на полную ставку. И сами специалисты, и наниматель, и общество выиграют, если будет разорван порочный круг: не стоит нанимать человека в пору процветания на полную ставку и оставлять его вовсе без источников дохода во время упадка.

**Специалисты.** Большинство людей, которым в пору рецессии грозит увольнение и тяжелый период безработицы, предпочли бы остаться в организации хотя бы на 80% ставки. В таком случае они бы избежали многих неприятных последствий увольнения:  
• На поиски новой работы и переподготовку уходит немало времени и денег.  
• Семья теряет оплачиваемую компанией страховку (если таковая есть) и рискует понести большие расходы в случае болезни.  
• При постоянной смене пенсионных программ труднее обеспечить себе достойную старость.  
• Незапланированное снижение дохода приводит к неожиданному росту долгов.  
• Пробелы в резюме неблагоприятно сказываются на репутации специалиста, ищущего новое место.

**Работодатели.**Компании несут огромные расходы в поисках талантов, обучая их, интегрируя в коллектив: согласно подсчетам Института труда и занятости при Калифорнийском университете, эти расходы достигают 150% от годовой зарплаты менеджера среднего звена. Пусть для позиций пониже эти затраты вдвое меньше, все равно тратить 75% годовой зарплаты сотрудника только на то, чтобы его нанять, до нелепости накладно и глупо.

И еще одно соображение: в компаниях из списка Fortune 1000 бюрократический процесс отбора и одобрения кандидата на должность может затянуться на три месяца, а то и на полгода, а это слишком долго и может помешать организации воспользоваться удачными коммерческими предложениями. К тому же и появление новых сотрудников, и увольнение старых подвластны эффекту хлыста: компаниям недостает информации об их нынешнем и будущем состоянии, внутри жизненного цикла организации они регулярно запаздывают с решением расширить или сократить штаты. Гибкая система труда позволит фирмам быстрее и точнее приспосабливаться к ситуации.

**Общество.** Сократится необходимость (а значит, и стоимость) социальной поддержки безработных, то есть выплаты по пособиям и медицинским страховкам. Более того: гибкая система найма создаст экономические возможности для тех, кто обычно не может претендовать на выгодные вакансии (это матери маленьких детей, студенты, люди, ухаживающие за больными родственниками). Рынок труда заметно увеличится, появится возможность выбирать из большего разнообразия талантов.

Последний кусочек мозаики, который требуется для того, чтобы сложился пазл и мечта стала реальностью, — появление промежуточной категории на рынке труда. Это что-то среднее между наемным специалистом и независимым подрядчиком. В этом США (и не только они) должны последовать примеру Канады, Испании и Германии и наметить «третий путь» — категорию «зависимых подрядчиков». К счастью, нам доводилось решать проблемы и посложнее. По мере того, как все большую часть «белых воротничков» составляют фрилансеры, министерство труда и налоговая инспекция вынуждены будут принять свои меры, и от этого будет зависеть: станет ли новая модель привлекательной для всех заинтересованных сторон?

Время для перемен в сфере занятости настало.

К сожалению эта статья не рассчитана на Россию. У нас такой рынок труда не работает. Возможно это касается каких-то других стран. У нас устойчивые предрассудки у работодателей насчет фриланса.

по сути поднятая тема - извечный вопрос - жениться или "поджениться".

К сожалению , для российских реалий не подходит, т.к. правовая инфраструктура не способна поддерживать такую модель труда.

Я согласен с автором статьи. Автоматизация производства, мгновенная передача информации, доступ к ней в любой точке мира и роботозамещение человека становятся главной причиной быть персонализированным специалистом-фрилансером, который может делать индивидуальную услугу узкой направленности.

# Роботы vs. работы: что делать с людьми, которых заменят алгоритмы и механизмы

**7 февраля 2018**|**Джозеф Пиструи**

Утверждение, что технологии скоро заменят людей на рабочих местах, кажется бесспорным. Это коснется практически всех сфер деятельности, в том числе умственного труда. По прогнозам гендиректора Deutsche Bank, половину его сотрудников (всего их 97 тысяч) могут заменить роботы. Как показывает [одно из исследований,](https://www.fastcompany.com/3067279/you-didnt-see-this-coming-10-jobs-that-will-be-replaced-by-robots) 39% рабочих мест в юридической сфере могут быть автоматизированы в ближайшие 10 лет. Другое исследование позволило сделать выводы, что шанс бухгалтеров потерять работу в будущем составляет 95%.

Для производственных компаний будущее может наступить еще быстрее. В том же исследовании упоминалось скорое появление роботов-каменщиков. По прогнозам, алгоритмы машинного обучения [заменят людей](https://www.iotone.com/guide/industrial-automation-trends-for-2017-predictions-for-the-future-of-manufacturing/g682), отвечающих за «визуальную сортировку деталей, автоматизированный контроль качества, обнаружение неисправностей, а также повышение производительности и эффективности». Все очень просто, машины лучше справляются с этой работой: по прогнозам Национального института стандартов, обучение машин может повысить производительность на 20% и сократить отходы сырья на 4%.

Нетрудно найти исследования, в которых говорится, что к 2020 году работу потеряют от 5 до 10 млн человек. Недавно титан космической и автомобильной отрасли Илон Маск назвал угрозу со стороны машин «самой большой существующей угрозой» для человечества. Пожалуй, это еще довольно отдаленная угроза, но в данный момент корпоративным лидерам важно избежать катастрофической ошибки и оставить ее без внимания. Ниже четыре тезиса о том, как технологии могут потеснить людей.

**Волшебник Изумрудного города — неподходящая модель**

Волшебник Изумрудного города управляет королевством с помощью сложной машины, спрятанной за шторой. Многие руководители считают себя такими волшебниками. Они увлечены идеей, что технология искусственного интеллекта позволит им сэкономить миллионы долларов на трудозатратах, и могут решить, что чем меньше в компании людей, тем лучше.

Но гендиректор и основатель компании Fetch Robotics Мелони Уайз предостерегает от подобных мыслей: «Для каждого робота нужен человек, который будет следить за его работой, обслуживать его и заботиться о нем». Смысл технологий, по ее словам, заключается в повышении производительности, а не сокращении рабочей силы.

**Люди сильны в стратегии, машины — в тактике**

Компания McKinsey [изучает](https://www.mckinsey.com/business-functions/digital-mckinsey/our-insights/where-machines-could-replace-humans-and-where-they-cant-yet), какие виды работ больше всего подходят для автоматизации. На данный момент результаты этого исследования показывают, что чем более технична работа, тем лучше справляются с ней технологии. Иначе говоря, машины больше подходят для тактического применения.

С другой стороны работу, требующую высокой степени воображения, творческого анализа и стратегического мышления, сложнее автоматизировать. Как указывает McKinsey в недавнем отчете, сложнее всего автоматизировать с помощью имеющихся на сегодня технологий те виды деятельности, которые включают управление людьми и их развитие (потенциал автоматизации составляет 9%) или требуют опыта при принятии решений, планирования или творческого подхода (18%). Компьютеры хороши для оптимизации, но не для постановки целей, и со здравым смыслом у них не очень.

**Интеграция новых технологий связана с эмоциями**

Когда на смену людям приходят технологии, среди работников, пока сохранивших свои места, поселяется страх. Вполне естественно, что они задаются вопросом: «Следующим буду я? Сколько дней мне осталось здесь работать?» Венчурный инвестор Брюс Гибни объясняет это так: «Нехватка рабочих мест не кажется реальной проблемой. Но такая проблема возникнет, если люди не смогут обеспечить себя и не смогут заниматься тем, что они считают важным. В таком случае они потребуют перемен. Как несколько раз убеждались в Европе, не любая революция хороша. Работа обеспечивает и материальное, и психологическое удовлетворение, и когда исчезает и то, и другое, люди испытывают сильное потрясение».

Мудрый корпоративный лидер понимает, что посттехнологическая травма ставит перед нами два вопроса: (1) как интегрировать новую технологию в рабочий процесс и (2) как справиться с чувствами людей, считающих, что новая технология «враждебна». Если не решить обе проблемы, даже самое автоматизированное рабочее место может стать причиной возникновения тревог и даже гнева внутри компании.

**Еще раз подумайте, на что способны ваши работники**

Технологии возьмут на себя часть работы, но им не нужно заменять людей, выполняющих эту работу. Как отмечает экономист Джеймс Бессен, «проблема состоит в том, что люди теряют работу, а мы ничего не делаем для того, чтобы они получили навыки и знания, необходимые для новой работы».

Например, исследование, проводившееся в Австралии, [показывает](https://research.csiro.au/lifelong/tomorrows-digitally-enabled-workforce/), что результаты автоматизации работы банковских служащих нельзя считать тревожными для них. «Банкоматы взяли на себя многие из задач, которые раньше решали операционисты, но это позволило работникам повысить свои навыки и продавать более разнообразные финансовые услуги», — говорится в исследовании.

Кроме того, исследователи обнаружили рост новых рабочих мест в области анализа массивов данных, анализа данных для принятия решений, среди операторов удаленного управления машинами, экспертов по работе с клиентами, личных специалистов по профилактике заболеваний, онлайн-консультантов (в области управления онлайн-рисками, такими как кража персональных данных, ущерб репутации, травля и преследования в социальных сетях и интернет-мошенничество). Возможно, эти виды работ не связаны с вашей отраслью. Но не исключено, что сейчас подходящий момент по-новому взглянуть на своих работников. Новый взгляд поможет создать новый план развития персонала, в котором будет сделан акцент на свойственные человеку способности, что обеспечит стратегию успеха, сочетающую как технологии, так и человеческий труд.

Как подчеркивает Уайз из Fetch Robotics, технологии — лишь инструмент, которым лидеры могут пользоваться на собственное усмотрение. Мы можем использовать искусственный интеллект и другие развивающиеся технологии, чтобы заменить человеческий труд или чтобы приумножить его. «Ни компьютер, ни робот не лишат вас работы, — говорит она. — Компании, использующие эти технологии, создают социальную политику, меняющую их персонал».

**Об авторе.** **Джозеф Пиструи** — профессор предпринимательства бизнес-школы IE в Мадриде, возглавляет международный проект [Nextsensing Project](https://nextsensing.com/).

# Сверхусилия сотрудников

Алексей Штейнгардт

Успех бизнеса всегда определяет команда. И вопрос не только и даже иногда не столько во владельце, сколько в сотрудниках. Именно их заинтересованность в развитии компании, ее конкурентоспособности и динамичности, то есть их вовлеченность в корпоративные процессы – это и есть залог достижения высоких целей организации. Отсутствие же такой вовлеченности как минимум замедляет развитие, а то и приводит к стагнации и деградации компании.

Для начала давайте разберемся с терминологией. Я определяю вовлеченность сотрудника как готовность и желание человека принимать активное участие в деятельности компании, мобилизовывать свой энергетический, творческий и интеллектуальный потенциал на благо общего дела, при необходимости прилагать сверхусилия, выходя за рамки регламентированного функционала и даже преодолевать собственные нежелания. Это то, что человек может дать компании исключительно по собственному желанию: добрая воля – первый принцип вовлеченности. Каждый работодатель должен понимать, что ее нельзя истребовать, ее можно только завоевать, добиться через определенную систематическую работу и создание располагающей к отдаче корпоративной культуры.

Второй принцип – взаимность. Вовлеченность – это сложный личностный комплекс, который состоит из двух компонентов: волевого и эмоционального. Это желание человека что-то делать на благо компании, порожденное его внутренними, достаточно глубинными ценностями и отношением к компании, к руководителю, к своим рабочим задачам, не может долго существовать само по себе, не может гореть на собственном керосине. Наоборот, это всегда ответная реакция сотрудника. Вовлеченность должна быть концептуально и ситуативно обусловлена, в частности, качественными и конструктивными отношениями всех сторон. Если компания не вовлечена в профессиональную судьбу сотрудников, даже самый мотивированный и априори вовлеченный работник в конечном счете не будет заинтересован в успехе компании.

Возьмем в качестве примера вчерашнего выпускника, подающего надежды. Он полон идей, стремлений и готов много работать, чтобы привести компанию к успеху. При прочих равных условиях такой сотрудник добьется потрясающих результатов в компании, где отличный бренд работодателя, крепкие командные отношения и ясные профессиональные перспективы, и мало чего добьется там, где общение внутри коллектива формализовано, а начальство действует по принципу «кто платит, тот и заказывает музыку» и легко увольняет сотрудников. В конце концов его интерес погаснет, он перестанет предпринимать сверхусилия.

На заре своей карьеры я работал почти 24/7 в международной компании, которая была отличным работодателем и много вкладывала в развитие своих людей. Спал по пять часов и в семь утра с радостью шел на работу. До тех пор, пока не поменялся генеральный директор. У нового топ-менеджера было в некотором смысле колониальное отношение к человеческому ресурсу, и компания довольно быстро перешла от идеологии «мы – люди, двигающие бизнес вперед» к идеологии «вы – заменяемые функциональные единицы». В течение одного года команда прошла несколько этапов от неприятия до деморализации и безразличия и в конечном итоге, когда результаты снизились, а моральная обстановка стала довольно унылой, более половины опорных сотрудников компании нашли новую работу. Я был в их числе – как молодой сотрудник я крайне нуждался в развивающей и конструктивной среде, которая канула в лету.

Ощущать себя лишь инструментом для достижения чьих-то целей, мучительно высиживать время, регулярно поглядывая на часы, работать от звонка до звонка и начинать жить, только выйдя из офиса, – это, согласитесь, невкусно. Ощущать же, что работа – это тоже существенная и увлекательная составляющая вашей жизни, чувствовать себя частью команды, которая занимается общим делом, живет одной идеей и движет компанию вперед, осознавать собственную причастность к ее успеху, – это качественно другое измерение. Так и рождается истинная вовлеченность, которую невозможно ни с чем перепутать.

Потенциально вовлеченному сотруднику важно понимать, что он значит для компании, насколько она вкладывается в его развитие, насколько индивидуален диалог руководства и коллег с ним, насколько исповедуемые компанией ценности соответствуют реальности. Как только вскроется любого вида лукавство, обман или манипуляция, вовлеченность мгновенно и существенно упадет.

Предположим, менеджер мобилизовал команду на выполнение общей задачи. Все вложились, отработали на совесть, а потом узнают, что человек приписал все заслуги себе: якобы он один все придумал и реализовал. Его репутация моментально сводится к нулю, а отношения переходят в разряд формальных, сугубо в соответствии с должностными инструкциями. Больше этот менеджер никаких сверхусилий от своей команды не добьется.

Еще пример. Был у меня руководитель, поставивший перед коллективом срочную сложную задачу, призвав всех мобилизоваться и за два месяца все сделать. Зажег, заверил команду, что он с нами и к нему можно обратиться в любой момент. И…уехал в отпуск на 10 дней, на почту и звонки почти не отвечал. В ответ на такое поведение он, конечно, получил от нас снижение вовлеченности, а его авторитет упал. Этот проект мы доделали на чувстве ответственности, но доверие к нему уже так и не восстановилось.

Здесь раскрывается еще два принципа, важных для вовлеченности, – доверие и индивидуальный подход. Они позволяют выстроить конструктивный диалог, хорошо узнать и понять работника как личность. На мой взгляд, зачастую бизнесы очень страдают именно от недостатка понимания между компанией и сотрудниками. Личные цели не совпадают с целями компании, человек не получает того, чего хотел бы, и теряет мотивацию. Чтобы избежать этого, нужно все проговаривать, и делать это лучше еще на берегу, при подборе работников.

Интервьюирование и знакомство с соискателем должны иметь гораздо более широкий контекст, нежели сугубо профессиональную оценку кандидата. Моделируя различные ситуации, применяя психометрический инструментарий, необходимо досконально идентифицировать мотивационную составляющую и понять, что движет человеком, что его стимулирует, как он себя ведет в разных обстоятельствах, на что готов в различных ситуациях. Зачастую недостаточно опытный, но интересующийся, нацеленный на саморазвитие, по своей природе очень вовлеченный и заточенный на общие цели кандидат в конечном счете оказывается наиболее эффективен, чем состоявшийся, но по каким-то причинам инертный профессионал.

Научить навыкам несравнимо проще, чем поменять характер и отношение сотрудника к делу. Поняв человека, с высокой долей вероятности можно выделить потенциального лидера или антагониста, определить мотивацию каждого. Только в этом случае получается выстроить индивидуальный подход, наладить диалог, продемонстрировать, что компания разделяет личные ценности сотрудника, ставит перед ним задачи по силам, возможностям и темпераменту.

Но, даже нащупав сегодня мотиваторы для каждого сотрудника, наладив с ними сотрудничество и выйдя на вовлеченность с их стороны, нельзя рассчитывать, что дело в шляпе и с ними вопрос решен навсегда. Пятый принцип вовлеченности – непостоянство. Это динамическое состояние, обусловленное огромным количеством внутренних и внешних факторов. Жизнь вносит свои коррективы и даже от самых вовлеченных людей невозможно ждать 100% отдачи всегда. Бывают ситуации, когда у человека что-то произошло за пределами офиса, в его личном пространстве. В этот момент при всем желании он не может быть вовлеченным и продуктивным: пришел, отработал, как смог, и побежал решать свои проблемы.

Здесь важно отличить ситуативные мотивы от глубинных, чтобы не терять эффективных и вовлеченных сотрудников из-за временных обстоятельств. Поэтому необходимо хорошо знать своих людей с точки зрения их личности и ценностей, располагать их доверием, чтобы всегда иметь возможность неформально поговорить, выяснить причины падения вовлеченности, помочь и решить проблему. Это уже вовлеченность со стороны руководителя. Он должен быть заинтересован в своей команде, выделять на беседы с ее участниками существенное время и проводить их регулярно. Нужно проговаривать текущую ситуацию с подчиненными, чтобы понимать, чем они довольны, а чем – уже, может, молчаливо недовольны. У сотрудника должна быть возможность давать обратную связь, чтобы сигнализировать компании, если что-то пошло не так. Качество диалога и его регулярность – очень важная предпосылка для того, чтобы постоянно замерять температуру по больнице и подпитывать вовлеченность сотрудников.

Но и здесь есть свои риски. Руководитель не должен ставить своей задачей обеспечить стопроцентную вовлеченность всех сотрудников, перед ним стоит задача соблюдать баланс и поддерживать здоровую атмосферу в коллективе. Нужно уметь разглядеть и принять ситуацию, когда сотрудник просто перестает справляться со своими обязанностями и уже не готов к достижению поставленных целей. Иногда с кем-то можно и даже нужно расстаться.

В стремлении добиться максимальной вовлеченности всегда есть опасность перегнуть палку: опуститься до панибратства или довести все до уровня нездоровой, избыточной вовлеченности. Она, как правило, трансформируется в стремление все делать напоказ, чтобы лишний раз заметили.

Не советую удерживать тех, кто априори не вовлечен или страдает нездоровой вовлеченностью. Такие сотрудники становятся настоящей червоточиной для коллектива. Есть еще понятие антивовлеченность: человек не вовлечен сам и начинает контрпродуктивно влиять на коллектив, умножая общую вовлеченность на ноль. Это чревато падением продуктивности компании и репутационными рисками.

Подводя итоги, логично дать рецепт воспитания здоровой и постоянной вовлеченности сотрудников. Универсального правила здесь нет, но кое-какие обязательные условия выделить все же можно.

Приверженность общей цели. Она должна быть понятна, а также четко и регулярно обсуждаться. Обязательно должны быть коэффициенты движения к ней и поощрения за ее достижение.

Хороший менеджер. Для сотрудника он является олицетворением компании, его решения всегда воспринимаются подчиненными как волеизъявление работодателя, поэтому качество диалога с менеджером и именно его вовлеченность в профессиональную среду подопечных становятся главным условием вовлеченности сотрудников. Менеджер должен обладать высоким уровнем эмпатии, формулировать и поддерживать азарт и интерес к общей задаче.

Конструктивные двусторонние отношения с качественной обратной связью. Как уже говорилось выше, очень важно, чтобы руководитель хорошо понимал сотрудника. Не только, как профессионала, но и как человека.

Забота компании о профессиональном развитии сотрудников: тренинги, семинары, воркшопы, профессиональные мероприятия.

Корпоративная культура высокого уровня: соответствие заявленных ценностей реальности, здоровая и понятная атмосфера, развитые и прозрачные внутренние коммуникации, свободный доступ к вышестоящим коллегам, тесные и открытые отношения в команде, забота об hr-бренде и внимательное отношение к сотрудникам.

Вовлеченность – это дитя брака по любви. Авторитарные методы управления персоналом здесь не работают. Сегодня молодое поколение профессионалов зачастую живет своей работой. Они жаждут быть причастными к прогрессу своей компании и готовы горы свернуть ради успеха, частью которого себя ощущают. Это колоссальная энергия для работодателя. Нужно лишь создать необходимые условия, непременно быть вместе со своей командой. Тогда вы сможете пожинать плоды успешного бизнеса.

Об авторе: Алексей Штейнгардт — генеральный директор рекрутинговой компании Hays в России.

# Девять шагов к созданию кадрового резерва

Подготовка кадрового резерва является стратегическим приоритетом для большинства развивающихся компаний. Наличие компетентных, подготовленных специалистов, готовых к продвижению на ключевые для организации должности, гарантируют кадровую безопасность бизнеса и уверенность в завтрашнем дне.

Учитывая масштаб и сложность задачи, работа по созданию кадрового резерва требует от HR-менеджера комплексного подхода и тщательного планирования. Неверно определенная последовательность действий в работе с резервом или пропуск важного этапа ставит под угрозу качество и результативность всей работы.

В данной статье описывается поэтапная программа формирования кадрового резерва предприятия. Её можно использовать в качестве основы и ориентира для разработки собственной программы подготовки резерва.

Этап 1. Определение ключевых (целевых) должностей для подготовки резерва.

Этап 2. Планирование оптимальной численности резервистов под каждую позицию.

Этап 3. Профилирование целевых должностей.

Этап 4 (сквозной). Подготовка и проведение мероприятий по информационному сопровождению программы подготовки кадрового резерва.

Этап 5. Разработка положения о кадровом резерве.

Этап 6. Отбор в кадровый резерв (поиск и оценка кандидатов)

Этап 7. Подготовка резервистов (реализация программы развития профессиональных и управленческих компетенций).

Этап 8. Оценка результатов подготовки резервистов.

Этап 9. Планирование дальнейшей работы с резервом.

Остановимся на каждом этапе более подробно.

Этап 1. Определение ключевых (целевых) должностей для подготовки резерва.

Действия:

1. Анализ организационной структуры и штатного расписания предприятия.

Цель: определение кадровой укомплектованности структурных подразделений компании.

Важно: при подготовке резерва необходимо планировать замещение образующихся вакантных позиций, в случае, если резервисты будут назначены на вышестоящие должности. Организация не должна допускать возникновения кадровых «пустот», особенно если речь идет об узких специалистах и редких профессиях, представителей которых сложно найти на внешнем рынке.

2. Возрастной анализ текущего руководящего состава предприятия.

Цель: выявление наиболее критичных менеджерских позиций с точки зрения срочности подготовки резерва (руководители пенсионного или предпенсионного возраста)

3. Экспертный анализ менеджерских позиций высшим руководством компании.

Цель: выявление наиболее приоритетных руководящих позиций с точки зрения их вклада в бизнес-результат и перспектив высвобождения должности.

Критерии экспертного анализа должностей (пример):

- Вклад в достижение бизнес-результата компании.

- Перспектива высвобождения (низкая перспектива – должность не планируется высвобождать в ближайшие 3-5 лет (не планируется выход сотрудника на пенсию, повышение или ротация)

- Количество сотрудников в подчинении (наличие/отсутствие заместителей, кадровая укомплектованность отдела/департамента). Отделы, в которых недоукомплектован штат сотрудников, являются дефицитными в отношении потенциальных резервистов.

Отдельно стоит отметить менеджерские должности, которые в компании планируется создать в перспективе (например, при формировании новых подразделений в рамках расширения бизнеса). При составлении списка целевых должностей также необходимо проанализировать с точки зрения важности и срочности подготовки резерва.

Результат этапа: определены должности, требующие приоритетного формирования кадрового резерва.

Этап 2. Планирование оптимальной численности резервистов под каждую целевую позицию.

Цель: обеспечить кадровую безопасность для ключевых должностей предприятия (снизить кадровые риски, связанные с отказом/увольнением/выбыванием резервистов).

С учетом важности и ее приоритетности, необходимо определить, сколько резервистов потребуется подготовить для каждой целевой должности.

Оптимальным количеством резервистов на должность является 2-3 человека. С одной стороны, это «страхует» целевую должность от риска потери резервиста (из-за его ухода из компании или выбывания из программы подготовки резерва). С другой стороны, наличие нескольких претендентов на одну должность, при грамотной HR-политике, создает здоровую конкуренцию между резервистами, повышая их мотивацию к саморазвитию (тема о том, как не допустить негативных последствий конкуренции за место, заслуживает отдельного обсуждения).

Два в одном?

В некоторых случаях, один резервист может быть потенциальным кандидатом сразу на несколько должностей. Это возможно, когда речь идет о должностях, в которых востребованы схожие деловые и профессиональные компетенции (например, главный бухгалтер и начальник финансового отдела). Однако такие случаи следует отнести скорее к исключениям, чем к правилу, зачастую они возникают из-за дефицита резервистов на определенные позиции. В данном случае не рекомендуется использовать политику «универсальных» резервистов, так как это повышает кадровые риски и снижает эффективность целевой подготовки сотрудников. Столкнувшись с ситуацией дефицита кандидатов в резерв среди внутренних сотрудников, целесообразно организовать поиск потенциальных резервистов на рынке труда.

Результат этапа: определено оптимальное количество резервистов для каждой целевой позиции.

Этап 3. Профилирование целевых должностей.

Проведение анализа ключевых должностей и составление карты компетенций (профиля должности).

Цель: определить основные требования к профессиональным и деловым качествам, знаниям и навыкам, которыми необходимо обладать сотруднику для успеха на той или иной должности.

Дополнительно: определить дополнительные критерии для отбора кандидатов в резерв (возраст, стаж работы и т.п.)

Источники информации:

- Должностные инструкции на целевые позиции;

- Положения и бизнес-планы подразделений;

- Результаты интервью с ТОП-менеджментом и носителями целевых должностей.

Результат этапа: для каждой целевой должности составлен профиль, включающий перечень наиболее важных компетенций (профессиональных и деловых), необходимых успешному держателю позиции.

Этап 4 (сквозной). Подготовка и проведение мероприятий по информационному сопровождению программы подготовки кадрового резерва.

Одной из распространенных ошибок при внедрении программы кадрового резерва является то, что она разрабатывается и обсуждается очень узким кругом лиц (как правило, руководство компании + представители HR-подразделения) и доходит до сотрудников в уже готовом виде как некое «спущенное сверху» нововведение, обязательное к исполнению. Это вызывает у большинства персонала естественную защитную реакцию и резко снижает эффективность работы программы.

В связи с этим, необходимо соблюдать три простых принципа в ходе разработки нового проекта и его внедрения:

Информирование. Сотрудникам важно быть в курсе разработки, запуска и работы программы подготовки кадрового резерва. Прежде всего, им необходимо узнать цели и задачи программы, понять, чем она может быть полезна предприятию в целом и лично каждому сотруднику. Недостаточное информирование персонала о нововведении может послужить причиной появления негативных слухов, опасений и привести к непринятию программы резерва частью сотрудников.

Вовлечение. Для того чтобы избежать появления ложных представлений и ожиданий от программы подготовки резерва, помимо информирования, необходимо целенаправленно вовлекать персонал в обсуждение проекта, предоставлять возможность открыто высказывать свое мнение о программе, задавать вопросы и выдвигать предложения.

Усиление значимости. Участие в проведении информационных мероприятий ТОП-менеджеров и неформальных лидеров компании способно существенно повысить значимость программы и подчеркнуть ее важность для организации. Известны случаи, когда проведение информационных мероприятий поручалось рядовому сотруднику отдела персонала, так как считалось, что это довольно простая задача. Однако персонал компании не воспринимал всерьез слова о значимости программы из уст человека, который не обладал в их глазах достаточным авторитетом. Реализация программы существенно затянулась, так как было потрачено дополнительное время на проведение повторных встреч с участием высшего руководства компании.

Действия:

1. Подготовка информационных материалов о проекте кадрового резерва.

Цель: информационное освещение программы подготовки резерва на всех этапах её работы.

Важно использовать разнообразные источники информирования сотрудников:

- Встречи с сотрудниками – проведение личных встреч с сотрудниками, информирование их о целях и задачах программы подготовки кадрового резерва.

- Печатные материалы – публикации в корпоративной газете/доске объявлений, информационные буклеты.

- Электронные материалы – информационные рассылки по электронной почте, объявления на корпоративном сайте/ создание специального раздела на внутреннем сайте.

2. Разработка плана информационного сопровождения программы.

Первый этап – подготовительные (за 1-2 месяца до запуска программы). Информирование сотрудников о целях и задачах внедрения программы, ее преимуществах для предприятия и сотрудников. Задача – сформировать общее понимание важности программы у сотрудников, преодолеть возможное сопротивление и скептическое отношение к нововведению за счет своевременного и максимально полного информирования персонала.

Второй этап – основной (запуск программы и ее функционирование). Информирование сотрудников о ходе работы программы. Задача – поддерживать внимание персонала к программе, исключить появление негативных слухов и ложных представлений.

Третий этап – итоговый (результаты работы программы за период). Информирование персонала о результатах работы программы, достижениях ее участников (лучшие наставники, лучшие резервисты), назначениях резервистов и дальнейшей работе программы. Задача – осветить результативность программы, подчеркнуть соответствие поставленных целей и задач полученным результатам.

Важно! Информационное сопровождение программы должно осуществляться на всех этапах ее реализации.

Этап 5. Разработка положения о кадровом резерве.

Действия:

1. Составление проекта положения о кадровом резерве.

Вопрос, который задают многие менеджеры по персоналу: «Зачем вообще создавать Положение? Можно ли без него обойтись?».

Во-первых, положение о кадровом резерве помогает структурировать этапы программы, документально зафиксировать зоны ответственности участников программы, четко определить их права и обязанности. Кроме того, положение будет являться важным источником информации для персонала о целях, задачах и механизме работы программы подготовки кадрового резерва.

Во-вторых, положение, являясь официальным документом предприятия, подчеркивает важность кадрового резерва для компании и серьезность намерений руководства по отношению к нововведению. Документальное подтверждение намерений руководства для многих сотрудников автоматически повышает статус проекта, это полезно помнить.

2. Согласование проекта положения о кадровом резерве с руководителями подразделений.

На данном этапе очень важно вовлечь менеджмент компании в процесс доработки и согласования положения о кадровом резерве. Это будет способствовать не только получению ценных дополнений к положению со стороны руководителей, но и снимет эффект «навязанного сверху» решения.

3. Утверждение положения высшим руководством предприятия.

После того, как положение прошло процесс согласования на уровне менеджеров, оно принимает статус официального документа компании.

Этап 6. Отбор в кадровый резерв (поиск и оценка кандидатов).

Выдвижение кандидатов в резерв может проводиться, как минимум, тремя способами:

1.Выдвижение сотрудника его непосредственным руководителем;

2.Выдвижение сотрудника вышестоящим руководителем (через один или несколько организационных уровней);

3.Самовыдвижение сотрудника.

Сотрудники, чьи кандидатуры были заявлены на зачисление в резерв, проводят стандартизированную процедуру отбора, цель которого – выявить управленческий потенциал сотрудника и его готовность к прохождению программы подготовки. Отбор целесообразно проводить в 2 этапа:

Предварительный отбор. Формальное соответствие кандидата требованиям зачисления в кадровый резерв (пример используемых критериев):

Возраст кандидата в резерв

- Для всех: не менее 25 лет.

- Для женщин: не более 50 лет.

- Для мужчин: не более 55 лет.

Соответствует/ не соответствует

Стаж работы на предприятии

- Не менее 3-х лет.

Соответствует/ не соответствует

Наличие на предприятии целевых должностей, под которые требуется кадровый резерв (из бизнес-направления сотрудника)

Есть/нет

Отсутствие дисциплинарных взысканий за время работы (в течение последних 3-х лет работы в организации)

Есть/нет

Результативность работы сотрудника за период (предыдущий + текущий год)

Результативность высокая/растёт;

Результативность средняя;

Результативность низкая/падает.

Профессиональные достижения: есть/нет.

Основной отбор. Оценка менеджерского потенциала (профессионально-деловые качества) проводится в соответствии с составленным профилем должности для каждой позиции.

Пример оцениваемых деловых (корпоративных) компетенций:

- Понимание бизнеса;

- Навыки планирования и организации работы;

- Умение анализировать информацию и принимать взвешенные решения;

- Лидерские качества, умение выстраивать отношения;

- Стремление к результату и ответственность;

- Открытость новому и стремление к развитию.

Методы оценки: ассессмент-центр, анализ результатов работы, кейс-тестинг, интервью по компетенциям, тестирование (профессиональное, личностное).

Источники дополнительной информации: экспертная оценка коллег, руководителя, подчиненных (при наличии) сотрудника по методу 360 градусов.

В результате данного этапа формируется итоговый список кандидатов на зачисление в кадровый резерв.

Этап 7. Подготовка резервистов (реализация программы развития профессиональных и управленческих компетенций)

Действия:

1. Разработка общей программы развития резервистов.

Цель: развитие менеджерских компетенций резервистов, применимых для всех целевых должностей.

В данном случае речь идет о составлении общей для всех резервистов программы менеджерской подготовки, которая включает в себя групповые формы обучения (тренинги, семинары, мастер-классы и т.д.), направленные на развитие универсальных менеджерских компетенций, важных на любой управленческой должности в компании.

Пример наиболее часто встречающихся обучающих модулей в программах развития кадрового резерва:

Развитие базовых навыков управления

- «4 функции руководителя: Планирование, Организация, Контроль, Делегирование»;

- «Навыки принятия управленческих решений»;

- «Мотивация подчиненных»;

- и др.

Развитие управленческого мышления

- «Навыки системного мышления»;

- «Финансы для нефинансовых менеджеров»;

- «Креативное мышление в бизнесе»;

- и др.

Личная эффективность менеджера

- «Навыки эффективной коммуникации»;

- «Навыки работы в команде»;

- «Командное лидерство» и др.;

Как правило, программа общей подготовки планируется на 1 год и реализуется в рамках внутреннего обучающего центра (силами внутренних тренеров), либо с привлечением внешних тренинговых компаний (либо сочетание обоих способов).

2. Разработка индивидуальной программы подготовки для каждого резервиста (индивидуальный план развития).

Цель: обеспечить подготовку резервиста под требования целевой должности с учетом его индивидуальных особенностей, сильных и слабых сторон.

Составление для каждого резервиста индивидуального плана развития (как правило, на 1 год), в котором сочетаются различные методы развития профессиональных и деловых качеств, необходимых для успешной работы на целевой должности. Среди основных методов развития следует отметить:

Развитие на рабочем месте – получение нового опыта без отрыва от основной производственной деятельности;

Развивающие поручения – решение рабочих задач, направленных на развитие менеджерских компетенций сотрудника;

Участие в развивающих проектах – формирование проектных групп из числа резервистов и других сотрудников для достижения производственных целей и развития управленческого потенциала резервистов;

Временные замещения – получение нового менеджерского опыта при временном исполнении резервистом обязанностей вышестоящего руководителя;

Обучение на опыте других (работа с наставником) – получение необходимого опыта от более опытного коллеги или руководителя в совместной работе;

и др.

3. Закрепление за каждым резервистом наставника из числа более опытных коллег/вышестоящего руководителя.

Задача, которую необходимо решить на данном этапе – это создать эффективную систему мотивации самих наставников на выполнение своих функций.

Варианты:

– регулярная надбавка за наставничество (ежемесячная/квартальная);

– поощрение наставников, чьи резервисты продемонстрировали лучшие результаты подготовки по итогам прохождения программы развития (или в ходе промежуточной оценки).

При необходимости полезно провести внутренне обучение наставников навыкам передачи опыта и помощи в развитии резервистов.

4. Мониторинг эффективности подготовки резервистов.

Подведение регулярных промежуточных встреч резервистов и их наставников с сотрудниками службы персонала для оценки прогресса в развитии. Своевременная корректировка индивидуального плана развития резервиста в случае необходимости.

Результат этапа: развитие требуемых компетенций резервистов.

Этап 8. Оценка результатов подготовки резервистов.

1. Проведение комплексной оценки качества подготовки резервистов.

Направления оценки:

Оценка производственных результатов – как изменилась производительность труда и результативность резервиста по итогам подготовки (увеличилась/уменьшилась/осталась без изменений);

Оценка результатов прохождения общей программы подготовки и индивидуальных планов развития – насколько улучшились профессиональные и управленческие качества резервиста по сравнению с показателями первичной оценки (при отборе);

Оценка результатов проектной работы – какие результаты получены по итогам выполнения развивающих проектов, определение вклада резервиста в достижение результата.

Методы оценки:

- Анализ производственных результатов и достижений резервиста;

- Получение обратной связи от наставника резервиста;

- Повторная оценка резервиста (см. этап 6, пункт «Основной отбор»);

- Анализ результатов проектной деятельности.

2. Подведение итогов программы подготовки резервистов.

По результатам оценки качества подготовки резервистов, принятие решения о:

- Поощрении успешных резервистов, продемонстрировавших рост результативности и повышение уровня развития профессиональных и менеджерских компетенций.

- Исключении из резерва сотрудников, продемонстрировавших снижение производственных показателей и/или отсутствие прогресса в развитии профессиональных и управленческих компетенций.

Результат этапа: определены резервисты с высоким уровнем готовности для замещения вакантных руководящих должностей.

Этап 9. Планирование дальнейшей работы с кадровым резервом.

1. При наличии на предприятии открытых целевых вакансий, рассмотрение кандидатов на замещение из числа успешных резервистов.

2. Планирование и организация адаптационных мероприятий для резервиста при вхождении в новую должность.

- Составление плана адаптации на новой должности;

- Закрепление за резервистом на период адаптации/испытательного срока наставника из числа вышестоящих руководителей для обеспечение необходимой поддержки.

3. При отсутствии на момент окончания программы подготовки резервистов открытых целевых вакансий, планирование мероприятий по удержанию перспективных сотрудников на предприятии.

Зачем?

Резервисты, успешно прошедшие программу подготовки и повысившие свой профессиональный уровень, зачастую «вырастают» из своей текущей должности. Этот факт и отсутствие карьерного продвижения может серьезно снизить мотивацию сотрудника и в крайних случаях, послужить причиной ухода из компании в поисках более перспективной работы. Для минимизации этого риска, полезно спланировать программу по удержанию резервистов в организации.

Программа может включать в себя следующие способы удержания (зависят от возможностей и кадровой политики компании):

- Расширение функциональных обязанностей сотрудника, расширение зоны его ответственности и уровня принятия решений (по возможности, добавление части менеджерских функций, например, руководство каким-либо ответственным проектом);

- Надбавка к заработной плате;

- Предоставление дополнительных социальных льгот;

- Организация временных замещений руководителя (на время отпуска, командировки, болезни и др.);

- Возможность стать наставником для менее опытных сотрудников;

и др.

В любом случае, при выборе методов удержания необходимо также учитывать индивидуальные потребности сотрудника (например, для некоторых сотрудников более важным является материальная составляющая, а для кого-то получение более высокого статуса в компании и т.п.)

Результат этапа: продвижение подготовленных резервистов на вакантные целевые должности, сохранение кадрового потенциала предприятия за счет удержания перспективных сотрудников в кадровом резерве.

Искренне надеюсь, что приведенные в данной статье рекомендации, помогут Вам правильно спланировать работу по созданию кадрового резерва в Вашей компании и позволят избежать стандартных ошибок в ходе реализации намеченной программы. Успехов!

# В России нет сотрудников! И это главная угроза вашему бизнесу

Владимир Католик Руководитель проекта, Москва

Вы можете оставить компанию на своих подчиненных и спокойно уехать отдыхать на три месяца? Нет? Тогда с кем вы работаете? Давайте разберемся.

Мое сердце отдано тому, кто выполняет свою работу,

когда «босс» уехал, точно так же, как будто «босс» на работе.

Элберт Хаббард, «Послание для Гарсия»

В России нет сотрудников. Есть работники, «люди, которым я плачу деньги», персонал, дармоеды – кто угодно, но не сотрудники. Вместе с тем, от наличия сотрудников зависит будущее бизнеса, даже наличия 5% сотрудников от общего количества людей достаточно, чтобы компания развивалась. Кто же такой «сотрудник»?

Я собрал определение слова «сотрудничество» в 15 источниках. Наиболее емким и подходящим для нашей задачи мне показалось определение из Википедии: «Сотрудничество — совместная деятельность (процесс) в какой-либо сфере двух и более человек или организаций для достижения общих целей, при которой происходит обмен знаниями, обучение и достижение согласия». Давайте рассмотрим каждый из необходимых признаков сотрудничества.

Общая цель

Любой работник хочет участвовать в прибыли компании (делить прибыль), но ни один работник не хочет участвовать в убытках компании. Он лоялен, только пока получает зарплату. Поэтому предприниматель, в отличие от работников, обязан думать о будущем и просчитывать все риски, он должен удерживать часть прибыли для создания финансовой подушки (фонда) на случай кризиса компании и для ее развития. Поставьте работника перед выбором: фонд для обеспечения безопасности компании и самого работника, или раздать деньги, предназначенные фонду. Вы встречали хотя бы одного работника, который выбрал бы первый вариант?

Зачастую ситуация еще хуже. Если человека не учили мыслить, а нас этому нигде не учат, то мозг его работает только на ассоциациях. Например: «Мне мало денег, а компания их копит. Деньги, которые заработаны с моей помощью, заработал я, то есть это мои деньги! И если компания мне их не отдает, она меня обворовывает!». Конечно же, человек сознательно так не рассуждает, но нами управляет подсознание и именно в этом направлении.

Если компания для такого работника – вор, значит воровать у нее самой – это восстановление справедливости. Такие люди, складывая офисные канцтовары в свою сумку, не думают, что поступают плохо. Каждый из них убежден, что берет свое. «Грабь награбленное» у нас в крови:

«От большого немножко, не воровство, а дележка».

«От компании не убудет, а мне нужно».

«Взять на себя новую задачу? Нашли дурака».

«Зачем торопиться? Мне за скорость не доплачивают».

«Отдохну часок, я и так делаю больше, чем мне платят».

Кстати, по словарю Даля, бездельник – это вор.

Вы видели работника, который считал бы, что он обязан компании, а не наоборот? Получается, что руководство хочет накапливать, а работники растаскивать. И где же здесь общая цель?

Обучение

Обучение сотрудников – извечная проблема. Казалось бы: учись, становись хорошим специалистом, приноси больше прибыли компании и сам зарабатывай больше. Схема простая, но если люди так не делают, значит, что-то мешает. Ниже приведены примеры подсознательных убеждений, которые могут мешать вашим сотрудникам.

1. Убеждение «Компания наживается на мне». Люди учатся для диплома, для повышения зарплаты, от нечего делать, чтобы похвастаться, повысить самооценку, но никогда для общего дела или для другого человека. А работодатель никогда не попадает в сферу личных интересов работника. К тому же учиться и приносить пользу кому? Компании, которая меня обворовывает? (Смотрим блок об общих целях). Вы ведь тоже не будете ничего делать для своих врагов.

С детства помню всеобщее убеждение: все преуспевающие люди наворовали. Наворовали у кого? Конечно же, у «честных граждан». Возможно, здесь корни враждебных к предпринимателям установок. И эти установки никуда не пропали у людей, которые работают на предпринимателей.

2. Убеждение «Мне не нужно учиться, у меня уже есть диплом». Об этом в книге «Измени мышление, и ты изменишь свою жизнь» отлично сказал Брайан Трейси: «Основная ошибка, которую делают многие люди, особенно окончившие университет, заключается в убеждении, что их знания на данный момент – это все, что можно знать о том или ином предмете. Иногда они считают, что уже знают вообще все, что им нужно знать. Эта «интеллектуальная ловушка» для плохого работника называется неосознанной некомпетентностью. Такой человек чего-то не знает и при этом не подозревает, что он этого не знает. И ему нельзя помочь, потому что он закрыт для новой информации. Как правило, мудрость начинается с осознания того, насколько вы на самом деле невежественны, как мало, в сущности, знаете».

Диплом, для большинства наших соотечественников служит справкой, освобождающей от необходимости развиваться.

3. Убеждение «Я уже получил все, что нужно». Даже целеустремленный сотрудник прекращает развиваться, достигнув цели. А зачем, если награда уже в кармане? Получил желаемую должность / оклад и успокоился. А если достижение цели откладывается и откладывается – наступает перегорание.

В целях не совершенствуются, совершенствуются в средствах. Поэтому формула успеха такова: у хорошего сотрудника есть недостижимая нематериальная цель, а качественная работа должна быть средством к ее достижению.

Обмен знаниями

Сотрудничество имеет смысл, когда результат совместных усилий выше, чем сумма результатов работающих отдельно людей. Например, 1+1 = 4. Такой результат требует согласования усилий, а для этого нужно уметь общаться. Давайте проверим, умеют ли ваши работники общаться?

Беседа соответствует координации, сотрудничеству, соревнованию – короче говоря, она протекает по определенным законам и правилам. Если к этому добавить, что собеседники имеют предварительные знания и опыт, а также совместное знание и общие цели, то вы увидите, что общение включает в себя все компоненты, необходимые для заключения договора. Так же, как соглашение, беседа подчиняется правилам, регулирующим выполнение договора. Аналогично договору беседа предполагает также какую-то долю сотрудничества и долю соревнования. То есть, беседа предполагает, что сказать – значит, сделать.

«Общаться – значит, совместно создавать некую реальность с помощью системы знаков, признавая некоторое число законов, допускающих социальный обмен, и некоторое число руководящих правил». (Книга «Социальная психология». Под редакцией С. Московичи).

Кто из ваших работников может изложить правила общения? Отбросьте ругань, сплетни, рассказы о том, как я вчера отдохнул, и приказы – что останется? А если в компании нет общения, о каком обмене знаниями может идти речь?

В этом месте я, обычно, слышу два типа возражений:

Если я не могу сформулировать правила, разве это значит, что я общаюсь не по правилам? А если вы никогда не слышали о правилах вождения автомобиля, вы сможете сесть и поехать по правилам? Хорошо по этому поводу в книге «Дзэн и искусство ухода за мотоциклом» сказал Роберт Персиг: «Формальной разницы между неспособностью дать определение и глупостью фактически нет. Если я говорю: «Этого я не могу определить», – на самом деле я формально утверждаю: «В этом я дурак».

Но сейчас они же как-то договариваются? Иногда люди получают приз в игровых автоматах. Значит ли это, что они смогут повторить результат по своему желанию?

Проверьте переписку сотрудников, послушайте разговоры: обычно минутные задачи решаются в десять-сто раз дольше, или не решаются вообще. Попробуйте посчитать потери компании из-за неэффективных коммуникаций – цифры вас испугают.

Достижение согласия

Выше сказанного уже достаточно, чтобы понять: достижение согласия между среднестатистическими работниками похоже на чудо. Добавлю последнюю ложку дегтя. Вот несколько навыков, обладание которыми необходимо для умения договариваться:

Умение разбираться в людях.

Положительное отношение к людям.

Заинтересованность.

Произвольное внимание.

Развитый эмоциональный интеллект.

Умение слушать.

Умение мыслить.

Умение понимать.

Желание понимать.

Способность воспринимать критику.

Что из этого списка есть у ваших работников? А у вас?

Наблюдая за работой внутри компаний, у меня иногда складывается впечатление, что компании держатся на плаву не благодаря персоналу, а вопреки ему. Антонио Менегетти сказал по этому поводу так: «Сегодня работник в силу неразвитой осмотрительности еще может доверять работодателю, но доверие к работнику является тотальным риском для работодателя».

Что делать?

Для начала давайте определимся, согласны ли вы с тем, что я написал? Если вам кажется, что я утрирую, послушайте, что говорят ваши работники, присмотритесь. При достаточной внимательности вы заметите: все, описанное мной, ваши сотрудники сами говорят между строк, а потом подтверждают действиями. Не замечаете? Я могу вам показать.

Если вы со мной согласны, тогда вы согласитесь и с тем, что западные методы (тимбилдинг, корпоративные тренинги...), которые мы пытаемся внедрять в своих компаниях – малоэффективны. Наши люди к ним еще не готовы. Сначала нужны качественные детали, а потом уже регулировка их слаженной работы. Сначала людей, с которыми вы работаете, нужно превратить в сотрудников. А для этого требуется индивидуальная работа с каждым из них. Каждый человек имеет свой набор неверных (ошибочных) убеждений и шанс исправить их с помощью стандартизированных массовых программ очень низок.

Надеюсь, мне удалось сместить фокус вашего внимания на то, что происходит в головах ваших работников и как это проявляется в их действиях. Следующее, что вы можете сделать, – определить точку, в которой сейчас находитесь:

Вы можете оставить компанию на людей, которые у вас работают, и со спокойной душой уехать отдыхать на три месяца?

Считаете ли вы, что у вас есть сотрудники?

Если люди, которым вы платите зарплату, не сотрудники, тогда кто они?

Компания работает благодаря им или вопреки?

Что вы планируете с этим делать?

# Выгораживаете друзей?

**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.

# Перестаньте учить людей! Начните учить компанию

…Или как не стать кузницей кадров для конкурентов

После корпоративного обучения часть сотрудников рано или поздно увольняется. Одна из главных причин такого явления – обучившись, сотрудник вырос, а компания осталась прежней. И стала для него тесной. Корпоративный мир привык мириться с этим явлением, списывая его как неотъемлемые потери.

Однако согласитесь, весьма неприятно сознавать, что ваша организация ежегодно вкладывает определенную сумму денег в подготовку кадров для собственных конкурентов?

Вы спросите, что же делать?

Сместить фокус

Главная проблема в современном корпоративном обучении заключается в том, что мы пытаемся учить отдельных людей. Которые потом уйдут и унесут все полученное с собой. А что если сместить фокус внимания и начать учить целую компанию? Т.е., сделать так, чтобы новые знания и умения становились достоянием не отдельных людей – а всей компании?

Однажды, работая в длительном проекте по развитию топ-менеджеров одной компании, мы в очередной раз столкнулись со стандартной проблемой: топы, выйдя из тренинга, сталкивались со сложившейся корпоративной средой, о которую и разбивалось большинство их попыток применить полученные знания на практике. И заметьте – эти трудности испытывали топы, – что уж говорить о среднем звене…

Пытаясь справиться с этой ситуацией, мы вместе с Заказчиком постепенно сместили фокус внимания. И однажды был задан следующий вопрос: чему нам надо научить компанию? Т.е., какой должна стать вся компания по итогам обучения? А после того, как Заказчик сформулировал свой ответ, началась весьма интересная работа. Давайте рассмотрим, какие эффекты это принесло.

Другой фокус – другие результаты

Смещение фокуса сразу изменило подход к оценке результатов обучения. Мы перестали оценивать рост компетенций отдельных сотрудников. Мы стали оценивать то, насколько новые методы работы приживались и начинали работать в компании. Пришлось отказаться от «анкет оценки», которые обычно раздают участникам – кроме эмоционального отношения к семинару, больше ничего они не показывали. А новые компетенции появлялись в компании, как правило, в результате «качественных скачков», которые могли произойти сразу, а могли – через весьма длительное время. И оценивая работу, мы могли лишь говорить: «барьер не взят, не взят, не взят…. Взят!!!».

В компании существуют серьезные проблемы с коммуникацией. Люди на всех уровнях просто не слышат друг друга. Задача – научить компанию эффективно общаться. Работа идет через модерируемые рабочие группы. В группах выстраиваются и поддерживаются новые нормы коммуникации, с помощью которых люди решают свои рабочие задачи. Задачи они решают быстрее, чем обычно, это дает эмоциональный заряд… но без модератора заряда хватает ненадолго, – люди все равно скатываются в свой стандартный режим «соло на двадцати барабанах одновременно». Новые нормы приживаются медленно и поначалу незаметны.

Однако проходит месяц-другой регулярных рабочих встреч, и в один прекрасный момент постепенно накопленные изменения вдруг проявляются. Вместо меня модератором спонтанно становится кто-то «из своих». При попытке говорить одновременно вдруг встает «главный солист» и призывает всех к порядку – и т.п. И становится видно, что в данной группе нормы, во-первых, заработали, а во-вторых (и это самое главное), – они заработали без привязки к какому-то конкретному человеку: управление группой мог взять на себя практически любой участник. Эта роль прижилась в компании, как норма культуры.

Заказчик – главный исполнитель

Второе. Этот подход в корне изменил отношения с Заказчиком – как правило, Генеральным директором и собственником компании. Заказчик перестал быть «потребителем услуг», а стал скорее «соучастником» и главным лидером процесса. Работа с компанией стала напоминать режим коучинга, где клиент сам определяет цели, сам ищет пути их достижения, сам учится тому, чего ему не хватает, – и сам несет ответственность и за процесс, и за результат работы. При этом Заказчик постепенно становился главным тренером для своей компании. А внешний тренер-модератор концентрировался на главном: создании условий для того, чтобы шеф мог развивать свою команду. Чем активнее действовал Заказчик, тем более быстрых и сильных результатов добивалась компания. Если же Заказчик был изначально неактивен, такой режим работы помогал ему постепенно развивать свои лидерские качества в безопасной обстановке.

Но обычно все происходило так: мы постепенно распутывали накопившийся клубок проблем и препятствий, запускали новые сценарии действий… и как только шеф видел новый сценарий, он вцеплялся в него как бульдог, и, получив формальное согласие участников «действовать по-новому», не давал ни на йоту отойти от него в обычной рабочей обстановке.

Главная задача работы – увести сотрудников с пассивной потребительской позиции и вовлечь в процесс изменений. Ситуация разворачивается на фоне серьезнейшего кризиса отношений «верхов» и «низов», со взаимными обвинениями, упреками и т.п. Сотрудники ни одной идеи не выдают, идеи начальства встречают в штыки. Начальство на словах требует инициативы, на деле ничего не слышит и эту же инициативу – серпом…

Сценарий решения проблемы был найден компанией за два с половиной дня. Для этого лишь потребовалось изменить доминирующую роль руководителей (с позиции «родителя» – в позицию «заказчика-инвестора»), доминирующую роль подчиненных (из «обиженного ребенка» – в «продавца решений»), и решить одну-несколько рабочих задач, удерживаясь в этих ролях, – до победного результата. Это было сделано, результат получен, новые роли и отношения публично одобрены всеми… В первый же рабочий день на совещании коллектив попытался было вернуться к привычному типу отношений… Снова накал эмоций… И тут встает один из шефов (мажоритарий) и решительно заявляет: «Коллеги, давайте еще раз определимся – или мы работаем так, как решили на семинаре – или прямо сейчас подписываемся, что все это ерунда и возвращаемся к старому?».

К старому не вернулись.

Из участников – в соучастники

И третье, что дал этот подход – полное изменение роли участников. Из пассивных слушателей, или в лучшем случае – полуактивных зрителей некого «шоу с клоунадой», каковыми являются большинство посетителей семинаров-тренингов, сотрудники получили возможность стать полноценными создателями чего-то нового, серьезного и полезного, как для них самих, так и для их компании.

Точно так же, как любой уважающий себя взрослый человек, компания не будет учиться, если у нее нет: а) четкого представления, какие задачи ему нужно решить, б) понимания, что старыми методами они не решаются, и в) устойчивого мотива изменить эту ситуацию. А все это никто посторонний вам не принесет. И определение, и решение задач возможно только силами самой компании – т.е., ее сотрудников. И как бы они ни сработали – они получили лишь тот результат, который создали сами. Осознание этого очень сильно меняет подход и к работе, и к обучению.

В итоге в компании начинают происходить интересные вещи. Рабочие группы начинают «перетасовываться» – на тех, кто действительно заинтересован – и на тех, кому ничего не надо. Становится понятно, в чье обучение стоит вкладывать, а в чье – нет. Происходит естественный отток «не тех». Вдруг проявляются скрытые компетенции участников, которые ранее были невостребованы. Начинают находиться те решения, которые не всякий консультант способен придумать… И т.п.

Скрытая ранее «потенциальная энергия» компании начинает превращаться в кинетическую и производить новые, ранее невозможные решения и поступки. Хотя часто такой переход осуществлялся весьма непросто. Но затраты того стоили.

Подготовительный интенсив перед началом реорганизации компании. Самое начало. Новую теорию участники понимают легко – но стоит задать вопрос «как это можно применить в вашей работе» – в лучшем случае пожимают плечами. А в худшем – занимают позицию «ты у нас коуч – вот ты и скажи как». На одном из таких моментов я останавливаю работу. После чего оставшиеся полдня идет страстное обсуждение, почему же мы не работаем, и кто в этом виноват. Санта-Барбара и мексиканские сериалы нервно курят в сторонке. Меня ненавязчиво учат, как-надо-правильно-проводить-тренинг… Расстаемся вроде бы хорошо. Но новый день начинается еще хуже.

Однако в этой ситуации есть очень сильный фактор – Генеральный директор постепенно берет на себя роль «играющего тренера». Который понемногу и направляет людей на то, что «надо бы самим взять ответственность за то, что здесь происходит». Постепенно все соглашаются, что не все хорошо в «доме Облонских», не такие мы герои и надо что-то делать. И опять-таки сам Генеральный предлагает весьма серьезную процедуру для решения этого кризиса. Еще около часа компания решается. И до конца дня идет весьма тяжелый, почти терапевтический процесс, который компания придумала и провела сама. После чего мы только успевали отмечать изменения. Менялись отношения между отделами. Решались зависшие проблемы. Местный «злой гений» вдруг на поверку оказывался героем, тянущим на себе массу работы, и при этом никому(!!) де-факто не подчинявшимся … А эффективность последующих рабочих групп возросла на порядок. Компания стала как губка, впитывающая новую информацию, идеи, навыки. И оказалась одной из немногих компаний, которая не только довела реорганизацию до конца, но и продолжила отшлифовывать свои процессы и после того, как из нее ушли консультанты.

Как учится взрослый человек?

Ну хорошо, хорошо, скажете вы, убедил. Надо перестать учить отдельных людей – и начать учить целую компанию. Но как это сделать?

Для начала давайте представим, что компания – это такая целая взрослая личность. У нее есть свое лицо, свой характер, свои цели и потребности. И свои знания, умения, навыки… И нам нужно научить эту личность, как если бы это был отдельный человек. Теперь давайте смотрим, какие условия нужны для того, чтобы взрослый человек мог чему-то научиться:

Во-первых, взрослому человеку учиться не надо. Ему надо решать задачи. И поэтому учиться он станет только тогда, когда столкнется с задачей, которую не сможет решить старыми способами.

Во-вторых, взрослому человеку нужно не столько учиться, сколько переучиваться. Т.е., разучиваться устаревшим методам работы, и только после этого осваивать новые.

В-третьих, взрослый человек учится, экспериментируя и применяя новые знания на практике – к решению той самой задачи. И пока он эту задачу новыми методами не решит – ничему он не научится.

И в-четвертых, чтобы успешно научиться новому, человеку нужны два фактора – поддержка и обратная связь. Поддержка – для того, чтобы человек продолжал искать и экспериментировать. Обратная связь – для того, чтобы он мог быстро отказаться от ошибочных действий и укрепить успешные.

Как научить целую компанию?

Давайте теперь то же самое применим к компании – с учетом ее корпоративной специфики.

Для успешного обучения нужна задача или проблема, которую не получается решить старыми методами.

Подойдет любая задача из любой области. Повышение объема продаж, улучшение качества обслуживания, освобождение рабочего времени руководителей, выход на новые рынки и т.п.

Корпоративная специфика:

a. Эту задачу или проблему должна осознать и поставить вся компания. Как минимум – ее управленческое ядро. На практике это реализуется тогда, когда ключевые руководители и исполнители, имеющие отношение к этой теме, формулируют ее в совместной групповой работе.

b. Должны быть определены четкие показатели, которыми будем измерять продвижение – и опять-таки их необходимо согласовывать совместно.

Нужно сначала разучиться старым методам работы, прежде чем приступить к освоению новых.

Корпоративная специфика:

a. Необходимо описать положение дел «как есть». Т.е. как мы видим и понимаем текущий процесс продаж, обслуживания, управления и т.п. Это тоже делается в групповом режиме. И уже на стадии описания пойдут улучшения. Вскроется масса сбоев, несогласованностей, разного понимания одного и того же и т.п.

b. Надо увидеть себя со стороны и посмотреть, какие же ошибки мы совершаем на самом деле. Это лучше делать в режиме интенсива, моделирующего реальную работу компании, где все ошибки легко увидеть в игровом режиме и детально проанализировать.

c. Жизненно важно определить, какие «правила игры» поддерживают устаревшие методы работы – и поменять эти правила на новые. Т.е., если продавцы продают мало или не так, а руководители не делегируют а делают все сами, это означает, что компания их как-то стимулирует поступать именно так. И надо разобраться, как именно это происходит – и какие правила нужно поменять.

Нужно экспериментировать, пробовать решать задачи по-новому – и добиваться результатов!

Корпоративная специфика:

a. Результат должен быть получен не одним человеком, а группой – чтобы новый метод работы отложился в коллективной памяти.

b. Нужно сделать так, чтобы результат был увиден и осознан всеми участниками.

c. Мало добиться результата только в учебной обстановке. Это обязательно надо повторить в жизни – и опять-таки результат должен быть осознан всеми.

d. Подтвержденные результатом новые методы работы необходимо закреплять на бумаге, и делать это опять-таки совместно.

В одном из корпоративных интенсивов несколько рабочих групп проектировали пути решения обозначенных ранее проблем компании. Во время презентаций наработок шла мощная критика, перерастающая в перепалку, за которой вся работа терялась, и дальше ничего делать не хотелось (как происходило и в жизни). Тогда я как модератор ввожу новое правило: в момент обсуждения отмечать только сильные стороны каждого предложения, а слабые не трогать. И жестко пресекаю всякую критику на корню. В итоге группы постепенно объединились, взяли только удачные решения у каждой, и переработав их, выдали такие предложения, что у самих глаза на лоб полезли: неужели мы на такое способны?… И самое главное, все увидели, как в их ситуации полезно не критиковать и конкурировать, а поддерживать друг друга в партнерском режиме…

После этого интенсива за дело взялся Генеральный, и в течение полугода налаживал и налаживал отношения между отделами. Побуждал общаться, обсуждать проблемы, заключать и перезаключать взаимные договоренности. Был составлен сетевой контракт всех со всеми, где каждый отдел и служба согласовали свои права и обязанности друг перед другом – и скрепили своей подписью… Через полгода шеф собрал команду и заставил «похвастаться(!) своими подвигами». Затем все обсудили индивидуально. В результате оказалось, что порядка 80% проблем и задач за эти полгода либо были решены, либо потеряли актуальность. Благодаря встряске, полученной на интенсиве, – и активным действиям после него.

Нужна поддержка и обратная связь.

Корпоративная специфика:

a. Большинство людей с большим недоверием относятся к обратной связи и защищают свою правоту изо всех сил. То же можно сказать и про большинство компаний. Только компании защищаются многократно сильнее. Поэтому наблюдения консультанта со стороны поначалу не будут услышаны вообще. И лучший способ здесь – это организовать процесс, при котором компания дает обратную связь сама себе. Разбившись на группы и анализируя действия друг друга, экспериментируя и коллективно осмысляя полученное, и т.п. И лишь с течением времени организация так научится воспринимать обратную связь, что будет с благодарностью слушать даже собственных разъяренных покупателей.

b. В поддержке главное – организовать специальную рабочую среду, в которой сотрудники могли бы действовать полностью по-новому. Главное условие – это, во-первых, регулярность такой работы, а во-вторых присутствие модератора – внешнего консультанта, который следит за соблюдением новых правил и поддерживает работу, до тех пор пока компания не станет способной действовать так самостоятельно.

Примеров здесь существует масса. В одной компании такой средой становится совет директоров, который несколько месяцев работает в сопровождении модератора. Во второй компании – это проектные группы, работающие в режиме «обучения действием». В третьей компании это еженедельные встречи отдела продаж с чаепитием и взаимным обучением новым приемам.

Результаты

Главный результат – работая в таком режиме, компании действительно меняются. В компанию, с которой все началось, через несколько месяцев пришел новый топ-менеджер. Первое, что он отметил – компания разительно отличается в лучшую сторону от других в своей отрасли – а эту отрасль он знает уже лет десять. Сами сотрудники с удивлением обнаружили, что «еще полгода назад мы были этакой артелью, а сейчас полным ходом описываем процессы и считаем нормой технологическую дисциплину…»

Примечательно, что когда мы были сфокусированы на обучении компании, рост ее компетентности уже не привязывался к обязательному росту компетентности сотрудников. Массовое обучение и связанные с ним затраты уже не требовались.

Компетентность компании можно было изменить целым веером способов:

точечным обучением узловых сотрудников

введением новых людей (носителей нужных моделей поведения) на ключевые позиции

изменением характера коммуникации

организацией взаимного обучения силами самих сотрудников

В процессе такой работы вскрывалось очень много неизвестной, ранее невостребованной компетентности отдельных сотрудников. Отдельные люди начинали учиться под свои задачи самостоятельно, по книжкам и на опыте осваивая то, что обычно требует дорогостоящих семинаров. Было много ярких моментов, когда общая компетентность компании значительно возрастала из-за одного изменения в «правилах игры», как это описано в одном из примеров выше.

Выводы

Если вам нужно научить ваших людей работать по-новому, категорически нельзя фокусироваться на «обучении людей». Вы соберете корпоративный семинар, заезжее светило научит ваших людей новым методам работы, вдохновит – и… наиболее вдохновленных семинаром сотрудников через несколько месяцев вы увидите у своих конкурентов.

Для того, чтобы научить людей работать по-новому, вам понадобится не только дать людям новые знания и умения, но и изменить внутренние «правила игры» и сценарии, по которым у вас принято работать сейчас. Поэтому необходимо фокусироваться на «обучении компании».

А классическое обучение «отдельных людей» вам понадобится в двух случаях. Для того, чтобы обучать новых сотрудников уже имеющимся в компании стандартам. И для того, чтобы обучать сотрудников, переходящих на другую должность, имеющимся стандартам работы на этой новой должности.

# Как эффективно выстроить систему управления персоналом в группе компаний?

Любой крупной компании, желающей добиться успеха, стоит применять многоплановый подход к управлению. Грамотный стиль менеджмента поможет рационально расставить приоритеты, а также сделает командную работу по-настоящему эффективной. В «КорпусГрупп» принята кадровая система, состоящая из трёх ступеней: стратегической, тактической и оперативной. Поговорим о каждой из них по порядку.

Первую ступень управления представляют сотрудники компании, которые не только участвуют только в повседневной операционной работе, но также влияют и на стратегические планы компании. Поскольку в крупных управляющих организациях от персонала зависит очень многое, то и участию HR в разрабатываемой стратегии должно быть уделено должное внимание. Роль управления персоналом здесь важна потому, что большое количество сотрудников необходимо организовывать не просто как дружный коллектив, но как единомышленников, чей общий интерес — итоговый успех компании.

Дирекция HR включает в себя отдел подбора кадров, делопроизводства, ОТИЗ (Отдел труда и заработной платы), а также корпоративный учебный центр. Все они способствуют тому, чтобы задать траекторию для успешной реализации стратегического плана компании.

Вторую ступень структуры занимают руководители HR-отделов в регионах. В начале каждого года все подразделения компании утверждают тактический план, в котором описываются самые важные стратегические цели вместе с инструментами, помогающими их осуществить.

Третью ступень представляют собственно HR-специалисты, отвечающие за эффективное управление подразделением. В их обязанности входит решение организационных задач, обеспечивающих качественную работу всех отделов.

Архитектура системы управления персоналом должна быть выстроена таким образом, чтобы рабочий процесс был максимально эффективным. В этом помогают такие инструменты, как регламенты, система процессорного управления, еженедельные планерки и совещания, стратегические сессии и корпоративная библиотека. Совещания или планерки в начале рабочей недели нужны для того, чтобы начальники и HR-директор вместе с ними обсудили все рабочие показатели: статус исполнения всех тактических планов, состав персонала, его текучесть, порядок отпусков, выплату зарплат, премий и так далее.

Однако HR-специалисты не могут самостоятельно отвечать за управление коллективом, поэтому часть обязанностей на себя берет линейный менеджер — руководитель одного из подразделений. В нашей компании особое внимание уделяется развитию управленческих способностей менеджеров. Мы разрабатываем специальные программы обучения, основываясь на общей оценке сотрудников и их росте. К примеру, у каждого управляющего одного из филиалов в подчинении может быть как 5, так и 50 человек. В соответствии с индивидуальными показателями разрабатывается методика, включающая в себя информацию, инструменты и рекомендации от руководителя HR-подразделения. Управляющему остается только воспользоваться этими данными и привести всё в действие в своём коллективе.

Несмотря на внешнюю схожесть задач, специалист по подбору кадров и линейный менеджер отвечают за разные процессы. Первый проверяет только формальные критерии — наличие у соискателя образования, релевантного опыта работы, а второй — оценивает сотрудника непосредственно по его профессиональным качествам. В случае приема на работу, менторство над новеньким берет на себя именно линейный менеджер. Он же способствует премированию и награждению сотрудника. Тем не менее, задачи линейного менеджера более узкие — он отвечает за развитие и мотивацию внутри коллектива, оценку эффективности сотрудников, их выдвижение в резерв. В спорных или конфликтных ситуациях ответственность на себя HR-специалист. Также, для более эффективного контроля работы, HR проводят совещания с управляющими.

В крупных компаниях у специалистов по подбору персонала редко имеется какая-то узкая специализация. По факту, в «КорпусГрупп» HR выступает в качестве человека-оркестра, обладающего как навыками по отбору сотрудников, так и внедрению программ оценки и внутреннего роста. Зачастую именно HR является первым помощником руководителя филиала, от чьего мнения может зависеть важное решение. Кадровым специалистам недостаточно просто разбираться в психологии — важно также уметь грамотно ставить задачи перед сотрудником, а также ясно доносить информацию. Помимо активной жизненной позиции, для HR-a важны уверенность в себе, способность работать в режиме многозадачности, и, конечно, устойчивость к стрессам, так как человеческий фактор — один из самых непростых в работе.

Многие крупные организации не считают необходимым вкладываться в отделы по персоналу, относясь к этому как одной из «дополнительных» функций в компании. Данная позиция ошибочна, так как качественная HR-служба может повлиять на развитие компании в гораздо большей степени. Помимо подбора, оформления и увольнения, HR-специалисты вкладываются в развитие мотивации и профессионализма сотрудников, обучение, разработку эффективных систем оплаты труда и, что немаловажно, в продуктивное взаимодействие подразделений между собой ― се это ведет к успешной работе и увеличению показателей компании в целом.

Полина Акулова директор по персоналу группы компаний «КорпусГрупп»

# 10 штрихов к HR-картине 2018 года

Александр Черных Директор по персоналу, HR, Москва

Очевидные и зарождающиеся тренды, которые придется учитывать всем, кто связан с управлением персоналом.

В преддверии новогодних праздников международные эксперты делятся на страницах интернет-изданий собственным видением восходящих тенденций в области управления персоналом. Мы приготовили для вас собственную картинку. Знакомьтесь: десять HR-тенденций 2018 года.

1. Вера в роботов у работодателей

Рутинные коммуникации и подбор специалистов на типовые линейные позиции – припомните эйчаров, которые любят такую работу? Возможно, именно поэтому набирает обороты автоматизация – а, точнее, роботизация – такого рода HR-задач. Примером робота Веры никого уже не удивить. И если для поиска специалистов с определенной узкой экспертизой использовать этот инструмент невозможно, то с массовым подбором неквалифицированных работников, он уже способен справляться.

Интересно, что отношение к звонку робота у разных кандидатов тоже очень разное. Целевая аудитория линейного подбора воспринимает такой контакт с любопытством. Но опытные специалисты и менеджеры зачастую бывают возмущены отсутствием человеческого внимания и воспринимают синтетический голос как квинтэссенцию неуважения.

Несмотря на скепсис по отношению к новым технологиям коммуникаций, с их помощью уже сегодня можно автоматизировать некоторые очень даже нужные задачи. Например, боты умеют своевременно отправлять по электронной почте отказы кандидатам, о которых почему-то забыл живой эйчар.

2. Клиповое мышление у соискателей

Работники незримо разделены сегодня на две огромных группы. Одна – специалисты узкого профиля, а вторая – специалисты поддерживающих (сервисных) подразделений. И в поведении вторых можно выделить устойчивый тренд: все чаще встречающееся отсутствие фокусировки при выборе перспективного работодателя.

Веерные рассылки резюме по всем вакансиям без проверки их содержания, сопроводительные письма, состоящие из фразы «прошу рассмотреть мое резюме», клиповое мышление и неготовность удержать внимание на прочтении вакансии длиннее двух абзацев, – вот изрядная картина сегодняшних «специалистов широкого профиля». Многие из них прямо говорят, что им вообще все равно, где работать, и чем заниматься. Мол, нет никакой разницы между работой маркетолога на рынке IT и работой маркетолога на рынке FMCG. Рискнем предположить, что если дела пойдут так же – в 2018 году активный поиск инженера-эксперта будет менее трудозатратным, нежели поиск рядового маркетолога по откликам на размещенную вакансию.

3. Разочарование в удаленке

Еще недавно HR-эксперты с восторгом рассказывали о переходе к практикам гибких форм занятости и возносили оды удаленной работе. Жизнь расставляет все по местам: крупные компании-трендсеттеры либо полностью отказываются от удаленной работы, либо жестко устанавливают роли и процент сотрудников, для которых такая опция оказывается допустимой.

Причины тривиальные: неожиданно оказалось, что удаленными людьми нужно управлять куда более квалифицированно, чем сотрудниками в офисе. Контролировать результаты работы дистанционно сложнее, нежели при совместной работе. А еще появляются новые информационные барьеры и сложности в командном взаимодействии: проекты идут медленнее, их результаты становятся непредсказуемыми. В итоге традиционная совместная деятельность в офисе снова становится привлекательнее для работодателя с точки зрения результативности.

Возможно, с развитием технологий коммуникаций и ухудшением логистической доступности офисов мы вернемся к попыткам строить эффективную удаленную работу. Вопрос, как скоро это случится.

4. Призрак нового Средневековья

Дефицит экспертизы на рынке HR-технологий, недостаточная доступность ориентиров и эталонных практик для участников этого рынка, а также интерес к интуитивным подходам как альтернативе рационально-материалистическим, приводят к удивительным феноменам на рынке рекрутмента. Если бы несколько лет назад мне сообщили, что вместо типирования личности на основе психологических практик или обследований профессионального характера решение о сотрудничестве с кандидатом будет приниматься на основании его знака Зодиака – я бы не поверил. Однако таким подходом теперь никого не удивишь: в социальных сетях «эксперты» радостно обсуждают преимущества «стрельцов» по отношению к «овнам» в управленческих подходах и результативность «рыб» в продажах и маркетинге.

Это означает, что мы на пороге нового Средневековья, в котором наука и опыт снова отступают перед мистикой. И ничего хорошего в этом нет.

5. Диспропорции между качеством и оплатой труда

Рынок труда непрерывно и драматически меняется. Самым любопытным отражением этих перманентных изменений стало разрушение прямой связи между качеством сотрудника и его стоимостью. Мы можем отыскать на рынке как невероятно результативного человека, согласного на весьма скромную зарплату, так и откровенного раздолбая с колоссальными финансовыми ожиданиями. Удивительно, но востребованными окажутся и тот, и другой.

Большой и средний бизнес набирает проектные команды быстро, и почти не глядя. Отсюда – массовая компрессия заработных плат в таких компаниях: давно работающие эксперты вдруг выясняют, что в их организации неопытных специалистов с рынка нанимают на больший доход, нежели их собственный. Улучшает ли это чувства людей? Несомненно, нет – скорее, лишь стимулирует рост текучести, которая вновь подстегивает волатильность рынка.

6. Ближе к дому vs. выше зарплата

Пробки, пробки, пробки, – в городах-миллионниках, особенно в Москве и в Санкт-Петербурге, постоянно увеличивается время, которое теряется на пути между работой и домом. Среднестатистический житель крупного города уже тратит на эту задачу не менее часа. Нередки и ситуации, когда поездка в один конец занимает до двух-двух с половиной часов.

Получается, что при сорокачасовой рабочей неделе отдельные сотрудники тратят еще до двадцати часов на дорогу – половину рабочего времени, и это очень впечатляет. Как следствие, можно предположить, что фактор географической доступности работодателя будет становиться все более значимым для работников. Каждый хочет успеть не только поработать, но и пожить – хотя бы немножко.

7. Безответственный стиль «карьеры»

Пожалуй, это самый интересный тренд – о нем расскажем подробнее. Все чаще я встречаю резюме, из которых видно, что соискатели за год запросто сменили два-три места работы. Особенно часто это встречается у тех, кто родился в середине девяностых. Кандидаты охотно и с гордостью рассказывают о «сделанной в индустрии карьере», о «вкладе в развитие бизнеса», и с презрением относятся к тем, кто проработал на одном месте более двух лет. СМИ уверенно поддерживают эту ситуацию: мир изменился, новое время диктует новые правила, карьера стала быстрой, стратегические цели и стремления уступают место тактике и наслаждению жизнью.

Правда, любому, кто имеет хотя бы какое-то отношение к последовательной и результативной работе, хорошо известно, что полгода на одном месте, за редчайшим исключением – это просто адаптация, инвестиционный период, после которого сотрудник лишь начинает привносить что-то в компанию. И то, что так любят называть «здоровым поиском поколения Y», на деле оказывается массовым безответственным поведением участников рынка труда, которое, действительно, превратилось в устойчивую тенденцию.

Что будет дальше? Достаточно вспомнить, как признавались нормами некоторые социальные феномены, которые исторически относились к совсем ненормативным. Боюсь, целое поколение не изменить – и нам всем придется привыкать.

8. Специалисты умнее, чем управленцы

Еще одной устойчивой тенденцией становится повышение усредненной профессиональной квалификации рядовых специалистов по отношению к квалификации руководителей. Среди специалистов куда больше вовлеченных энтузиастов своих отраслей, нежели среди руководителей – энтузиастов изучения современных управленческих практик. Иными словами, руководители становятся в среднем куда менее компетентными, нежели их подчиненные, и разрыв продолжает расти, вплоть до проявлений эффекта Даннинга-Крюгера.

Зачастую умение руководить, особенно на фоне популярных сегодня разговоров о «прирожденном лидерстве», воспринимается как подобие социального навыка, а не как плод обучения, опыта, умения работать с определенным инструментарием. Руководители, и прежде всего приходящие с внешнего рынка на нижние менеджерские уровни, далеко не всегда имеют реальный опыт управления хотя бы мопедом. Но при этом нередко считают себя готовыми экспертами и совершенно необязательно хотят учиться менеджменту. В такой ситуации, особенно если учесть обострение конкуренции за высококвалифицированный персонал с международными корпорациями, российские компании рискуют терять экспертизу и проигрывать рынок тем, кто умеет управлять. То есть, делать то, что должен уметь делать среднестатистический толковый руководитель.

9. Разочарование в KPI

Увлечение KPI, как инструментом оценки результативности деятельности сотрудника, постепенно сходит на нет. Большие компании выстраивают колоссальные монструозные схемы контроля KPI, мониторингом которых занимаются целые подразделения – увы, это очень ресурсоемкое обслуживание. Вдобавок к этому абсолютное большинство таких схем очень быстро теряет актуальность – и они превращаются в инструмент «договорной игры» между руководителем и сотрудником. Первому не надо думать, кому и как начислить бонус, а второй работает не на результаты, а на индикаторы результативности.

Один из робких, но ярких трендов, какие удивляют – отказ от громоздких KPI в сторону… accident bonus. Рисков тут очень много, но это на порядок менее формализованный подход. И те, кто опираются на него, считают, что руководители должны хорошо понимать своих людей, и вкладывать больше сил в работу с ними и с их реальными результатами, а не с KPI.

10. Хороший человек как профессия

Одна из самых далеко ведущих тенденций – рост ценности качественных социальных коммуникаций в организациях. Пожалуй, любую деятельность можно в той или другой степени автоматизировать – и это уже происходит. А вот обеспечивать комфортную проектную командную работу (масштаб завтрашних задач бизнеса почти не оставляет шансов даже гениальным одиночкам) – это действительно сложная задача завтрашнего и послезавтрашнего дня.

Вполне вероятно, что именно навыки социальных коммуникаций, эмпатия, эмоциональная компетентность – это характеристики сотрудников, за которые мы будем бороться в 2018 году не в меньшей степени, нежели за их профессионализм.

# Главные подходы в управлении персоналом

Управление персоналом является важнейшей составляющей управленческой деятельности, базирующейся на определенном представлении о занимаемом человеком месте в организации. В теории и практике управления штатом организации можно отметить четыре направления, которые получили развитие в пределах трех основных подходов в управлении. Это такие подходы к управлению персоналом, как организационный, экономический и гуманистический.

Экономическая модель

Экономический подход в управлении положил начало идеи использования трудовых ресурсов. В экономическом подходе ведущую роль играет не управленческая подготовка персонала на предприятии, а техническая (в общем случае инструментальная, то есть ориентированная на получение трудовых навыков). По сути, организация – это совокупность механических отношений и, соответственно, она должна функционировать как отлаженный механизм: надежно, алгоритмизировано, предсказуемо и достаточно эффективно.

В идее использования трудовых ресурсов можно выделить следующие основные принципы:

подчиненные должны получать указания лишь от одного начальника, а для этого необходимо обеспечить единство руководства}

неукоснительное соблюдение вертикали управленчества, то есть цепь управления должна осуществляться сверху вниз от руководителя к подчиненному по всей организации, используясь как средство для коммуникации и принятия решений}

количество персонала, подчиненного одному начальнику, должно быть оптимальным, чтобы не возникало трудностей в координации и коммуникации}

четкое разграничение линейного и штабного подразделения организации, то есть штабные сотрудники должны быть ответственны за содержание деятельности, но ни каким образом не могут выполнять властные полномочия, так как это прерогатива только лишь линейных руководителей}

равновесие между ответственностью и властью, поскольку нет смысла назначать кого-то ответственным за выполнение какой-либо работы, если он не обладает соответствующими полномочиями}

обеспечение дисциплины, то есть исполнительность, подчинение, энергия и выказывание внешних признаков уважения должны соответствовать принятым обычаям и правилам}

подчинение личных интересов общему делу при помощи постоянного контроля, личного примера, твердости и честного соглашения}

на каждой ступени организации необходимо обеспечить равенство, которое бы основывалось на справедливости и доброжелательности, для стимулирования персонала к более эффективному исполнению обязанностей} заслуженное поощрение, которое повысить моральное состояние, однако не ведущее к перемотивировке или переоплате.

Организационная модель

Основные подходы к управлению персоналом также включают в себя и организационную модель. В пределах организационной модели логично выстроились системы:

управления персоналом,

управления человеческими ресурсами.

Как раз организационная модель выделила новые возможности управления персоналом, выведя далеко за пределы привычных функций организации труда и зарплаты, данный вид управленческой деятельности. Со временем кадровые функции из контрольно-регистрационных стали развивающими и охватили поиск и подбор персонала, планирование карьерного роста значимых для организации лиц, оценивание сотрудников управленческого аппарата и повышение их квалификации.

Заострение внимания на человеческом ресурсе породило новое представление об организации. Теперь организация стала представляться живой системой, которая находится в окружающей среде. В связи применялись как минимум две аналогии, которые содействовали созданию совершенного нового взгляда на организационную реальность.

Первая аналогия, которая исходила из сравнения организации с человеческой личностью, внедрила в научный оборот такие основные понятия, как потребности, цель, мотив, а также рождение, взросление, старение и смерть или возрождение организации. Вторая же, взяв как шаблон для описания организационной реальности принцип работы мозга («организация подобна мозгу, обрабатывающему информацию»), дала возможность представить организацию как совокупность частей, соединенных линиями управления, контроля и коммуникации.

Наглядным примером первой возможности является применение принципов теории мотивации А. Маслоу, как основы для обозначения направлений и содержания деятельности по управлению персоналом.

Что же касается аналогии с функционированием мозга, то такой возможности посодействовали исследования, проводимые в области физиологии мозга, нейропсихологии и кибернетики. Как раз в этих исследованиях были пересмотрены такие значения, как «симптом» и «локализация», «функция», «связь» и «обратная связь», которые являются значимыми для сферы управления персоналом.

В отличие от сравнения с механизмом, аналогия с мозгом дала возможность абсолютно по-другому взглянуть на организационную реальность в целом, а также на подходы в управлении персоналом. Если пойти путем метафор и сравнить с голограммой, в каждой части которой находится полное изображение, то можно проследить, что отдельные участки мозга отвечают за различные виды деятельности, однако не ограничен контроль над определенным поведением. Главный секрет мозга не в разграничении и узкой направленности, а в комплексности и системности.

На основе этого можно вывести следующие принципы структурирования организации:

Сохранять целое организации в любой из ее частей, то есть в каждом подразделении или сотруднике. Необходимо создавать избыточные связи между всеми частями организации.

Одновременно развивать специализацию и универсализацию персонала.

Создание всех условий для самоорганизации коллектива и каждого работника в отдельности.

Привлекательность данного подхода обусловлена очевидностью того, что принятие решений управленцами не может быть целесообразным, так как сотрудники управленческого аппарата как правило, действуют, базируясь на неполных данных, исследуют лишь узкий набор вариаций каждого решения и не могут верно, оценить результаты.

В результате организационный подход в управлении персоналом, принимая принцип ограниченной функциональности, концентрируется на следующих важных моментах:

Необходимо акцентироваться на окружающей атмосфере, в которой живет организация.

Характеристика обстановки продуктивности и особых препятствий в пределах организационного подхода.

Необходимо понимать организацию во взаимосвязанных терминах – межорганизационных и внутренних подсистем, при этом обозначая главные подсистемы и рассматривая методу управления их отношениями со средой. Распространенный метод анализа – это установление совокупности важнейших потребностей, удовлетворение которых необходимо организации для собственного выживания.

Необходимо устранять разлад между подсистемами и создать между ними равновесие.

Устранение противоречий, свойственных организационному подходу к управлению, дало возможность определить следующие предложения значимые с точки зрения, улучшения продуктивности, управления персоналом:

Признавая, что ошибки, допущенные в условиях сложной обстановки, были неотвратимыми, необходимо поощрение у персонала таких качеств, как рефлексивность и открытость.

Немаловажно поощрять такие методы анализа, которые не отрицают возможности осуществления разных подходов к разрешению проблем. Необходимо внесение разумных столкновений и обсуждений между сторонниками различных точек зрения. Довольно часто это помогает пересмотреть цели организации и перестроить методы их достижения.

Довольно важным является недопущение того, чтобы конструкция деятельности напрямую определяла организационное устройство. Задачи и цели обязаны задаваться не сверху, а возникать непосредственно в процессе работы. Нужно указывать в планировании скорее ограничения, то есть чего стоит не допускать, чем то, что конкретно требуется сделать.

Требуется тщательно подбирать персонал, образовывать организационные структуры и оказывать поддержку процессам, которые способствуют выполнению этих принципов.

Гуманистическая схема

Получившая в последнее время значительное развитие гуманистическая схема подходов в управлении персоналом исходит из теории «управления человеком» и понимания организации как культурного феномена. При этом рассмотрение культуры происходит в свете соответствующих шаблонов развития, которые отражены в идеологии, законах, в системе знаний, ценностях и рутинных порядках социальных общностей.

Воздействие культурных связей на управление персоналом на сегодняшний день довольно очевидно. Например, в Японии любая организация не рассматривается как конкретное рабочее место, которое объединяет отдельных сотрудников, а как коллектив. В такой организации свойственны скооперированность и дух сотрудничества, пожизненный наем создает из организации своеобразное продолжение семьи, между начальствующим и подчиненным устанавливаются патерналистские отношения.

В соответствии с гуманистической моделью основного подхода к управлению персоналом культура может быть рассматриваема как процедура формирования реальности, позволяющей людям наблюдать и разбираться в событиях, ситуации, действиях определенным образом и придавать значение и смысл своему персональному поведению.

Складывается впечатление, что вся человеческая жизнь подчинена лишь писанным и неписаным правилам. Но в реальности, как правило, эти правила лишь средство, а все основное происходит лишь тогда, когда наступает момент вынуждающий выбирать, какое из правил стоит применить в конкретном случае. Видение ситуации определяется тем, какую совокупность правил применяют руководители.

Зачастую понимание организации базируется на действиях, порождаемых системами смыслов, которые разделяются всеми членами организации. При этом можно озадачиться такими вопросами, как:

Какие общие разъясняющие схемы, делающие возможным само существование данного предприятия?

Откуда они возникают, каким образом они создаются, сберегаются и передаются?

Каждая сторона организации несет символический смысл, помогая создавать реальность. Особенно объективны организационный состав, цели, правила, должностные инструкции, политика и приведенные к стандарту процессы деятельности. Например, совещания, проводимые еженедельно или ежегодно о которых все знают и говорят как о пустой трате времени, могут быть восприняты как некий ритуал, который служит некоторым потаенным функциям. Даже по внешнему виду пустующего конференц-зала многое можно сказать о присутствующей здесь организационной культуре. Гуманистический подход в управлении персоналом акцентируется непосредственно на личностной стороне организации, о которой мало озаботились другие подходы.

С точки зрения данной нормы довольно значимым является то, насколько сотрудники организации сплавлены в существующей системе ценностей, то есть в какой мере они воспринимают ее как «свою личную» и до какой степени они гибки, чувствительны и готовы к переменам в сфере ценностей, связанных с изменениями в условиях деятельности и жизни. Также довольно существенным является и то, работает ли организация в общем по одним и тем же правилам и принципам принятия решений или же отдельные группы живут по различным правилам и придерживаются разных принципов.

Современный менеджмент

Объектом деятельности управления есть организационные культуры разного вида, а не люди, процессы и человеческая деятельность. Именно по этой причине освоение новейших технологий управления не представляется возможным без овладения основами организационно-культурного подхода. Он дает совокупное представление процессов развития и работы различных предприятий, учитывая механизмы поведения человека в многофункциональных, стремительно изменяющихся контекстах.

# Структура системы и подсистем управления персоналом

Осуществлять управление персоналом сложно, поскольку люди чувствительны к предъявляемым требованиям и способны принимать решения самостоятельно. Реакция может оказаться непредсказуемой и, в результате, ситуация способна развиться до конфликта. Чтобы избежать этого, нужна верно организованная структура системы управления персоналом. Система управления персоналом – это объединение методов, различных приемов и технологий организации работы с кадрами.

Персонал и управление персоналом

Персонал – это основной ресурс предприятия. Он состоит из сотрудников, объединенных в группы и стремящихся к достижению целей данного предприятия. Любой работник управляет кем-либо (чем-либо), но также и сам управляется. Поэтому формирование организационной системы управления кадрами касается всех подсистем и подразделений организаций.

Управление персоналом в целом является деятельностью высшего руководства и специалистов отделов, направленной на достижение поставленных предприятием целей.

Для эффективной работы предприятия необходимо грамотно организовать труд работников и производить контроль над его деятельностью. Чем крупнее предприятие, тем сложнее управлять кадрами, и тем острее оно нуждается в правильном построении структуры управления. Организацией труда сотрудников должны заниматься квалифицированные специалисты.

Структура управления на предприятии необходима для качественного и своевременного осуществления производственных процессов.

Поставленные задачи и цели системы управления персоналом

Для достижения высокого уровня развития предприятия или организации в условиях жесткой рыночной экономики управленческому аппарату необходимо ставить определенные цели, стремиться к ним и решать некоторые задачи.

Цели:

Повысить конкурентоспособность предприятия.

Повысить эффективность производительности труда для достижения большей прибыли.

Задачи:

Пополнить предприятие в нужном объеме квалифицированными работниками.

Создать связь между организационной, технической и производственной структурой потенциала работников.

Использовать в полной мере потенциал персонала и всего коллектива.

Обеспечить коллектив максимально комфортными условиями труда.

Помочь работникам выработать самодисциплину, организованность, сотрудничество.

Сформировать стабильный коллектив.

Создать условия для должностного продвижения персонала.

Принципы построения и формирования системы управления персоналом

Полностью сформированные структура и принципы системы управления персоналом в организации функционируют, взаимодействуя друг с другом. Сочетаться они будут только в определенных условиях. В построении нужной системы управления существуют:

принципы, определяющие какие-либо требования к созданию службы управления персоналом}

принципы, определяющие нужный курс для развития качественной системы управления персоналом.

В процессе управления кадрами принято выделять пять пунктов:

Планирование и достижение целей.

Организация комплектации кадров, профессиональный отбор кадров и их подготовка.

Регулирование рабочей силы и уровня заработной платы.

Контроль над исполнением приказов, соответствия занимаемой должности.

Учет изменения состава персонала, ведение отчетности.

Началом создания системы управления персоналом будет постановка руководством целей предприятия. Стратегия развития предприятия определяет задачи. Определяются важные аспекты работы: обучение персонала, защита персонала, устанавливаются ценности, развитие которых будет работать на нужную стратегию. Каждая организация выбирает свою стратегию..

Комплексная система управления персоналом: характеристики

Менеджмент каждой организации включает два аспекта:

Определение организационных целей, мероприятия или их разработка, осуществление, контроль над исполнением.

Руководство предприятием, основой которого является управление людьми. Цель управления – удовлетворение необходимых потребностей сотрудников предприятия. Успех эффективной работы организации обеспечит правильно созданная структура (служба) системы управления персоналом.

Управление трудовыми ресурсами содержит этапы:

планирование ресурсов – создание плана для удовлетворения потребностей в человеческих ресурсах}

набор необходимого персонала и резерва по каждой должности}

отбор кандидатов на свободные рабочие места}

определение достойной оплаты труда и льгот}

профориентация, адаптация сотрудников}

обучение или разработка учебных программ, соответствующих требованиям для выполнения эффективной работы}

разработка. способов. оценки трудовой деятельности работника}

разработка новых методов повышения, перевода, понижения или увольнения работника}

подготовка отдельных руководящих кадров, продвижения по службе.

Результаты такой деятельности показывают, что формирование коллективов на производстве обеспечит высокое качество кадрового потенциала, являющееся важным фактором эффективности производства и конкурентоспособности выпускаемой продукции.

Много лет на предприятиях. решающую роль играло выполнение плана, сокращение бюджета, безукоризненное следование административным распоряжениям. Руководители организаций не имели права действовать в интересах производства, что приводило к снижению производительности труда. Отделы не сообщались между собой, что усложняло выполнение определенных функций. Постепенно эта модель начала сдавать свои позиции.

Новая структура – служба системы управления персоналом создается на основе уже функционирующих отделов:

кадров}

заработной платы}

организации труда}

техники безопасности}

охраны труда.

Функции новой структуры расширяются до. стимулирования деятельности труда работающего персонала, предотвращению конфликтных ситуаций, обеспечением профессионального продвижения, изучению трудовых ресурсов и прочее.

Управление человеческими ресурсами

Управление кадрами или персоналом – не что иное, как управление ресурсами человека, где ресурсы рассматриваются как рабочая сила. Они являются такой же неотъемлемой частью других ресурсов производства: финансовых, технологических и материальных. Это важное направление деятельности предприятия. Оно считается основным моментом экономического роста организации.

В последнее время все больше ценятся такие качества работника, как профессионализм, способность самостоятельно принимать решения, общительность (умение работать в коллективе), знание производства, ответственность за качество выпускаемой продукции. Современные предприятия стремятся, чтобы организация системы управления персоналом и человеческими ресурсами «держала курс» на использование потенциала работников полностью, формирование гибкой формы организации, повышение самоконтроля у сотрудников.

Следует активизировать потенциал человеческих ресурсов, то есть создать в организации рабочие условия, систему как морального, так и материального стимулирования труда, информирования персонала, которые будут воодушевлять людей на рабочую деятельность с высокой отдачей. Люди раскрывают свои скрытые возможности, когда у них появляется соответствующий внутренний настрой, а не когда это нужно руководителю.

Все чаще используются новые задачи и цели в управлении персоналом и использовании ресурсов человека:

повышение квалификации работника}

расширение прав работника в самостоятельном принятии решений}

использование рабочей силы, учитывая творческие и организаторские способности членов коллектива.

Акцент ставится на мотивации сотрудника к трудовой деятельности. Для мотивации. необходимо соблюдение некоторых моментов:

признание и содержание труда}

самостоятельность}

развитие личностного роста}

условия труда}

уровень оплаты труда}

отношения в коллективе.

Мотивировать человека следует уже при приеме его на работу, с подачи заявления. Если сотрудник отдела кадров или менеджер по персоналу невнимательно относится к будущему сотруднику, то у него складывается негативное впечатление об организации.

Важной задачей менеджмента становится построение или формирование нужной системы управления и ее усовершенствование. Основой для формирования системы управления кадрами является кадровая служба. В последнее время ее значение возрастает. Анализируя ряд проведенных исследований, можно сделать выводы:

Для новых предприятий значение имеет оптимальная структура системы управления персоналом, основанная на деятельности организационной структуры.

Для крупных предприятий следует применять комбинированные системы управления с подразделениями, которые способны самостоятельно принимать решения.

Для маленьких и средних предприятий подойдет линейная и функциональная система руководства.

С какой целью организуются системы управления персоналом

Формирование и организационное проектирование системы управления персоналом определяет характер деятельности предприятия, задачи стратегии и объемы производства. Разрабатывая систему управления кадрами, необходимо придерживаться определенных целей:

экономических. –.для увеличения прибыли организации}

научно-технических. – для повышения производительности труда и обеспечения высокого уровня продукции при помощи новых разработок и современных технологий}

коммерческо-производственных. – для производства продукции, ее реализации в больших объемах, приводящей к достижению определенного уровня прибыли}

социальных. – для организации условий труда, удовлетворяющих сотрудников предприятия.

К социальным целям относятся два направления:

Взгляды со стороны персонала. К ним относятся:

цели материальные – оплата труда и какие-либо льготы}

цели социально-психологические – общение внутри коллектива, условия труда, безопасность, психологический климат в коллективе}

самореализация сотрудника – характер труда, профессиональный рост, карьерный рост, признание заслуг.

Взгляды со стороны администрации. Они напрямую связаны с целями экономики и получения прибыли организации:

использование персонала – выполнение функций труда, оценка профессиональных качеств, развитие и обучение}

повышение эффективности отдачи персонала – обеспечение здорового климата в коллективе, мотивация. работников, создание условий труда.

Для достижения высокого уровня социальных целей необходима взаимосвязь этих двух взглядов.

Системы и подсистемы работы с кадрами, их взаимосвязь

Структура управления персоналом в целом определяется размером и характером организации и выпускаемой продукции. В небольших организациях управленческие функции выполняют линейные руководители. На крупных предприятиях – формируются структурные подразделения для выполнения функций.

Система управления кадрами предприятия включает следующие подсистемы линейного управления персоналом:

Подсистема линейного руководства. Занимается управлением организации, управлением отдельными производственными и функциональными подразделениями. Выполняет эти функции непосредственно руководитель предприятия и его заместители, а также начальники отделов.

Подсистема маркетинга и планирования персонала. Занимается разработкой кадровой политики, стратегией управления персоналом, анализом рынка труда, организацией кадрового планирования, организацией рекламы и поддержанием связи с источниками извне, которые обеспечивают предприятие новыми кадрами.

Подсистема управления трудовой деятельностью. Проводит анализ личностных и групповых взаимоотношений, регулирует их, вносит вклад в разрешение производственных конфликтов.

Подсистема обеспечения условий труда. Соблюдает требования эстетики, охраны окружающей среды и труда. Обеспечивает организацию отдельных лиц военизированной охраной.

Подсистема управления развитием персонала. Обеспечивает обучение сотрудников, помогает в повышении их квалификации, а также переподготовке персонала. Вводит в должность новых сотрудников. Занимается реализацией деловой карьеры и продвижения по службе. Работает с резервом кадров.

Подсистема управления мотивацией поведения сотрудников. Управляет мотивацией поведения кадров, разрабатывает систему оплаты труда.

Подсистема управления развитием социального характера. Организует общественное питание, обеспечивает охрану здоровья и отдых персонала. Обеспечивает работников местами в детских учреждениях, организует продажу продуктов питания.

Подсистема развития структуры организации управления. Проводит анализ вновь сложившейся структуры управления, проектирует новую организационную структуру управления, разрабатывает штатное расписание и занимается реализацией или разработкой рекомендаций по развитию стиля руководства.

Подсистема правового обеспечения системы управления персоналом. Решает вопросы трудовых отношений, согласовывает документы по управлению персоналом с руководителем организации. Проводит консультации по юридическим вопросам и вопросам хозяйственной деятельности.

Подсистема информационного обеспечения системы управления персоналом. Ведет учет и статистику персонала. Занимается информационным и техническим обеспечением системы управления персоналом. Организует работу органов организации массовой информации. Проводит патентную и лицензионную деятельность предприятия.

Важна взаимосвязь системы управления и подсистем работы с персоналом. Она образует структуру системы управления кадрами и отражает разделение полномочий, прав, ролей и видов деятельности сотрудников. Структура является основой управления организации, включает звенья управления на всех уровнях, их виды и количество, определяет задачи, цели, обязанности и права каждого звена.

Объекты (элементы) и субъекты системы управления персоналом

Необходимость управлять возникла при появлении разделения труда. Это потребовало группирования деятельности грамотных исполнителей. Постепенно управление стало усложняться и положило начало развития общественного производства. Таким образом, в организации часть сотрудников стала заниматься трудовой деятельностью, а часть – управлять. Между ними возникают некоторые отношения. Их можно охарактеризовать как отношения между объектом и субъектом в процессе труда.

К основным элементам системы управления кадрами относятся:

Планирование персонала – меры, направленные на оценку человеческих ресурсов, их сокращения, потребности в новых ресурсах, включая руководящих работников, оценку резерва персонала, быстрое замещение специалистов.

Привлечение персонала – меры, обеспечивающие привлечение необходимых специалистов, их поиск, отбор, прием на работу и развитие кадров.

Развитие персонала – обучение, переподготовка персонала, продвижение его по служебной лестнице, подготовка резерва руководящего аппарата.

Мотивация и стимулирование кадров – оплата труда, стимулирующая оплата.

Учет персонала – меры по обеспечению работы кадров..

Сформировать, развить и использовать трудовой потенциал возможно только при помощи управленческой деятельности. Осуществляется управление субъекта над объектом:

Объект (элемент) управления. В качестве объекта может выступать как отдельный сотрудник, так и коллектив в целом.

Субъект управления. К субъектам относятся специалисты кадровой службы, руководители подразделений.

Сообщаются основные элементы системы управления персоналом связями: вертикальным (линейным) и горизонтальным (функциональным).

Линейная организационная структура характеризуется вертикальным разделением трудовой деятельности с одним начальником, например: армия, церковь (христианская), ВУЗ.

Функциональная организационная структура строится за счет распределения функций среди служб внутри предприятия. Этот вид структуры подходит далеко не всем предприятиям..

Организационная структура системы управления персоналом – это взаимосвязь должностных лиц и всех подразделений системы управления. Уровень квалификации сотрудников определяет статус службы управления персоналом в организации. На предприятиях необходимо наличие структурных связей между подразделениями и ее звеньями. Принято выделять четыре вида связей структуры:

Линейная связь – административное подчинение.

Функциональная связь – консультирование подразделения.

Соисполнительная связь – совместная трудовая деятельность.

Обеспечивающая связь – снабжение подразделений необходимой информацией, влияющей на принятие решений.

В системе управления персоналом реализуются все действующие функции управления. Такая система включает подсистему общей, линейной структуры руководства и некоторые функциональные подразделения.

Простая схема функциональной системы управления персоналом выглядит так: функциональная подсистема включает в себя:

информационную систему,

социально-психологическую систему,

финансовую подсистему,

правовую подсистему..

Этапы формирования системы управления персоналом

Прежде чем структуре сформироваться, организация системы управления персоналом проходит несколько этапов:

Построение структуры целей системы управления.

Определение функций управления, при помощи которых реализуются цели системы управления организации.

Формирование подсистем структуры организации.

Установление взаимосвязи подсистем организационной структуры.

Распределение прав подсистем и их ответственности.

Расчет численности и функций подсистем.

Построение взаимодействий элементов структуры организации.

Управление персоналом должно ориентироваться на кадровую политику, основанную на интересах органов управления и служащего. Необходимы новые знания и технологии в сфере управления ресурсами человека, способы формирования трудовых коллективов, освоение инноваций работы с кадрами. Необходим новый подход к кадровому планированию, формированию резерва, планированию карьеры, формирование психологического климата в коллективе, этика деловых отношений.

Решение этих задач позволит восполнить организацию квалифицированными специалистами, что приведет к повышению качества выпускаемой продукции.

Формирование качественной внутренней системы управления кадрами является главной задачей современного управления и включает этапы:

Структуризация целей.

Определение состава функций управления для реализации целей.

Формирование состава подсистем, установление связи между ними.

Определение ответственности и прав подсистем.

Расчет функций и количества подсистем.

Построение конфигурации организационной структуры.

Эффективная структура полученной системы управления персоналом будет отвечать всем потребностям организации, если действуют некоторые характеристики:

обеспечение предприятия квалифицированным персоналом за счет сокращения подразделений}

создание групповой организации труда}

ориентация трудовой деятельности на потребительские запросы}

уменьшение запасов продукции}

реакция на любые изменения должна быть быстрой}

производительность высокая – затраты низкие}

качество продукции необходимо держать на высоком уровне}

связи с постоянными потребителями должны быть прочными.

В условиях рыночной экономики жесткое иерархическое управление сменяется рыночными отношениями. Требуется новый подход расстановке приоритетов и ценностей. Управленческому звену необходимо создать комфортную обстановку на предприятии, направляющую сознание работника на потребителя. Работающий персонал должен понимать, что прибыль и престиж организации напрямую зависит от его трудовой деятельности.

# Регулирование трудовых отношений с помощью локальных нормативных актов

Порядок принятия локальных нормативных актов очень важен с точки зрения регулирования трудовых отношений как для работодателя, так и для работника. Анализ практики локального регулирования позволяет сделать вывод о том, что действующее законодательство не устанавливает строгих рамок в виде типовых правил, предоставляя работодателю широкое поле для локального нормотворчества. Необходимо помнить, что такая форма регулирования трудовых взаимоотношений, как социальное партнерство, также играет свою роль в формировании локальной нормативной базы. Каковы форма и содержание, основания для разработки, порядок принятия локальных нормативных актов - рассматривается в данной статье.

Понятие социального партнерства

Социальное партнерство можно рассматривать как категорию, присущую рыночному обществу, которая возникает на определенном этапе развития экономической, социальной, правовой систем общества.

Словарь трудового права. Социальное партнерство в сфере труда - система взаимоотношений между работниками (представителями работников), работодателями (представителями работодателей), органами государственной власти, органами местного самоуправления, направленная на обеспечение согласования интересов работников и работодателей по вопросам регулирования трудовых отношений и иных непосредственно связанных с ними отношений (ст. 23 ТК РФ).

Социальное партнерство призвано, а главное - способно разрешить многие противоречия, возникающие в социально-трудовой сфере: между государством и бизнесом, государством и работниками и др. Это обусловлено тем, что сторонами социального партнерства являются работодатели, работники, государственные органы и органы местного самоуправления. Поэтому функции социального партнерства определяются интересами данных субъектов трудовых правоотношений.

Создание Международной организации труда (МОТ), основывающей свою работу на участии трех партнеров в формировании норм и правил регулирования социально-трудовых отношений, можно считать формальным моментом возникновения социального партнерства. В России моментом становления социального партнерства можно считать Указ Президента РФ от 15.11.1991 N 212 "О социальном партнерстве и разрешении трудовых споров (конфликтов)". Однако на сегодняшний день социальная политика в сфере трудовых отношений активно развивается. Указ Президента N 212 уже утратил силу, на смену пришли новые законодательные акты: Федеральный закон от 12.01.1996 N 10-ФЗ "О профессиональных союзах, их правах и гарантиях деятельности" (ред. от 09.05.2005), Федеральный закон от 27.11.2002 N 156-ФЗ "Об объединениях работодателей". И наконец, окончательное законодательное признание социального партнерства закрепилось в новой редакции Трудового кодекса 2006 г.

Каким же образом социальное партнерство влияет на создание локальных нормативных актов? Согласно ст. 27 ТК РФ стороны социального партнерства принимают участие в коллективных переговорах по подготовке и заключению коллективных договоров, соглашений. Сторонами проводятся взаимные консультации по вопросам регулирования спорных моментов в сфере труда с целью обеспечения гарантий трудовых прав работников. Немалую роль отводят и профсоюзам как представителям работников. В предусмотренных законом случаях они принимают участие в локальном нормотворчестве.

Понятие локальных нормативных актов

Локальные нормативные акты (далее - ЛНА) являются одной из разновидностей правовых норм. Это нормативное предписание, принимаемое на уровне конкретного предприятия, учреждения, организации и регулирующее их внутреннюю жизнь, то есть носящее конкретизирующий, детальный характер.

Благодаря созданию ЛНА формируется целостная система регулирования хозяйственных отношений, в которой общие принципы и нормы дополняются и детализируются локальными нормами, а главное, механизмами, обеспечивающими реализацию взаимных прав и обязанностей субъектов трудовых правоотношений. Государство не диктует специального поведения для хозяйствующего субъекта, оно лишь формирует правила должного поведения.

Локальное правовое регулирование не должно противоречить, искажать, заменять и тем более отменять действующее законодательство. В соответствии со ст. 8 ТК РФ за работодателем закрепляется право принимать локальные нормативные акты, содержащие нормы трудового права, но только в пределах своей компетенции в соответствии с трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права, коллективными договорами, соглашениями.

Работодатель как основной субъект локального нормотворчества не должен забывать, что при принятии локальных нормативных актов необходимо учитывать мнение представительного органа работников (при наличии такого на предприятии).

В тех случаях, когда положения ЛНА ухудшают положение работников, они не подлежат применению. В таких случаях применяются нормы трудового права более высокого уровня в иерархии источников трудового права.

Основное назначение локальных нормативных актов состоит в конкретизации нормативно-правовых актов более высокого уровня с учетом особенностей организации и условий труда того или иного юридического лица или индивидуального предпринимателя, повышения уровня гарантий, предоставляемых работникам локальными нормативными актами, а также установление новых условий труда, определение которых прямо является компетенцией работодателя.

Локальные нормативные акты могут в какой-то степени восполнить некоторые пробелы законодательства о труде и осуществить первичное правовое регулирование при отсутствии соответствующих нормативно-правовых актов, принятых государственными органами, органами местного самоуправления или социальными партнерами.

Несмотря на то что данный вид источников трудового права имеет низшую юридическую силу, данные документы во многих случаях содержат в себе все основные правила, по которым работает та или иная организация (компания). Хотелось бы обратить внимание на то обстоятельство, что само понятие локальных источников трудового права по своему содержанию намного шире понятия локального нормативного акта (ст. ст. 5, 26 ТК РФ). Отсюда следует, что внутри самих локальных источников трудового права существует свое отдельное разделение актов.

Итак, локальные источники трудового права, помимо локальных нормативных актов, содержат в себе еще ряд письменных документов, содержащих в себе не только нормы права, но и нормативные соглашения сторон. Большинство локальных источников трудового права носят договорный характер, а следовательно, они тесно связаны с развитием социально-партнерских отношений, значимость которых особо возрастает в современном трудовом законодательстве. Нет необходимости делить локальные акты по степени юридической значимости, так как одним из основных признаков ЛНА является ограниченная сфера действия - конкретная организация. В науке трудового права данная нормотворческая деятельность в рамках конкретной организации получила название локального регулирования труда <1>.

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

<1> Анисимов Л.Н. Трудовые отношения и внутренний трудовой распорядок. - М., 2005. С. 273.

В контексте данной статьи нами будут рассмотрены локальные нормативные акты, которые принимаются работодателем и регулируют трудовые и тесно связанные с ними отношения. При этом отметим, что основной отличительной чертой локальных нормативных актов от других локальных источников трудового права является тот факт, что их принятие является исключительным правом работодателя (ч. 1 ст. 22 ТК РФ).

Признаки локального нормативного акта

Первым обязательным признаком любого локального нормативного акта, который принимает работодатель, является нормативность.

Вторым обязательным признаком локального нормативного акта следовало бы отметить его локальную юрисдикцию, то есть направленность действия. Локальные нормативные акты организации, содержащие нормы трудового права, не могут распространяться на работников других организаций <2>. А в соответствии с ч. 4 ст. 13 ТК РФ принимаемые работодателем локальные нормативные акты действуют в отношении работников данного работодателя независимо от места выполнения ими работы.

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

<2> Шкатулла В.И. Комментарий к Трудовому кодексу РФ. 5-е изд., - М., 2007. С. 82.

Третьим признаком локального нормативного акта является его волевое содержание, то есть выражение воли работодателя. Несмотря на то что при разработке и принятии некоторых локальных нормативных актов необходимо учитывать мнение представительного органа работников в порядке, установленном ст. 372 ТК РФ, это нисколько не противоречит утверждению, что в локальном нормативном акте в первую очередь воплощается воля работодателя.

Четвертый признак: локальный нормативный акт - это всегда письменный документ.

Наличие вышеперечисленных признаков ЛНА дает возможность отличать локальный нормативный акт, подписанный руководителем, от информационно-справочных документов, таких как протокол заседания, письмо, докладная и объяснительная записка, справка и т.д. <3>.

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

<3> Андреева В.И. Делопроизводство. Учебное пособие. - М., 2003. С. 14.

Как уже упоминалось выше, локальные нормативные акты включают в себя довольно разнородные правовые акты. Требования к оформлению документов, предусмотренные ГОСТ Р 6.30-2003, довольно сложно применить к данному виду нормотворчества. При этом в многочисленных на сегодняшний день комментариях к ТК РФ, методических рекомендациях по унификации текстовых документов содержатся различные практические советы, которые работодатель может использовать при создании локальных нормативных актов. В частности, существуют примерные макеты, структуры правил внутреннего трудового распорядка, инструкции по охране труда и т.п. Тем не менее все предлагаемые макеты не являются императивными для работодателя, а носят лишь рекомендательный характер.

Помимо вышеназванных признаков, определяющих содержание локальных нормативных актов, можно выделить еще несколько дополнительных моментов.

Во-первых, следует указать официальный характер локального нормативного акта. В соответствии с ч. 1 ст. 21 ТК РФ работник имеет право на полную и достоверную информацию об условиях труда, а работодатель обязан знакомить работников под роспись с принимаемыми локальными нормативными актами, если они непосредственно связаны с трудовой деятельностью последних (ч. 2 ст. 22 ТК РФ). Однако, как показывает практика, информирование сотрудников по поводу принятия какого-либо ЛНА не осуществляется, потому что доступ к корпоративной документации имеют лишь немногие, например заместители руководителя, юрисконсульт либо директор по персоналу. Все остальные вынуждены обращаться к ним за разъяснениями тех или иных положений локального нормотворчества.

Во-вторых, надо иметь в виду корпоративный (всеобщий) характер распространения локального нормативного акта. Данный признак проявляется в том, что локальные нормативные акты могут касаться неопределенного круга лиц данной организации. Они рассчитаны на неоднократное применение и носят обязательный характер только применительно к членам одной производственно-трудовой корпорации <4>. Иными словами, многие отношения работников с работодателем носят общий для всех характер и не могут носить индивидуальную направленность.

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

<4> Маврин С.П., Хохлов Е.Б. Трудовое право России. Учебник. - М., 2002. С. 199 - 200.

Основания для разработки локальных нормативных актов

Разработка структуры, содержания, формы локального нормативного акта требует специального юридического образования, опыта работы в данной сфере деятельности, а также значительных творческих усилий со стороны службы управления персоналом, юридического отдела организации. Для того чтобы приступить к разработке и подготовке норм права, пусть даже локальных, необходимы основания. Такими основаниями могут являться:

- федеральные законы и иные нормативные правовые акты, обязывающие работодателя разработать локальный нормативный акт (например, правила внутреннего трудового распорядка в соответствии со ст. ст. 189, 190 ТК РФ);

- постановления (решения) органов государственной исполнительной власти, принятые в соответствии с их компетенцией;

- обязательства органов государственной власти субъектов, органов местного самоуправления, объединения работодателей в рамках заключенного отраслевого (межотраслевого), территориального соглашения, так как стороны, его подписавшие, обязуются принять локальные нормативные акты, скажем, улучшающие условия труда для работников своей отрасли;

- инициативные решения объединения работодателей, включая индивидуальных предпринимателей, решивших привлечь в свою организацию (компанию) профессионалов и предоставляющие им особые условия труда, и др.;

- инициативные решения собственника имущества организации (компании), уполномоченных органов управления юридического лица.

Содержание локальных нормативных актов должно четко регламентировать те трудовые отношения работника и работодателя, для регулирования которых и утверждался данный локальный нормативный акт.

Анализ положений локальных нормативных актов показывает, что пока они воспроизводят либо детализируют положения, установленные в трудовом законодательстве и нормативных актах, изданных государственными органами власти. Вместе с тем уже сейчас можно усмотреть тенденцию формирования крупными производственными корпорациями собственных положений, в основном касающихся применения различных санкций. Как правило, санкции, установленные той или компанией, сводятся к лишению существующих здесь преимуществ в виде материальных благ или льгот для работников, которые, в частности, нарушают трудовую дисциплину, правила внутреннего трудового распорядка и др.

Условия и порядок принятия локальных нормативных актов

Соблюдение порядка принятия ЛНА важно как для работодателя, так и для работников с точки зрения регулирования трудовых отношений.

Локальные нормативные акты принимаются руководителем организации (компании) в форме различного рода приказов (решений), правил, положений, инструкций, содержащих правовые нормы и правила поведения, регламентирующие трудовые и тесно связанные с ними отношения.

Единолично (без учета мнения представительного органа работников) работодатель может принимать, например: штатное расписание, должностные инструкции и квалификационные характеристики, приказы, распоряжения, имеющие нормативное содержание.

Воплощение же воли работников организации в большинстве случаев поставлено в зависимость от усмотрения работодателя. Его органы управления, разумеется, обладают наиболее полной и достоверной информацией о финансово-экономическом положении хозяйствующего субъекта, условиях труда и заработной плате, в отличие от первичной профсоюзной организации, что дает преимущества работодателю при разработке проектов локальных нормативных актов.

Однако в Трудовом кодексе установлено, что локальные нормативные акты, касающиеся условий труда работников, по общему правилу принимаются с учетом мнения представительного органа работников. Это могут быть локальные нормативные акты, предусматривающие введение, замену и пересмотр норм труда.

В соответствии с ч. 4 ст. 135 ТК РФ система оплаты труда и стимулирования труда, в том числе повышение оплаты труда в ночное время, выходные и нерабочие праздничные дни, сверхурочные работы, устанавливается работодателем также с учетом мнения выборного профсоюзного органа данной организации. Иными словами, работодатель не принимает единолично, скажем, положение об оплате труда как локальный нормативный акт.

В ст. 372 ТК РФ определен порядок учета мнения выборного профсоюзного органа, представляющего интересы работников организации при принятии локальных нормативных актов, содержащих нормы трудового права.

Согласно указанной статье работодатель в случаях, предусмотренных Трудовым кодексом РФ, другими нормативно-правовыми актами, коллективным договором, соглашениями, перед принятием решения об издании определенного ЛНА направляет его проект и обоснование по нему в выборный орган первичной профсоюзной организации, который представляет интересы всех или большинства работников. Последний не позднее пяти рабочих дней со дня получения проекта указанного ЛНА направляет работодателю мотивированное мнение по проекту в письменной форме. В случае если это мнение выборного профсоюзного органа не содержит согласия с проектом либо содержит предложения по его совершенствованию, работодатель может согласиться с ним либо в течение трех дней после получения мотивированного мнения провести дополнительные консультации с выборным органом первичной организации в целях достижения устраивающего стороны решения. Если согласие не достигнуто, возникшие разногласия оформляются протоколом, после чего работодатель имеет право своим решением принять локальный нормативный акт. В свою очередь выборный орган первичной профсоюзной организации может обжаловать это решение работодателя в соответствующую государственную инспекцию труда или в суд. А также в соответствии с ч. 4 ст. 372 ТК РФ выборный профсоюзный орган может начать процедуру коллективного трудового спора в соответствии с нормами ТК РФ.

Наряду с изложенным, необходимо иметь в виду и некоторые другие обстоятельства.

В связи с тем что участие представительных органов работников в осуществлении локального нормотворчества рассматривается как одна из форм социального партнерства, стороны социального партнерства при заключении коллективного договора могут установить правило о согласовании некоторых локальных нормативных актов, содержащих нормы трудового права, с представительным органом работников, действующим в организации.

Подведем итоги

В целом локальное регулирование трудовых отношений носит замыкающий в системе источников трудового права характер, так как осуществляется в пределах только одной организации. При этом государство, наделив работодателя локальной законодательной инициативой, исходит из того, что локальное регулирование труда призвано обеспечить единство государственных интересов и интересов каждого трудового коллектива в рамках одной производственно-трудовой корпорации <5>. Именно поэтому локальные нормативные акты организации можно охарактеризовать как корпоративные документы юридического лица <6>, и все чаще их относят к источникам корпоративного права.

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

<5> Антонова Л.И. Локальное правовое регулирование (теоретическое исследование). - Л., 1985. С. 4.

<6> Москаленко К. Журнал "Кадровик. Кадровое делопроизводство", 2006, N 10. С. 14.

В любом случае, как уже отмечалось, основная роль локального нормотворчества - это регулирование комплекса трудовых отношений, которые не урегулированы нормами общего значения, но правовое опосредование которых обусловлено принципами данной отрасли права <7>.

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

<7> Тарасова В.А. Журнал "Правоведение", 1968, N 4. С. 94.

Исходя из этого, можно сделать вывод, что работодатели вправе принимать локальные нормативные акты с целью дополнения и развития законов и иных нормативных правовых актов, регламентирующих трудовые отношения между работодателем и работниками. Поэтому работодатель принимает тот или иной локальный нормативный акт для того, чтобы достичь указанных ниже целей.

Во-первых, работодатель принимает определенные локальные нормативные акты, содержащие нормы трудового права, в случаях, когда его к этому обязывают законы, иные нормативные правовые акты, соглашения, коллективный договор и т.п. с целью исполнения закона (ст. 8 ТК РФ).

Во-вторых, когда какие-либо трудовые отношения реально существуют, но не введены в рамки законодательного регулирования, хотя потребность в таком регулировании имеется. Говоря другими словами, в законодательстве имеется пробел, который необходимо восполнить. Например, законодательно не определено правовое положение штатов организации (компании). Но в любом случае эти отношения необходимо регламентировать работодателю, определив взаимные права и обязанности сторон правоотношений - работодателя и работников, то есть персонала. Такая задача, может быть решена только при помощи локального нормативного акта, принятого работодателем, например положения о персонале.

В-третьих, локальные нормативные акты разрабатываются в тех случаях, когда необходимо формализовать процедуры применения законодательных и иных нормативных правовых норм. Примером такого локального нормативного акта может служить положение о комиссии по трудовым спорам.

В-четвертых, потребность в локальных нормативных актах возникает и тогда, когда определенная область трудовых отношений регламентируется не одним, а несколькими правовыми актами. В этих случаях их целесообразно изложить в определенной последовательности в каком-либо локальном нормативном акте, что значительно упростит и облегчит их применение.

В-пятых, трудовые отношения каждого работника с работодателем регламентируются на основании заключенного между ними трудового договора. Однако трудовым договором не могут быть охвачены все отношения, возникающие в процессе трудовой деятельности работника, с работодателем, а следовательно, некоторые условия труда могут быть регламентированы конкретным локальным нормативным актом.

В-шестых, инициативные решения работодателей, например, с целью привлечения в организацию наиболее квалифицированных и востребованных работников.

Сами локальные нормативные акты призваны определять взаимные права и обязанности между сторонами трудовых отношений и носить для сторон обязательный характер.

# Почему инвестировать деньги в персонал нельзя

|  |  |
| --- | --- |
|  | Антон Паремский, коммерческий директор группы компаний «Внешторг» |

Окончил Санкт-Петербургскую академию управления и экономики и бизнес-школу ИМИСП по направлению «проектное управление». С 2007 по 2010 год работал в должности руководителя филиала компании Eco Light (Гуанчжоу, Китай). В 2010–2013 годах — руководитель направления ВЭД строительного торгового дома «Петрович». В 2013–2014 годах возглавлял отдел СТМ компании «220 Вольт». В нынешней должности с марта 2014 года.

Бизнесмены часто экономят на CRM-системе: ставят планы и контролируют их выполнение с помощью стандартных электронных таблиц или бумажных носителей. Такие руководители вкладывают деньги в обучение и мотивацию персонала. При этом становятся заложниками двух-трех менеджеров, после увольнения которых фирма несет убытки. Поэтому я делаю ставку не на людей, а на систему «Твердый бизнес». Я разработал и внедрил ее, как только в компании появился первый наемный сотрудник. Расскажу подробнее о составляющих.

Если вы строите бизнес с опорой на кадры, помните, что каждый день рискуете их потерять. Завтра ваш сотрудник уволится, заболеет, уйдет в декретный отпуск или переедет, а фирма не получит прибыли. Берите пример с крупных организаций. Вкладывайте деньги в то, что поможет расти компании в целом, а не отдельным личностям. Бизнес должен зависеть от системы, а не от людей.

Оптимизируйте бизнес-процессы таким образом, чтобы избежать внутренних сбоев в компании, срыва заказов, затрат на «лишний» персонал, размытой ответственности и проблем со взаимозаменяемостью.

Как у нас. Изначально я не привязывал результаты работы к исполнителям — наоборот, старался унифицировать процессы. Когда мы заработали первые 300 тыс. руб., 290 из них потратили на CRM для отдела продаж. Сейчас все процессы синхронизируются в электронном виде: внешние — в CRM, внутренние — в «1С».

Ежегодно на новый софт и оплату труда штатных программистов мы тратим 5% от суммы товарооборота. В 2017 году вложили уже 1,5 млн руб.: усовершенствовали CRM-систему и создали «личный кабинет» для клиентов. Расходы окупаются: основной рост компании происходит благодаря проработке базы потенциальных заказчиков. Через СRM привлекаем клиентов, а «личный кабинет» помогает их удержать. В этом году запланирован прирост в шесть раз по отношению к прошлому году. Темп выдерживаем.

Перед любой фирмой стоит вопрос: растить своих сотрудников или нанимать готовых специалистов? Молодым быстроразвивающимся компаниям со штатом до 100 человек надо брать лучших специалистов на рынке. При активном росте бизнеса сотрудники, которые уже работают в организации, не успевают за ее темпами.

По необходимости меняйте кадры. Я спокойно отношусь к ротации персонала и почти не употребляю слово «увольнение». Подхожу к вопросу как в футболе: мне нужно, чтобы команда забивала как можно больше голов, а пропускала как можно меньше. В зависимости от задач, я могу «перекупить» хорошего «нападающего», чтобы усилить свои позиции. Ну а если «защитник» раз за разом приносит «голы в свои ворота», я отправляю его на рынок свободным агентом.

Если кого‑то из подчиненных смущает частая ротация, установите понятные правила. Когда увольнение не становится неожиданностью, а логически следует из невыполнения показателей, все происходит без эксцессов.

Как у нас. За год в отделе активных продаж численностью 10 человек сменились 14 сотрудников. Двое отработали год, и, если сначала они были «звездами», сейчас их показатели — средние по отделу. Структурированные процессы и CRM дали результат: новички выходили в лидеры в первый же месяц. Быстрый рост происходит за счет готовых баз потенциальных и активных клиентов. Новый сотрудник не тратит время на поиск контактов. Если он обладает компетенциями в продажах, то быстро показывает результат. В то время как статус «старичка», наоборот, снижает темп работы.

За три года никто не уволился из компании по собственному желанию. Напротив, к нам переходят сотрудники из больших организаций. Тем, кто показывает результаты, мы готовы предложить зарплату выше рыночной. Ведущие менеджеры по продажам получают 150–200 тыс. руб.

Чтобы избежать размытой ответственности, четко формулируйте и записывайте задачи. Каждый сотрудник должен понимать, кому он подчиняется, от кого получает задания и к какому результату требуется прийти в течение указанного времени. Создайте понятные правила, обозначьте вознаграждение за выполнение плана и наказание за нарушения.

Сведите действия сотрудника к конкретным и упрощенным задачам, которые он должен выполнить, чтобы справиться с работой. В нашей компании, например, задачи делятся на регулярные, которые повторяются из месяца в месяц, и разовые. К первым относятся, например, сопровождение клиентов или заказ регулярных позиций, ко вторым — внедрение новой программы или проведение маркетинговой акции.

Отдел продаж состоит из трех частей. В него входят сотрудники колл-центра, региональные менеджеры и менеджеры по ключевым клиентам. Наши заказчики — точки, продающие электроинструмент конечному потребителю, онлайн- или офлайн-розница. Работа с ними выстроена по этапам и распределена между менеджерами.

Колл-центр. Сотрудники звонят в розничные магазины и пополняют базу потенциальных клиентов. Задача колл-центра — рассказать о плюсах работы с нашей компанией и предложить сотрудничество. Для этого подразделения разработали скрипты, которых менеджеры обязаны придерживаться, и установили норму звонков — в среднем 40. Плановые показатели меняем в зависимости от потребностей каждый месяц. Если, например, провели выставку, то план увеличивается.

Региональные менеджеры. Они работают с мелкими потенциальными клиентами в регионах, открывают и закрывают сделки. Следят за поставкой и реализацией товаров партнерами. Менеджеры этого подразделения должны знать скрипты, но могут не следовать им дословно. Они выполняют план по продажам, план по количеству звонков и времени разговоров в день.

Эти и другие задачи заносим в систему, их исполнение отслеживаем. Например, задача сопровождения подразумевает, что, как только продукция выезжает со склада, менеджер информирует об этом клиента, следит за передвижением товара и уточняет, когда он доставлен и выложен на полки. Если заказчик работает с отсрочкой платежа, например, 45 дней, то на 10‑й, 30‑й и 40‑й дни менеджер проверяет, как идет продажа товара.

Если медленно, то, чтобы стимулировать сбыт и помочь клиенту уложиться в срок по оплате товара, менеджер организует sellout-активность: обучение продавцов, дополнительные вывески и пр.

Менеджеры по ключевым клиентам. Это сотрудники, которые работают с федеральными сетевыми магазинами. Они строят план работы по своему усмотрению, редко используют скрипты, но план продаж и звонков у них тоже есть. Кроме того, они выполняют задачи по сопровождению. Например, менеджер в течение месяца получает по каждому клиенту статистику продаж и фотографии выкладки товара. Если запланированы совместные акции, то организовывает и курирует все сопутствующие работы.

Штрафы

Не используйте штрафы как инструмент сокращения фонда оплаты труда: это демотивирует персонал. Вводите денежные наказания за несоблюдение регламентов — пусть суммы будут небольшими, но напоминают о правилах.

Никаких секретов внедрения не существует. Сначала определите желаемый результат, затем составьте план работ и установите сроки исполнения. По итогам замерьте план и факт на каждом этапе работ. Если вы видите, что штрафы положительно повлияли на работу сотрудников, продолжайте вводить их, несмотря на сопротивление.

Главное, никогда не делайте исключений. Если за нарушение установлен штраф, он действует всегда, при этом наказания для руководителей строже, чем для других сотрудников. Только так вам будут доверять и на ваш пример будут равняться.

Как у нас. После внедрения CRM в конце первого месяца сотрудники просрочили 72 задачи из 300. Провели собрание, на котором рассказали, что плохо срывать сроки, и объяснили, как действовать по регламенту, чтобы их переносить. В конце второго месяца было 68 просроченных задач из 350. На третий месяц ввели штраф в 300 руб. за каждую просрочку. Результат: из 400 задач за месяц просрочены только две.

Если сотрудник обязался выполнить задачу к такому‑то времени, но этого не произошло, один перенос срока стоит 300 руб. Второй перенос — 500 руб. Больше двух раз перенести срок нельзя.

Базовые штрафы действуют для всех сотрудников компании, но есть дополнительные взыскания по отделам. Стандартная сумма — 300 руб. (например, за опоздание на работу). Если менеджер подтвердил свое присутствие на встрече, но не пришел, тоже штрафуем на 300 руб.

Если прогулы, опоздания или неявки на встречи становятся регулярными и сумма штрафов, полученных одним сотрудником за месяц, превышает 1200 руб. — это сигнал о проблемах. Менеджера вызывают на разговор к руководителю. Если в следующем месяце ситуация повторяется, мы

За три года, по информации из отчета Ассоциации торговых компаний и производителей, мы заняли 3% рынка, притом что количество игроков на нем — более 200.

Комментарий эксперта  
ИТ-технологии не могут заменить квалифицированные кадры

Дмитрий Калягин, заместитель управляющего директора группы компаний «Хомнет»

Инвестиции в персонал и ИТ-инфраструктуру не могут быть взаимозаменяемыми. CRM, ERP и другие системы автоматизации повышают продуктивность работы сотрудников, облегчая выполнение некоторых задач. При этом развитая технологическая основа не может существовать без квалифицированных кадров. К примеру, на место бухгалтера с соответствующим образованием не сядет выпускник факультета филологии. Поэтому приоритет мы отдаем личному развитию персонала.

Приглашаем молодых сотрудников на оплачиваемую стажировку. Выращиваем из них грамотных специалистов. Для стажеров на первый план выходит не работа, а обучение. В среднем из десяти пришедших человек в компании остаются пять. По результатам стажировки нам важно понимать, в каком направлении хочет развиваться сотрудник и какая система мотивации подойдет именно ему. Например, у нас был стажер, желающий тестировать продукты, но по окончании стажировки он продолжил обучение, чтобы стать техническим архитектором. Мотивация этого работника — возможность обучаться и получать знания за счет компании, в которой он построит карьеру.

В среднем за полгода мы тратим на одного стажера около 300 тыс. руб., включая заработную плату, расходы на обучение и сертификацию. Зато получаем грамотных и лояльных специалистов.

Добиться успеха можно, комбинируя оба метода

Ирина Снегова, генеральный директор компании «Любимый край»

В работе мы уделяем внимание и технологическим решениям, и обучению сотрудников. Придерживаемся такого мнения: чтобы построить дом, нужны как инструменты, так и люди, которые умеют ими пользоваться.

Мы вкладываем 3% операционных затрат в развитие технологических решений и обучение сотрудников компании. ИТ-автоматизация, качественное программное обеспечение, инструменты аналитики, оперативность занесения данных дают нам точность информации, помогают быстрее увидеть результаты работы. А принять эффективное решение на основе полученных сведений помогает обучение. Мы постоянно дорабатываем и улучшаем программное обеспечение и существующий функционал.

Помимо этого, в компании есть корпоративный университет. Мы проводим тренинги и даем сотрудникам возможность пользоваться корпоративной библиотекой. Выезжаем на конференции, стажировки, выставки, экскурсии, обмениваемся опытом на ежегодных слетах региональных представителей, дистрибьюторов и пр.

Автоматизация решает проблемы, которые возникают в повседневной работе. Совершенствуя ИТ-инструменты, мы минимизируем количество ошибок, повышаем скорость принятия решений и, как следствие, улучшаем показатели компании. Обучение помогает работникам выполнять свои задачи качественно и в срок. Планомерная, стабильная работа — показатель хорошей операционной деятельности.

# Цифровизация: почему одни потеряют работу, а другим будут переплачивать

Андрей Семеркин Главный редактор, Москва

Цифровые технологии перекроят рынок труда. «Белые воротнички» начнут массово терять работу. А какие специалисты будут востребованы?

Цифровизацию невозможно отменить. Если ваша компания пока не вовлечена в цифровые отношения, это не значит, что вам удастся сохранить свое рабочее место до пенсии. Собеседник Executive.ru – Андрей Кленин – знает о цифровых технологиях не понаслышке. Он работал гендиректором Wikimart, операционным директором «Юлмарта» и гендиректором «МТС-Ритейл» («Русская телефонная компания»). Продолжаем обсуждать с Андреем тему цифровой трансформации. Первая часть интервью была опубликована 19 января 2018 года.

Executive.ru: У компаний есть выбор – идти по пути цифровизации или нет? Можно ли вообразить ситуацию, когда две сравнимые компании сделали разный выбор – одна «прыгнула в воду», а вторая «осталась на берегу»? Что с ними будет?

Андрей Кленин: Ответ, с одной стороны, очевидный, а с другой стороны – нет. Он будет зависеть от двух вещей. Во-первых, от правильности принятых решений. Под правильностью я понимаю зрелость технологий и риски, которые влечет за собой внедрение. Инвестиции в технологии, которые находятся на очень ранней стадии или на начальном цикле тестирования, могут не дать нужного эффекта, но при этом оказаться достаточно затратными для компании. Компания-новатор купила дорогую «игрушку», которая дала маленький эффект, а компания-последователь инвестировала в более дешевый инструмент и получила больший эффект.

Во-вторых, решающее значение имеет культура компании, ее способность воспринимать инновации и успешно их внедрять, потому что даже работающие решения может внедрить только та компания, которая внутри ориентирована на развитие. Если же компания консервативна, если она забюрократизирована, а ее сотрудники озабочены собственным «выживанием», удержанием своих рабочих мест – такая компания едва ли сможет успешно внедрить новые технологии.

Executive.ru: Что бы вы посоветовали такой компании?

А.К.: Выдерживать баланс между поколениями. Привлекать в компанию инициативных представителей поколения Y, которые ориентированы на изменения, в том числе в карьере, на рост и развитие. Быть готовыми к тому, что в любом проекте сторонниками будут представители поколения Z, даже если они не очень понимают для чего нужны инновации, они будут их поддерживать. Нужно выстраивать баланс в пользу сторонников изменений.

Executive.ru: А если в компании преобладают взрослые сотрудники?

А.К.: Если в компании люди за 40, такой компании крайне тяжело внедрять новые технологии. Сначала надо подготовить персонал и поработать над развитием корпоративной культуры: компания и ее сотрудники должны осознать ценности трансформации. Это долгий процесс, кропотливый, но им нужно заниматься. Невозможно ждать пять лет, а потом сказать: «Мы решились! Давайте все быстренько внедрим!»

Компанию нужно готовить к переменам. Работать с сотрудниками, с корпоративной культурой, с инфраструктурой, готовить кадровый резерв из числа перспективных молодых специалистов. Есть собственники, которые считают, что корпоративная культура –это вообще самое важное в компании. Я в этом вопросе более осторожен в оценках, но соглашусь, что это один из критически важных для успеха факторов.

Executive.ru: Где компании берут знания по теме цифровой трансформации?

А.К.: Информации пока явно недостаточно. В первую очередь, не хватает информации об успешных внедрениях. Такие кейсы тиражируются очень охотно, потому что компаниям, конечно, проще инвестировать в то, что уже сделали другие. Однако на пути копирования чужих решений лидером не станешь! Компании ищут аналогии, изучают западный и восточный опыт – в Китае в определенных секторах есть неплохие наработки. Привлекают экспертов высшей и первой лиги. Иногда зовут экспертов рангом поменьше – в зависимости от масштаба задачи. Внешняя экспертиза очень важна – она позволяет не наступать на грабли, которые очевидны для консультанта, но незаметны для компании, поскольку она проходит этот путь впервые.

Обладателями функциональной экспертизы являются узкие специалисты. Это могут быть дата-аналитики, дата-инженеры, программисты с определенным уровнем компетенций, специалисты по базам данных, системные архитекторы… В зависимости от масштаба компании формат привлечения этих специалистов может быть разным. Большая компания может пригласить их к себе, а малая может нанять подрядчика, у которого есть все эти профессионалы. Для крупных проектов нужны свои проектные менеджеры и классный CDO.

Executive.ru: В какой мере российская система образования готова дать бизнесу эти компетенции?

А.К.: Пока не готова, но она быстро меняется, и я думаю, что в ближайшее время в этом секторе появится много предложений.

Executive.ru: А каким должно быть предложение, как вы полагаете?

А.К.: Думаю, цифровой компонент появится в любой профессии, и система образования должна будет это учесть. Когда-то медики занимались собственно лечением пациентов. Сейчас они сидят за компьютерами и вводят первичную информацию о пациентах. В будущем, как я полагаю, эта компьютерная «писанина» исчезнет, а мониторинг состояния пациентов будет вестись с помощью телеметрических решений. Цифровой компонент таким образом накладывается на медицинскую экспертизу. Телемедицина станет частью профессии.

Нечто подобное будет происходить в каждой профессии, поэтому изучать цифровые технологии нужно будет в каждом вузе. Вся система образования должна будет формировать образ цифрового сотрудника – участника цифровой экономики.

Executive.ru: Представители каких традиционных профессий находятся в зоне риска? Кому цифровизация угрожает в первую очередь?

А.К.: Очевидно, что профессии, представителей которых мы объединяли в категорию «белые воротнички», уйдут в прошлое. Люди, чья работа связана с движением документов, с вводом информации и ее первичной обработкой, станут ненужными: бухгалтеры, кадровики, юристы, специализирующиеся на претензионной и договорной тематике.

При этом будет расти спрос на программистов, специалистов по созданию баз данных, системных архитекторов. Другой сектор роста – инженеры по проектированию автоматизированных устройств, которые принято называть роботами. Я имею в виду роботов в физическом смысле – решения, применяемые в промышленности и на транспорте, включая управление беспилотными летательными аппаратами, автомобилями, трамваями, троллейбусами, поездами и даже речными судами.

Третье направление – проектирование бизнесов. Речь идет не просто о бизнес-аналитиках, которые изучали бизнес-системы, но о специалистах, способных проектировать, строить и перенастраивать бизнес-системы в виде платформ.

Executive.ru: В каких форматах компании могут сотрудничать со специалистами в области цифровой трансформации?

А.К.: У компании есть выбор – стать платформой или присоединиться к чужой платформе. Мы обсуждали эту тему в первой части интервью. Если компания идет по первому пути, если у нее есть собственный набор уникальных данных, который составляет смысловое наполнение платформы – тогда у нее должны быть дата-инженеры, аналитики, специалисты в области BigData и профессионалы, способные выстроить взаимодействие с внешними цифровыми сервисами.

Если компания небольшая, если она не претендует на уникальность и у нее нет ресурса, чтобы создать собственную бизнес-платформу, она может присоединить бизнес к другим платформами, использовать имеющиеся облачные решения. Второй путь проще, потому что большие платформы уже позаботились о том, чтобы клиентам было удобно. Нужные сервисы, включая рекламу, социальные сети, доставку, внешнюю бухгалтерию, подбор персонала, подключаются по мере необходимости. Вы окружаете бизнес набором нужных «розеток», в которые вам остается воткнуть соответствующие «вилки». В этом случае достаточно услуг внешних консультантов, которые могут помочь правильно адаптировать ваш бизнес к условиям новой экономики.

Executive.ru: Как вы оцениваете состояние цифровой экономики в России? На каком этапе цифрового транзита мы находимся?

А.К.: Пока мы отстаем по масштабам. По оценкам McKinsey в прошлом году доля цифровой экономики в России составляла 3,9%, тогда как у США – 10,9%, у Китая –10%. Однако национальная программа предполагает утроение этого объема к 2025 году. Этот рывок может быть обеспечен благодаря стандартизации.

Executive.ru: Что вы имеете в виду?

А.К.: Выработка национальных стандартов может существенно упростить и ускорить процессы внедрения цифровых технологий. Мы можем иметь в стране 20 или даже 100 служб доставки, но нам не нужно 20 стандартов подключения к компаниям доставки. Если есть единый национальный логистический интерфейс, к нему могут подключаться и те, кому нужна доставка, и логистические компании, которые обеспечивают доставку. Выработка такого национального стандарта позволит быстро решить логистическую проблему России – по сути,позволит создать единые биржи тарифов, где может формироваться конкурентная стоимость доставки.

В работе бирж могут участвовать как большие компании, такие как РЖД или «Почта России», так и маленькие частные компании. Другое дело, что частная компания может обеспечить доставку в 100 городов, а «Почта России» – в тысячи. Безо всякого государственного регулирования можно создать конкурентную платформу, которая позволит очень быстро улучшить положение дел в российской логистике. Это очень важная задача, ни в одной стране мира, включая США или Китай, нет логистической проблемы такой сложности.

Executive.ru: В секторе логистики подобного стандарта, как мы видим, пока нет. А в других секторах российской экономики?

А.К.: В некоторых секторах есть. Например, в области налоговой отчетности у нас все довольно неплохо. В США, например, налоговая система работает по другому принципу. Там приято считать, что люди добровольно декларируют доходы, но система очень жестко карает, если налоги не уплачены. Поэтому в США нет такого акцента на сборе информации, как в России. Вы можете встретить в США какие угодно кассовые аппараты, есть японские или индийские ресторанчики, где кассовые чеки до сих пор пишутся от руки, это не запрещено. Соответственно рынок кассовых аппаратов не регулируется так жестко как в России. Однако это разнообразие может стать препятствием при реализации крупных автоматизированных решений: для такого количества кассовых аппаратов невозможно подобрать универсальное решение.

В нашем случае разнообразие моделей гораздо меньше. Рынок поделен между крупными производителями. Сейчас вместо ЭКЛЗ (модуль, который хранил записи о транзакциях с использованием контрольно-кассовой техники) появился Фискальный накопитель, который в режиме реального времени передает фискальные данные в налоговую инспекцию. Это, на мой взгляд, соответствует интересам и бизнеса, и покупателя, и государства.

Общедоступные открытые решения в области документооборота, созданные на основе единых стандартов, помогут избежать «общенационального зоопарка» и ускорят развитие цифровой экономики в стране. Мы будем иметь системы, которые хорошо интегрируются друг с другом. Эта «легкая» интеграция представляет собой один из тех эффектов, которые мы ожидаем от цифровой трансформации в масштабах российской экономики.

# Правовые основы управления персоналом

Как эффективная управленческая деятельность связана с системой правового поведения всех участников трудовых отношений, их взаимодействия друг с другом в трудовом процессе? Что в системе управления трудом обеспечивает надежную связь между всеми ее элементами? На эти вопросы автор отвечает в материале.

Человеческий ресурс

При становлении и развитии рыночных отношений работа организации происходит в условиях динамизма, изменчивости и усиления конкурентной борьбы. Это требует от собственников и руководителей умения оперативно принимать решения, быть готовым к постоянным и глубоким преобразованиям. В странах с рыночной экономикой предприниматели в повседневной деятельности уже давно акцентируют свое внимание на использование разнообразных методов оптимизации организационных, технических и социальных компонентов производств [1, 2, 3]. Там большое развитие получили различные подходы, научные школы и направления, изучающие влияние человеческого фактора на производство.

Многие компании поняли, что общий уровень развития и доступности достижений техники и технологии настолько высок, что только за их счет выиграть в конкурентной борьбе на рынке невозможно. Требуется использование более мощного, перспективного и эффективного ресурса. Таковым являются интеллектуальный и физический потенциал человека, его способность к саморазвитию.

Признается, что необходимым и главным условием успешной работы организации является отношение к человеческим ресурсам, а это предполагает повышенный интерес к морально-психологическим и социально-организационным факторам, к эффективному функционированию персонала. Люди рассматриваются как достояние компании. Одновременно выдвигаются достаточно жесткие требования к работникам, но происходит это путем апеллирования к их сознанию через внушение чувства ответственности за благополучие компании. Объективной тенденцией развития экономики является консолидация материальных ресурсов (производственного капитала) и человеческих ресурсов (социального капитала). Сколько бы капитала ни привлекали, он не принесет прибыли без эффективного труда человека.

Инструменты управления

Управление персоналом - это система, которая включает в себя приемы и методы управления, интегрирует такие разноплановые явления, как набор работников, координацию и стимулирование их деятельности в правовых рамках и на основе учета психологических факторов. Одновременно эта система взаимодействует с внешней средой, является элементом системы управления организацией и в этом качестве нацелена на повышение эффективности производства. Управление персоналом, являясь необходимым условием эффективного развития экономики, находится под мощным воздействием экономической и правовой культур, которые имеют устойчивое и самобытное для каждого народа содержание. Это чрезвычайно важное обстоятельство объективного характера часто не принимается во внимание.

Приспосабливаясь к рынку, руководители отечественных организаций обращаются к опыту развитых стран в организации управления. Однако благие намерения далеко не всегда достигают желаемого результата. Это объясняется рядом причин объективного и субъективного характера, важнейшими из которых представляются следующие.

Во-первых, эти идеи большей частью заимствованы из американского, японского или немецкого менеджмента и в "чистом" виде не приспособлены к российским условиям.

Во-вторых, они часто не согласуются с правом.

К сожалению, в работах, посвященных управлению персоналом, праву отводится скромное место. Чаще всего оно определяется как административный ресурс или административный метод воздействия на персонал, как фактор внешней среды, который по необходимости приходится учитывать.

Кадровый менеджмент, о чем свидетельствует посвященная ему литература и практика, охотно обращается к нравственным и корпоративным нормам, нормы права зачастую игнорируются или трактуются весьма вольно. Например, в литературе можно встретить такие рекомендации: "...при найме работников всех подвергать медицинскому осмотру, т. к. необходимо предотвратить наем переносчиков заразных заболеваний"; "функционально эффективно продлевать испытательный срок до 1 года"; "отдел по работе с персоналом обязан в 10-дневный срок с момента выхода нового сотрудника на работу обеспечить заключение с последним срочного контракта на период испытательного срока"; по трудовому договору на неопределенный срок "обычно принимают на работу в государственных и муниципальных предприятиях"; в ситуации, когда сотрудник не выполняет свои контрактные обязательства, "следует сокращение"; "при наличии 3-х и более взысканий сотрудник может быть уволен за несоответствие занимаемой должности"; в объявлениях о приеме на работу говорится, что устанавливается испытательный срок, по окончании которого заключается трудовой договор. Подобные примеры можно продолжать.

Практика свидетельствует не столько о незнании закона работодателями, сколько о неуважении к нему, об уверенности в безнаказанности, безразличии к судьбам работников. Многие молодые предприниматели в поиске принципов организации бизнеса и методов взаимоотношений с персоналом почувствовали себя свободными от всяких обязательств перед работниками, обществом и законом. Работодатели с подобными установками, ориентируясь на объективный экономический интерес, прагматизм и абсолютизируя самоцель обогащения, требуют от работников соглашаться с прямым нарушением их трудовых прав, уменьшить и без того невысокий уровень притязаний. Верно полагая, что для совершенствования экономики важно стремление к созданию единства, однонаправленности интересов работников и работодателей, они навязывают собственное видение этого единства и пути его достижения.

Такой взгляд, как представляется их авторам, соответствует мировому опыту, современному подходу к работе с персоналом и демократическому процессу в целом. Но при этом упускается из виду, что зарубежные авторы, чьи работы берутся за образцы, не выделяют в специальные разделы вопросы правового обеспечения, т. к. на Западе право пронизывает всю социальную и экономическую ткань общества. В постиндустриальном обществе создана система ограничений либеральных принципов. При сохранении базовых либеральных свобод действует эффективный механизм их использования посредством правовой регламентации, не вступающей в конфликт с правами человека. Это позволяет учесть интересы всех индивидов, дает им возможность более-менее полного и всестороннего удовлетворения своих потребностей при сохранении социального мира.

Что русскому здорово, то немцу беззаконие

М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури в своем фундаментальном труде неоднократно подчеркивают, что, организуя управление, необходимо постоянно следить за федеральным законодательством и нормативными документами местных органов, знать ограничения по найму рабочей силы, нормативы условий труда, согласовывать свою деятельность с требованиями профсоюзов. Каждая организация подпадает под действие многочисленных правовых ограничений.

Указанные авторы относят правовые факторы к среде прямого действия, т. к. они оказывают немедленное влияние на организацию, и "как бы ни относилось руководство к этим законам, ему приходится придерживаться их или пожинать плоды отказа от законопослушания в форме штрафов или даже полного прекращения бизнеса". И делается вывод: "...бремя регулирования изменяет характер американского управления" [2].

С целью регулирования поведения управляющих и их подчиненных и чтобы защищать интересы рабочих, как отмечают Г. Кунц и С. О'Доннел, организации опутаны целой сетью законов, постановлений, официальных предписаний и судебных решений. Почти все действия управляющего в любой организации имеют отношения к ним, "а зачастую непосредственно контролируются ими". И хотя они ставят всех управляющих в сложное положение, "предполагается, что управляющим известны те юридические ограничение и требования, которые имеют отношение к предпринимаемым ими действиям" [4].

Немецкие исследователи отмечают, что в условиях социальной рыночной экономики управление персоналом должно исходить из признания социально-экономических прав, вытекающих из социальных обязательств государства, организаций и предприятий в соответствии с Конституцией и состоянием экономики; признания основных прав, которые относятся к хозяйственной и трудовой жизни и при этом вытекают из общих прав человека. Демократия как выражение определенных свобод в мире экономики и труда по отношению к наемным работникам находит свое выражение "в тарифной автономии профсоюзов и союзов предпринимателей, а также в гарантировании соблюдения определенных руководящих принципов отношений с наемными работниками или же с избранными ими демократическим путем представителями посредством предоставления им права быть выслушанными, права на информацию, внесение предложений, участие в управлении предприятием" [3].

Население развитых стран приучено к признанию верховенства закона, который является общей точкой отсчета поведения: формирует общие правила любой деятельности, связывает с тем или иным типом поведения благоприятные или неблагоприятные последствия, указывает, что он допускает или не допускает. Закон в русских представлениях в основном понимается как уголовный закон [5].

Приемы и способы воздействия на труд предполагают наличие соответствующих правовых норм и должны осуществляться только в пределах, дозволенных правом, в то же время право испытывает воздействие экономических факторов, требующих совершенствования приемов стимулирования и мотивации персонала. Эта система, как и любая другая, может быть охарактеризована только через взаимодействие составляющих элементов. Связи образуют своеобразный замкнутый круг, внутри которого каждый элемент связи является условием другого и обусловлен им. Право есть элемент идеологический, надстроечный, чтобы придать равновесие системе, естественно, надо его подтягивать к реалиям, к установившимся экономическим доминантам, а не наоборот.

Вместе с тем трудовое право самоценно, является признанным социальным авторитетом и само служит уже почти целый век надежным стабилизатором общественных отношений, в котором нуждаются и общество, и государство. Это не позволяет с легкостью подстраивать его под какие-либо нововведения.

Свобода, как условие человеческой жизни и непременная предпосылка человеческого развития, существует не как абсолютное изъятие от всякой правовой неопределенности и позитивных норм, а как гарантированный законом частный интерес, ограниченный тем же законом для общего блага. Необходимо соблюдать равновесие между личной свободой и общим благом. Право призвано учитывать интересы этих двух начал, не отдавая предпочтение ни одному из них.

Практика экономической и управленческой деятельности современных российских предпринимателей дает немало поводов для обвинения в несправедливом отношении к работникам. Вместе с тем нельзя на этом основании презюмировать их антиобщественную сущность.

Это члены общества, реализующие свое конституционное право на свободу экономической деятельности, на использование своих способностей и имуществ для предпринимательской и иной не запрещенной законом деятельности. От того, насколько эффективно они будут вести дела, будет зависеть общее благо. И. А. Ильин, страстно выступавший за правовое обеспечение и реализацию в жизни принципа достойного существования трудящегося человека, в то же время отмечал, что только "люди механического века, люди рассудочные и бумажно-кабинетные могут думать, что хозяйственный процесс слагается из эгоистического корыстолюбия (жадности) и физического труда и что он состоит в том, что "классовые пауки" "высасывают кровь" из "чернорабочих". В таком воззрении живая и глубокая сущность хозяйственно-творческого процесса просмотрена и упущена в нем совершенно" [6].

Экономический расцвет и обилие возникают там, где возможно свободное и созидающее инвестирование собственности и творческой энергии в предпринимательскую деятельность. Это ведет к созданию рабочих мест, к повышению уровня жизни работников. Личность предпринимателя, как субъекта трудовых отношений, должна занять достойное место в трудовом праве. Представление его по большей части стороной только обязанной, скованной в выборе приемов и методов свободного творческого процесса организации труда, порождает мораль притязаний и ожиданий со стороны работников.

Целенаправленная управленческая деятельность тесно связана с правовой формой, с юридической сферой жизни общества. Право в силу своей общеобязательности и определенности придает устойчивый характер системе управления трудом, обеспечивает надежную связь между всеми элементами этой системы.

Система правового поведения

Правовое регулирование не является обособленным и изолированным инструментом управления, "правовые нормы "пронизывают" весь механизм управления трудом, юридически оформляют все его звенья" [7]. Само управление трудом необходимо рассматривать как юридическую категорию, которая представляет правовое воздействие на участников коллективного процесса труда, без правового опосредования невозможно обеспечить необходимые субординацию и координацию во взаимоотношениях между работодателями и работниками.

Управляющий и персонал, их взаимодействие находятся в правовых рамках. Прежде всего, каждый из участников правовых отношений обладает определенным правовым статусом, вернее совокупностью статусов (гражданин, работник, предприниматель, работодатель, орган юридического лица, должностное лицо), т. е. наделен определенным кругом основных прав, характеризующих его правовое положение в обществе и общественном производстве, в данной организации. Статус определяет круг прав и обязанностей, полномочий лица, сферу его компетенции и ответственности, подчиненности и подотчетности. И, конечно, каждый человек, участник трудовых отношений, должен рассматриваться как личность в общепринятом юридическом значении с неотделимыми от индивида субъективными правами на жизнь, свободу, творчество, частную жизнь и т. д. Статусы субъектов и их действия подчиняются правовой власти.

Право необходимо рассматривать не только как абстрактный нормативный порядок, но и осуществляемый в конкретном управленческом процессе и действующий. В организации должна формироваться устойчивая система правового поведения всех участников трудовых отношений, их взаимодействия друг с другом в трудовом процессе, а также по поводу возникновения, изменения и прекращения этих отношений, распределения материальных благ.

При этом применение права в организации представляет собой сложную профессиональную работу. В управлении персоналом проявляются особенности правового регулирования, иногда, казалось бы, трудносовместимые друг с другом, а именно: осторожность, взвешенность правового воздействия, предполагающая свободное усмотрение сторон, поощрение самостоятельности и инициативы и весьма широкие возможности реального публично-правового воздействия на трудовые отношения.

Для решения отдельных задач, прежде всего практических, нужны ориентация в законодательстве, отличительной чертой которого является высокая дифференциация правового регулирования по различным основаниям, обращение к публичному и частному праву, соглашениям различных уровней, судебной практике, широкое применение договорного метода.

Организация труда

В соответствии со ст. 1 ТК РФ создание необходимых правовых условий по организации труда, трудоустройству у данного работодателя, профессиональной подготовке, переподготовке и повышению квалификации и правовое регулирование этих отношений входят в круг основных задач трудового законодательства. Это традиционная роль трудового права. Очевидна огромная роль институтов "рабочее время", "заработная плата", "охрана труда", "дисциплина труда" в решении проблем организации труда.

Действующее законодательство содержит множество норм, призванных отрегулировать поведение сторон в названных отношениях, что может породить заблуждение относительно их достаточности. Но рыночные отношения, не отвергая централизованного воздействия на участников хозяйственного процесса, в своей основе содержат условия свободного и оперативного распоряжения ресурсами, в т. ч. трудовыми. Для адекватного управления необходимы внутренние нормативные акты, учитывающие самые разнообразные факторы, дающие возможность работодателю реализовать себя в предпринимательской деятельности, проявить организаторское творчество.

Степень интенсивности, глубина правового воздействия, количество властных государственных предписаний зависят от множества факторов и прежде всего от того, насколько жизненно важные интересы сторон трудовых отношений они затрагивают.

Государство, реализуя защитную функцию трудового права, отнесло к исключительному ведению федеральных органов исполнительной власти те аспекты трудовых отношений, где очень велика вероятность ущемления прав и интересов работников со стороны работодателей, например порядок заключения, изменения и расторжения трудовых договоров, ведения коллективных переговоров, заключения и изменения коллективных договоров, порядок и условия материальной ответственности сторон трудовых отношений, виды дисциплинарных взысканий и порядок их применения, особенности правового регулирования труда отдельных категорий работников и другое (ст. 6 ТК РФ). Здесь налицо публично-правовая сторона трудового права, творчество управляющих сводится к минимуму.

Иные вопросы организации труда не столь жестко регламентированы "центром". В трудовом праве все большее распространение получает диспозитивный метод правового регулирования. Это предполагает широкое поле для организаторского творчества работодателя по поиску наиболее оптимальных форм и методов воздействия на персонал, для социального диалога сторон трудовых отношений.

Мотивация

Для продуктивного выполнения принятых решений и намеченных мероприятий необходимой функцией управления персоналом является мотивация. Она направлена на то, чтобы побудить работника к деятельности для достижения целей организации, обеспечить его рациональное по отношению к фирме поведение. Готовность и желание человека выполнять свою работу являются одним из ключевых факторов успеха организации. Цель мотивации - не вообще побудить человека работать, а побудить его делать лучше (больше) того, что обусловлено трудовыми отношениями. Такое возможно только при отождествлении интересов работодателя и работника. Мотивация в значительной степени определяется идеологическим и психологическим моментами, нацелена на сознание работника, формируя его в нужном для управляющего направлении. Это, безусловно, затрудняет правовое воздействие, ставит проблему в определении его границ.

К различным способам мотивации необходимо относиться с уважением, пониманием и... осторожностью, т. к. здесь могут таиться серьезные опасности в покушении на свободу труда. Это происходит под лозунгами о корпоративном единстве, об общности интересов руководства и персонала, о самоотдаче каждого сотрудника во благо фирмы и тому подобных, за которыми может скрываться ситуация, требующая от работников чрезвычайных усилий: сверхурочных работ, отказа от отпусков или их сокращения, выполнения работ, не обусловленных трудовым договором, отказа от своих прав на безопасные условия труда, на своевременную выплату заработной платы.

Работника необходимо рассматривать как активную личность, стремящуюся к определенным целям. Подлинными мотиваторами труда следует считать:

1) возможность профессионального совершенствования и создание в организации механизма оценки эффективности повышения квалификации;

2) предоставление самостоятельности работнику на основе развития предприимчивости и активности;

3) ответственность за результаты труда, возможность соотносить свою деятельность с результатами и эффективностью всей организации;

4) участие в управлении организацией лично или через своих представителей;

5) служебный рост, развитие карьеры, продвижение;

6) признание заслуг;

7) обогащение труда элементами творчества, поощрение способностей к инновационной деятельности. Все эти мотиваторы должны выстраиваться на твердой правовой основе, что подразумевает нормативное оформление как на индивидуальном уровне с частным подходом к каждому работнику (в трудовом договоре), так и коллективном (в коллективном договоре, локальных нормативных актах). При этом четко и определенно устанавливаются взаимные права и обязанности работника и работодателя, меры ответственности, информирование работника по всем вопросам, так или иначе касающихся его прав и интересов, возможность и способы контроля обеих сторон за развитием трудовых отношений.

Право нельзя сводить только к формальной совокупности правил, исходящих от государства. Они, безусловно, являются сердцевиной права, именно закон придает праву определенность и стабильность, однако нормы, вводимые законодателем для регулирования трудовых отношений, всегда недостаточны, поскольку невозможно заранее предусмотреть все многообразие связей отдельных субъектов. Управление по своей сути, ситуационно, поэтому нуждается в гибком юридическом воздействии на конкретные отношения. В связи с этим большое значение в регулировании трудовых отношений, в управлении персоналом имеет локальное нормотворчество.

Локальные акты - для эффективного управления

Хотелось бы отметить, что эффективность работы кадровой службы зависит во многом от грамотного составления локальных нормативных актов. Они определяют лицо кадровой политики конкретной компании, ее индивидуальность. Без них сложно потребовать исполнения трудовых обязанностей от работников, казалось бы, само собой разумеющихся, невозможно объяснить, почему одни работники получают больше других и т. д. Без юридически обоснованных и правильно оформленных локальных актов деятельность кадровой службы повисает в воздухе. В ряде случаев все работодатели в силу прямых или косвенных предписаний закона обязаны принять те или иные локальные нормативные акты, их можно назвать "обязательными". Но многообразие форм и методов кадрового менеджмента предполагает их юридическое оформление в виде разнообразных актов, которые, не являясь обязательными, тем не менее играют важную роль в регулировании трудовых отношений.

Безусловно, обязательными актами являются учредительные документы. С позиции трудового права они призваны установить, кто может осуществлять права и обязанности работодателя (ч. 6 ст. 20 ТК РФ). В корпоративных организациях (хозяйственные товарищества и общества, производственные кооперативы, общественные организации, ассоциации и союзы) существует сложная система органов, посредством которых юридические лица реализуют свою право - и дееспособность.

Ключевым звеном управления являются исполнительные органы, которые осуществляют текущее руководство, при этом трудовая правосубъектность работодателя выражается в деятельности единоличного исполнительного органа - физического лица, именуемого в трудовом праве руководителем (ст. 274 ТК РФ). В учредительных документах на основании закона определяется порядок избрания или назначения руководителя, заключения с ним трудового договора, его права и обязанности. Он действует от имени организации без доверенности, представляет ее интересы, утверждает штаты, издает приказы и дает указания, обязательные для исполнения всеми работниками. В учредительных документах может и должен регулироваться комплекс вопросов об отборе кандидатов на высшие должности и о порядке заключения трудового договора с руководителем, о принципах определения его заработной платы.

Известно, что эффективность работы всей организации во многом зависит от квалификации руководителя, его заместителей, главного бухгалтера, руководителей филиалов, представительств и структурных подразделений. С целью привлечения высококвалифицированных специалистов целесообразным выглядит организация конкурса на замещение должностей из числа руководства и ведущих специалистов. В этом случае в соответствии с требованиями ч. 2 ст. 16 и ст. 18 ТК РФ в уставе (положении) должен быть предусмотрен соответствующий перечень должностей. Правда, можно обратить внимание законодателя на один нюанс, касающийся юридической техники. Заключенное в скобки слово "положение", надо думать, подразумевает разновидность учредительного документа, однако на практике некоторые понимают его как внутренний документ, регламентирующий порядок проведения конкурса. Чтобы не было разночтения, в ст. ст. 16 и 18 ТК РФ правильней было бы указать: "перечень должностей, подлежащих замещению по конкурсу, и порядок конкурсного избрания определяются в соответствии с "учредительными документами".

При наличии в корпорации двух исполнительных органов - единоличного и коллегиального - уставом должна быть предусмотрена компетенция последнего, поскольку основные полномочия директора (генерального директора) регламентированы законодательством и перераспределение их в уставе не может осуществляться. В ведение правления могут быть отнесены, например, вопросы назначения руководителей филиалов и представительств, утверждение наиболее важных локальных нормативных актов (правил внутреннего трудового распорядка), рассмотрение и принятие решения о заключении коллективного договора.

Работодатель, который видит потенциал социального диалога, не ограничивается коллективным договором или обязательным учетом мнения представителей рабочего коллектива в предусмотренных законом случаях. В учредительных документах есть возможность закрепить иные формы участия работников в управлении организацией (ст. ст. 52, 53 ТК). Привлечение работников к управлению считается одним из принципиальных моментов мотивации.

Обязательным, по своей сути, локальным нормативным актом любой средней и крупной организации является штатное расписание. Оно применяется для оформления структуры штатного состава и штатной численности организации. Этот документ дает детальное представление об организационной структуре, содержит перечень должностей, сведения о количестве штатных единиц, должностных окладах и месячном фонде заработной платы.

Постановлением Госкомстата России от 05.01.2004 N 1 утверждена унифицированная форма N Т-3 штатного расписания. Убрать из предлагаемой структуры данного документа какие-либо элементы нельзя, но представляется, что организация может внести свои разделы. Например, А. П. Егоршин считает целесообразным в проектируемое штатное расписание закладывать совмещение профессий работников с выплатой соответствующих вознаграждений, что, по его мнению, всегда дает экономию затрат на содержание рабочих мест [8]. На стабильность данного организационного документа влияют экономическое положение организации и кадровая политика (стремление к нововведениям).

Это своего рода комплексная модель функционирования и развития организации, которая служит базой для построения и практического применения конкретной системы управления и целенаправленного воздействия. Через обоснованное, строго формализованное и "прозрачное" штатное расписание обеспечивается стабильная возможность осуществления управленческих функций по планированию, организации, контролю и, заметим, также для наблюдения, контроля и надзора со стороны работников и государственных органов. Исследующий трудовые отношения в акционерных обществах Б. Р. Карабельников утверждает, что "без штатного расписания не обойтись" [9].

С правовых позиций все юридические факты, которые создают, изменяют или прекращают трудовые правоотношения, создавая права и обязанности сторон трудового договора, и в случае трудового спора потребуют тщательного исследования.

ТК РФ упоминает об этом документе лишь в ст. 57 в связи с понятием "трудовая функция". На практике штатное расписание востребуется чаще всего при решении вопроса об увольнении по п. 2 ч. 1 ст. 81 ТК РФ (сокращение численности или штата работников). Оно дает реальную картину управленческой целесообразности в отношении конкретного работника, работодателю достаточно просто доказать в суде происшедшее сокращение, а также то, что у него не было возможности в соответствии с ч. 1 ст. 180 ТК предложить работнику другую вакантную должность.

К основным локальным нормативным актам организации относятся правила внутреннего трудового распорядка. Их наличие можно считать конститутивным признаком трудовых отношений (ст. 15 ТК РФ). По своей природе правила внутреннего трудового распорядка - это управленческий акт. Любые правила возникают там, где для достижения целей требуется высокая степень подчинения, "когда руководство хочет ограничить действия сотрудников, чтобы гарантировать выполнение конкретных действий конкретными способами, оно составляет правила". Правила предписывают работникам такое поведение, которое должно, по мнению работодателя, способствовать эффективному труду и повышению производительности [2].

Современные правила внутреннего трудового распорядка - это комплексный нормативный акт, призванный регламентировать организацию труда в конкретных условиях. Он закрепляет принципы отбора, правила изучения, найма и передвижения персонала, приемы стимулирования и мотивации, устанавливает оптимальный режим трудовой деятельности, обеспечивает деловую рабочую атмосферу. Права и обязанности работников и работодателей, обозначенные в ст. ст. 21 и 22 ТК РФ, конкретизируются в ПВТР и занимают в них центральное место, составляя их основное содержание. Правила одинаковым образом ограничивают действия как работников, так и менеджеров, препятствуя таким образом произволу последних. Наряду с подчинением наиболее важной категорией оказывается взаимодействие. Каждой стороне приходится приводить как свои ожидания, так и свое поведение в соответствие с поведением другой стороны. Следование нормам правил делает действия более эффективными, ведет к стабильности в организации.

Права и обязанности работника должны быть грамотно и однозначно сформулированы во всех внутренних документах организации. Знание каждым работником своих обязанностей и предоставленных ему прав имеет принципиальное значение для обеспечения эффективности труда.

С максимальной степенью подробности и полноты они излагаются в должностной инструкции, которая представляет собой нормативный документ, регламентирующий деятельность работника в структуре организации, определяющий содержание и условия его работы. Должностные инструкции выполняют целый спектр задач: 1) создается нормативная основа для подбора и расстановки персонала; 2) производится конкретизация прав и обязанностей работников; 3) определяются функциональные связи работников и их взаимодействие; 4) обеспечивается объективность контроля в трудовом процессе; 5) повышается личная ответственность работников за порученный участок; 6) обеспечивается объективность при аттестации работников; 7) облегчается рассмотрение трудовых споров, касающихся выполнения работником трудовой функции.

Должностная инструкция, составляемая по каждой штатной должности, - это, во-первых, правовое оформление трудовой функции, во-вторых, наряду с правилами внутреннего трудового распорядка - необходимый элемент организации труда и управления, в-третьих, правовое обоснование требований к кандидатам на должность. Через этот правовой акт, используя точное суждение Д. Н. Бахраха, определяется содержание должности как устойчивого комплекса обязанностей и прав [10].

Желательно, чтобы разработке должностной инструкции предшествовало описание рабочих мест. Под этим понимается формализация требований, которые предъявляют конкретное рабочее место к человеку, т. е. проведение анализа технологии на данном участке работы и определение вытекающих из этого необходимых качеств абстрактного исполнителя. В описание должно входить: 1) определение наименования профессии или должности; 2) содержание работы (основные виды работ, операций, использование необходимых средств, техники, физические нагрузки); 3) определение круга ответственности; 4) какие знания и уровень квалификации требуются; 5) специальные требования к работнику (по состоянию здоровья и обязательному предварительному и ежегодному медицинскому осмотру, отсутствие непогашенной судимости, опыт работы); 6) личные качества.

Охрана труда

Чрезвычайно важным вопросом в организации наемного труда является обеспечение его безопасных условий. Это тоже сфера публичного интереса, поскольку речь идет о здоровье и жизни работников - членов общества, а не просто носителей рабочей силы. Охрана труда требует жесткого детализированного юридического оформления, основанного на императивных предписаниях законодательства и иных нормативно-правовых актах.

В настоящее время они представляют целую систему, содержащую государственные нормативные требования охраны труда, которая состоит из межотраслевых и отраслевых правил и типовых инструкций по охране труда, строительных и санитарных норм и правил, правил и инструкций по безопасности, правил устройства и безопасной эксплуатации, гигиенических нормативов и государственных стандартов безопасности труда. Они обязательны для исполнения юридическими и физическими лицами при осуществлении любых видов деятельности, организации производства и труда. Наверное, потому, что здесь не видно простора для творчества, в нашей литературе, посвященной кадровому менеджменту и управлению персоналом, вопросам охраны труда практически не уделяется внимания.

Между тем реализация основных направлений в области охраны труда, как предписано ТК РФ, обеспечивается согласованными действиями органов публичной власти, работодателей, объединений работодателей, а также профессиональных союзов и иных уполномоченных работниками представительных органов по вопросам охраны труда (ст. 210 ТК РФ). В организации на основе централизованных документов разрабатываются и утверждаются на уровне локальных нормативных актов все необходимые стандарты безопасности труда, инструкции по охране труда как для работников, так и на отдельные виды работ. Важное методологическое значение здесь имеют утвержденные Постановлением Минтруда России от 08.02.2000 N 14 Рекомендации по организации работ службы охраны труда в организации. Значительная роль в регламентации и регулировании отношений между работодателями и работниками в области охраны труда принадлежит профсоюзам.

В организации необходимо разработать систему доведения до работников действующих законов и иных нормативных актов об охране труда, обеспечения подразделений локальными нормативными актами (правилами, нормами, инструкциями) и учебными материалами. При разработке различных систем стимулирования труда необходимо задаваться вопросом: "Не противоречат ли они законодательству об охране труда, не могут ли дать сотруднику повод пренебрегать техникой безопасности?".

Оплата труда

Коренным интересом наемного работника является оплата его труда. Именно ради этого он вступает в отношения с работодателем. Поэтому вопросы заработной платы надо расценивать как основное звено трудовых отношений и управления трудом, а значит, следует признать, что в каждой организации особое внимание должно быть уделено такому локальному нормативному акту, как Положение об оплате труда.

При его разработке необходимо учитывать следующие факторы: ситуацию на рынке труда, в отрасли, показатели производительности труда; стимулирование работников к производительному труду; распределение среди сотрудников сумм в зависимости от степени участия в результатах хозяйственной деятельности; степень индивидуального вклада работника; сбалансированность основной и дополнительной частей; "прозрачность" системы и всех компонентов заработной платы.

Помимо названных актов, может быть принято множество других актов, призванных согласовать управленческие устремления работодателя с правом, например, об отборе, изучении и найме персонала, о сборе, хранении и использовании персональных данных работников, об аттестации и многие другие. При этом работодатель должен помнить, что нормы локальных нормативных актов не должны ухудшать положение работников по сравнению с установленным трудовым законодательством, иными нормативными актами, соглашениями и коллективным договором. И непременным условием всей системы управления персонала являются неприкосновенность частной жизни, недопустимость дискриминации, любого посягательства на честь и достоинство работника.

**Регулирование трудовых отношений с помощью локальных нормативных актов**

Порядок принятия локальных нормативных актов очень важен с точки зрения регулирования трудовых отношений как для работодателя, так и для работника. Анализ практики локального регулирования позволяет сделать вывод о том, что действующее законодательство не устанавливает строгих рамок в виде типовых правил, предоставляя работодателю широкое поле для локального нормотворчества. Необходимо помнить, что такая форма регулирования трудовых взаимоотношений, как социальное партнерство, также играет свою роль в формировании локальной нормативной базы. Каковы форма и содержание, основания для разработки, порядок принятия локальных нормативных актов - рассматривается в данной статье.

Понятие социального партнерства

Социальное партнерство можно рассматривать как категорию, присущую рыночному обществу, которая возникает на определенном этапе развития экономической, социальной, правовой систем общества.

Словарь трудового права. Социальное партнерство в сфере труда - система взаимоотношений между работниками (представителями работников), работодателями (представителями работодателей), органами государственной власти, органами местного самоуправления, направленная на обеспечение согласования интересов работников и работодателей по вопросам регулирования трудовых отношений и иных непосредственно связанных с ними отношений (ст. 23 ТК РФ).

Социальное партнерство призвано, а главное - способно разрешить многие противоречия, возникающие в социально-трудовой сфере: между государством и бизнесом, государством и работниками и др. Это обусловлено тем, что сторонами социального партнерства являются работодатели, работники, государственные органы и органы местного самоуправления. Поэтому функции социального партнерства определяются интересами данных субъектов трудовых правоотношений.

Создание Международной организации труда (МОТ), основывающей свою работу на участии трех партнеров в формировании норм и правил регулирования социально-трудовых отношений, можно считать формальным моментом возникновения социального партнерства. В России моментом становления социального партнерства можно считать Указ Президента РФ от 15.11.1991 N 212 "О социальном партнерстве и разрешении трудовых споров (конфликтов)". Однако на сегодняшний день социальная политика в сфере трудовых отношений активно развивается. Указ Президента N 212 уже утратил силу, на смену пришли новые законодательные акты: Федеральный закон от 12.01.1996 N 10-ФЗ "О профессиональных союзах, их правах и гарантиях деятельности" (ред. от 09.05.2005), Федеральный закон от 27.11.2002 N 156-ФЗ "Об объединениях работодателей". И наконец, окончательное законодательное признание социального партнерства закрепилось в новой редакции Трудового кодекса 2006 г.

Каким же образом социальное партнерство влияет на создание локальных нормативных актов? Согласно ст. 27 ТК РФ стороны социального партнерства принимают участие в коллективных переговорах по подготовке и заключению коллективных договоров, соглашений. Сторонами проводятся взаимные консультации по вопросам регулирования спорных моментов в сфере труда с целью обеспечения гарантий трудовых прав работников. Немалую роль отводят и профсоюзам как представителям работников. В предусмотренных законом случаях они принимают участие в локальном нормотворчестве.

Понятие локальных нормативных актов

Локальные нормативные акты (далее - ЛНА) являются одной из разновидностей правовых норм. Это нормативное предписание, принимаемое на уровне конкретного предприятия, учреждения, организации и регулирующее их внутреннюю жизнь, то есть носящее конкретизирующий, детальный характер.

Благодаря созданию ЛНА формируется целостная система регулирования хозяйственных отношений, в которой общие принципы и нормы дополняются и детализируются локальными нормами, а главное, механизмами, обеспечивающими реализацию взаимных прав и обязанностей субъектов трудовых правоотношений. Государство не диктует специального поведения для хозяйствующего субъекта, оно лишь формирует правила должного поведения.

Локальное правовое регулирование не должно противоречить, искажать, заменять и тем более отменять действующее законодательство. В соответствии со ст. 8 ТК РФ за работодателем закрепляется право принимать локальные нормативные акты, содержащие нормы трудового права, но только в пределах своей компетенции в соответствии с трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права, коллективными договорами, соглашениями.

Работодатель как основной субъект локального нормотворчества не должен забывать, что при принятии локальных нормативных актов необходимо учитывать мнение представительного органа работников (при наличии такого на предприятии).

В тех случаях, когда положения ЛНА ухудшают положение работников, они не подлежат применению. В таких случаях применяются нормы трудового права более высокого уровня в иерархии источников трудового права.

Основное назначение локальных нормативных актов состоит в конкретизации нормативно-правовых актов более высокого уровня с учетом особенностей организации и условий труда того или иного юридического лица или индивидуального предпринимателя, повышения уровня гарантий, предоставляемых работникам локальными нормативными актами, а также установление новых условий труда, определение которых прямо является компетенцией работодателя.

Локальные нормативные акты могут в какой-то степени восполнить некоторые пробелы законодательства о труде и осуществить первичное правовое регулирование при отсутствии соответствующих нормативно-правовых актов, принятых государственными органами, органами местного самоуправления или социальными партнерами.

Несмотря на то что данный вид источников трудового права имеет низшую юридическую силу, данные документы во многих случаях содержат в себе все основные правила, по которым работает та или иная организация (компания). Хотелось бы обратить внимание на то обстоятельство, что само понятие локальных источников трудового права по своему содержанию намного шире понятия локального нормативного акта (ст. ст. 5, 26 ТК РФ). Отсюда следует, что внутри самих локальных источников трудового права существует свое отдельное разделение актов.

Итак, локальные источники трудового права, помимо локальных нормативных актов, содержат в себе еще ряд письменных документов, содержащих в себе не только нормы права, но и нормативные соглашения сторон. Большинство локальных источников трудового права носят договорный характер, а следовательно, они тесно связаны с развитием социально-партнерских отношений, значимость которых особо возрастает в современном трудовом законодательстве. Нет необходимости делить локальные акты по степени юридической значимости, так как одним из основных признаков ЛНА является ограниченная сфера действия - конкретная организация. В науке трудового права данная нормотворческая деятельность в рамках конкретной организации получила название локального регулирования труда <1>.

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

<1> Анисимов Л.Н. Трудовые отношения и внутренний трудовой распорядок. - М., 2005. С. 273.

В контексте данной статьи нами будут рассмотрены локальные нормативные акты, которые принимаются работодателем и регулируют трудовые и тесно связанные с ними отношения. При этом отметим, что основной отличительной чертой локальных нормативных актов от других локальных источников трудового права является тот факт, что их принятие является исключительным правом работодателя (ч. 1 ст. 22 ТК РФ).

Признаки локального нормативного акта

Первым обязательным признаком любого локального нормативного акта, который принимает работодатель, является нормативность.

Вторым обязательным признаком локального нормативного акта следовало бы отметить его локальную юрисдикцию, то есть направленность действия. Локальные нормативные акты организации, содержащие нормы трудового права, не могут распространяться на работников других организаций <2>. А в соответствии с ч. 4 ст. 13 ТК РФ принимаемые работодателем локальные нормативные акты действуют в отношении работников данного работодателя независимо от места выполнения ими работы.

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

<2> Шкатулла В.И. Комментарий к Трудовому кодексу РФ. 5-е изд., - М., 2007. С. 82.

Третьим признаком локального нормативного акта является его волевое содержание, то есть выражение воли работодателя. Несмотря на то что при разработке и принятии некоторых локальных нормативных актов необходимо учитывать мнение представительного органа работников в порядке, установленном ст. 372 ТК РФ, это нисколько не противоречит утверждению, что в локальном нормативном акте в первую очередь воплощается воля работодателя.

Четвертый признак: локальный нормативный акт - это всегда письменный документ.

Наличие вышеперечисленных признаков ЛНА дает возможность отличать локальный нормативный акт, подписанный руководителем, от информационно-справочных документов, таких как протокол заседания, письмо, докладная и объяснительная записка, справка и т.д. <3>.

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

<3> Андреева В.И. Делопроизводство. Учебное пособие. - М., 2003. С. 14.

Как уже упоминалось выше, локальные нормативные акты включают в себя довольно разнородные правовые акты. Требования к оформлению документов, предусмотренные ГОСТ Р 6.30-2003, довольно сложно применить к данному виду нормотворчества. При этом в многочисленных на сегодняшний день комментариях к ТК РФ, методических рекомендациях по унификации текстовых документов содержатся различные практические советы, которые работодатель может использовать при создании локальных нормативных актов. В частности, существуют примерные макеты, структуры правил внутреннего трудового распорядка, инструкции по охране труда и т.п. Тем не менее все предлагаемые макеты не являются императивными для работодателя, а носят лишь рекомендательный характер.

Помимо вышеназванных признаков, определяющих содержание локальных нормативных актов, можно выделить еще несколько дополнительных моментов.

Во-первых, следует указать официальный характер локального нормативного акта. В соответствии с ч. 1 ст. 21 ТК РФ работник имеет право на полную и достоверную информацию об условиях труда, а работодатель обязан знакомить работников под роспись с принимаемыми локальными нормативными актами, если они непосредственно связаны с трудовой деятельностью последних (ч. 2 ст. 22 ТК РФ). Однако, как показывает практика, информирование сотрудников по поводу принятия какого-либо ЛНА не осуществляется, потому что доступ к корпоративной документации имеют лишь немногие, например заместители руководителя, юрисконсульт либо директор по персоналу. Все остальные вынуждены обращаться к ним за разъяснениями тех или иных положений локального нормотворчества.

Во-вторых, надо иметь в виду корпоративный (всеобщий) характер распространения локального нормативного акта. Данный признак проявляется в том, что локальные нормативные акты могут касаться неопределенного круга лиц данной организации. Они рассчитаны на неоднократное применение и носят обязательный характер только применительно к членам одной производственно-трудовой корпорации <4>. Иными словами, многие отношения работников с работодателем носят общий для всех характер и не могут носить индивидуальную направленность.

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

<4> Маврин С.П., Хохлов Е.Б. Трудовое право России. Учебник. - М., 2002. С. 199 - 200.

Основания для разработки локальных нормативных актов

Разработка структуры, содержания, формы локального нормативного акта требует специального юридического образования, опыта работы в данной сфере деятельности, а также значительных творческих усилий со стороны службы управления персоналом, юридического отдела организации. Для того чтобы приступить к разработке и подготовке норм права, пусть даже локальных, необходимы основания. Такими основаниями могут являться:

- федеральные законы и иные нормативные правовые акты, обязывающие работодателя разработать локальный нормативный акт (например, правила внутреннего трудового распорядка в соответствии со ст. ст. 189, 190 ТК РФ);

- постановления (решения) органов государственной исполнительной власти, принятые в соответствии с их компетенцией;

- обязательства органов государственной власти субъектов, органов местного самоуправления, объединения работодателей в рамках заключенного отраслевого (межотраслевого), территориального соглашения, так как стороны, его подписавшие, обязуются принять локальные нормативные акты, скажем, улучшающие условия труда для работников своей отрасли;

- инициативные решения объединения работодателей, включая индивидуальных предпринимателей, решивших привлечь в свою организацию (компанию) профессионалов и предоставляющие им особые условия труда, и др.;

- инициативные решения собственника имущества организации (компании), уполномоченных органов управления юридического лица.

Содержание локальных нормативных актов должно четко регламентировать те трудовые отношения работника и работодателя, для регулирования которых и утверждался данный локальный нормативный акт.

Анализ положений локальных нормативных актов показывает, что пока они воспроизводят либо детализируют положения, установленные в трудовом законодательстве и нормативных актах, изданных государственными органами власти. Вместе с тем уже сейчас можно усмотреть тенденцию формирования крупными производственными корпорациями собственных положений, в основном касающихся применения различных санкций. Как правило, санкции, установленные той или компанией, сводятся к лишению существующих здесь преимуществ в виде материальных благ или льгот для работников, которые, в частности, нарушают трудовую дисциплину, правила внутреннего трудового распорядка и др.

Условия и порядок принятия локальных нормативных актов

Соблюдение порядка принятия ЛНА важно как для работодателя, так и для работников с точки зрения регулирования трудовых отношений.

Локальные нормативные акты принимаются руководителем организации (компании) в форме различного рода приказов (решений), правил, положений, инструкций, содержащих правовые нормы и правила поведения, регламентирующие трудовые и тесно связанные с ними отношения.

Единолично (без учета мнения представительного органа работников) работодатель может принимать, например: штатное расписание, должностные инструкции и квалификационные характеристики, приказы, распоряжения, имеющие нормативное содержание.

Воплощение же воли работников организации в большинстве случаев поставлено в зависимость от усмотрения работодателя. Его органы управления, разумеется, обладают наиболее полной и достоверной информацией о финансово-экономическом положении хозяйствующего субъекта, условиях труда и заработной плате, в отличие от первичной профсоюзной организации, что дает преимущества работодателю при разработке проектов локальных нормативных актов.

Однако в Трудовом кодексе установлено, что локальные нормативные акты, касающиеся условий труда работников, по общему правилу принимаются с учетом мнения представительного органа работников. Это могут быть локальные нормативные акты, предусматривающие введение, замену и пересмотр норм труда.

В соответствии с ч. 4 ст. 135 ТК РФ система оплаты труда и стимулирования труда, в том числе повышение оплаты труда в ночное время, выходные и нерабочие праздничные дни, сверхурочные работы, устанавливается работодателем также с учетом мнения выборного профсоюзного органа данной организации. Иными словами, работодатель не принимает единолично, скажем, положение об оплате труда как локальный нормативный акт.

В ст. 372 ТК РФ определен порядок учета мнения выборного профсоюзного органа, представляющего интересы работников организации при принятии локальных нормативных актов, содержащих нормы трудового права.

Согласно указанной статье работодатель в случаях, предусмотренных Трудовым кодексом РФ, другими нормативно-правовыми актами, коллективным договором, соглашениями, перед принятием решения об издании определенного ЛНА направляет его проект и обоснование по нему в выборный орган первичной профсоюзной организации, который представляет интересы всех или большинства работников. Последний не позднее пяти рабочих дней со дня получения проекта указанного ЛНА направляет работодателю мотивированное мнение по проекту в письменной форме. В случае если это мнение выборного профсоюзного органа не содержит согласия с проектом либо содержит предложения по его совершенствованию, работодатель может согласиться с ним либо в течение трех дней после получения мотивированного мнения провести дополнительные консультации с выборным органом первичной организации в целях достижения устраивающего стороны решения. Если согласие не достигнуто, возникшие разногласия оформляются протоколом, после чего работодатель имеет право своим решением принять локальный нормативный акт. В свою очередь выборный орган первичной профсоюзной организации может обжаловать это решение работодателя в соответствующую государственную инспекцию труда или в суд. А также в соответствии с ч. 4 ст. 372 ТК РФ выборный профсоюзный орган может начать процедуру коллективного трудового спора в соответствии с нормами ТК РФ.

Наряду с изложенным, необходимо иметь в виду и некоторые другие обстоятельства.

В связи с тем что участие представительных органов работников в осуществлении локального нормотворчества рассматривается как одна из форм социального партнерства, стороны социального партнерства при заключении коллективного договора могут установить правило о согласовании некоторых локальных нормативных актов, содержащих нормы трудового права, с представительным органом работников, действующим в организации.

Подведем итоги

В целом локальное регулирование трудовых отношений носит замыкающий в системе источников трудового права характер, так как осуществляется в пределах только одной организации. При этом государство, наделив работодателя локальной законодательной инициативой, исходит из того, что локальное регулирование труда призвано обеспечить единство государственных интересов и интересов каждого трудового коллектива в рамках одной производственно-трудовой корпорации <5>. Именно поэтому локальные нормативные акты организации можно охарактеризовать как корпоративные документы юридического лица <6>, и все чаще их относят к источникам корпоративного права.

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

<5> Антонова Л.И. Локальное правовое регулирование (теоретическое исследование). - Л., 1985. С. 4.

<6> Москаленко К. Журнал "Кадровик. Кадровое делопроизводство", 2006, N 10. С. 14.

В любом случае, как уже отмечалось, основная роль локального нормотворчества - это регулирование комплекса трудовых отношений, которые не урегулированы нормами общего значения, но правовое опосредование которых обусловлено принципами данной отрасли права <7>.

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

<7> Тарасова В.А. Журнал "Правоведение", 1968, N 4. С. 94.

Исходя из этого, можно сделать вывод, что работодатели вправе принимать локальные нормативные акты с целью дополнения и развития законов и иных нормативных правовых актов, регламентирующих трудовые отношения между работодателем и работниками. Поэтому работодатель принимает тот или иной локальный нормативный акт для того, чтобы достичь указанных ниже целей.

Во-первых, работодатель принимает определенные локальные нормативные акты, содержащие нормы трудового права, в случаях, когда его к этому обязывают законы, иные нормативные правовые акты, соглашения, коллективный договор и т.п. с целью исполнения закона (ст. 8 ТК РФ).

Во-вторых, когда какие-либо трудовые отношения реально существуют, но не введены в рамки законодательного регулирования, хотя потребность в таком регулировании имеется. Говоря другими словами, в законодательстве имеется пробел, который необходимо восполнить. Например, законодательно не определено правовое положение штатов организации (компании). Но в любом случае эти отношения необходимо регламентировать работодателю, определив взаимные права и обязанности сторон правоотношений - работодателя и работников, то есть персонала. Такая задача, может быть решена только при помощи локального нормативного акта, принятого работодателем, например положения о персонале.

В-третьих, локальные нормативные акты разрабатываются в тех случаях, когда необходимо формализовать процедуры применения законодательных и иных нормативных правовых норм. Примером такого локального нормативного акта может служить положение о комиссии по трудовым спорам.

В-четвертых, потребность в локальных нормативных актах возникает и тогда, когда определенная область трудовых отношений регламентируется не одним, а несколькими правовыми актами. В этих случаях их целесообразно изложить в определенной последовательности в каком-либо локальном нормативном акте, что значительно упростит и облегчит их применение.

В-пятых, трудовые отношения каждого работника с работодателем регламентируются на основании заключенного между ними трудового договора. Однако трудовым договором не могут быть охвачены все отношения, возникающие в процессе трудовой деятельности работника, с работодателем, а следовательно, некоторые условия труда могут быть регламентированы конкретным локальным нормативным актом.

В-шестых, инициативные решения работодателей, например, с целью привлечения в организацию наиболее квалифицированных и востребованных работников.

Сами локальные нормативные акты призваны определять взаимные права и обязанности между сторонами трудовых отношений и носить для сторон обязательный характер.

**Почему инвестировать деньги в персонал нельзя**

|  |  |
| --- | --- |
|  | Антон Паремский, коммерческий директор группы компаний «Внешторг» |

Окончил Санкт-Петербургскую академию управления и экономики и бизнес-школу ИМИСП по направлению «проектное управление». С 2007 по 2010 год работал в должности руководителя филиала компании Eco Light (Гуанчжоу, Китай). В 2010–2013 годах — руководитель направления ВЭД строительного торгового дома «Петрович». В 2013–2014 годах возглавлял отдел СТМ компании «220 Вольт». В нынешней должности с марта 2014 года.

Бизнесмены часто экономят на CRM-системе: ставят планы и контролируют их выполнение с помощью стандартных электронных таблиц или бумажных носителей. Такие руководители вкладывают деньги в обучение и мотивацию персонала. При этом становятся заложниками двух-трех менеджеров, после увольнения которых фирма несет убытки. Поэтому я делаю ставку не на людей, а на систему «Твердый бизнес». Я разработал и внедрил ее, как только в компании появился первый наемный сотрудник. Расскажу подробнее о составляющих.

Если вы строите бизнес с опорой на кадры, помните, что каждый день рискуете их потерять. Завтра ваш сотрудник уволится, заболеет, уйдет в декретный отпуск или переедет, а фирма не получит прибыли. Берите пример с крупных организаций. Вкладывайте деньги в то, что поможет расти компании в целом, а не отдельным личностям. Бизнес должен зависеть от системы, а не от людей.

Оптимизируйте бизнес-процессы таким образом, чтобы избежать внутренних сбоев в компании, срыва заказов, затрат на «лишний» персонал, размытой ответственности и проблем со взаимозаменяемостью.

Как у нас. Изначально я не привязывал результаты работы к исполнителям — наоборот, старался унифицировать процессы. Когда мы заработали первые 300 тыс. руб., 290 из них потратили на CRM для отдела продаж. Сейчас все процессы синхронизируются в электронном виде: внешние — в CRM, внутренние — в «1С».

Ежегодно на новый софт и оплату труда штатных программистов мы тратим 5% от суммы товарооборота. В 2017 году вложили уже 1,5 млн руб.: усовершенствовали CRM-систему и создали «личный кабинет» для клиентов. Расходы окупаются: основной рост компании происходит благодаря проработке базы потенциальных заказчиков. Через СRM привлекаем клиентов, а «личный кабинет» помогает их удержать. В этом году запланирован прирост в шесть раз по отношению к прошлому году. Темп выдерживаем.

Перед любой фирмой стоит вопрос: растить своих сотрудников или нанимать готовых специалистов? Молодым быстроразвивающимся компаниям со штатом до 100 человек надо брать лучших специалистов на рынке. При активном росте бизнеса сотрудники, которые уже работают в организации, не успевают за ее темпами.

По необходимости меняйте кадры. Я спокойно отношусь к ротации персонала и почти не употребляю слово «увольнение». Подхожу к вопросу как в футболе: мне нужно, чтобы команда забивала как можно больше голов, а пропускала как можно меньше. В зависимости от задач, я могу «перекупить» хорошего «нападающего», чтобы усилить свои позиции. Ну а если «защитник» раз за разом приносит «голы в свои ворота», я отправляю его на рынок свободным агентом.

Если кого‑то из подчиненных смущает частая ротация, установите понятные правила. Когда увольнение не становится неожиданностью, а логически следует из невыполнения показателей, все происходит без эксцессов.

Как у нас. За год в отделе активных продаж численностью 10 человек сменились 14 сотрудников. Двое отработали год, и, если сначала они были «звездами», сейчас их показатели — средние по отделу. Структурированные процессы и CRM дали результат: новички выходили в лидеры в первый же месяц. Быстрый рост происходит за счет готовых баз потенциальных и активных клиентов. Новый сотрудник не тратит время на поиск контактов. Если он обладает компетенциями в продажах, то быстро показывает результат. В то время как статус «старичка», наоборот, снижает темп работы.

За три года никто не уволился из компании по собственному желанию. Напротив, к нам переходят сотрудники из больших организаций. Тем, кто показывает результаты, мы готовы предложить зарплату выше рыночной. Ведущие менеджеры по продажам получают 150–200 тыс. руб.

Чтобы избежать размытой ответственности, четко формулируйте и записывайте задачи. Каждый сотрудник должен понимать, кому он подчиняется, от кого получает задания и к какому результату требуется прийти в течение указанного времени. Создайте понятные правила, обозначьте вознаграждение за выполнение плана и наказание за нарушения.

Сведите действия сотрудника к конкретным и упрощенным задачам, которые он должен выполнить, чтобы справиться с работой. В нашей компании, например, задачи делятся на регулярные, которые повторяются из месяца в месяц, и разовые. К первым относятся, например, сопровождение клиентов или заказ регулярных позиций, ко вторым — внедрение новой программы или проведение маркетинговой акции.

Отдел продаж состоит из трех частей. В него входят сотрудники колл-центра, региональные менеджеры и менеджеры по ключевым клиентам. Наши заказчики — точки, продающие электроинструмент конечному потребителю, онлайн- или офлайн-розница. Работа с ними выстроена по этапам и распределена между менеджерами.

Колл-центр. Сотрудники звонят в розничные магазины и пополняют базу потенциальных клиентов. Задача колл-центра — рассказать о плюсах работы с нашей компанией и предложить сотрудничество. Для этого подразделения разработали скрипты, которых менеджеры обязаны придерживаться, и установили норму звонков — в среднем 40. Плановые показатели меняем в зависимости от потребностей каждый месяц. Если, например, провели выставку, то план увеличивается.

Региональные менеджеры. Они работают с мелкими потенциальными клиентами в регионах, открывают и закрывают сделки. Следят за поставкой и реализацией товаров партнерами. Менеджеры этого подразделения должны знать скрипты, но могут не следовать им дословно. Они выполняют план по продажам, план по количеству звонков и времени разговоров в день.

Эти и другие задачи заносим в систему, их исполнение отслеживаем. Например, задача сопровождения подразумевает, что, как только продукция выезжает со склада, менеджер информирует об этом клиента, следит за передвижением товара и уточняет, когда он доставлен и выложен на полки. Если заказчик работает с отсрочкой платежа, например, 45 дней, то на 10‑й, 30‑й и 40‑й дни менеджер проверяет, как идет продажа товара.

Если медленно, то, чтобы стимулировать сбыт и помочь клиенту уложиться в срок по оплате товара, менеджер организует sellout-активность: обучение продавцов, дополнительные вывески и пр.

Менеджеры по ключевым клиентам. Это сотрудники, которые работают с федеральными сетевыми магазинами. Они строят план работы по своему усмотрению, редко используют скрипты, но план продаж и звонков у них тоже есть. Кроме того, они выполняют задачи по сопровождению. Например, менеджер в течение месяца получает по каждому клиенту статистику продаж и фотографии выкладки товара. Если запланированы совместные акции, то организовывает и курирует все сопутствующие работы.

Штрафы

Не используйте штрафы как инструмент сокращения фонда оплаты труда: это демотивирует персонал. Вводите денежные наказания за несоблюдение регламентов — пусть суммы будут небольшими, но напоминают о правилах.

Никаких секретов внедрения не существует. Сначала определите желаемый результат, затем составьте план работ и установите сроки исполнения. По итогам замерьте план и факт на каждом этапе работ. Если вы видите, что штрафы положительно повлияли на работу сотрудников, продолжайте вводить их, несмотря на сопротивление.

Главное, никогда не делайте исключений. Если за нарушение установлен штраф, он действует всегда, при этом наказания для руководителей строже, чем для других сотрудников. Только так вам будут доверять и на ваш пример будут равняться.

Как у нас. После внедрения CRM в конце первого месяца сотрудники просрочили 72 задачи из 300. Провели собрание, на котором рассказали, что плохо срывать сроки, и объяснили, как действовать по регламенту, чтобы их переносить. В конце второго месяца было 68 просроченных задач из 350. На третий месяц ввели штраф в 300 руб. за каждую просрочку. Результат: из 400 задач за месяц просрочены только две.

Если сотрудник обязался выполнить задачу к такому‑то времени, но этого не произошло, один перенос срока стоит 300 руб. Второй перенос — 500 руб. Больше двух раз перенести срок нельзя.

Базовые штрафы действуют для всех сотрудников компании, но есть дополнительные взыскания по отделам. Стандартная сумма — 300 руб. (например, за опоздание на работу). Если менеджер подтвердил свое присутствие на встрече, но не пришел, тоже штрафуем на 300 руб.

Если прогулы, опоздания или неявки на встречи становятся регулярными и сумма штрафов, полученных одним сотрудником за месяц, превышает 1200 руб. — это сигнал о проблемах. Менеджера вызывают на разговор к руководителю. Если в следующем месяце ситуация повторяется, мы

За три года, по информации из отчета Ассоциации торговых компаний и производителей, мы заняли 3% рынка, притом что количество игроков на нем — более 200.

Комментарий эксперта  
ИТ-технологии не могут заменить квалифицированные кадры

Дмитрий Калягин, заместитель управляющего директора группы компаний «Хомнет»

Инвестиции в персонал и ИТ-инфраструктуру не могут быть взаимозаменяемыми. CRM, ERP и другие системы автоматизации повышают продуктивность работы сотрудников, облегчая выполнение некоторых задач. При этом развитая технологическая основа не может существовать без квалифицированных кадров. К примеру, на место бухгалтера с соответствующим образованием не сядет выпускник факультета филологии. Поэтому приоритет мы отдаем личному развитию персонала.

Приглашаем молодых сотрудников на оплачиваемую стажировку. Выращиваем из них грамотных специалистов. Для стажеров на первый план выходит не работа, а обучение. В среднем из десяти пришедших человек в компании остаются пять. По результатам стажировки нам важно понимать, в каком направлении хочет развиваться сотрудник и какая система мотивации подойдет именно ему. Например, у нас был стажер, желающий тестировать продукты, но по окончании стажировки он продолжил обучение, чтобы стать техническим архитектором. Мотивация этого работника — возможность обучаться и получать знания за счет компании, в которой он построит карьеру.

В среднем за полгода мы тратим на одного стажера около 300 тыс. руб., включая заработную плату, расходы на обучение и сертификацию. Зато получаем грамотных и лояльных специалистов.

Добиться успеха можно, комбинируя оба метода

Ирина Снегова, генеральный директор компании «Любимый край»

В работе мы уделяем внимание и технологическим решениям, и обучению сотрудников. Придерживаемся такого мнения: чтобы построить дом, нужны как инструменты, так и люди, которые умеют ими пользоваться.

Мы вкладываем 3% операционных затрат в развитие технологических решений и обучение сотрудников компании. ИТ-автоматизация, качественное программное обеспечение, инструменты аналитики, оперативность занесения данных дают нам точность информации, помогают быстрее увидеть результаты работы. А принять эффективное решение на основе полученных сведений помогает обучение. Мы постоянно дорабатываем и улучшаем программное обеспечение и существующий функционал.

Помимо этого, в компании есть корпоративный университет. Мы проводим тренинги и даем сотрудникам возможность пользоваться корпоративной библиотекой. Выезжаем на конференции, стажировки, выставки, экскурсии, обмениваемся опытом на ежегодных слетах региональных представителей, дистрибьюторов и пр.

Автоматизация решает проблемы, которые возникают в повседневной работе. Совершенствуя ИТ-инструменты, мы минимизируем количество ошибок, повышаем скорость принятия решений и, как следствие, улучшаем показатели компании. Обучение помогает работникам выполнять свои задачи качественно и в срок. Планомерная, стабильная работа — показатель хорошей операционной деятельности.

# Управляйте менеджерами, как матросами: советы «капитанам»

Вы сможете  
Выявить «критиков», которые подведут компанию в сложной ситуации  
Вдохновить на подвиги равнодушных менеджеров  
Сформировать костяк команды, дав сотрудникам шанс проявить себя

|  |  |
| --- | --- |
|  | Олег Коноваленко, генеральный директор компании «Олкон» |

Окончил Самарский государственный институт культуры и Международный институт рынка. Начал карьеру в 18 лет — организовал бизнес по продаже дисков. В компании «Медиа-Пресс» прошел путь от менеджера до руководителя отдела продаж. С 2010 года развивает собственный бизнес. Компанию «Олкон» основал в 2011 году.

Если провести аналогию, что бизнес — это корабль, то сотрудниками я управляю, как капитан судна руководит экипажем. Подбираю и воспитываю команду единомышленников, трусов и сомневающихся увольняю, каждому «матросу» даю шанс. Подход оправдывает себя: за год мы открыли филиалы в трех регионах России.

Избавляйтесь от «матросов»-критиков в первую очередь

На корабле главное требование к экипажу — дисциплинированность и взаимовыручка. Соблюдайте этот принцип и в бизнесе: избавьтесь от тех, кто недоволен работой и скептически относится к указаниям руководства. Распознать «критиков» тяжело: они притворяются хорошими работниками. Как отсеять ненадежных менеджеров?

Изучите личную жизнь членов команды. Поручите отделу кадров проверять страницы кандидатов в соцсетях, чтобы не принимать «критиков» на работу. Большинство работодателей исследуют профили соискателей на профессиональных ресурсах, например в LinkedIn, а на Facebook, «ВКонтакте» не обращают внимания. Это ошибка: именно развлекательные соцсети раскрывают внутренний мир человека.



Насторожить должно отсутствие личных фотографий на странице кандидата. У человека, который скрывает частную жизнь, могут быть вредные привычки, странные друзья. Такой сотрудник замкнуто ведет себя на работе, не любит общаться с клиентами. Следствие этого — низкие продажи. Обращайте внимание на обилие постов с негативными высказываниями типа «У меня все плохо», «Я живу в ужасной стране» и пр. Такой человек будет искать виновных в своих неудачах и критиковать распоряжения руководства.

На собеседовании задайте вопрос с подвохом. При приеме на работу я смотрю, как человек будет вести себя в сложной ситуации. Например, спрашиваю: «Вы взяли кредит в банке. Почему вы должны его отдавать?». Ответственные соискатели скажут: «Я принял на себя обязательства и должен их исполнять». «Критики» ответят: «Если я не отдам, меня поймают и посадят в тюрьму». Безответственные кандидаты боятся наказания за проступок.

Увольняйте «членов экипажа», которые всем недовольны. «Критики» не только не добьются высоких продаж, так как не захотят соблюдать правила работы, но и навредят компании, поскольку будут плохо влиять на коллег.

Чтобы выявить «критиков», я спрашиваю у начальников отделов, кто что говорит в компании. Если узнаю, например, что сотрудник негативно отзывается о поручениях руководства, то прошу управленца побеседовать с «критиком». Человека, который извиняется и объясняет свои слова плохим настроением или рабочими проблемами, мы просим не повторять таких ошибок. Если же работник критикует постоянно, предлагаем ему написать заявление об уходе по собственному желанию. «Критики» охотно увольняются, так как понимают, что компания их не устраивает.

Вдохновляйте «матросов», чтобы создать надежную команду

На любом корабле 60% экипажа составляют те, кто служит не ради идеи, а из‑за жалованья. Таких сотрудников компании я называю нейтралами: они не задерживаются в офисе, показывают средние результаты и уходят из компании, как только найдут место с более высоким окладом.

Как распознать «нейтралов» на собеседовании? Такие кандидаты спрашивают о зарплате, бонусах, денежных штрафах. С предыдущей работы уходят, так как им перестают платить или они хотят повышения. Отказываться от «нейтралов» не стоит: это дисциплинированные сотрудники, которые будут следовать инструкциям и выполнять планы. Выдающихся результатов вы не увидите, и положиться на «нейтралов» в трудной ситуации нельзя, но с их помощью можно достичь плановых показателей.

Как не допустить «побега с корабля». Задача руководителя — превратить «нейтралов» в последователей и союзников, иначе в кризис он потеряет этих сотрудников. Чтобы нейтральных «матросов» сделать «боцманами», дайте им почувствовать, что они нужны компании: чаще хвалите, поддерживайте начинания, поручайте ответственные задания и помогайте.

Мы организовали в соцсетях закрытую группу для сотрудников. Там публикуем посты, в которых хвалим отличившихся менеджеров, рассказываем о конкурсах и акциях. Например, сделали такое объявление: «Внимание, конкурс! У кого есть дети от нуля до шести лет, присылайте фото — будем голосовать, чей ребенок станет звездой рекламного ролика компании».

Позвольте каждому «матросу» пройти путь от «юнги» до «боцмана»

Костяк команды корабля — люди, преданные своему делу, на которых капитан может положиться в трудной ситуации. Таких сотрудников я называю лояльными. Вы не найдете лояльных работников на рынке и не распознаете их на собеседовании: в компанию в 95% случаев приходят «нейтралы». От вас зависит, останутся подчиненные равнодушными исполнителями или превратятся в приверженцев компании. Чтобы воспитать лояльных сотрудников, нужно стать для них авторитетом и заслужить их доверие (рисунок 2). Как это сделать?



Давайте важные поручения. Задача руководителя — выявить лояльного сотрудника. Менеджеры, которые могут стать лояльными, показывают лучшие результаты, остаются сверхурочно. Руководитель, который не разглядит и не поощрит потенциально лояльного сотрудника, рискует потерять хорошего специалиста или превратить его в «критика».

Поощряйте лояльных работников: повышайте в должности, чаще выплачивайте премии, публично хвалите. Сотрудничайте с лояльными менеджерами: объясните подробнее, как устроен бизнес, как взаимосвязаны бизнес-процессы и пр. Давайте ответственные задания. Сотрудник, который справится с задачей, будет благодарен за доверие и станет эффективнее работать.

Меняйте должности. Хорошие боцманы получаются из тех членов экипажа, которые способны выполнить любую работу. Поэтому мы всем специалистам предлагаем поработать в разных должностях. Например, кандидату на вакансию продавца на собеседовании говорим: «Вы будете сначала неделю клеить листовки, поработаете промоутером, чтобы прочувствовать, что такое общение с клиентом». «Критик» откажется, «нейтрал» отнесется к поручению без энтузиазма, а потенциально лояльный сотрудник радостно возьмется за работу. Так мы проверяем, кто на что способен, выявляем лояльный персонал и даем возможность узнать подробнее, как строится работа. Плюс такого подхода — взаимозаменяемость персонала.

Комментарий эксперта  
Как управлять персоналом: три приема от командира корабля

Андрей Сизов, учредитель компании «Время не ждет», экс командир корабля с экипажем в 120 человек

1. У командира свое место — на капитанском мостике, у каждого члена экипажа — свое. У всех есть собственный перечень задач. Если капитан встает на чье‑то место, он обесценивает работу подчиненного и теряет его как члена экипажа. Поэтому задача командира — в лучшем случае помочь советом, но не делать работу за сотрудника.

2. Чаще говорите с теми, кто работает хорошо. Командиру важно не потерять настоящих героев или тех, на кого он может положиться. Нельзя оставлять лучших сотрудников без внимания — это самое страшное, что может случиться на судне.

3. Важное правило — отмечать моряков и подразделения, которые достигли высоких показателей. Я объяснял всем членам экипажа, как хороший результат связан с их натренированностью и дисциплиной. Это вызывало желание обучаться и тренироваться еще больше. Лучших я тренировал сам, чтобы сделать из них профессионалов, — это давало результат.

# Принципы управления персоналом, бьющие точно в цель

31 декабря 2017

Принципы управления персоналом – это стандарты, главные тезисы и правила, которыми нужно руководствоваться начальникам и специалистам в ходе управления персоналом. Принципы управления персоналом передают условия объективно функционирующих экономических законов и логики, таким образом и сами оказываясь объективными. Цели и принципы управления персоналом организации Основополагающая цель управления персоналом – это комплектование, совершенствование и осуществление с наивысшей продуктивностью кадровых ресурсов компании, представление предприятию организованных, обученных и мотивированных сотрудников. Для того чтобы достичь главную, основополагающую цель управления персоналом, необходимо осуществить перечень локальных целей и подцелей. Цели раскрывают основные принципы управления персоналом: руководство при помощи предварительного соглашения о целях (для любого отдела, сектора и работника определяются цели); руководство путем доверия, самодисциплины и самоконтроля; руководство через уважительное отношение ко всему коллективу (недопустимо подчеркивать большие различия между начальством и простыми специалистами); руководство с помощью материального и нематериального стимулирования (хорошим поощрением может быть не только получение процентов от прибыли, премирование за повышение выработки и возросшие показатели, но и положительный отзыв, личная беседа с работником); руководство путем усовершенствования навыков (необходимо обеспечивать раскрытие потенциала с целью повышения квалификации кадрового состава); руководство путем информирования и контактов. Основываясь на указанных принципах, формируется и создается система управления персоналом предприятия, значительное положение в которой отводится функции управления персоналом. Она содержит: организацию и формирование трудовых резервов; создание профессионально-квалификационных правил; поиск, просмотр и подбор кадров и зачисление на работу; установление заработной платы и преференций; реализацию социальных проектов; подготовку, специализацию и усовершенствование навыков работы; аттестацию рабочей деятельности; обучение управленческого состава; координацию должностной карьеры; продвижение, понижение, переход, освобождение от должности. ТОП-6 самых важных статей для руководителя: Куда вложить деньги в 2018 году 16 вопросов «с подковыркой», которые стоит задавать на собеседовании Что сказать клиенту в ответ на фразу «Нам ничего не нужно» 11 мошеннических схем, о которых должен знать каждый Что делать, если к Вам пришли люди в масках 10 фраз, которые не следует говорить своим сотрудникам Основные принципы управления персоналом, которых придерживаются успешные руководители Альтернативность – комплексное исследование предложений по созданию и развитию системы управления персоналом и подбор особенно подходящего варианта для определенных требований производства. Бюрократия – обеспечение рационального верховенства главного элемента управления (администрации) над существенной частью личного состава с целью неукоснительного выполнения нормативного документооборота предприятия. Гибкость – свидетельствует о приспособляемости системы управления персоналом к трансформирующимся задачам объекта управления и состоянию его деятельности. Децентрализация – и в горизонтальном и в вертикальном профиле системы управления кадровому составу должна предоставляться целесообразная независимость секторов, отделений, отделов или отдельных начальников, с делегированием прав и обязанностей на нижние уровни. Дисциплинированность – все без исключения сотрудники исполняют правила внутреннего трудового распорядка, а менеджеры используют объективные меры дисциплинарного воздействия к нарушителям. Единоначалие – сосредоточение управления непосредственно у линейных руководителей (исполнитель получает указания и делает доклад своему прямому руководителю). Иерархичность – в системе работы с персоналом должно обеспечиваться субординационное взаимодействие между составными частями управления (структурными подразделениями и отдельными начальниками), опирающееся на распределение полномочий, распоряжений и сведений по степеням управления. Кадры решают все – необходимо создать результативную структуру комплектации, размещения и подготовки кадров. Совершенствование и выдвижение сотрудников проводится в соотношении с итогами трудовой деятельности, умениями, навыками, интересами и запросами организации. Коллегиальность – специалисты взаимодействуют в непосредственном контакте друг с другом, координируют совместную деятельность, коллегиально регулируют важные вопросы. Комплексность – при создании системы управления персоналом нужно учитывать все аспекты, влияющие на систему управления (внешние и внутренние, положение объекта управления и прочее), и охватывать все подсистемы деятельности с персоналом. Концентрация – трактуется как концентрация трудовой деятельности различных специалистов для выполнения ряда задач или как концентрация разного рода функций в одном из секторов системы управления персоналом для устранения дублирования и сокращения цикла управления. Кооперация – система управления персоналом обязана гарантировать максимальное разделение, углубленное изучение процедуры планирования, утверждение и осуществление решений человеком. Корпоративность – единство интересов и потребностей всех групп личного состава, сплоченность усилий и общность интересов для достижения целей управления («Вместе мы – сила!»); Личная ответственность – любой сотрудник организации должен четко знать круг своих обязанностей, а также, что он несет индивидуальную ответственность (средства, фонды, собственность, информационные материалы). Научность – создание процедур по формированию системы управления персоналом должно базироваться на результатах научной мысли в сфере управления, учитывая изменение норм и правил общественного производства в условиях рынка. Оперативность – вовремя принятые решения по оценке и повышению качества системы управления персоналом, извещающие или незамедлительно ликвидирующие расхождения и разногласия (не медлить). Параллельность – на синхронное выполнение разного рода руководящих функций для повышения результативности управления персоналом и уменьшения длительности работы. Плановость – отправной точкой рабочего процесса является введение в долгосрочной перспективе предполагаемых темпов и соотношений развития персонала; Полная занятость – соотносится с требованиями рынка трудовых ресурсов. Частные вопросы и затруднительные положения регулируются в короткие сроки, беспристрастно и оперативно. Сотруднику предоставляется рабочее место и заработная плата. Простота – чем проще структура и способы управления персоналом, тем качественней она функционирует. Без сомнения, это устраняет примитивизацию системы управления персоналом во вред производства. Ротация – краткосрочное отсутствие отдельных работников не должно прерывать деятельность и реализацию функций. В связи с этим любой сотрудник системы управления персоналом должен быть взаимозаменяем и исполнять функции нескольких работников близкого уровня, систематически перемещаясь по службе. Согласованность – сотрудничество между составными частями по вертикали и горизонтали должно быть в общих чертах скорректировано с основными целями организации и скоординировано во времени. Специализация – распределение трудовых обязанностей в структуре управления персоналом (подчеркивается деятельность руководящего состава, менеджеров и служащих). Создаются обособленные отделы, сектора, отделения, в чьи обязанности входит исполнение сходных функций управления. Справедливое вознаграждение – основано на выплате денежных средств по итогам индивидуальной и коллективной деятельности с компенсацией стоимости трудовых затрат. Централизация – адекватное устройство организации, при котором первичные данные направляются в центр (администрацию), где утверждаются основные руководящие и координационные распоряжения. Эффективность – планирует экономически выгодное устройство системы управления персоналом на основе сокращения части расходов на управление в общих издержках на один экземпляр произведенной продукции. Изначальным принципом управления персоналом является идея верховенства, главенства формирования и совершенствования личности, что приводит к правильному соотношению интересов сотрудника и организации и рациональному использованию потенциальных возможностей человека. Обязательно к прочтению! Принципы управления персоналом от Джека Уэлча Управление персоналом филиала: 6 способов оставаться одной командой даже на расстоянии Методы управления персоналом: эффективные рычаги влияния на сотрудников 3 модели управления персоналом, которые помогут организовать сотрудников Система управления персоналом на предприятии: как повысить эффективность Как связаны принципы и методы управления персоналом Методы управления персоналом являются средствами выполнения правил. Это приемы влияния на коллективы отдельных сотрудников, для того, чтобы организовывать и руководить их действиями в ходе деятельности компании. Как правило, отмечают три группы методов управления персоналом: Административные методы управления персоналом. Группа административных методов опирается на использование властных полномочий и нормативных гарантий трудовой деятельности. Административные методы управления осуществляются в виде организационного и нормативного воздействия. Организационное воздействие имеет несколько составляющих: организационное регламентирование (создание и подготовка инструкций о подразделениях, устанавливающих их деятельность, круга обязанностей и компетенции, штатного расписания); организационное нормирование (создание разного рода нормативов, в частности, трудовых (категории, тарифы), прибыльности, правила внутреннего трудового распорядка и прочее); организационно-методическое инструктирование (различные инструкции и методики для выполнения рабочего процесса). Акты организационного нормирования и организационно-методического инструктирования также относятся к нормативным. Приказы, распоряжения или указания являются распорядительным воздействием и относятся к ненормативным правовым актам. Они придают юридическую силу решениям руководства. Приказы выпускаются линейным руководителем компании, распоряжения и указания – руководителями отделов, секторов; Экономические методы управления персоналом. Под экономическими методами подразумеваются составные части экономического механизма, обеспечивающие деятельность и продвижение компании. Значение экономических методов управления персоналом заключается в ориентировании сотрудников на достижение более высокого результата. Одним из главных приемов становится мотивация трудовой деятельности, обычно представляющая собой материальное стимулирование сотрудников. А главной движущей силой выступает заработная плата. К вспомогательным экономическим рычагам воздействия, влияющим на мотивацию, относятся надбавки, льготы, корректирующаяся система выплат и прочее. Необходимо упомянуть и социальное обеспечения работников, страхование. Применять экономические методы нужно четко рассчитывая их окупаемость. Материальное стимулирование работников должно улучшать качество выполняемых работ и мотивировать их на повышение результата; Социально-психологические методы управления персоналом. Социально-психологические методы управления персоналом используют социологию и психологию и влияют на стремления и потребности индивида, группы, команды. К отдельной личности применяются психологические методы, к группе, команде – социологические. По итогам использования психологических методов сводятся к минимуму психологические конфликты (выяснение отношений, обиды, унижения, стрессовые ситуации и прочее), происходит продвижение по карьерной лестнице, с учетом психологических особенностей сотрудников, культивируются нормы поведения, создается образ идеального сотрудника и улучшается психологический климат в коллективе. С помощью социологических методов устанавливается иерархия сотрудников, раскрываются лидерские качества, мотивация связывается с итогами трудовой деятельности, происходит активное взаимодействие сотрудников, благополучно решаются производственные конфликты. Социологические методы помогают в подборе, оценке, размещении и обучении персонала, принятии адекватных кадровых решений. К социологическим методам относится использование анкет, интервью, социометрический метод, метод наблюдения и прочее. Что представляют собой принципы построения системы управления персоналом Следует разделять принципы управления персоналом и принципы построения системы управления персоналом. Принципы построения системы управления персоналом (ППСУП) – свод правил, наиболее важные условия и принципы, которых должны придерживаться начальники и специалисты отделов управления персоналом при создании и функционировании системы управления персоналом компании. ППСУП являются итогом синтеза объективно действующих экономических законов, характерных одинаковых качеств, общих основ деятельности. Принципы являются объективными, равно как и как экономические законы. Есть разница между ППСУП и методами построения системы управления персоналом. Первые регулярны и обязательны для исполнения, а комплекс методов может трансформироваться в соответствии с изменением задач при сохранении принципов. Принцип формирует структуру методов и каждый метод отдельно. Но метод не воздействует на принцип, поскольку принцип объективен. Подразделяют две группы ППСУП: принципы, описывающие требования к созданию структуры управления персоналом организации, и принципы, устанавливающие развитие системы управления персоналом организации. Указанные принципы построения системы управления персоналом взаимодействуют между собой. Их комбинация обусловлена конкретными условиями деятельности персонала в организации. Принципы, квалифицирующие запросы к созданию и развитию системы управления персоналом. Принцип простоты. Чем упрощеннее система управления персоналом, тем качественнее она функционирует. Разумеется, это устраняет примитивизацию системы управления персоналом во вред производству. Принцип научности. Подготовка процедур по созданию системы управления персоналом должна базироваться на результатах научной мысли в сфере управления, учитывая изменение норм и правил развития общественного производства в условиях рынка. Принцип иерархичности. В горизонтальном и вертикальном профиле системы управления персоналом должно происходить иерархическое взаимодействие между элементами управления (секторами, отделами или отдельными начальниками), главной особенностью которого является дезагрегирование, детализация (направление информации на нижний уровень) и агрегирование (направление информации в вышестоящие инстанции) системы управления. Принцип автономности. В горизонтальном и вертикальном профиле системы управления кадровому составу должна предоставляться целесообразная независимость секторов, отделений, отделов или отдельных начальников, с делегированием прав и обязанностей на нижние уровни. Принцип согласованности. Сотрудничество между составными частями по вертикали и горизонтали должно быть в общих аспектах скорректировано с главными целями организации и скоординировано во временных промежутках. Принцип устойчивости. Для устойчивого и бесперебойного функционирования системы управления персоналом нужно учесть специальные «локальные регуляторы», которые при отступлении от назначенной цели организации создают сотруднику или отделу невыгодное положение и стимулируют их к координации системы управления персоналом. Принцип многоаспектности. Руководство кадровым составом, как по вертикали, так и по горизонтали, может проводиться разными путями: административно-хозяйственным, экономическим, правовым и прочими. Принцип прозрачности. Система управления персоналом должна обладать концептуальным единством, содержать единую доступную терминологию, деятельность всех подразделений и руководителей должна строиться на единых «несущих конструкциях» (этапах, фазах, функциях) для различных по экономическому содержанию процессов управления персоналом. Принцип комфортности. Система управления персоналом должна быть максимально комфортной для проявления творческого начала и способствовать принятию и реализации решений в ходе работы. Например, устранение чрезмерной работы, индивидуальное оформление документов с использованием разных шрифтов для выделения необходимой информации и прочее. Принцип оптимальности. Комплексное изучение и отработка предложений по созданию и развитию системы управления персоналом и подбор особенно подходящего варианта для определенных требований производства. Принцип оперативности. Осуществление в положенный срок решений по оценке и повышению качества системы управления персоналом, извещающих или оперативно ликвидирующих расхождения и разногласия. Принцип комплексности. При организации системы управления персоналом нужно рассматривать и принимать в расчет причины, влияющие на систему управления (взаимодействие с вышестоящими инстанциями, контрактные договоренности и многое другое). Принцип перспективности. При создании системы управления персоналом необходимо принимать во внимание будущность развития организации. Принцип прогрессивности. Согласованность системы управления персоналом с новаторскими иностранными и отечественными аналогами. Принцип экономичности. Основывается на продуктивности и экономической выгодности устройства системы управления персоналом, уменьшении части затрат на систему управления в общих издержках на один экземпляр произведенной продукции, увеличении производительности производственных процессов. Если после процедур по повышению качества системы управления персоналом возросли расходы на управление, то полученные результаты в производственной системе должны их превосходить. Принцип потенциальных имитаций. Временное выбытие отдельных работников не должно прерывать процесс осуществления каких-либо функций управления. Для этого каждый работник системы управления персоналом должен уметь имитировать функции вышестоящего, нижестоящего сотрудника и одного-двух работников своего уровня. Принцип оптимального соотношения управленческих ориентаций. Утверждает приоритетность функций управления персоналом перед функциями, обеспечивающими функционирование производства. Принцип оптимальности соотношения интра- и инфрафункций управления персоналом. Устанавливает соотношение между функциями, ориентированными на формирование системы управления персоналом (интрафункции) и функциями управления персоналом (инфрафункции). Принцип изначальности функций управления персоналом Вся структура системы управления персоналом, организационная система, требования к сотрудникам и численность персонала зависят от предмета, величины и трудоемкости функций управления персоналом. Принцип влияния функций управления персоналом на задачи производства Функции управления персоналом создаются и видоизменяются в связи с требованиями и задачами производства. Принципы, раскрывающие курс развития системы управления персоналом Прямоточность. Организованность, слаженность и четкая направленность нужной информации по выработке необходимого решения. Выделяют горизонтальную и вертикальную (взаимное сотрудничество между функциональными секторами, отделами и взаимосвязи между разного рода уровнями управления) Ритмичность. Выработка идентичного объема работ в сходные интервалы времени и повторяемость функций управления персоналом. Непрерывность. Исключение остановок в работе сотрудников системы управления персоналом или подразделений, сокращение срока согласования документов, простоев техники и прочее. Преемственность. Базируется на общей методической основе выполнения работ по развитию системы управления персоналом на всех уровнях и различными исполнителями, унифицированное оформление. Адаптивность (гибкость). Свидетельствует о приспособляемости системы управления персоналом к трансформирующимся задачам объекта управления и состоянию его деятельности. Параллельность. Предполагает синхронное выполнение разного рода руководящих функций, для повышения результативности управления персоналом и уменьшения длительности работы. Специализация. Распределение трудовых обязанностей в структуре управления персоналом (подчеркивается деятельность руководящего состава, менеджеров и служащих). Создаются обособленные отделы, сектора, отделения, в чьи обязанности входит исполнение сходных функций управления. Концентрация. Трактуется в двух направлениях: объединение трудовой деятельности различных специалистов для выполнения ряда задач или как концентрация разного рода функций в одном из секторов системы управления персоналом для устранения дублирования и сокращения цикла управления. Современные принципы управления персоналом на идеях Питерсона и Уотермана Принцип 1. Ориентация для достижения. Регулярный поиск многовариантных путей развития. Способность чувствовать путь, приводящий к успеху, и концентрировать усилия для достижения результатов. Принцип 2. Самостоятельность и предприимчивость. Стимулируется личная инициатива, нестандартность решений с учетом рисков, выполнение обязательств за свои действия. Принцип 3. Производительность. Бесперебойное обучение и подготовка персонала на энергичной направленности его мышления во внешней и внутренней среде. На идентификацию работников и компании. Принцип 4. Верность своему делу. Общегражданские ценности, образ мыслей и идея организации, взаимовыгодное сотрудничество, социальное товарищество. Принцип 5. Свобода и жесткость одновременно (равновесие полномочий, независимость действий и ответственности). Честное SEO-продвижение Сайтов asmin.ru Хотите сэкономить на SEO-продвижении сайта и не потерять в качестве? Обращайтесь! Почему Я Тарифы Кейсы Обо мне Адрес и телефонЕкатеринбург Скрыть рекламу: Не интересуюсь этой темой Товар куплен или услуга найдена Нарушает закон или спам Мешает просмотру контента Спасибо, объявление скрыто. Нужно поисковое продвижение? veshk.ru Приходи на тренинг! Эксперты и лидеры рынка поделятся опытом. 100% практики Преподаватель-практик Смотреть подробную программу Адрес и телефонЕкатеринбург Скрыть рекламу: Не интересуюсь этой темой Товар куплен или услуга найдена Нарушает закон или спам Мешает просмотру контента Спасибо, объявление скрыто. Продвижение сайтов в ТОП5 и ТОП10 seo-site.ru Продвижение с оплатой за результат без абонентской платы, от 48руб/слово Екатеринбург Скрыть рекламу: Не интересуюсь этой темой Товар куплен или услуга найдена Нарушает закон или спам Мешает просмотру контента Спасибо, объявление скрыто. Яндекс.Директ Полезно Подписка на статьи Чтобы не пропустить ни одной важной или интересной статьи, подпишитесь на рассылку. Это бесплатно. Я даю свое согласие на обработку моих персональных данных Я согласен получать новости и рассылки от медиагруппы Актион-МЦФЭР Подписаться Статьи по теме в электронном журнале Как провести собеседование: пошаговый алгоритм Получить демодоступили сразу подписаться Новости по теме Работодателей обяжут давать сотрудникам дополнительный отпуск за сдачу норм ГТО Топилин рассказал об отношении работодателей к электронным трудовым книжкам Минэкономразвития спрогнозировало снижение безработицы до 4,7% Кудрин: роботы заменят часть экономистов и юристов Минтруд назвал ориентировочную дату появления в РФ электронных трудовых книжек Школа руководителя Проверьте свои знания и приобретите новые Записаться Самое выгодное предложение Станьте читателем уже сейчас Живое общение с редакцией А еще... Выбор читателей ✩ Куда вложить деньги в 2018 году ✩ Чек-листы для работы, которые должны быть у каждого руководителя ✩ Фразы, которые нельзя говорить своим сотрудника ✩ Что сказать клиенту на фразу: "Мне ничего не нужно" ✩ Очень важные сотрудники: как работать с ними и мотивировать ✩ 5 приемов, которые помогут выбрать верное направление для бизнеса ✩ Как провести собеседование: пошаговый алгоритм ✩ 11 страшных мошеннических схем, о которых стоит знать ✩ Чек-лист: выясните, грозит ли Вам налоговая проверка ✩ Как управлять 20-летними? Восемь приемов от опытного руководителя ✩ Как уволить сотрудника: пошаговая инструкция Читать сейчас ﻿ Библиотека Генерального Директора Узнайте в 1 клик выглядит ли ваша компания надежной для клиентов и налоговой Новости партнеров Как оформить интерьер офиса успешного бизнесмена Все, что вы хотели знать о smart-ссылках в сервисе Rookee Ремонт мобильной техники корпоративных клиентов в СЦ «X-Repair» — 10 лет опыта! Интерес к решениям "1С" для корпоративного сектора привлек на 4-й Бизнес-форум 1С:ERP более 1900 участников Инициативная группа подготовила новое требование для предпринимателей Доставка новостей@ Оформите подписку, чтобы не пропустить свежие новости Продукты и услуги партнеров События и конференции Специальные предложения Наши новости Наши проекты Школа Руководителя по адресу эл. почты Я даю свое согласие на обработку моих персональных данных Я согласен получать новости и рассылки от медиагруппы Актион-МЦФЭР 150 000 + ваших коллег следят за нашими новостями Подписаться Честное SEO-продвижение Сайтов Бюджет от 9 900 рублей! ХотитесэкономитьнаSEO-продвижениисайтаинепотерятьвкачестве?Обращайтесь! Опыт более 7 лет Честное продвижение 3 варианта сотрудничества Без липовых гарантий Перейти asmin.ru смотрите также: Почему Я Тарифы Кейсы Обо мне Яндекс.Директ Перейти Скрыть рекламу: Не интересуюсь этой темой Товар куплен или услуга найдена Нарушает закон или спам Мешает просмотру контента Спасибо, объявление скрыто. Скидки на домены до 98% reg.ru Бесплатный хостинг, конструктор и SSL с каждым доменом. Все зоны мира. Домены всех зон Бесплатный хостинг Поддержка 24/7 Скидки до 100% Адрес и телефон Скрыть рекламу: Не интересуюсь этой темой Товар куплен или услуга найдена Нарушает закон или спам Мешает просмотру контента Спасибо, объявление скрыто. 10 секретов мотивации по KPI clients.masproject.pro Скачивайте пошаговую инструкцию Бесплатно! Управляйте мотивацией персонала! Скачать инструкцию Управление мотивацией Бесплатный доступ к системе Адрес и телефон Скрыть рекламу: Не интересуюсь этой темой Товар куплен или услуга найдена Нарушает закон или спам Мешает просмотру контента Спасибо, объявление скрыто. Яндекс.Директ

Принципы, раскрывающие курс развития системы управления персоналом Прямоточность. Организованность, слаженность и четкая направленность нужной информации по выработке необходимого решения. Выделяют горизонтальную и вертикальную (взаимное сотрудничество между функциональными секторами, отделами и взаимосвязи между разного рода уровнями управления) Ритмичность. Выработка идентичного объема работ в сходные интервалы времени и повторяемость функций управления персоналом. Непрерывность. Исключение остановок в работе сотрудников системы управления персоналом или подразделений, сокращение срока согласования документов, простоев техники и прочее. Преемственность. Базируется на общей методической основе выполнения работ по развитию системы управления персоналом на всех уровнях и различными исполнителями, унифицированное оформление. Адаптивность (гибкость). Свидетельствует о приспособляемости системы управления персоналом к трансформирующимся задачам объекта управления и состоянию его деятельности. Параллельность. Предполагает синхронное выполнение разного рода руководящих функций, для повышения результативности управления персоналом и уменьшения длительности работы. Специализация. Распределение трудовых обязанностей в структуре управления персоналом (подчеркивается деятельность руководящего состава, менеджеров и служащих). Создаются обособленные отделы, сектора, отделения, в чьи обязанности входит исполнение сходных функций управления. Концентрация. Трактуется в двух направлениях: объединение трудовой деятельности различных специалистов для выполнения ряда задач или как концентрация разного рода функций в одном из секторов системы управления персоналом для устранения дублирования и сокращения цикла управления. Современные принципы управления персоналом на идеях Питерсона и Уотермана Принцип 1. Ориентация для достижения. Регулярный поиск многовариантных путей развития. Способность чувствовать путь, приводящий к успеху, и концентрировать усилия для достижения результатов. Принцип 2. Самостоятельность и предприимчивость. Стимулируется личная инициатива, нестандартность решений с учетом рисков, выполнение обязательств за свои действия. Принцип 3. Производительность. Бесперебойное обучение и подготовка персонала на энергичной направленности его мышления во внешней и внутренней среде. На идентификацию работников и компании. Принцип 4. Верность своему делу. Общегражданские ценности, образ мыслей и идея организации, взаимовыгодное сотрудничество, социальное товарищество. Принцип 5. Свобода и жесткость одновременно (равновесие полномочий, независимость действий и ответственности).

# Сотрудники и бизнес: и не друг, и не враг, а как?

Бизнес увлёкся, и это стало настораживать. Нейросети, блокчейн, машинное обучение, роботы, автоматизация всего и вся создали опасную иллюзию того, что всё решено. А значит, можно увольнять, сокращать, не удерживать, не мотивировать. А зачем? Часть издержек экономится за счёт внедрения автоматизации, а на те рабочие мощности, что остались, стоят очереди из соискателей, к чему держаться за кого-то. Это не утопия, это наша данность, с которой мы входим в новый 2018 год. И её, этой данности, не должно быть. Потому что за каждой технологией стоят люди, за каждой компанией и за каждым продуктом компании — люди, и за владельцами компаний — тоже люди. За четыре дня до нового года мы хотим поговорить о том, как бизнесу ладить с сотрудниками, а сотрудникам — с бизнесом. Ведь мы по-прежнему не можем существовать друг без друга. Поэтому поговорим — как люди с людьми. О людях.

Почему нас это беспокоит?

Вот уже 11 лет мы разрабатываем RegionSoft CRM и много разного программного обеспечения для бизнеса. Когда мы выходили на рынок, нами двигала важная эмоция — мы создавали софт, который будет помогать бизнесу и облегчать жизнь сотрудников. Никому даже в голову не приходило, что софт — обычный набор команд, логика + интерфейс, — предназначен для того, чтобы заменить человека. Однако такая установка была не у всех — страх, что АСУ (CRM) заменит человека был ещё в советское время: ужасно было читать истории первых автоматизированных систем управления, которые бойкотировались умнейшими инженерами и работниками предприятий, чтобы не потерять своё рабочее место. Это ведь не просто снижало производительность, это отбрасывало сразу на несколько лет назад прогресс в разных сферах: в основной сфере предприятия, в разработке ПО, в работе с железными ПК (если нет мощного ПО, зачем заботиться о хорошем ПК?).

Ну было, и прошло, сейчас всё иначе. Нет, и сейчас не иначе — сами вендоры и руководители компаний находят одним из мотивов внедрения CRM/ERP и прочей бизнес-автоматизации именно возможность «оптимизации» штата. Проще говоря, сокращений, а с ментальностью нашего бизнеса — увольнений.

Конечно, это несправедливые суждения. CRM-ки и прочий софт для бизнеса нужны лишь для того, чтобы освободить работников от нервозности, рутины и необходимости держать всё в голове и неудобных файлах. Тогда работники, имея опыт и понимание особенностей компании и сферы бизнеса, смогут делать то, что не умеют (и в ближайшие лет сто не научатся!) делать машины, — абстрактно думать, рассуждать и мыслить. Создавать новые продукты, модели продвижения, исследовать, интерпретировать данные и проч. То есть работать интеллектуально и интенсивно, а не по накатанной: кофеёк — отчёт — совещание — обед — письма, звонки, работа, письма — чаёк — всем пока, до завтра.

Я своих не трогаю! Все на месте

Автоматизация — лишь одна из причин того, что бизнес стал больше внимания уделять не людям, а инфраструктуре. Но на самом деле, причин больше, и они разные, замаскированные и явные. Отношения могут портиться, а проблемы всплывать в любых компаниях — даже тех, которые провозгласили человека центром бизнес-мира, заботятся о сотрудниках, переманивают их на самых лакомых условиях и т.д. И вот основные причины конфликтов, недопонимания и кризисов в компании.

Выгорание специалистов. Труд каждого из нас крайне интенсивный — никто не удивляется, видя в отчётах по рабочему времени много часов переработки, которая не оплачена и не мотивирована ничем, кроме как увлечённостью сотрудника или его лояльностью и готовностью работать «за идею». Если не отмечать такие тенденции, отмахиваться от них, у работника наступит эмоциональное выгорание — он просто не будет понимать, замечают его труд или нет.

Пример из жизни. Аналитик в одной из компаний придумал новый способ расчёта партнёрского поощрения и вечерами «пилил» шаблонный файлик с формулами и макросами, чтобы его коллеги могли внести данные в ячейки и получить результат. Поскольку шёл период бюджетирования, он это делал вечерами. Однажды в разговоре с руководителем он без намёка на что-либо вздохнул, что уже месяц уходит почти в полночь. Ответ руководителя был: «Значит, плохо работаешь, раз не успеваешь сделать всё за рабочее время». Файлик был закончен. Аналитик сник, а через 11 месяцев покинул компанию.

Склоки и интриги на работе — эти явления опасны не только своими проявлениями, но и своими причинами. Нередко корни травли, интриг, бойкотов растут на почве желания вытеснить сильного сотрудника из равномерного коллектива, чтобы никто не демонстрировал, что можно работать лучше.

Раздражение руководства на фоне недостаточной прибыли. Надеюсь, сейчас никто не округлит глаза, узнав, что руководители всех компаний всегда стремятся к получению прибыли. И даже (особенно) тех компаний, в которых самые шоколадные условия, игры, гамаки и офисы высочайшего класса — ведь все вложения в офис, хедхантинг, высокие зарплаты ни что иное как инвестиция с целью получения большей отдачи (выручки). И если руководители не видят желаемых цифр, они «не гладят» руководителей пониже, а те — остальных сотрудников. Общая напряжённость ощутимо растёт.

Нежелание менеджмента (от менеджеров проекта до топов и СЕО) влезать в сущность процессов и работы. Именно из этой позиции растут конфликты, связанные с неверно поставленными планами, сроками, задачами. Нельзя рассматривать работу внутри компании в вакууме, в отрыве от положения дел в отрасли, на рынке, в стране. Это чревато тем, что люди просто-напросто выберут более адекватных боссов.

История из жизни. В отдел АСУ зашёл начальник отдела продаж. Ему нужна была выгрузка за два года по всем продажам и некоторым транзакциям (около 7 млн. записей) в определённом разрезе. Программист попросил ТЗ и разрешение службы безопасности, поскольку данные представляли наивысшую коммерческую ценность. Сама выгрузка по тем временам заняла бы 6,5 часов. Продажник топал ногами и кричал, что ему отчитываться через 15 минут. Написал три докладных — на SQL-щика, СБ-шников и начальника отдела разработки. Зам.директора, далёкая от реальных дел леди, навтыкала «виновным» и вкатила минус в KPI. Пока дошло до компетентного коммерса, нервы вытрепали все. С тех пор начали страдать все продажники — даже мало-мальский запрос помнящие историю программисты выполняли только по ТЗ и с согласованием.

Ужасная материальная база. Сотрудники многих компаний работают на старых помигивающих LCD-шках (к счастью, в последнее время почти не встречаются ЭЛТ (CRT)). И там же, в системных блоках при этих мониторах теплятся старые процессоры. И ладно, если стоит OS Windows XP — она была прекрасна, и некоторые сотрудники сами против обновления, а если это Windows 2000? Или, например, сотрудники, для которых офисные приложения — основной инструмент работы, вынуждены работать в Open/Libre Office. И всё это на фоне ограничения трафика в 300 Мб на человека (реальная цифра айтишной компании). А главное, что большинству сотрудников есть, с чем сравнивать — дома-то нормальные машины стоят.

Отраслевые причины — события, вызывающие у работников сильный стресс. Зависит от отрасли. Например, конкурентная борьба, новые законы, нормативы и изменения, требования.

Наглядный пример: года 3-4 назад одна компания загрузила в Гугл 2000 баннеров с новогодней рекламой на 7 языках, а через несколько дней Гугл выкатил правила по рамкам и фонам. В Новый год нельзя остаться без показов. Итог: двое суток в офисе, три нервных срыва, одно увольнение.

Случается так, что на относительно ровном фоне офисной жизни начинают разворачиваться неуправляемые процессы, которые приводят к печальным последствиям. А участники потом не находят иных слов, кроме как «бесит», «достало всё», «е… иди оно всё конём». Попробуем найти несколько советов, которые помогут бизнесу и сотрудникам слышать друг друга.

Что не должен и что должен делать бизнес?

Бизнес должен

Платить деньги. Кажется, очевидное правило, которое является исполнением требований Трудового кодекса. Важно платить по заслугам и результату. Да, конечно, дизайнер А и дизайнер Б или программист А и программист Б могут в одном проекте получать разные зарплаты, но оплата труда должна определяться не сроком работы в компании, не отношениями с руководителем, а результатом и качеством работы. Платить просто за номинальный опыт и за номинальный стаж — чревато.

Благодарить за работу. Одних денег бывает недостаточно, а для некоторых сотрудников они вообще не являются главной движущей силой для первоклассной работы. Нематериальная и материальная неденежная мотивация обязательно должны быть — человек должен ощущать свою нужность, причастность к общему делу, меру оценки своего профессионализма. Непризнание заслуг человека вызывает стресс, постепенно перерастающий в депрессию, на фоне которой ослабляются функции организма и снижается работоспособность.

Мы проводили опрос о мотивации и потребностях сотрудников. Так,  в начале карьеры людей больше всего волнует становление их как профессионалов и наличие хоть какой-то работы для того, чтобы набрать опыт. А вот со временем запросы меняются, но тем не менее профессионализм от заработной платы отстаёт всего лишь на три голоса. И, как видите, интересный проект важен почти для 64% опрошенных.

Вообще, работа с системой мотивации — важнейший фактор выживания компании на рынке, поскольку так легче удерживать сотрудника. Если у специалиста есть такие бонусы как хороший коллектив, благодарность руководства и осознание своей нужности и своей роли в конкретном проекте, его сложно сманить даже на бОльшие деньги. Профессионал ощущает себя профессионалом не только по балансу карты, но и по количеству решённых проблем и по качеству работы проекта.

Вот, что пользователи Хабра выбрали приоритетным среди нематериальной мотивации. Обязательно изучите результаты и постарайтесь внедрить перечисленные элементы внутри компании.

Развивать корпоративную культуру. Сейчас как раз идёт волна корпоративов и все компании стремятся выглядеть оригинально или соответствовать работникам (например, айтишники устраивают пивные вечеринки с боулингом, а пиар-агентства поют в караоке). Но это не есть корпоративная культура в том ключе, в каком она должна быть. Мероприятия, особенно не принудительные, это весело и классно, но фишка не в них. Важно развивать корпоративный дух — дух поддержки, профессионализма, взаимопомощи и здоровой иронии. Если корпоративная культура становится заметной, это уже китч или понты. Всё должно быть органичным: любовь к компании и к её проектам, корпоративная гордость, культура рабочего места, управление конфликтами. И никакая HR-служба не сможет спрятать проблемы за мягкими пуфиками и вазами с фруктами, если не сформирован тот самый дух, в котором комфортно и команде, и индивидуалистам-одиночкам.

Порой сотрудник мотивирован вопреки всему

Быть в контакте с сотрудниками. Да, в малом бизнесе эта задача кажется посильной, в среднем и крупном приходится искать варианты. Но на самом деле, это не так сложно: можно проводить совместные мозговые штурмы, писать заметки на корпоративный портал или в чат, в которых отмечать достижения и честно критиковать факапы, позволять писать вопросы и проблемы в открытом доступе (на том же портале), устраивать встречи. Иногда директора крупных компаний заводят специальные ящики для обращений или выделяют приёмные/звонковые часы. Особое внимание стоит уделить этому вопросу, если у вас распределённая команда или часть штата работает удалённо. При всей прелести удалёнки и работы подальше от начальства, удалёнщики как члены команды — одинокие люди, которым зачастую не хватает ни общения, ни поддержки, ни одобрения. Старайтесь работать в этом направлении.

У всех сотрудников в офисе и вне него должно быть ощущение единства всей команды, чувство услышанности и поддержки. Но при этом не стоит работу превращать в семью — это рано или поздно приведёт к семейным же ссорам :-) Есть здесь одно но — нужно избегать культа личности отдельно взятого человека, будь то технологический евангелист или владелец компании. Настоящий лидер — всегда первый среди равных.

Вовлекаться в работу, но не чрезмерно. Руководитель компании (как и весь топ-менеджмент) не должны быть отстранёнными от дел «свадебными генералами», которым интересны только бесконечные отчёты и размер прибыли. Настоящий руководитель, лидер и бизнесмен, должен развиваться вместе с командой и продуктом, разбираться в производственных и коммерческих вопросах. Во-первых, это защитит его от обмана и мошеннических поползновений со стороны сотрудников и партнёров, а во-вторых, позволит эффективно работать со стратегией и видеть все пробелы и потребности рынка первым.

Вот вам шпаргалочка:

умный шеф + умный подчинённый = прибыль

умный шеф + глупый подчинённый = производительность

глупый шеф + умный подчинённый = продвижение по службе

глупый шеф + глупый подчинённый = вечная переработка и вал дел

Но при этом не должно быть никакого микроменеджмента — то есть присутствия во всех процессах и на всех рабочих местах сразу. Важно находить баланс между делегированием задач и контролем процессов со стороны. Микроменеджмент может привести только к раздражению и нервозности в коллективе.

Пример из жизни. В одной компании с 25-летней историей был (и есть) руководитель в возрасте за 60 лет, в своё время талантливый инженер и учёный. В какой-то момент он решил, что больше не включается в процесс разработки, а сидит в своём мега кабинете с пальмами и портретом (нет, не угадали — самого себя). И вот пошли у фирмы дела плохо-преплохо, коммерция просела. И нанял он на несколько дней антикризисного консультанта. А тот тоже оказался не промах — и начал не кровати двигать, а на девочек валить с тестирования продукта. Обнаружилось всё: от пустых модулей до краша базы и неэффективных продаж. Сотрудники просто получали зарплату и постили в соц. сетях оды забронзовевшему директору. Дело с трудом, но удалось поправить — хотя бы избежать разорения.

Принимать критику. Это, на самом деле, очень сложно, но с другой стороны именно рабочий диалог — едва ли не самый весомый фактор нормальных отношений внутри компании. Как бы вас ни распирало от гордости за своё дело, обязательно прислушивайтесь к сотрудникам, ведь вы их нанимали ради профессионализма и опыта. Устраивайте обсуждения, заведите багтрекер (даже не разработчики!) и принимайте жалобы и пожелания, реагируйте на них, изменяйте статус задачи. Услышанный сотрудник = лояльный сотрудник, помните об этом.

Внедрять KPI. Вокруг самой темы KPI в бизнесе кипят нешуточные страсти и проливается много корпоративной крови. Если вы не сами разрабатываете KPI, а поручаете это группе сотрудников, то старайтесь включить в группу представителей всех подразделений. Вот что бывает, если «матрицы» делают группы:

лоббирование интересов отдельных людей и отделов

включение в систему расчётов странных субъективных коэффициентов, которые можно описать как «двойка за поведение»

распределение премиального фонда внутри узкой группы по сговору.

Вряд ли это то, чего вы хотите от системы поощрения. Проектируйте KPI реально привязанными только к должностным обязанностям, делайте коэффициенты понятными, доступными и прозрачными, исключайте любой субъективизм. Кстати, о KPI мы писали большую и очень внятную статью.

Давать ощущение безопасности. Ваши сотрудники должны знать, что работа — их защита и каменная стена в кризис, на спаде экономики и даже в дефолт (тьфу-тьфу-тьфу). Они не должны сидеть, как на вулкане и постоянно ждать увольнения. Демонстрируйте успехи, показывайте неудачи, объясняйте сотрудникам план дальнейших действий — они должны верить вам, но понимать при этом, что будущее компании во многом зависит от того, насколько хорошо они работают. Постарайтесь не перейти грань между партнерством и уговариванием — «уговаривание» может породить разнесчастных и ноющих бездельников внутри коллектива.

Всем оставаться на рабочих местах, это понедельник!

Оперативно реагировать на проблемы сотрудников. Подчеркнём, на любые проблемы сотрудников. Если проблемы рабочие, то и решать их нужно в рабочем порядке. Если личные — то не стоит пытаться что-то исправить или уговорить, — как правило, в беде это плохо помогает. Но нужно установить точную причину сбоя в работе сотрудника и предложить решение: поменять время работы, график, условия или предложить внеочередной отпуск. Поверьте, после восстановления сил и исправления ситуации сотрудник ответит вам максимальной лояльностью. Поэтому, если ваш лучший менеджер внезапно перестал продавать, а блестящий программист коммитит бажный код, не спешите скандалить и увольнять, разберитесь с проблемой. Скорее всего, она решаема в ближайшем временном интервале.

Работать с организацией рабочей среды. Этот момент зачастую либо гиперболизируется, либо полностью упускается из виду. Расставляйте приоритеты правильно: так, хороший и современный компьютер для сотрудника важнее семи сортов кофе на кухне, а удобный и эргономичный стул нужнее и ценнее десятка пуфиков и гамака. Рассуждайте просто: самым комфортным должно быть то место, где сотрудник проводит больше всего времени. Обратите внимание на шум в офисе, на потребность работников в перегородках, на организацию питания и проезда, если с этим есть какие-то затруднения. В офисе должно быть удобно, а обстановка должна быть прежде всего рабочей.

Трагикомичный пример из жизни. Компания переехала в новый офис. В туалетах на кабинках двери были не глухие, а оставляли большой зазор над полом и перед потолком. Короче, идеальная слышимость и даже частично видимость. Сотрудники массово написали просьбу удлинить или поменять двери. Им было отказано. Просьба повторялась ещё и ещё. В течение двух месяцев ушли трое сотрудников — именно по этой причине, им было ужасно некомфортно, а у одного из них эта история просто стала последней каплей. Естественно, ушли хорошие ребята, а точнее те, кого быстро и легко забрали конкуренты.

Обеспечивать возможность карьерного роста или горизонтальных перемещений. Тут всё максимально просто: хороший и способный сотрудник должен расти. Обязательно введите в штатное расписание должности «старших» и «ведущих», это даст вам некоторый простор в принятии решений о повышении. При этом не обесценивайте должности и не раздавайте их всем подряд — это снижает значимость успеха и убивает стремление вырасти до какого-то уровня. Обо всех повышениях уведомляйте приказом, который рассылается на почту или вывешивается на корпоративном портале — это защита от отдельных личностей, любящих присваивать себе должности самостоятельно.

Горизонтальные перемещения — тоже важнейшая возможность сохранить сотрудника. Предусмотрите систему внутреннего наставничества и позволяйте сотруднику переместиться внутри компании. Если, например, на текущей должности он исчерпал свой потенциал или не прижился в коллективе.

Бизнес не должен

Разводить армию управленцев. Особенно в небольших компаниях, когда нередко возникает ситуация, что на одного замученного подчинённого приходится три начальника. Управляющих менеджеров должно быть по целесообразному минимуму — ровно для того, чтобы нести ответственность и организовывать работу. При этом нужно непрозрачно намекнуть всей этой командующей братии, что быть руководителем — это не значит смотреть видео на Ютубе или читать Фейсбук, это — работать качественно, быстро и много, а также быть компетентным практически во всех вопросах по своей деятельности.

Решать все проблемы премиями и повышением. Материальная мотивация хоть и бьёт по карману, но по-прежнему является самым простым способом удержать сотрудника. Поругались — премия, хотел уволиться — подняли заработную плату, обидели — конвертик и т.д. В итоге появляются увлекательные игры в перекупки, производственный шантаж и умелое плетение интриг. Принцип прост: премии и повышения заработной платы должны происходить только на основании реального результата. Правда, иногда стоит допускать, что вы слишком давно не индексировали заработную плату и сотрудник намекает на увольнение лишь только для того, чтобы поднять этот вопрос. Не доводите до такого — даже небольшое повышение зарплаты даёт долгосрочный прилив рабочего энтузиазма.

Допускать фаворитизм. Это ужасно. Нет, ЭТО УЖАСНО. Вы просто должны сказать нет фаворитам и прочим приближённым, не жгите костёр под своими же ногами. Прежде всего, помните: ваш доверенный спокойно разболтает ваши тайны и секреты за чашкой чая. Да, вы никогда не признаетесь себе в том, что приблизили человека только за то, что он вам на всех доносит. Но чаще всего так и бывает. Не стоит такая информированность той цены, которую вы за неё кладёте. Ну и конечно, не стоит выделять людей, которые работают средне, но при этом любят создать веселье, посеять позитив и угостить всех лимонными пирожными с корицей и ванильным кремом. Это их стратегия выживания, искренностью там и не пахнет.  Хотя человек слаб, и редко какой руководитель умеет не пасть жертвой льстивого и такого милого стукача. Короче, нет сукам на работе!

Ограничивать доступ к интернету. Смеётесь? Напрасно. Эта проблема цветёт буйным цветом: трафик обрезается, скорость снижается, за каждый посещённый сайт пишутся объяснительные. Не стоит. Если человек может хорошо работать и при этом смотреть Дудя на работе — ради бога, расслабляйся и трудись. Если сотрудник не умеет расставить приоритеты, то обрезание интернета не поможет — он может читать книгу с монитора, чатиться с коллегами или друзьями, втыкать в мобильник. Он всё равно найдёт свой источник прокрастинации. Поэтому нужны другие меры мотивации и порицания.

Как видите, весь список сводится к тому, чтобы не увольнять и удерживать, пока есть шанс сохранить сотрудника. Да, вы можете сказать, что сейчас очереди из соискателей, но сколько среди них годных? Очень мало, критически мало. Вы когда-то наняли сотрудника, обучили его, ввели в курс дела, он знаком с  бизнесом, поэтому вам даже экономически выгоднее удержать того, кто уже работает, чем обучать новичка, а ещё хуже платить кадровым агентствам за котов в мешке. Да и любое увольнение вызывает определенный резонанс в коллективе.

История из жизни. В большой известной компании был нерадивый финансист — парень, который ничего не делал и ничего не умел. Проработал каким-то чудом он около пяти лет. И вот однажды его новый руководитель спросил генерального, какого, собственно, этот бездельник делает в офисе. Генеральный ответил коротко: «Мне стыдно, что он пойдёт куда-то устраиваться, а у него наша компания в резюме. Чем иметь такой имидж, лучше держать его при себе». Тоже мотив, не поспоришь.

Что не должен делать сотрудник?

Первое и главное — сотрудник не должен лезть в бизнес. Именно так — «не лезть в бизнес». То есть совершенно правильно обсуждать (и осуждать, и оспаривать) решения внутри компании, важно грамотно и аргументированно спорить с боссом, что-то критиковать и предлагать. Но фразы типа «Да что он умеет, я бы на его месте уже третью виллу в Ницце покупал»  несостоятельны и разрушительны. Чувствуете в себе силы открыть бизнес, набрать людей, вести дела, платить налоги, отбиваться от контролирующих организаций — идите, зарабатывайте на виллу. Нет — не говорите те слова, которые дадут вам дешёвый имидж офисного «смельчака» перед лицом коллег. И есть единственная причина, по которой вы не имеете право делать такие заявления — вы не знаете всех особенностей и нюансов каждой конкретной компании. Сотрудники всегда этого не знают. Даже самые умные и прозорливые.

Сотрудник не должен быть «крысой» во всех смыслах этого слова. Как-то раз мне в руки попалась переводная статья в бизнес-журнале о том, как классно иметь в компании крыс и как классно ими быть — это, мол, и фронт конкуренции, и плодотворная борьба, вследствие которой происходит рост производительности, и эффективное нивелирование лидеров. И действительно,  некоторые продвинутые российские компании взяли этот тренд на вооружение. Более того, конкуренция реально повышает производительность, но… на совсем короткий срок. Сотрудники устают что-то доказывать и рыть землю носом, пока крыса делает карьеру за счёт крысятничества. И тогда и производительность падает, и беспокойство нарастает, и лучшие уходят. Почему уходят лучшие? Потому что у них есть силы и умения, чтобы найти новую работу.

Опять же, ещё один крысий аспект — это воровство в особых офисных формах: продажа лицензий/товаров налево, откаты, сговор, кража клиентской базы, договорные сделки и т.д. Бывает так, что сотрудник, получая официальную зарплату, под крышей и за счёт имиджа компании, не производя ничего, получает неплохой доход. Это не предпринимательские способности и не коммерческий талант — это крысятничество.

Сотрудник не должен врать. Мы все врём — любые сотрудники и в любых компаниях. Мы приукрашиваем достижения и немного привираем в цифрах. И в этом нет ничего криминального. Но если отдел или работник целенаправленно занижает или завышает показатели, скрывает важные споры и жалобы клиентов, прикрывается другими сотрудниками, ситуация принимает совсем другой оборот. Никогда не врите начальству — позвольте ему принять решение на основе правдивой и актуальной информации. В конечном итоге, вам же будет лучше.

Сотрудник не должен обсуждать дела внутри компании с клиентами и партнёрами. Этот пункт не стоит даже комментировать. Всё происходящее внутри компании должно оставаться внутри неё. Не говоря уже о том, что не стоит писать негатив в социальных сетях и поливать работодателя грязью. Да, вас даже поддержат, но вот брать к себе остерегутся — а вдруг вы и их так же…

Кидаться заявлениями об уходе. Никакие способы шантажа не должны применяться сотрудниками. Недовольны зарплатой — скажите прямо, выгорели — попросите о перемещении, хотите что-то поменять — попросите. Мы не будем говорить о всех моральных аспектах этого вопроса, скажем коротко: однажды внезапно это заявление вам подпишут. И тогда вы встанете совсем в другую позицию.

Провоцировать коллег и нагнетать напряжённость. Бунты, бойкоты и подставы — распространённая практика в компаниях. Всегда найдётся лидер на броневике офисном стуле, который призовёт воевать против или за кого-то. Не стоит этого делать и не стоит вестись. Помните: любой такой «бунтарь» преследует прежде всего свои личные интересы, а это не та идея, за которую стоит жертвовать карьерой.

И конечно, сотрудник должен (а точнее, обязан) работать на совесть и на результат. Но есть один важный, практически медицинский нюанс. Исследователь стресса, биохимик Ганс Селье (Канада) впервые представил стресс как биологическое явление, связанное с процессами в организме. Он также выявил, что здоровье человека и его психосоматическая стабильность зависят от увлечённости своим делом. Так, подневольный труд или труд по принципу «хреново, но где я найду такие деньги»  оказывает на организм более пагубное воздействие, чем тяжёлая работа, приносящая радость и удовлетворение. Поэтому нужно стремиться к этому балансу — работе в кайф.

Конечно, каждый из нас (и мы, и вы) можем подписать ещё сотню должен/не должен, рассказать тысячи историй, и все будут правы, потому что есть разные формы работы, разные характеры людей, разные цели и потребности. Но есть одно незыблемое правило, которое тремя словами описывает все эти потенциальные списки взаимных пожеланий, требований, претензий. Каждый из нас должен ровно одно — всегда оставаться человеком.

# Современные технологии управления персоналом предприятия

То, какие современные технологии управления персоналом используются на предприятии, зависит от присутствия воздействия следующих фундаментальных факторов:

Характер внутреннейорганизации предприятия. Например: формы собственности, стиля деятельности, срока существования, и др.

Внешних факторов, которые тем или иным образом оказывают влияние на жизнедеятельность организации. Например: социально-экономические, культурные, политические.

В построении эффективного управления особенно важную роль играет профессионализм и компетентность специалистов, работающих в сфере кадрового менеджмента.

Современный кадровый менеджмент

Современныйэтап развития данной отрасли,характеризуется внедрением новых определений и понятий о технологии управления персоналом. Свое определенное место стали занимать такие понятия как:

Формат деятельности

Видение перспектив

Объектом управления, в свете последних изменений, становится компетенция сотрудников, а предметом – качество деятельности. Основной задачей, в профессиональном отношении, является создание такой службы управления персоналом, которая отвечала бы всем современным требованиям.

Составляющие системы управления кадрами

Компонентамиконцепции управления персоналом являются:

Цели.

Субъекты.

Задачи.

Средства (методы и технологии).

Характер концепции, как правило, определяется рядом внутренних и внешних факторов. К внешним обстоятельствам можно отнести:

Культуру региона, которая определяет уровень восприятия управления в качестве самостоятельного направления.

Социально-экономическое положениеразличных групп населения. Данный фактор влияет на уровень требованийсотрудников в адрес работодателя и задает основной вектор деятельности общей системы управления.

Ситуативные особенности. В данном случае речь идет о форс-мажорных условиях (стихийное бедствие, политический кризис и т.д.).

Наиболее весомыми внутренними факторами выступают:

Форма собственности.

Направление деятельности.

Масштаб и территориальная организация.

В совокупности внешние и внутренние факторыоказывают решающее влияние на определение целей, задач и методовдеятельности субъектов управления.

Структура субъектов управления

К наиболее распространенным субъектам управления можно отнести:

Непосредственных руководителей.

Руководителей направлений.

Руководителей организаций.

Службу управления.

Выбор определенной технологии управления персоналом в системе организации зависит от того, насколько широко представлены все субъекты управления, инасколько высок уровень их профессиональной (управленческой) компетенции.

Служба управления

Являясь самостоятельным структурным подразделением, служба управление персоналом структурируется, как правило, в зависимости от возложенных на нее обязанностей. Среди основных функций данного подразделения можно выделить следующие:

Регистрационная (документальное сопровождение трудовых отношений).

Организационная (отбор квалифицированных сотрудников, аттестация, перемещения).

Аналитическая (оценка результата взаимодействия).

Стратегическая (планирование кадровой политики предприятия).

Технологии управления

Данное понятие охватывает всю систему средств, целей и способов оказания воздействия на персонал, конечной целью которого является управление им. Таким образом, технология —} это своеобразный инструмент,

Классификация

Условно, все разработанные технологии можно разделить в зависимости от конечной преследуемой цели:

Формирование кадровой структуры.

Поддержание работоспособности.

Стимулирование внедрения инноваций.

В зависимости от причин возникновения, данный инструментарий делится на ту группу, которая используется для организации плановых мероприятий и,которая применяется для обеспечения эффективности различных ситуативных экстренных мер.

Достаточно много специалистов разделяют точку зрения, при которой технологии классифицируют в зависимости от масштабов применения. Например, управление может быть направлено на:

сотрудников предприятия в целом}

отдельные группы}

отдельныхработников.

Происхождение

На сегодняшний день все технологии, в зависимости от происхождения,подразделяют на несколько самых распространенных видов.

Традиционные

Широко используются в любой организационной структуре поскольку во многом являются результатом профессиональной деятельности и имеют законодательное закрепление. (Например, кадровый учет).

Отраслевые

Характеризуются тем, что используются в деятельности специализированных отраслевых органов и служб. При использовании данного вида, разрабатывается технологическоесопровождение деятельности отрасли(относительно кадровых вопросов).Как правило,демонстрация происходит на примерной модели.

Профессиональные

Относящиеся к данной группе новые технологии управления персоналом создаются по специальному заказу консалтинговыми агентствами. Преимуществом подобного подхода является то, что учитывается специфика конкретногопредприятия и особенность периода, для которого технология создается. Среди минусов подобного способа организации управления можно отметить высокую себестоимость и очень узкую сферу применения приобретенного продукта (отсутствие универсальности).

Инновационные

Создаются для разрешения актуальных проблем службой предприятия. Для реализации и внедрения подобного подхода к управлению необходима очень высокая квалификация специалистов и статус службы.

Зависимость от средств достижения управленческой цели

Средства, которые используются для достижения конечной цели, также определяют вид применяемой технологии. Можно выделить следующие основные четыре группы:

Административные

Опираются на нормы, правила и стандарты, которые закреплены юридически. Основу данной группы составляют отдельные своды законодательныхдокументов. Например: Конституция РФ, ТК РФ, инструкции и правила разработанные определенными ведомствами, локальные акты.

Главной задачей подобного подхода является унификация отношения ко всем сотрудникам организации и обеспечение объективности при проведении оценивания их деятельности.

Трудности

К сложностям, при использовании данного вида, можно отнести отсутствие таких нормативно-правовых систем, которые бы полностью и непротиворечиво трактовалиопределенные обстоятельства. В связи с этим административные методы требуют документального подкрепления различными системами фиксации, которые подтверждают наличие тех или иных обстоятельств. Например, к таким учетным системам можно отнести:

учетопозданий}

фиксированиеприсутствия на рабочем месте}

определение конкретных сроков выполнения заданий}

др.

Экономические

Данная технология управления персоналом связана с использованием в качестве рычага управления экономической выгоды. Нередко формируется в виде системы санкций и поощрений (вознаграждений).Применение подобного метода оправдано не только повышением производительности труда, но и укреплением отношений между подразделениями компании, повышением внимания к каждому сотруднику. Указанный подход очень стимулирует участие всего персонала в процессе обеспечения жизнедеятельности организации.

Среди сложностей можно отметить необходимость тщательного расчета экономической целесообразности внедрения подобного подхода.

Организационные

Группа технологий, которые связаны с использованием ресурсов предприятия, относятся к организационным. В процессе применения данной группы, могут быть использованытакие инновационные технологии в управлении персоналом, как гибкий график, системы семинаров, современные средства коммуникации и т.д.

Среди используемых ресурсов в данном случае можно отметить:

пространственные}

временные}

организацию деятельности}

организацию внутреннего взаимодействия.

Социально-психологические

Эти технологии наиболее выгодны в использовании, поскольку средство, лежащее в их основе, представляет из себя человеческие отношения. Регулирование социальной сферы в соответствии с целями организации, помогает формированию необходимого коллектива предприятия. Конечным результатом применения могут быть такие конкурентные качества сотрудников, как верность компании, лояльность, высокая самоотдача.

Выбор необходимой технологии

Выбранная конечная технология, которая будет использоваться в компании, как правило, содержит в себе признаки различных вышеперечисленных классов и групп.  Однако самым главным нюансом, при ее выработке и построении является понимание того, какими ресурсами располагает организация.

В обязательном порядке должны быть определены такие базовые задачи, как отбор и оценка эффективности деятельности персонала, внутриорганизационное обучение и обеспечение мотивации.

Технологии обучения персонала

Современные реалии производства требуют того, что бы весь персонал был постоянно погружен в процессповышения квалификации и обучения. Такая необходимость вызвана в основном следующими обстоятельствами:

Изменение технологий в виде внедрения новых средств связи, оборудования для офиса и бытовых приборов. В случае отставания в использовании новшеств, появляется высокая вероятность отставания от конкурентов.

Обновление производственного оборудования и как следствие, необходимость дополнительного обучения сотрудников для работы на нем.Особенно такая необходимость возникает в случае подготовки к выпуску новой продукции.

Обеспечение постоянности качественного состава кадров. Для работодателя выгоднее проводить обучениесобственных сотрудников, чем нанимать специалистов со стороны. Новым работникам всегда требуется предоставление определенного периода для адаптации, который является непродуктивным.

Цели обучения

Цели обучения, как правило, отличаются в зависимости от точки зрения участников образовательного процесса.Для руководителя важно овладение персоналом навыками, которые применимы при выполнении непосредственных должностных обязанностей. Для обучающегося, как правило, целью обучения является приобретение нового состояния, в виде повышения оплаты труда, перевода на более престижную должность, и др.

# Тенденции управления персоналом: 9 трендов в хедхантинге и кадровом менеджменте

Что предприять в следующем году, что сотрудники стали ответственнее и лояльнее

Пора менять стиль общения с сотрудниками и активнее осваивать интернет для управления персоналом. Штат многих компаний молодеет, и удержать специалистов поколения Y привычными методами уже не получается. Соцсети становятся все более популярной площадкой для поиска и оценки кандидатов. Вот основные тенденции управления персоналом в 2015 году.

# Современные тенденции управления персоналом

Тенденция 1. Текучесть персонала в России в 2015 году достигнет пиковых значений

По прогнозам экспертов компании Hay Group, текучесть персонала в 2015 году достигнет пика – примерно 28%. Такие тенденции характерны не только для российского рынка труда. По прогнозам Hay Group, к 2018 году текучесть персонала в мировом масштабе вырастет до 23–24%. Более 190 млн человек сменят работодателей.

Тенденция 2. Среди кандидатов будет все больше представителей поколения Y

На собеседования приходят молодые люди нового поколения – свободолюбивые, импульсивные, амбициозные (см. рис. 1), которых не смущает частая смена работы, и завоевать их лояльность непросто.

Исполнительный директор компании Uniteller Павел Рево отмечает: «Молодые специалисты сегодня не скрывают амбиций и открыто высказывают мнение, которое может противоречить позиции руководства. С такими сотрудниками важно поддерживать постоянный диалог. Для амбициозной молодежи главное – самореализация. Они готовы браться за самые сложные проблемы и тратить уйму личного времени на интересные им проекты. Если перед таким специалистом не ставить новые задачи, он может уйти, несмотря на высокую зарплату».

Виктория Савкина, директор ТД «Компаньон», добавляет: «Я предпочитаю работать с сотрудниками совсем без опыта – моя практика показывает, что удержать специалиста, который вырос внутри компании, значительно проще».

Тенденция 3. Компании теряют деньги из-за низкого эмоционального интеллекта линейных руководителей

Исследование компании Hay Group показало, что 50% сотрудников недовольны зарплатой. Еще они жалуются, что не видят связи между ежемесячным вознаграждением и результатами труда, не имеют возможностей для развития. Поэтому, изучив данные более подробно, исследователи пришли к выводу, что настоящей причиной смены работы почти всегда оказывается непосредственный руководитель. Линейные менеджеры не способны поддержать подчиненных в ключевых вопросах.

Ирина Чернозубова, руководитель центра исследований Hay Group в России, подчеркивает: «Любой кризис, как лакмусовая бумага, выявляет все проблемы, и сейчас мы видим, что риски потерять лучших сотрудников во многом возникают не из-за того, что люди недовольны зарплатой, а из-за низких лидерских качеств линейных начальников. Руководителям, чтобы добиться успеха с подчиненными – представителями поколения Y, нужно много в них вкладывать, но как они могут это делать, если сами зачастую не обладают высоким эмоциональным интеллектом? Компании теряют из-за этого приличные деньги, ведь подбор каждого сотрудника обходится в среднем в три с половиной его месячного оклада. Нашим руководителям нельзя забывать, что для достижения результата нужно не только ставить сотрудникам правильные KPI, но и налаживать с ними коммуникации, поощрять их и направлять, чего как раз они и не делают, и в этом есть риск для их бизнеса».

Тенденция 4. Компании ищут сотрудников в соцсетях

По данным компании Kelly Services, количество респондентов-россиян, склонных искать работу через соцсети, увеличилось на 5%, составив 29% (см. рис. 2). Ваши коллеги подтверждают, что размещать вакансии в соцсетях весьма эффективно. Анна Булычева, руководитель отдела по работе с персоналом компании Polymedia, говорит, что в ушедшем году компания получила около трети всех резюме через LinkedIn и Facebook: «Каждая сеть сегодня развивает сервисы по подбору персонала. Пока мы используем все ресурсы, однако в скором времени, вероятно, начнем подбирать для каждой вакансии свой канал».

Павел Рево рассказывает: «Мы используем Интернет для поиска и оценки потенциальных сотрудников. Личная страничка дает точный психологический портрет соискателя и выдает истинные рабочие мотивы. Особое внимание обращаем на фотографии и посты. Например, отказываем кандидатам, если у них на странице доминируют фотографии из ночных клубов, такие люди несерьезны. Постановочные фотографии и селфи говорят о том, что человек зациклен на самом себе; превалирование снимков с отдыха свидетельствует об отсутствии амбиций. Мы отдаем предпочтение соискателям, которые размещают фотографии с конференций, деловых встреч, снимки наград и грамот. Это говорит о том, что человек нацелен на результат. Кандидатам, у которых много агрессивных сообщений, постов на неоднозначные темы, мы отказываем».

Еще 5 тенденций развития управления персоналом

5. Хороший соцпакет – серьезное преимущество компании

По мнению экспертов, в 2015 году будет сложнее привлечь хороших специалистов тем компаниям, которые не могут предложить детский сад, возможность заниматься спортом, отдых с коллективом, повышение квалификации.

6. Компании развивают таланты, вместо того чтобы искать готовых специалистов

По данным компании «КПМГ», актуальным направлением работы с персоналом во второй половине 2014 года стало развитие талантов (в 73% иностранных и 48% российских фирм). Главный приоритет – повышение эффективности сотрудников (82% и 91% соответственно). Расходы на подбор персонала со второй половины 2014 года сокращались (так ответил 51% респондентов). При этом траты на внутреннее обучение уменьшили лишь 15% компаний. К похожим выводам пришли специалисты компании CEB SHL TMS: бизнес в большей степени ориентирован на внутреннее развитие персонала, чем на найм внешних сотрудников (в 2013 году – 49%, в 2014-м – 57%). В большинстве компаний есть программы по выявлению (54%) и развитию (52%) талантливых сотрудников. Исследователи компании Hay Group выяснили, что 65% успешных европейских топ-менеджеров выделяют время для личного участия в развитии талантов (в прошлом году цифра была ниже на 13%).

7. Благотворительность – повод для гордости сотрудников за свою компанию

Согласно исследованию компании HeadHunter, благотворительностью в России занимается каждая третья организация. Чаще всего они поддерживают социально незащищенные категории населения (70%). Большинство сотрудников (79% опрошенных) гордятся тем, что их компания занимается благотворительностью; 91% уверены, что бизнес должен не только зарабатывать прибыль, но и приносить посильную пользу обществу.

8. Лояльность российских сотрудников работодателю растет активнее, чем у западных коллег

Согласно результатам исследования компании Kelly Services, в 2014 году лояльность сотрудников работодателю по сравнению с 2013-м увеличилась в среднем на 11%. Так, 37% отечественных специалистов заявили, что полностью доверяют своему работодателю. В Европе показатель равен 26%, в Азиатско-Тихоокеанском регионе – 29%.

9. Ожидается рост конкуренции на региональном рынке труда

По данным компании «КПМГ», 17% фирм с офисами в Москве намерены увольнять сотрудников и искать им замену в регионах. Еще 17% хотят выводить отдельные функции на аутсорсинг, не исключено, что в регионы.

Что предпринять в связи с вышеперечисленными тенденциями управления персоналом

1. Проведите анализ действующей системы мотивации, чтобы адаптировать ее к молодежи. Соберите активистов поколения Y и обсудите важные для них ценности.

2. Измените механизм взаимодействия с персоналом: вместо иерархической системы общения развивайте линейно-личностную. Павел Рево отмечает в связи с этим: «При правильном подходе к работе с молодежью можно достичь впечатляющих успехов. Если Вы готовы тратить время на личное общение и дискуссии, если Вы можете предложить молодому специалисту сменить круг обязанностей, дать возможность проявить инициативу и нести ответственность за достижение целей, результат не заставит себя долго ждать».

3. Менеджеры компании в той или иной степени копируют стиль ее директора. Если Вы не уделяете достаточного внимания общению с сотрудниками, пересмотрите свою стратегию поведения. Развивайте свой эмоциональный интеллект и научите этому своих подчиненных.

4. Если Вы планируете использовать соцсети для подбора персонала, создавайте сообщества от имени компании. Вот мнение Ильи Балахнина, Генерального Директора компании PaperPlanes: «Сообщества хороши тем, что на их страницах можно разместить не только отдельную вакансию, но и развернутую справку о компании, фотографии, видео и т. д. Это дает соискателям цельное представление о будущем месте работы и о корпоративной культуре компании. Рекомендую публиковать истории успеха отдельных сотрудников, это может стать дополнительным стимулом для хороших кандидатов отправить Вам резюме».

# Стоит ли запрещать сотрудникам многократные перерывы

13.02.2017

В январе председатель совета директоров и основатель «Тинькофф банка» Олег Тиньков разослал сотрудникам такое письмо, где потребовал реже отвлекаться на работе на еду и перекуры:

Позднее представители банка рассказали, что у персонала гибкий график. Зарплата.ру спросила работодателей и рекрутеров, стоит ли запрещать своим сотрудникам делать несколько перерывов на прием пищи в течение дня, если это не вредит работе. Как повлияют запреты на ценных сотрудников, привыкших к многократным перерывам на кофе и перекуры?

Анастасия Желудкова, HRM консультант, хантер, HR-тренер:

Тут, как всегда, палка о двух концах, можно трактовать от случая к случаю по-разному.

Если компания небольшая и структура для вида, то до каждого сотрудника можно дотянуться и лично что-то сказать или повлиять на его отношения с работой. Плюс важно, как и что демонстрирует сам руководитель, а то, может, он первый обжора и тунеядец.

Если компания большая, то там должны быть жесткие правила и дисциплина, иначе все рухнет, механизм сломается. Или такая самоосознанность и самоорганизованность людей, что они сами не могут себе позволить халявить много. Потому Тиньков делает пиар-ход и в тоже время доносит требования до своих сотрудников.

Думаю, пока я не на месте Тинькова, тяжело что-то оценить. Важно понимать масштабы бедствия: чем больше механизм, тем больше ответственность, легче потерять власть на отдаленных участках и труднее все контролировать. Каждый правитель сам решает, как быть. Для всех хорошим не будешь, и Тинькова можно понять!

Дмитрий Журавлев, основатель Центра путешествий «Просто»:

На мой взгляд — совершенно наоборот. В нашем Центре путешествий «Просто» работают и отдыхают по методу Pomodoro, или, как у нас в коллективе прижилось, по-русски «Помидоры». В чем смысл техники помидоров?

Общеизвестный факт, что концентрация на цели значительно увеличивает продуктивность труда. Но сложно концентрироваться на чем-то одном долго. В школе у нас были уроки по 40 минут, но и так к концу урока мысли уже уходили куда-то далеко. Техника помидоров предполагает концентрацию на одном деле в течение 25 минут. Потом, когда таймер прозвенит, обязательный перерыв на 5 минут и снова за дело. После каждого третьего помидора — перерыв 15 минут. Если по той или иной причине сбиваешься — помидор «сгорает». Цель — все 25 минут уделять одному делу.

Так, я смог увеличить собственную эффективность почти вдвое. Сотрудники тоже заметили полезный эффект. Поэтому я с Олегом Тиньковым не согласен. Пятиминутный перерыв каждые 25 минут только помогает. Другое дело, что занимать его нужно все-таки прогулкой, физической разминкой или едой, а не сигаретами.

Елена Вишневецкая, начальник управления делами Севергазбанка:

На мой взгляд, посыл правильный, только он должен быть адресован не той аудитории. Воспитывать, в первую очередь, надо менеджмент: у руководителей, которые часами не заседают, не пьют литрами кофе, не обедают по три часа, а все остальное время не тратят на перекуры, работники тоже работают и вполне эффективно. Я придерживаюсь принципа: прежде чем что-то требовать от подчиненных, делай так сам.

Сегодня вектор рынка труда развернулся на 180 градусов от работника к работодателю, а привычки у многих остались из того времени, когда шел массовый набор, причем зачастую набирали сотрудников без особой надобности (другие развивают это направление, значит, нам тоже так надо), соответственно, работой успевали загрузить не всех.

По нормам положен перерыв на обед не менее 30 минут, и могут предоставляться (правда, по устаревшим, 2001 года, но не пересмотренным нормам) перерывы по 15 мин через два часа работы за компьютером, т.е. один перерыв до обеда, один после. На мой взгляд, при условии, что все остальное рабочее время тратится по назначению, это довольно разумное распределение рабочего дня, когда сотрудники успевают отдохнуть, поесть-перекусить, покурить спокойно. Все мы понимаем, что непрерывно работать более чем 3-4 часа все равно невозможно, люди не роботы. Поэтому лучше легализовать вот такие перерывы, чем делать видимость усердной работы.

Татьяна Долякова, генеральный директор кадрового агентства Penny Lane Personnel:

У каждой компании своя корпоративная культура и установки, в том числе определяющие правила и графики работ сотрудников внутри компании. Если Работодатель действует в рамках Трудового кодекса, он не нарушает закон. В западных компаниях все рабочие процессы строго регламентированы, каждый шаг прописан. В российских компаниях, наоборот, более гибкая система (например, в небольших компаниях с высоким процентом творческих сотрудников в штате).

На мой взгляд, слово «запрещать» относится не совсем к работе, я бы его применила скорей к детям. Мы все взрослые люди, обязанные на рабочем месте придерживаться определенных правил.

Вполне нормальна ситуация, когда руководитель информирует, вовлекает сотрудников в ценности компании, напоминает о правилах. Все сотрудники — разные и по темпу работы и жизни, личным графикам и привычкам, так что давать общие ориентиры работы компании необходимо. В случае с письмом Олега Тинькова — вполне уместное сообщение сотрудникам: причина его рассылки — нарушение трудовой дисциплины. Во–первых, Тиньков не только собственник компании, но и сам лично вовлечен в ее оперативную деятельность. Во-вторых, надо помнить о специфике отрасли: основа банковского бизнеса — оперативная работа с клиентами. Когда же у тебя половина сотрудников в «курилке» или в столовой, оперативность становится условной, это также завлекает других сотрудников.

Многократные перерывы на самом деле отвлекают сотрудников и мало кто сможет уложиться в определенный трудовым распорядком обеденный час. Как правило, «за» многократные перерывы выступают молодые специалисты после института или сотрудники, не нацеленные на работу, или — мало работы. Тогда, конечно, стоит вопрос о необходимости такого сотрудника в компании вообще.

Алексей Заварницын, генеральный директор тренинг-центра A-zav.ru:

Ситуация на рынке меняется, и при том не в лучшую сторону. Что приводит к потерям прибыли и заставляет задуматься руководителей: а что же делать? Как в этих условиях удержаться «на плаву»? Большинство руководителей пытается повысить эффективность за счет оптимизации «всего». И обычно первое, что попадает под удар — это сотрудники, их зарплаты и рабочее время. Почему? Ответ лежит на поверхности — это проще всего, но так кажется только на первый взгляд. Мало кто учитывает последствия данного шага. Минимизировать или избежать последствий можно учитывая три простых фактора.

Контроль — функция затратная. Контроль сам по себе прибыли — не приносит, и необходим только для достижения запланированных результатов. Именно по этой причине его избыток негативно сказывается на бюджете организации и Мотивации. Недостаток контроля приводит к потерям в качестве и количестве, то есть в результате. Для эффективной же системы необходим баланс.

Мотивация. Контроль или ограничение свободы противоречит природе Мотивации — внутреннего желания человека брать на себя ответственность и делать. «Раз Вы меня контролируете, — думает сотрудник, — То моя задача Вас «Обмануть». Таким образом руководители сами запускают процесс игры, нацеленный не на результат, а на способы обхода системы контроля.

В одной организации,сотрудники по необходимости задерживались после работы, так как были задачи, которые необходимо было завершить. Но собственнику бизнеса захотелось больше контролировать своих сотрудников, и он ввел карточную систему учета рабочего времени. Результат: большинство сотрудников перестали задерживаться после окончания рабочего времени, а так же искали лазейки, чтобы и во время рабочего дня позаниматься своими делами.

Ориентация на результат. Контроль времени — это контроль процесса. И если руководитель сосредоточивает свое внимание на процессе, то и его сотрудники делают тоже самое. Руководитель в своей организации, отделе — выставляет приоритеты задач. Когда он начинает больше говорить о времени, то и его сотрудники, команда так же начинают больше об этом думать.

Задача руководителя сосредоточиться на результатах. Можно контролировать «на входе»: понимание задачи и способов ее достижения. По этапам — промежуточный контроль, и финальный контроль — сам результат.

Контролировать время сотрудников имеет смысл, когда заработная плата работника не привязана к конкретным результатам. Во всех остальных случаях лучше ориентироваться на результат и работать с мотивацией. Тогда сотрудники сами будут себя контролировать.

# Реорганизация – не трагедия

Митчелл Ли Маркс, Филип Мирвис, Рон Ашкеназ май 2017

Митчелл Ли Маркс (Mitchell Lee Marks) — профессор лидерства Университета штата Калифорния в Сан-Франциско, президент консалтингового агентства JoiningForces.org. Филип Мирвис (Philip Mirvis) — старший научный сотрудник по социальным инновациям бизнес-школы Бэбсон-колледж. Рон Ашкеназ (Ron Ashkenas) — почетный партнер компании Schaffer Consulting. Все авторы консультируют предпринимателей и выступают по темам реорганизации компаний и интеграции после слияния.

Для каждого руководителя или рядового сотрудника слияния и поглощения — не просто часть корпоративной стратегии. Такие события не проходят безболезненно и выбивают из колеи. То, что топ-менеджеры и консультанты осторожно называют «интеграцией после слияния», оборачивается напряжением, неуверенностью и даже хаосом. Растет нагрузка — а с ней и стресс. Вам предстоит быстро адаптироваться к незнакомым порядкам, методам работы, внутренней политике. Вашими коллегами, возможно, станут носители иной культуры; а новый руководитель, скорее всего, не будет знать ни о ваших заслугах, ни о карьерных устремлениях. И нет никаких гарантий, что в новой компании вам найдется место, — не говоря уже о перспективах. В среднем после слияния за бортом оказывается около 30% сотрудников.

В такой ситуации многие зацикливаются на том, что от них не зависит: гадают, кого уволят, кого повысят, кого назначат на новую должность или переведут. Наши исследования и опыт консультирования показывают, что в период реорганизации люди не понимают, как много зависит от них самих.

Каждый год в мире происходят десятки тысяч сделок M&A, и если вы попали в эту лавину, у вас есть несколько вариантов действий. Первый — спрятать голову в песок, думать только о текущем и надеяться, что все образуется. Второй — обновить резюме и контакты и начать искать работу. Но есть и третий путь: ловите волну — включайтесь в процесс интеграции и используйте перестройку для самоанализа и роста.

Мы знаем сотни профессионалов, которые выбрали этот путь и считают опыт, полученный в условиях M&A, лучшим, что с ними случалось. Не все получили желаемые условия работы или даже саму работу. Одни переквалифицировались, чтобы остаться, другие отправились на поиски. Но почти все довольны результатом: стали действовать осознаннее, обрели новые навыки и репутацию.

Если и вы хотите выйти победителем, для начала оцените свою силу и слабость относительно возможностей и угроз. Затем постарайтесь повысить свою ценность как сотрудника. Участвуйте в интеграции и решайте те задачи, которые помогут вам отточить и проявить навыки: проектные, инновационные и командные. Посмотрим, как это работает, на примере четырех менеджеров.

**Оцените ситуацию**

Кто-то испугается, едва узнав о предстоящем слиянии. Надо преодолеть тревогу и изучить ситуацию. Возможно, сделка никак на вас не отразится: так бывает, если приобретение делается исключительно как инвестиция, а поглощаемая компания остается относительно независимой. Однако чаще всего изменения неизбежны, и прежде чем планировать дальнейшие шаги, нужно определить свои координаты. Самое время вспомнить о старом добром SWOT-анализе и оценить ситуацию по четырем пунктам.

* **Сильные стороны.** В чем ваша ценность для новой компании: технические знания, навыки общения или уникальный опыт в какой-то области? Есть ли в вашем активе отношения с поставщиками, клиентами, с коллегами по другую сторону M&A? Почему вы незаменимы?
* **Слабые стороны.** Что может помешать вам влиться в новую организацию? Вам некомфортно в ситуации неопределенности? Вас пугает перспектива приноравливаться к новым коллегам или работе? Ваш босс озабочен собственным выживанием и не думает о своих сотрудниках?
* **Возможности**. Где вы сможете проявить себя: в маркетинге, продажах, управлении, развитии бизнеса? Насколько вам это интересно? Есть ли перспективы роста? Как консолидация повлияет на позиции компании в отрасли, на ее репутацию и финансовое положение? Будет ли новая организация сильнее и успешнее?
* **Угрозы**. Кого будут сокращать? Если вы юрист, маркетолог или кадровик, то сокращения, скорее всего, затронут ваш отдел — как и направление, где доминирует вторая компания. Будет ли новая организация желанным местом работы?

Том Холл, финансовый директор Schering-Plough, провел SWOT-анализ, узнав о ее предстоящем поглощении фирмой Merck. Холл уже работал в компании, прошедшей такую процедуру: он трудился в налоговом отделе Warner-Lambert, когда ту поглотила Pfizer. Он профессионально состоялся в Schering, где проработал 9 лет. Но при объединении с финансовым отделом Merck сокращения были неизбежны. Вдобавок большинство топ-менеджеров Schering уходили и ждать поддержки было не от кого.

Мэри Холт (имя изменено), менеджер по логистике компании, ­поставляющей упаковку, также провела SWOT-анализ, когда ее организацию поглотил более крупный конкурент. Сначала Мэри видела лишь слабые стороны и угрозы. Она полагала, что придется уступить дорогу менеджерам другой компании. Вскоре ей стало ясно, что в логистике она разбирается гораздо лучше новых коллег. Она увидела свои сильные стороны.

В похожей ситуации оказался Джейсон Ричардс (это тоже псевдоним) — перспективный топ-менеджер крупной компании профессиональных услуг. Он мечтал возглавить подразделение в Южной Америке, но планы нарушило объявление о слиянии с другой фирмой. Теперь на желанную должность претендовали не менее достойные кандидаты, а Ричардсу предложили позицию менеджера по интеграции. Он не до конца понимал, усилит или ослабит эта роль его карьерные перспективы.

Наш четвертый герой — Роб Мишалак, руководивший PR-отделом компании-производителя мороженого Ben & Jerry’s до ее поглощения Unilever. После объявления о сделке он провел личный SWOT-анализ и понял: новое руководство возьмет представительские функции на себя и сократит его должность. Он ушел из Ben & Jerry’s и стал интересоваться тем, как разным компаниям удается увязывать социальную ответственность и бизнес-цели.

**Не упустите возможности роста**

Второй шаг к тому, чтобы извлечь максимальную пользу из M&A, — продемонстрировать в процессе интеграции свои сильные качества или развить новые навыки. Большинство компаний на этапе слияния создают «переходную структуру» — временную организацию, состоящую из комитетов и рабочих групп для координации действий. Участвуя в них, вы получаете шанс проявить и развить навыки совместной работы, исполнения проектов и внедрения инноваций.

**Исполнение проектов.** В процессе интеграции придется разрабатывать рабочие планы и начинать их реализацию, отличать необходимые меры от желательных, преодолевать непредвиденные препятствия, оценивать результаты и проявлять ряд важных для исполнителя качеств. Если у вас есть подобный опыт или вы горите желанием его получить — примкните к группе переходного периода.

Том Холл поступил именно так, став правой рукой руководителя Schering, отвечавшего за интеграцию. Благодаря глубоким знаниям структуры расходов, кадровых моделей, систем прогнозирования, балансовых отчетов, а также хорошим отношениям с коллегами Холл оказался незаменимым советником, когда руководству Merck понадобилась помощь в планировании слияния. Он считал, что после завершения интеграции его уволят, но один из новых коллег поддержал Холла, когда тот решил возглавить отдел по реализации стратегии. Хотя у Тома не было четких карьерных перспектив, ему удалось хорошо узнать Merck и ее руководство. Через год ему предложили руководить кадрами при новом главе с сохранением существующей должности. Затем Холл стал заместителем вице-президента по стратегии, а позднее — заместителем вице-президента по финансовому планированию.

**Внедрение инноваций**. Изменения, которые несет M&A, часто открывают путь инновациям. Если раньше у вас не было шанса донести свои идеи до руководства, то теперь они, скорее всего, не останутся без внимания.

Мэри Холт делала все, чтобы сплотить сотрудников обеих компаний и убедить их вносить предложения по созданию логистической службы международного уровня. Она впечатлила руководство, назвав существующие процедуры «бестолковыми», и не покладая рук работала над тем, чтобы сделка стала катализатором улучшений. После завершения интеграции логистический отдел был разделен по географическому принципу. Мэри Холт стала руководителем по Атлантическому региону: это означало работу с поставщиками и дистрибуторами в Европе и участие в стратегических встречах на уровне руководства.

Роб Мишалак тоже показал себя новатором. Он стал повышать свою компетенцию в области продвижения имиджевых проектов и давать консультации по теме социальной ответственности бизнеса. Через несколько лет новый глава Ben & Jerry’s предложил ему вернуться — уже на пост директора по социальной миссии. В этой должности Мишалак пересмотрел ряд интеграционных решений Unilever, которые, по его словам, «высасывали из бренда жизнь». Благодаря свежим идеям и новому опыту он помог Ben & Jerry’s (и другим дочерним компаниям Unilever) занять более активную социальную позицию.

**Совместная работа.**Сделка по слиянию влечет необходимость работать с людьми иных взглядов, с представителями иной культуры — порой даже говорящими на другом языке. Возможно, они не проявят желания сотрудничать с вами. Это отличная возможность проявить и отточить навыки совместной работы.

Когда Джейсону Ричардсу предложили стать одним из двух менеджеров по интеграции, он был разочарован. Это лишало его шансов получить желаемую должность, рушило карьерные планы, негативно сказывалось на годовой премии, понижало статус среди коллег, а кроме того, означало, что он несколько месяцев проведет вдали от семьи, в головном офисе компании. Ричардс принял назначение с тяжелым сердцем, но, как и Том Холл и Мэри Холт, вскоре увидел шанс углубить знания, наладить профессиональные контакты и доказать, что он надежный исполнитель и новатор.

Что еще важнее, он развил навыки взаимодействия. Менеджер, работавший с ним в паре, во многом оказался его противоположностью — это была женщина-латиноамериканка, директор по кадрам второй компании. Поначалу отношения были натянутыми: Ричардс привык к традиционной иерархической культуре и скептически относился к перспективе работать на равных с женщиной, которая отвечала за «центр затрат» и была нижестоящим сотрудником. Постепенно они лучше узнали друг друга, а после первых общих успехов, когда им удалось помочь коллегам справиться с трудностями переходного периода, стали считать различия взаимодополняющими. Они сформировали эффективный тандем: работали как «хороший полицейский» и «плохой полицейский», по необходимости корректируя роли. Ричардс чаще стал не контролировать, а направлять подчиненных. Он работал с самыми разными людьми во всех направлениях бизнеса, сильно изменился и вырос как руководитель — и это убедило главу компании через некоторое время назначить Ричардса президентом по Североамериканскому региону. Эта должность была гораздо выше той, которую он хотел получить изначально.

**Найдите удобный случай**

Что, если вас не позвали в группу переходного периода? Не всегда стоит обсуждать этот вопрос с непосредственным руководителем. Когда компания стоит на перепутье, многие начальники беспокоятся о собственном благополучии и не склонны помогать подчиненным. И мало кто будет рад лишиться надежного члена команды в тот момент, когда многое зависит от результатов ее работы.

Если вы считаете, что ваш босс вам поможет, обратитесь к нему. В противном случае заручитесь поддержкой надежного коллеги из кадрового или других отделов, близких к головному офису, поговорите с кем-то из группы переходного периода или с менеджером по интеграции.

Если кто-то из руководителей рассказывает о слиянии в вашем отделе, спросите после выступления, как можно включиться в процесс. К кому бы вы ни обратились, покажите, что можете внести весомый вклад. Не стесняйтесь говорить о своих способностях: чтобы быть услышанным, нужно заявить о себе погромче. Объясните, что принесете больше пользы, содействуя интеграции, чем будучи «хромой уткой».

После M&A многие оказываются не у дел. Но каждому по силам найти свой путь. Для одних, как для Мэри Холт и Джейсона Ричардса, это путь вперед и вверх — к более высокой позиции в компании. Для других, таких как Том Холл, — путь внутреннего роста: развитие навыков в ожидании новых предложений. Даже если вы лишитесь работы, не отчаивайтесь: участие в процессе интеграции поможет достичь успеха на новом месте — или, как Робу Мишалаку, вернуться в компанию на более высокую должность.

# Реструктуризация предприятия и ее влияние на вопросы управления персоналом

Реструктуризация — это не только повышение конкурентоспособности и улучшение менеджмента, устранение неэффективных трансакций и изменение операционной и финансовой политики. Проведение серьезных преобразований невозможно без коренных изменений в стратегии управления персоналом. Опыт крупной зарубежной компании, которая успешно проводит реструктуризацию и преодолевает связанные с ней риски, будет интересен и полезен отечественным специалистам.

Мой 30-летний опыт работы эйчаром (в том числе директором по управлению человеческими ресурсами) связан с глобальными компаниями, в частности, с теми, которые прошли через реструктуризацию. Сразу подчеркну: в транснациональных компаниях человеческие ресурсы не рассматриваются как нечто изолированное от прочих ресурсов предприятия, работники компании — одна из главных составляющих стратегии эффективного управления. Напряженная конкурентная борьба, быстрое развитие того или иного направления бизнеса требуют достаточно частой смены технологий, постоянного поиска инноваций. В конечном счете, именно от способности работников своевременно реагировать на изменения зависит успешность внедрения и адаптации новшеств на предприятии. Стратегическое развитие человеческих ресурсов неотделимо от общей стратегии развития глобальных предприятий. При проведении реструктуризации компании ее работники должны одновременно и создать новую систему работы, и «вписаться» в нее.

Типы и механизмы реструктуризации

Говоря о реструктуризации, мы понимаем под этим термином три основных типа изменений:

1) смена формы и структуры собственности (частичная продажа акций);

2) вынос технологического цикла за границу;

3) изменение технологического процесса.

В первом случае материнская компания продает акции дочерней компании (менее 50%), размещая их на первичном рынке. Дочерняя компания получает управленческую и финансовую автономию, при этом материнская компания продолжает оказывать ей стратегическую и ресурсную поддержку. Как правило, в конце концов, материнская компания продает акции дочерней компании на фондовой бирже. Такой тип реструктуризации называется «почкование».

Во втором случае компания переводит производственные мощности за границу, при этом произведенная продукция возвращается в страну первоначального размещения как импортная. Такой тип часто называется «перемещение».

В Европе, главным образом, распространен второй тип реструктуризации, когда целые секторы промышленности массово выносятся за границу; готовые товары, произведенные такими компаниями, импортируются. На сегодня 10% инвестиций стран Запада осуществляется по данной схеме. В основном это касается продукции массового производства и услуг.

Полагаю, ответ на вопрос «зачем производство перемещается за границу?» очевиден: компании стремятся сэкономить на стоимости рабочей силы. Но, на мой взгляд, такая экономия — это «палка о двух концах». В этом есть логика для финансиста (недаром же перемещение стало так популярно), но все же это не стратегическое видение. В странах, в которые мы выносим производственные мощности, усиливаются инфляционные процессы, поскольку для того, чтобы удержать высококлассных специалистов, приходится ежегодно повышать зарплату (причем существенно — до 30% в год). Но главное, если говорить о нас, о Европе, выносом производств мы ухудшаем собственный технологический климат, технологическую культуру в среднесрочной и долгосрочной перспективе. Я говорю откровенно и, думаю, никаких особых секретов не выдаю.

При реструктуризации по третьему типу имеет место переход к новой технологической системе, которая оказывает влияние на предприятие в целом. Реструктуризация как смена технологии связана с фундаментальными изменениями базовой концепции производства. Это может быть переход на новые источники энергии, применение качественно нового сырья, выпуск принципиально новой продукции, внедрение информационных технологий. Сюда же можно отнести и новые технологии управления.

Тип реструктуризации, проводящейся в компании, коренным образом влияет на все направления работы эйчара: на политику найма, систему вознаграждений, а в особенности — на обучение.

Что такое стратегия?

Взаимосвязанные технологические инновации создают новые системы и, как следствие, — ведут к эволюционному развитию общества. Нужно понять, что мир постоянно изменяется. Сейчас мировое окружение влияет на политику предприятия не меньше, чем законы внутри страны. Если китайская компания захочет выйти на рынок с продукцией, которую производит ваша компания, вы не сможете игнорировать этот факт.

Первое, что подсказывает опыт — нужно четко определить, что понимается под словами «стратегия развития бизнеса». Для нашей компании — это «объединение технических инноваций и творческого потенциала сотрудников». В англоязычных странах, деловой опыт которых часто (хотя и не всегда справедливо) принимается за эталон, очень популярен метод размышления над проблемой. Очевидный факт, на который, однако, не часто обращают внимание: стратегия — это не только достижение конкурентных преимуществ. Если развиваться лишь обороняясь, отвечая на вызовы, сопротивляясь одному-двум конкурентам, однажды вас могут «съесть». В «тылу» вызревают новые конкуренты — в тех отраслях и направлениях, о которых вы и не подозревали, не считали опасными.

Вопросы для разработки стратегии

Стратегия невозможна без видения будущего: каково видение вашей компании?

Какова цель вашей компании?

Что, по мнению ваших клиентов, вы делаете лучше всего?

Каким образом от видения можно перейти к развитию?

Стратегия, основанная исключительно на конкурентных преимуществах, создает только кратковременные преимущества. На чем основана ваша стратегия?

Сколько времени вы уделяете размышлениям над инновациями?

Как вы мотивируете сотрудников, чтобы они были креативными и открытыми для инноваций?

Чтобы выработать стратегию, необходимо провести предварительную аналитическую работу, начав с оценки собственных сил и анализа ситуации. Для развития бизнеса важнейший пункт — клиенты. Бизнес без клиентов невозможен, это нонсенс. Каков объем ваших продаж, какие продукты и клиенты дают наибольший процент продаж последние пять лет? Это, можно сказать, краеугольный камень при разработке стратегии. Статистика покажет ваши главные источники прибыли, ключевые продукты/услуги и сферу деятельности, подскажет направления инвестиций и необходимые программы обучения.

Второй важный вопрос: как ваше предприятие выглядит на фоне конкурентов? То есть, необходим бенчмаркинг. Победителем в конкурентной борьбе становится тот, чей продукт — наилучший, соответствует международным стандартам, сам является «планкой качества». Мировое сообщество пришло к стандартам. Необходимое условие, чтобы сегодня считаться глобальной компанией, — и продукция, и само предприятие должны соответствовать стандартам ISO или ТS.

Существуют две разные бизнес-стратегии: 1) вы сначала делаете продукт, потом ищете клиента; 2) уже есть множество клиентов, и вы производите продукт для их удовлетворения. В рамках глобального бизнеса стратегия должна быть ориентирована на заказчика. В условиях рыночной экономики компания живет за счет своих клиентов, поэтому каждый день необходимо доказывать, что ваша компания — лучшая. Сегодня выигрывает тот, кто может сказать клиенту: у вас есть проблема, а у нас есть эксперты, которые могут найти ее решение.

Работая над стратегией, ответьте на вопросы: как ваш продукт становится известен потребителям? Какова ваша сеть дистрибуции? Какие услуги вы предлагаете клиентам? Есть ли у вас отделы, которые поддерживают коммерческую структуру, ищут новые идеи, предлагают новые технологии? Какое количество продукции продано без рекламаций в течение пяти лет?

Подумайте также над тем, сколько времени вы уделяете размышлениям над инновациями? И каким образом вы мотивируете креативность вашего персонала?

После ответов на эти «медитативные» вопросы, определите, что в вашем бизнесе самое важное? Завоевание и удержание определенной доли рынка? Увеличение объемов продаж? Рост прибыли? Возврат инвестиций? Освобождение складов? Конечно, нет. Все перечисленные задачи не мотивируют персонал , а значит, не могут выступать «двигателями» бизнеса. Этот вывод очень важен для достижения успеха. Цель компании — реализовать все свои преимущества для обеспечения клиентов необходимой продукцией, чтобы бизнес стал рентабельным. Вы должны оценить свои преимущества и использовать их таким образом, чтобы производство продукции/оказание услуг обеспечивало максимальную отдачу вложенного капитала. Когда мы говорим «рентабельность», мы подразумеваем «отдача», а это уже ближе к деятельности эйчара.

Определите пять ваших самых крупных клиентов. Что им больше всего нравится? Что больше всего не нравится? Ответив на эти вопросы, вы сможете балансировать между удовлетворенностью (лояльностью) и неудовлетворенностью клиента.

Следуя принятой методике, теперь необходимо перейти от размышлений к действиям. Определите важнейшие ресурсы и компетенции компании. Нужно разделить информацию на две части: что вы делаете так же, как все, и что — по-своему, особенно. Какое оборудование вы используете — стандартное или уникальное? Подумайте о стандартных технологиях и процедурах: если сегодня они такие же, «как у всех», завтра они отомрут. Необходимо уже сейчас думать над тем, как их преобразовать с учетом появления новых технологий. Выделите пять ключевых компетенций вашей компании. Так вы определите важнейшие направления развития, «несущие конструкции», на которых будет основан успех вашего бизнеса.

Понимание стратегии предприятия и движение в соответствии с выработанным планом — дело не только директората. Знать о стратегии компании должны все сотрудники — от рабочего низшего разряда до главного инженера, от делопроизводителя до финансового директора.

Когда я говорю, что при разработке стратегии нужно «следовать модели», это ни в коем случае не означает, что я призываю переиначить всю работу компании и втиснуть ее в схему, позаимствованную извне. Новое в бизнес нельзя «пересадить» (особенно в сложившейся организации), его можно только «вырастить» на своей почве. Опыт других стран и компаний полезен настолько, насколько он помогает двигаться вперед, не ломая сложившуюся успешную отечественную компанию. Заимствуя чужой опыт, необходимо скорее укреплять свои сильные качества, нежели переиначивать. Нужно использовать «свои корни», основы — то, что подпитывает ваш бизнес.

Пять шагов для выработки стратегии

Составить перечень ресурсов и ключевых компетенций компании.

Разделить список ресурсов и ключевых компетенций на две категории — обычные и особые.

Определить пути повышения эффективности стандартных процедур.

Составить список отзывов пяти важнейших клиентов о продукте компании.

Найти соответствия для пунктов 2 и 4, отдельно выделяя обычные и особые ресурсы и компетенции.

Особенности реструктуризации промышленного предприятия

Рассмотрим влияние изменений на деятельность промышленного предприятия. Размышление над стратегией помогло нам увидеть потенциал для производства новой продукции, и теперь можно определить, выпуск каких продуктов, востребованных на рынке, мы будем осваивать. Развитие ключевых компетенций — это стабилизирующий фактор. Если вдруг вам придется переориентировать производство (например, от установок для запуска ракет перейти к изготовлению экскаваторной техники), то первое, в чем вы должны быть уверены — в возможности обеспечить высокое качество продукции при имеющихся основных фондах.

У американцев есть поговорка, которая мне очень нравится: learning on fly — «учиться в полете», «учиться в процессе». Я возвращаюсь к мысли, что нет стереотипов, нет стандартных схем, но есть путь к совершенству. Вот, например, как мы у себя в компании видим культуру эффективности :

стабилизация производственных процессов с использованием метода «шесть сигм»;

устранение потерь и лишних затрат;

решение возникающих проблем;

работа в команде;

постоянное усовершенствование по методике «кайзен».

Метод «шесть сигм» — действенная система контроля качества. Это анализ отклонений от нормы (и брака) — как в процессе производства, так и в управлении. В организации промышленного производства уменьшение брака и устранение самой возможности сбоев — путь к достижению того высочайшего качества, без которого невозможна работа на мировом рынке. Поэтому необходим четкий контроль за каждой, даже самой незначительной операцией.

Система контроля качества «шесть сигм» (6 Sigma) была разработана компанией Motorola в 1987 году. Эта система основана на методах математической статистики. Она позволяет оценить, насколько тот или иной продукт или услуга свободны от дефектов и ошибок. Термин «сигма» определяет соответствие процесса эталону. Начальный уровень «сигма-1» допускает 690 тыс. погрешностей на 1 млн. операций; «сигма-2» — 308 тыс.; «сигма-3» — 66,8 тыс.; «сигма-4» — 6,21 тыс.; «сигма-5» — 230. Высший уровень, «сигма-6», — 3,4 погрешностей на 1 млн. операций. Уровень, когда погрешностей нет вообще, достижим лишь теоретически и только при стопроцентной автоматизации процесса.

За десятилетия работы по программе «шесть сигм» компания Motorola достигла показателя 5,7, что означает отсутствие дефектов в 99,99996% случаев.

Безусловно, очень важно правильно выстроить цепочку поставок по времени. Для многих секторов бизнеса (например, для автомобилестроения) бесперебойная поставка — главнейший вопрос грамотной стратегии. Если для уменьшения расходов компания не использует складские помещения, и конвейер работает круглосуточно, то график поставок должен соблюдаться безукоризненно. В одной английской компании, где я работала, поставки осуществлялись четыре раза в день. График был очень напряженный, но экономия затрат на содержание складских помещений того стоила.

Устранение всех видов дефектов и убытков должно войти в число приоритетов компании, причем, повторюсь, эту политику необходимо донести до всех сотрудников предприятия, от подсобного рабочего до главного инженера. Ведь производить плохо означает портить сырье (даже если у вас есть комплекс использования вторсырья, и вы можете вернуть бракованный продукт в начало технологической цепочки). Работники должны проникнуться идеей, что брак и убытки — это то, что мешает им гордиться заводом. За все время работы эйчаром я не встречала рабочего, который бы гордился тем, что производит плохую продукцию. Вашим сотрудникам небезразлично то, что они делают. Или, по крайней мере, не должно быть безразлично .

Каким же образом можно этого добиться? Работой в команде. Инженер знает, как устроен станок и зачем он нужен в производственном цикле, техник умеет наладить работу станка, а рабочему известно, почему за два часа эксплуатации скапливается та капля грязного масла, которая портит шарнир. При использовании метода «шесть сигм» инженер сможет найти решение по устранению этого дефекта только вместе с рабочим (который расскажет, почему это происходит) и с техником (который предложит несколько вариантов решений). Работа в команде — это отсутствие мешающей иерархии. Для эйчара очень важно создать из работников команду. Командная работа, как показывает практика, — наилучшая форма организации труда для глобального бизнеса в высококонкурентной среде.

Но собрать команду и наладить ее работу — дело непростое. Основная сложность заключается в том, что каждый человек пришел на работу в ту или иную компанию со своей «историей оценок». Я поясню это на простом примере. В диалоге министров образования Великобритании и Франции с английской стороны прозвучал такой тезис: «У нас очень хорошая система школьных оценок, мы действуем в соответствии с принципом «сохранения баллов». Все дети получают максимум баллов в начале урока как базис. В течение урока за каждую ошибку балл вычитается». На что француз ответил: «Нет, во Франции система лучше: мы, наоборот, исходим из того, что вначале у ученика ноль баллов на счету, и каждый правильный ответ добавляет балл — как в жизни». Кто из двух министров прав? Наверное, оба. Каждый из выпускников, и английской, и французской школы, хочет знать, не хуже ли он, чем другие. Но «история оценок» у них диаметрально противоположна.

Работать в команде трудно. Чтобы создать ее, эйчар должен сначала поработать с руководителем. Если руководитель не имеет представления о том, что такое команда, он не сможет вести группу подчиненных в нужном направлении.

Обращаясь к опыту японских компаний, можно взять на вооружение такую замечательную методику, как «кайзен» — стратегию достижения серьезного успеха посредством маленьких, но регулярно совершаемых шагов. На мой взгляд, применение «кайзен» — это самый эффективный путь для повышения производительности труда.

Новые инструменты для эйчара

Как же должен работать эйчар, чтобы его труд был эффективен ?

Первое, что я предлагаю для выработки стратегии на этапе «размышление» — освободите стол от бумаг, выключите компьютер и подумайте: что вы ищете и чего вы боитесь? Задумавшись над смыслом своей деятельности, вы сможете лучше выполнить свою главную функцию: придать смысл действиям каждого сотрудника . Причем важно обдумать свою работу, как бы выйдя за рамки компании. Нужно спросить у себя: почему ты поступаешь так, а не иначе? Почему ты принимаешь именно такую систему организации труда (и своего труда в том числе), а не иную? Ваше предприятие — это не закрытый аквариум, а звено во всемирной системе коммуникации. Так ли это? Готовы ли вы к коммуникации? Смысл деятельности эйчара именно в общении, в коммуникации, в модерировании, в посредничестве.

Нам, менеджерам по персоналу, не платят «просто так» — потому, что кто-то же должен вести кадровую работу. Спросите у себя: за что вы получаете деньги? Руководитель компании платит вам за динамичный менеджмент с обратной связью . Действенность и качество работы эйчара целиком и полностью зависят от того, каким образом он управляет .

Как же менеджер по персоналу определяет, что нужно, что важно? Главная работа, за которую он отвечает в компании, — наладить систему коммуникации. Коммуникация — наша профессиональная обязанность. Важно не только выработать стратегию успеха, не менее значимо — сказать работникам, куда вы хотите идти. Люди идут за вами не потому, что вы шеф, а потому, что разделяют вашу точку зрения, ваше видение будущего. Работу руководителя (и эйчара в том числе) можно сравнить с работой пилота. Никто не сядет в самолет, если знает, что его поведет плохой пилот. А что же такое «хороший пилот» в нашем случае? Это такой руководитель, который зажигает нас своей страстью к успеху, рассказывает о своем видении — и одновременно учитывает наше мнение, понимает, зачем мы пришли на работу, уважает каждого сотрудника как специалиста, оценивает вклад каждого работника в дело компании.

Хорошая коммуникация — это не просто говорить то, что хотите сказать вы, это говорить то, что хотят услышать другие люди. Наша работа — общаться, чтобы понять сотрудника, узнать о его стремлениях, согласовать эти стремления с целями компании. После каждого совещания, на котором были приняты важные управленческие решения, эйчар должен спросить себя: как донести эти решения до всех сотрудников?

Как узнать, что ваш персонал думает о компании, о руководстве, о коллегах? Мы используем метод «оценка 360°». В нашей компании все менеджеры ежегодно проходят оценку по этому методу: начальники, коллеги и подчиненные оценивают работу каждого конкретного менеджера, в том числе и эйчара. Конечно, некоторые руководители боятся узнать правду, и только это останавливает их от введения данного метода в практику работы с персоналом. Для хорошего менеджера — это важный инструмент, помогающий повысить качество работы и ответственность за то, что он делает. Для руководства как высшего, так и среднего звена результаты оценки являются «зеркалом», в котором отражается их «профессиональное лицо».

Очень удобным инструментом организации деятельности самого HR-департамента служит свод информации о работе над всеми проектами, которые сейчас ведутся в компании. Мы называем его матрицей-разверткой ( рис. 1 ), поскольку здесь развернуты и наглядно представлены все направления работы, с указанием сроков и лиц, ответственных за выполнение тех или иных заданий.

Матрица-развертка составляется для предприятия на один год, с учетом стратегии материнской компании, для которой предприятие является структурным подразделением. Цели, которых нужно достичь, мы перечисляем в обобщенном виде в левой колонке. Чтобы показать, какие задания являются срочными, а какие менее срочными, используются различные условные обозначения. Таким образом, ежедневно занимаясь той или иной проблемой и отмечая на этой матрице продвижение к цели, мы видим, как движется наша работа. Весь коллектив видит, как благодаря усилиям каждого развивается предприятие.

В каждом подразделении находится фрагмент общей матрицы, в котором детализированы цели конкретного подразделения, указаны задания и сроки для каждого сотрудника. Таким образом, каждый может видеть, как его работа влияет на выполнение задач всей компании. Месяц за месяцем, неделя за неделей мы приближаемся к цели, отмечая индивидуальные результаты в клеточках матрицы — это наполняет смыслом деятельность каждого работника.

Использование матрицы-развертки очень помогает нам, поскольку:

позволяет сфокусироваться на целях компании;

позволяет скоординировать усилия и сосредоточить ресурсы;

ориентирует сотрудников на достижение целей;

дает возможность измерить процесс движения к целям компании;

позволяет вносить коррективы в режиме реального времени, если работа подразделений отклонилась от целей компании;

позволяет четче увидеть, каким образом результаты действий каждого сотрудника влияют на цели компании.

Матрица составляется сроком на один год: планирование мы проводим в режиме годичного цикла, а затем ежеквартально пересматриваем формулировки целей, возможности их достижения (и необходимость — ведь ситуация на рынке иногда кардинально меняется в течение короткого периода времени). Начальники подразделений вносят свои коррективы и оценивают прогресс каждый месяц. Это очень эффективный инструмент для динамичного планирования и управления. И, конечно, это превосходный инструмент коммуникации , который позволяет управлять компетенциями и эффективностью.

Отмечу, что на всех предприятиях GGB в Европе политика оплаты труда включает бонусную составляющую за соблюдение сроков. Бонус за своевременное выполнение работы выплачивается у нас по результатам всего года (как «тринадцатая зарплата»), и его размер может составлять 2,5 оклада.

Я рассказываю об опыте нашей компании, о наших рабочих инструментах так подробно не для того, чтобы навязать какие-то готовые формы, а чтобы еще раз подчеркнуть: коммуникация — это то, от чего эйчар отталкивается в своей работе. В результате коммуникации мы создали матрицу-развертку; мы видим, как это удобно и выгодно для нашего предприятия. Даже если штат очень большой, менеджер по персоналу не должен считать это ограничением для своего творческого подхода. Каковы бы ни были формы работы с персоналом (и какова бы ни была численность работников), главная задача эйчара — создать эффективные каналы коммуникации между менеджментом и рядовыми сотрудниками. Матрица-развертка помогает нам заинтересовать каждого члена коллектива, привлечь внимание работника к тому, что от его труда зависит результат работы и эффективность всей компании. Вы можете воспользоваться нашей матрицей или создать собственную.

Управление эффективностью — это постоянный процесс. Для удобства мы представили его в виде годичного цикла ( рис. 2 ), поскольку финансовый результат оценивается по годичным показателям. Первый шаг цикла — нанять и сохранить наиболее компетентных специалистов. Как создать компетентность? Как ее оценить? Как обеспечить достижение новых целей силами имеющихся у нас работников? Выстроив цели, проанализировав возможности и оценив сотрудников по методу «360°», мы получаем информацию о результатах, с которой должны работать дальше. Ежегодно в нашей компании проводится собрание, цель которого — выявить менеджеров с высоким потенциалом и вовлечь их в специальные обучающие программы или программы коучинга ( рис. 3 ). Во всех подразделениях GGB используется система оплаты по результатам. В нашей компании (как и во всем мире) управленцы получают повышение по службе не за выслугу лет, а только за реальный вклад в развитие компании.

Нажмите на изображение для увеличения

Рис. 2. Динамичное управление и обратная связь с сотрудниками

Нажмите на изображение для увеличения

Рис. 3. Управление эффективностью

Остановимся подробнее на управлении эффективностью. Цикл управления эффективностью ( рис. 4 ) в работе менеджеров — это еще один инструмент для эйчара. Как видно на схеме, сначала подводятся итоги работы за предыдущий период (каким образом были выполнены задачи, степень их выполнения, компетентность) и ставятся цели на предстоящий год. Для каждого менеджера устанавливаются индивидуальные задачи. Чуть позже, 15 января, мы обсуждаем с нашими управленцами планы по заработным платам на год (с учетом изменений). В мае-июне проводим корректировку стратегии компании, а в середине года делаем первую оценку компетентности. Если видим, что у конкретного работника есть проблемы, мы его консультируем, выявляем «слабые места», обучаем, помогаем ему преодолеть трудности. Подготовку целей на будущий год мы начинаем в сентябре. В октябре проводим вторую оценку выполнения заданий, которые менеджер получил в начале года. Итоговая оценка делается в самом конце года, и результаты обязательно отражаются на зарплате сотрудника.

Стратегия и цели компании, цели менеджеров на год, оценка компетентности сотрудников — все эти моменты увязаны в один цикл управления предприятием. Эйчар управляет этим циклом в течение года. В качестве HR-директора я принимаю участие во всех совещаниях, на которых разрабатывается стратегия, обсуждается бюджет. Я показываю, как эффективная работа персонала приводит к эффективности компании в целом. Для меня это — фундамент политики управления человеческими ресурсами, в основе которой — партнерство работников предприятия и бизнеса.

Обратная связь — ключевой фактор для повышения вовлеченности сотрудников. Постоянный диалог с ними приводит к усовершенствованию производственного цикла. В своей работе мы используем много различных инструментов: оценку по модели компетенций, планирование развития и обучения, оценку потенциала и др. Среди инструментов, которыми мы пользуемся, я хочу упомянуть и изучение удовлетворенности персонала. Анкетирование проводится каждый год. Ответы тщательно анализируются, затем полученная информация структурируется по разделам:

общая оценка;

по позициям;

по отделам/подразделениям;

по ролям;

по возрасту;

по стажу работы

открытые комментарии.

Нажмите на изображение для увеличения

Рис. 4. Административный цикл управления эффективностью компании EnPro

Поскольку анкетирование проводится ежегодно, у нас накапливается ценнейшая статистическая информация. Сравнивая полученные оценки с данными за предыдущие периоды, мы видим, чем именно работа в GGB привлекает людей. Мнение сотрудников — это тот основной источник, который позволяет нам подобрать «ключи» к мотивации и скорректировать нашу политику, чтобы повысить вовлеченность сотрудников и обеспечить качество продукции. Безусловно, эта информация является конфиденциальной.

На схеме ( рис. 5 ), составленной по результатам анализа анкет, видно, какие именно факторы и в какой степени мотивируют наших сотрудников. Таких факторов мы выявили четыре:

Лояльность к компании, включающая в себя такие параметры, как:

организационная эффективность;

доверие к менеджменту;

уверенность в будущем.

Любовь к своей работе, включающая:

эффективность руководства;

владение профессией.

Сотрудничество с коллегами.

Удовлетворенность условиями труда.

Нажмите на изображение для увеличения

Рис. 5. Определение индекса трудовой вовлеченности

(% = доля, 0,ХХ = альфа Кронбаха)

Мы находимся в жесткой конкурентной среде, нередко выносим производство за рубеж, вынуждены закрывать некоторые технологические линии. Анкетирование позволяет нам узнать, как сотрудники относятся к этим изменениям. Обратим внимание, что в структуре факторов лояльности к компании значимость показателя «уверенность в будущем» лишь на один процент выше, чем «организационная эффективность» (то есть гордость за компанию). А доверие к управленцам (то есть уверенность в том, что «в самолете есть пилот») ценится сотрудниками наравне с уверенностью в будущем.

Эффективность руководства — еще один показатель, к которому сотрудники очень чувствительны. Как работает начальник: передает ли он импульсы динамизма, инициативы — или только отдает команды? Показательно, что отношения между начальником и подчиненным влияют на то, что мы называем любовью к своему делу. В равной степени на это влияет и профессионализм — ощущение себя собственником своего труда, значимой фигурой на производстве. Это очень важно помнить.

Большое значение для поддержания чувства удовлетворенности трудом имеет и дух сотрудничества в компании (или, напротив, соперничества, конкуренции).

Последний фактор на схеме — но не по важности для сотрудника — удовлетворенность условиями труда. Под этим мы понимаем не только грамотную организацию рабочего места, но и удовлетворенность работой именно на данной должности: зарплатой, пенсионным планом, политикой охраны труда и прочими смежными вопросами.

Как мы оцениваем профессионализм и компетентность сотрудника? Он должен соответствовать требованиям своего рабочего места и уметь воспринимать новшества: как у нас говорится, «уметь делать» и «уметь разбираться». Оценку уровня технической компетентности может дать система аттестации и сертификации. Оценку компетенций, «умения разбираться» мы проводим по следующей трехуровневой схеме:

Высшее руководство. Сотрудники этой категории должны:

иметь хорошие аналитические способности;

уметь оказывать влияние на подчиненных;

уметь прогнозировать.

Менеджеры среднего звена должны:

организовать работу сотрудников в команде;

уметь вести свою команду к цели;

уметь выстраивать эффективные связи с другими менеджерами;

уметь хорошо слушать;

быстро улаживать конфликты;

заботиться об эффективности и развитии каждого сотрудника.

Рабочие и служащие должны:

быть точными и аккуратными в работе;

содержать в порядке рабочее место и инструмент;

выполнять указания руководителей;

выполнять технические требования;

предлагать идеи по усовершенствованию рабочего процесса;

уметь работать в команде;

отвечать за свою безопасность и безопасность своих коллег.

Итак, в нашей компании эффективному эйчару необходимо:

наполнять смыслом все действия каждого сотрудника на его рабочем месте (инструмент — матрица-развертка);

управлять персоналом динамично и гибко, с учетом новых целей (инструмент — управление эффективностью);

создавать и поддерживать каналы коммуникации (весь HR-инструментарий);

обеспечивать обратную связь (инструмент — анкетирование).

У нас на Западе мотивации уделяют очень большое внимание, но осознание важности роли работника не было присуще нашей культуре имманентно. Это результат длительной и упорной борьбы рабочих за свои права. В вашей культуре есть ценные наработки в этой сфере — вы цените человека труда, поэтому важно использовать эту особенность во благо вашего бизнеса и вашего общества.

Не надо искать сокровища где-то «на островах» — они есть внутри вашей компании, просто необходимо суметь их найти. В этом и заключается работа эйчара. Из внешнего опыта берите то, что подходит именно вашему предприятию, согласуется с духом вашего бизнеса. Например, мы в GGB используем японскую стратегию «кайзен», но методика работы японских команд для нас не подходит. Команда в Японии строится по принципу жесткой иерархии, а для нас командная работа — это стремление снять иерархические ограничения.

В заключение хочу подвести краткий итог. Быть в русле изменений — значит постоянно изменяться самому. Не надо бояться изменений, они неизбежны и не зависят от нашей воли. От нас зависит настрой и вектор движения.

# Кем и как руководить на разных этапах развития фирмы

[Алексей Уланов Начальник участка, Волгоград](https://www.e-xecutive.ru/users/1747631-aleksei-ulanov)

Модель коммуникаций в микробизнесе не похожа на малый и средний. Каких ошибок важно избежать гендиректору по мере перехода компании на более высокий уровень?

Поводом к написанию этой статьи стало многократное (несколько десятков раз) разъяснение руководителям и собственникам очевидных ошибок, которые они допускают в [информационном обмене внутри организаций](https://www.e-xecutive.ru/management/marketing/1910819-vnutrennie-kommunikatsii-kak-vyiti-na-novyi-uroven) и извне. Многим мои объяснения не помогут, но не в силу их сложности или сомнений в правоте сказанного, а в силу трудностей, с которыми связана ломка привычных стереотипов общения с сотрудниками. Зачастую потенциал фирмы растрачивается не на рост или прибыль организации, а на компенсацию потерь от неправильно построенного информационного обмена.

Первое, что необходимо выяснить, прежде чем отлаживать информационное взаимодействие сотрудников – «есть ли тоска?». Бывает, что собственники или руководители декларируют, что их целью является хорошо функционирующая организация и как следствие прибыль от нее, но на самом деле они ставят иные цели. Кто-то работает, чтобы регулярно подогревать собственное самолюбие за счет психического здоровья подчиненных и ресурсов инвесторов. Некоторые открыли фирму для своих родственников, чтобы они там «просто работали». Некоторым нужны яркие незабываемые эмоции, и соответственно, они их ищут в работе.

Второе, что необходимо понять: нет правильных или неправильных [моделей информационного взаимодействия с сотрудниками](https://www.e-xecutive.ru/management/practices/1986509-kak-kompanii-obschautsya-so-svoimi-sotrudnikami), а есть применимые или неприменимые в той или иной ситуации. Базовая проблема не в том, что мы чего-то не знаем или неправильно общаемся, а в том, что мы используем привычные модели общения в неприменимых для этого ситуациях. Например, модель общения, характерная для микробизнеса, используется в среднем, а человек искренне не понимает, почему все получается не так, как он задумывал, и кругом «одни тупари».

**Первый этап развития фирмы: микробизнес**



В приведенной выше модели директор [делает все вместе с «подсобниками»](https://www.e-xecutive.ru/career/hr-management/1987178-kak-ustroen-trudovoi-kollektiv). «Подсобникам» необходимо руководство в ходе выполняемой работы, то есть за ходом работ необходимо следить. Иначе они что-то испортят. Основная задача информационного обмена на этом этапе – установить жесточайшую субординацию и немедленное исполнение поручений. То есть, все должно быть под контролем и выполняться так, как сказано.

**Второй этап развития фирмы: появление специалистов**

Но, предположим, что выручка фирмы растет, растут объемы работы, с которыми сам директор уже не справляется. И начинается новый период жизни бизнеса.



Мы видим, что в модели коммуникаций появился новый участник – специалист. Соответственно, модель получила принципиально новые свойства. Если руководитель остался прежним – адекватным предыдущей модели, но неадекватным нынешней, между руководителем и специалистом возникнут проблемы. Специалист получает задание, разбирается в вопросе и начинает его выполнять. Директор начинает интересоваться ходом исполнения поручения и требует постоянно держать его в курсе, чтобы директивно управлять ситуацией. Однако специалист начинает воспринимать это как ненужные отвлечения, как прихоти и игнорирует директора. Директору кажется, что специалист обязательно сейчас ошибется. Поэтому он блокирует его самостоятельные действия, не разобравшись в ситуации, начинает ее разруливать. А потом выясняется, что специалист действовал правильно, а директор выглядит глупцом.

Чтобы не оказаться глупцом, в следующий раз директор не допустит самостоятельной работы «специалиста» изначально. Результативность специалиста и директора в итоге критично падает, ценность их взаимоотношений тоже падает. Сотрудник увольняется, обиженный директор остается. Бывает, что фирму покидают целые отделы с базой клиентов. Ситуация вокруг директора возвращается к этапу №1. Самое печальное в этом не то, что обе стороны потратили друг на друга свое время, а то, что ситуация периодически повторяется только во все более трагикомичном варианте.

Давайте учиться на ошибках окружающих нас людей. Давайте не делать глупейших ошибок. А если и делать – то не сетовать на окружающих. Запоминаем, что основной задачей коммуникации со специалистами является проявление подчеркнутого уважения к их самостоятельному труду и [обозначение их ответственности за делегированные им задачи](https://www.e-xecutive.ru/management/practices/1984566-10-oshibok-rukovoditelja-pri-delegirovanii-polnomochij).

**Третий этап развития фирмы: малый бизнес**

Итак, мы перестали мешать специалистам работать самостоятельно, фирма развивается и выходит на очередную стадию роста.



Как мы видим из модели, руководитель понял, что со специалистами работать проще и выгоднее, и окружил себя ими. За счет интенсивной работы фирмы обмен информацией с внешним окружением стал очень интенсивным, и на постоянное делегирование задач времени не остается. Если руководитель работает в рамках предыдущей модели обмена информацией, тогда [специалисты ждут, пока он им нарежет задачи](https://www.e-xecutive.ru/community/magazine/1796960-andrei-sizov-samostoyatelnyi-sotrudnik-prinosit-bolshe-deneg), выделит ресурсы, спросит за исполнение предыдущих. Наступает момент, когда организация не работает, потому что директор не успевает за ней. Выручка небольшая, текучка специалистов, недовольных низкой зарплатой, высокая. Директора перегружены работой, поиском специалистов, контролем соблюдения обязательств, проблемами с моральным климатом внутри коллектива. Из года в год происходит одна и та же ситуация: пока в фирме 20-25 человек, они более-менее эффективно работают, но как только набирается 30 – лучшие специалисты уходят. А коллектив переполняется откровенным кадровым мусором, который тянет его на дно.

Основной задачей коммуникации со специалистами является доведение до их сведения правил, методик, графиков, текущего распределения функциональных обязанностей. Если случай типовой, он должен быть прописан в документах фирмы, он не должен попадать в зону контроля директора. Руководитель работает с внешним окружением и разбирает нетиповые случаи. Кстати, именно здесь обязателен анализ и формализация бизнес-процессов. И лучше доверить это консультантам: выйдет дешевле, чем делать самому, и намного быстрее.

**Четвертый этап развития фирмы: средний бизнес**

Выручка растет, руководитель скучает, компания переходит на следующий этап.



Как видим, у директора фирмы появляется потенциальный партнер, который начинает интенсивно работать на интересе в течение трех-шести месяцев. Работая с внешним окружением, партнер приводит в фирму новые заказы, клиентов, связи, ценную информацию. Компания начинает быстро прогрессировать. Но мы остались в прежней парадигме общения и общаемся с партнером, как со специалистом. Через какое-то время потенциальный партнер понимает, что все его титанические усилия не приводят к реализации его интересов и уходит. Уходит партнер чаще всего с другими ценными сотрудниками, базами данных, клиентами. В проигрыше обе стороны – и собственник, и партнер. Я многократно встречал собственников у которых описываемая ситуация повторялась по одному сценарию несколько раз. Каждый раз им приходилось поднимать фирму из руин, принимать какие-то хитрые решения, касающиеся безопасности, но ни в коем случае они не меняли свои представления о мире.

Основной задачей коммуникации с партнерами является выяснение интересов сторон и их увязка между собой в понятные обеим сторонам условия и соглашения. Вы должны ответить себе самому, почему тому или иному потенциальному партнеру интересно приносить деньги именно вам, а не строить свою фирму или уйти к конкуренту.

Вместо вывода хотелось бы закончить цитатой сами догадайтесь кого: «Всему свое время и место, и то, что завтра становится реакционным, сегодня может быть революционным».

# Как перевести работника на срочный трудовой договор

Вопрос: Как перевести работника на срочный трудовой договор? На какой срок заключается срочный трудовой договор, если работник выполняет основную функцию? Могут ли срочные трудовые договоры заключаться повторно?

Ответ: Согласно ст. 58 ТК РФ трудовые договоры могут заключаться:

1) на неопределенный срок;

2) на определенный срок не более пяти лет (срочный трудовой договор), если иной срок не установлен ТК РФ и иными федеральными законами.

Кроме того, данной статьей предусмотрено, что:

- срочный трудовой договор заключается, когда трудовые отношения не могут быть установлены на неопределенный срок;

- если в трудовом договоре не оговорен срок его действия, то договор считается заключенным на неопределенный срок;

- в случае, когда ни одна из сторон не потребовала расторжения срочного трудового договора в связи с истечением срока его действия и работник продолжает работу после истечения срока действия трудового договора, условие о срочном характере трудового договора утрачивает силу и трудовой договор считается заключенным на неопределенный срок;

- трудовой договор, заключенный на определенный срок при отсутствии достаточных к тому оснований, установленных судом, считается заключенным на неопределенный срок;

- запрещается заключение срочных трудовых договоров в целях уклонения от предоставления прав и гарантий, предусмотренных для работников, с которыми заключается трудовой договор на неопределенный срок.

Согласно ст. 59 ТК РФ срочный трудовой договор заключается в следующих случаях:

- на время исполнения обязанностей отсутствующего работника, за которым в соответствии с трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права, коллективным договором, соглашениями, локальными нормативными актами, трудовым договором сохраняется место работы;

- на время выполнения временных (до двух месяцев) работ;

- для выполнения сезонных работ, когда в силу природных условий работа может производиться только в течение определенного периода (сезона);

- с лицами, направляемыми на работу за границу;

- для проведения работ, выходящих за рамки обычной деятельности работодателя (реконструкция, монтажные, пусконаладочные и другие работы), а также работ, связанных с заведомо временным (до одного года) расширением производства или объема оказываемых услуг;

- с лицами, поступающими на работу в организации, созданные на заведомо определенный период или для выполнения заведомо определенной работы;

- с лицами, принимаемыми для выполнения заведомо определенной работы в случаях, когда ее завершение не может быть определено конкретной датой;

- для выполнения работ, непосредственно связанных со стажировкой и с профессиональным обучением работника;

- в случаях избрания на определенный срок в состав выборного органа или на выборную должность на оплачиваемую работу, а также поступления на работу, связанную с непосредственным обеспечением деятельности членов избираемых органов или должностных лиц в органах государственной власти и органах местного самоуправления, в политических партиях и других общественных объединениях;

- с лицами, направленными органами службы занятости населения на работы временного характера и общественные работы;

- с гражданами, направленными для прохождения альтернативной гражданской службы;

- в других случаях, предусмотренных настоящим Кодексом или иными федеральными законами.

По соглашению сторон срочный трудовой договор может заключаться:

- с лицами, поступающими на работу к работодателям - субъектам малого предпринимательства (включая индивидуальных предпринимателей), численность работников которых не превышает 35 человек (в сфере розничной торговли и бытового обслуживания - 20 человек);

- с поступающими на работу пенсионерами по возрасту, а также с лицами, которым по состоянию здоровья в соответствии с медицинским заключением, выданным в порядке, установленном федеральными законами и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации, разрешена работа исключительно временного характера;

- с лицами, поступающими на работу в организации, расположенные в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях, если это связано с переездом к месту работы;

- для проведения неотложных работ по предотвращению катастроф, аварий, несчастных случаев, эпидемий, эпизоотии, а также для устранения последствий указанных и других чрезвычайных обстоятельств;

- с лицами, избранными по конкурсу на замещение соответствующей должности, проведенному в порядке, установленном трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права;

- с творческими работниками средств массовой информации, организаций кинематографии, театров, театральных и концертных организаций, цирков и иными лицами, участвующими в создании и (или) исполнении (экспонировании) произведений, в соответствии с перечнями работ, профессий, должностей этих работников, утверждаемыми Правительством РФ с учетом мнения Российской трехсторонней комиссии по регулированию социально-трудовых отношений;

- с руководителями, заместителями руководителей и главными бухгалтерами организаций, независимо от их организационно-правовых форм и форм собственности;

- с лицами, обучающимися по очной форме обучения;

- с лицами, поступающими на работу по совместительству;

- в других случаях, предусмотренных ТК РФ или иными федеральными законами.

Срочный трудовой договор заключается на определенный срок не более 5 лет, если иной срок не установлен ТК РФ и иными федеральными законами. ТК РФ предусматривает и срочные трудовые договоры с максимальным сроком менее 5 лет. Так, при приеме на работу по совместительству, при замещении временно отсутствующего работника, во вновь открываемых высших учебных заведениях до начала работы ученого совета допускается заключение трудового договора между высшим учебным заведением и научно-педагогическим работником без избрания по конкурсу. В этом случае срок трудового договора не может быть более одного года. Устанавливая максимальный срок заключения трудового договора, ТК РФ не предусматривает минимального срока. Он может быть любой в пределах до максимального срока.

Применяя законодательство о срочных трудовых договорах, следует учитывать Постановление Пленума ВС РФ от 17.03.2004 N 2. В нем подчеркивается, что при заключении срочного трудового договора с лицами, поступающими на работу в организации, созданные на заведомо определенный период времени или для выполнения заведомо определенной работы, срок трудового договора определяется сроком, на который создана такая организация. Поэтому прекращение трудового договора с указанными работниками по основанию истечения срока трудового договора может быть произведено, если данная организация действительно прекращает свою деятельность без перехода прав и обязанностей в порядке правопреемства к другим лицам. Пленум также отметил, что при установлении в ходе судебного разбирательства факта многократности заключения срочных трудовых договоров на непродолжительный срок для выполнения одной и той же трудовой функции, суд вправе с учетом обстоятельств каждого дела признать трудовой договор заключенным на неопределенный срок.

По вопросу перевода работника на срочный трудовой договор в случае, если с ним заключен договор на неопределенный срок, интересны комментарии юриста А.А. Ататевой, специалиста по трудовому праву ("Кадровая служба и управление персоналом предприятия", 2007, N 2, статья "Срочный трудовой договор по-новому"). Суть их такова.

В связи с изменениями, внесенными в ТК РФ, возникают вопросы о том, каким образом "перевести" уже принятых работников (например, пенсионеров) на срочные трудовые договоры. Сделать это невозможно по следующим причинам.

1. Для этого необходимо согласие работников.

Ситуация, когда работник якобы выражает желание установить срок в ранее заключенном бессрочном трудовом договоре, вряд ли может иметь место. Установление срока трудового договора - это и установление особого порядка его расторжения. Работник, принятый на неопределенный срок, не нуждается в этом, он может прекратить договор, предупредив об этом работодателя в письменной форме не позднее чем за две недели.

Что касается пенсионеров, то правило о двухнедельном сроке предупреждения для них вообще не является обязательным и они могут уволиться в любой момент.

2. ТК РФ не предусматривает процедуры для таких изменений.

Статья 72 ТК РФ допускает изменение условий трудового договора по соглашению сторон трудового договора. Однако такое изменение возможно либо в порядке перевода (ст. 72.1 ТК РФ), либо в порядке, связанном с изменением организационных или технологических условий труда (ст. 74 ТК РФ). В первом случае необходимо изменение трудовой функции или структурного подразделения (если оно указано в трудовом договоре в качестве условия). Однако установление срока к изменению этих условий не имеет отношения. Следовательно, ст. 72.1 ТК РФ не может быть применена в этом случае.

Что касается изменения определенных сторонами условий трудового договора по причинам, связанным с изменением организационных или технологических условий труда (ст. 74 ТК РФ), то данное основание также не применимо для установления срочного характера договора.

Согласно ст. 59 ТК РФ основанием для установления срочности выступает субъективный критерий "соглашение сторон", который обусловлен лишь взаимным волеизъявлением работника и работодателя. А ст. 74 ТК РФ допускает изменение договора по соглашению сторон лишь тогда, когда объективно невозможно сохранить прежние условия труда в связи с изменениями в технике и технологии производства, структурной реорганизации производства и т.п.

Кроме того, изменение сторонами определенных условий трудового договора предполагает выполнение работодателем соответствующих процедур (предупреждение в письменной форме за 2 месяца, обязанность предлагать вакантные места, осуществлять перевод работника при его согласии на это вакантное место). При несогласии работника продолжать работу в новых условиях или на предложенном вакантном месте трудовой договор расторгается по п. 7 ст. 77 ТК РФ с выплатой выходного пособия.

3. Если работник уже был принят по трудовому договору на неопределенный срок, то согласно такому договору работодатель обязался предоставлять ему работу по обусловленной трудовой функции на весь этот срок. Если работодатель не может обеспечить персонал работой, то трудовое законодательство предусматривает для работников ряд гарантий:

- оплата времени простоя по вине работодателя (ч. 1 ст. 157 ТК РФ);

- оплата труда при невыполнении норм труда по вине работодателя (ч. 1 ст. 155 ТК РФ);

- увольнение по сокращению штата с выплатой выходных пособий (ст. ст. 178, 180 ТК РФ) и т.д.

Уход от гарантий путем уменьшения или установления срока действия договора незаконен.

Таким образом, установить срок в трудовом договоре, который изначально был заключен на неопределенный срок, посредством подписания дополнительного соглашения невозможно.

Ошибкой будет также заключение нового трудового договора без прекращения прежнего. Возникает ситуация, когда одни и те же отношения регламентируются двумя действующими трудовыми договорами, причем оба они подлежат применению. Применяться будут те нормы, которые улучшают положение работника. Например, если это касается срока, то применяется бессрочный договор. Если речь идет об ином условии, например о заработной плате, то применяется трудовой договор, устанавливающий более высокий размер оплаты труда, и т.д.

Неправильно было бы полагать, что заключение нового договора прекратило действие уже имеющегося трудового договора. Для того чтобы первый трудовой договор прекратил свое действие, необходим соответствующий юридический факт, признаваемый законом в качестве основания такого прекращения. Заключение нового договора таковым юридическим фактом не является и не прекращает прав и обязанностей из первого трудового договора, но одновременно порождает новые права и обязанности. При конкуренции таких "новых" и "старых" прав и обязанностей начинает работать принцип неухудшения (улучшения) положения работника.

Как же поступить, если ситуация такова, что и работник желает "перевода" на срочный трудовой договор (по вполне объективным для него причинам), и работодатель заинтересован в таком виде договора? Автор считает, что такая кадровая операция возможна лишь через увольнение. Конечно, это не вполне удобно по следующим причинам:

- выплата компенсации за неиспользованный отпуск;

- течение стажа для отпуска начинается заново;

- оформление всех кадровых документов на этого работника как на вновь принятого и т.п.

Однако законодательство не содержит норм, которые позволили бы сторонам сделать это безболезненно. В то же время именно такая невозможность служит гарантией против массовых злоупотреблений со стороны работодателя, поскольку ситуации, когда работник действительно согласен на срочный трудовой договор, на практике встречаются редко.

И наконец, о перезаключении срочных трудовых договоров.

Многократное перезаключение непродолжительных срочных трудовых договоров может быть приравнено (с учетом обстоятельств каждого дела) к заключению бессрочного трудового договора. Например, совершенно неоправданным будет заключение двенадцати трудовых договоров за год сроком на один месяц. В отдельных случаях заключение трудовых договоров сроком на один год может быть расценено таким же образом.

Г.М.Федина

Заведующая отделом методологии

Управления бухгалтерского учета

и отчетности

Министерства финансов Московской области

[**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) |  |