

НАТАЛЬЯ САМОУКИНА

**Настольная книга
менеджера по персоналу**



Наталья Самоукина

Настольная книга

менеджера по персоналу

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=55731761

ISBN 9785449894991

Аннотация

Настольная книга менеджера по персоналу содержит все вопросы по управлению человеческими ресурсами – по формированию продуктивной корпоративной культуры, созданию службы персонала, бюджетированию затрат на персонал, моделированию компетенций, организации найма кандидатов, адаптации новых сотрудников в компании, обучению и повышению лояльности персонала, мотивации и технологии Assessment Center, обратной связи с сотрудниками и управлению персоналом в условиях кризиса.

Содержание

Введение	6
Глава 1. Корпоративная культура компании и Служба персонала	10
Атмосфера компании и корпоративные метафоры	10
Разнообразие моделей корпоративной культуры в российском бизнесе	23
Корпоративный кодекс компании, методы его разработки, внедрения и поддержки	32
Сопrotивление сотрудников корпоративным стандартам и методы его снижения	46
Глава 2. Служба персонала в компании	55
Краткая история создания службы персонала в России	55
Оценка эффективности службы персонала	60
Стратегия развития компании и создание службы персонала	66
Позиция директора и менеджера по персоналу в системе управления	73
Бизнес-цели компании и задачи службы персонала	82
Положение о службе персонала	89
Глава 3. Компетенции директора и менеджера	92

по персоналу	
Функционал директора по персоналу	92
Функционал менеджера по персоналу	95
Образование и карьера директора и менеджера по персоналу	98
Компетенции директора и менеджера по персоналу	108
Корпоративные компетенции директора и менеджера по персоналу	111
Менеджерские (управленческие) компетенции директора по персоналу	127
Профессиональные компетенции директора и менеджера по персоналу	132
Компетенции личной эффективности директора и менеджера по персоналу	135
Коммуникации директора по персоналу	141
Позитивный PR корпоративных стандартов и управленческих решений	145
Глава 4. Общие вопросы построения системы управления персоналом в компании	154
Бюджетирование затрат на персонал	154
Теория поколений и система управления персоналом	161
Конец ознакомительного фрагмента.	169

Настольная книга менеджера по персоналу

Наталья Самоукина

Благодарности:

Т. Г. Паклинская

© Наталья Самоукина, 2020

ISBN 978-5-4498-9499-1

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Введение

Почти 30 лет я провожу тренинги для сотрудников службы персонала, работаю по корпоративным заказам по оценке кандидатов и Assessment Center, мотивации персонала, формированию кадрового резерва и внедрению системы наставничества в компании.

Работаю в форматах МВА в Академии народного хозяйства при Правительстве РФ, МИРБИСе, Бизнес Школе «Синергия», в программах «Директор по персоналу» в Московской Бизнес школе и Русской Школе управления.

Радуется, что за эти годы служба персонала стала одним из ключевых подразделений крупных, средних и малых российских компаний! Многие HR-директора работают бизнес-партнерами владельцев и топ-менеджеров, активно участвуют в разработке и внедрении стратегических решений по подбору, оценке, мотивации и развитию персонала. Многие специалисты по кадровому документообороту стали сначала менеджерами по подбору кандидатов, а затем делают вертикальную карьеру, занимая должность директора по персоналу. Наконец, многие службы персонала, начиная с одного специалиста по подбору, расширились до развернутой штатной структуры, в которой еще работают специалисты по адаптации, мотивации, обучению, оценке персонала и PR-коммуникациям.

На своих тренингах я вижу сильных и опытных HR-ров, приверженных ценностям компании, позитивных, коммуникабельных, отзывчивых, искренне любящих свое дело и своих сотрудников. Они активно сотрудничают с другими подразделениями компании, выступают на советах директоров, совещаниях, конференциях и симпозиумах, пишут статьи и книги, становятся активными блогерами в социальных сетях.

Несмотря на то, что в настоящее время издано много интересных книг для сотрудников службы персонала, я часто получаю вопросы, где можно купить мою «Настольную книгу менеджера по персоналу»? Очевидно, что остается актуальной потребность в книге, в которой будут собраны все важные вопросы по HR Management, и которую можно иметь при себе как волшебную «палочку-выручалочку», помогающую в решении рабочих вопросов по управлению персоналом.

Первое издание «Настольной книги директора по персоналу» вышло в издательстве ЭКСМО в 2009 г., второе издание «Настольной книги менеджера по персоналу» – в издательстве «Феникс» в 2015 г. Книги быстро продавались, сейчас их практически нет в продаже.

Книга, которую Вы держите в руках, это третье и обновленное издание.

Книга построена по принципу «Бери и делай!» В ней предлагаются практические инструменты и конкретные ре-

комендации, технологии, упражнения, тесты, анкеты, инструкции, положения и способы решения проблемных ситуаций, возникающих в российской практике управления персоналом.

Хочу выразить благодарность коллегам и слушателям моих программ – всем, кто задавали вопросы, вступали со мной в дискуссии, обменивались опытом, присылали описания кейсов, материалы тестов, анкет, электронные версии профессиональных книг, рекламные материалы, списки литературы, приглашения на заседания HR-клубов, выставки и конференции.

Огромное спасибо всем, кто поддерживали меня, выражая позитивное отношение к моей работе, помогая мне справиться с возникающими трудностями, развиваться и всегда быть интересной для моих слушателей и клиентов.

Книга будет полезна всем, кто реально занимается вопросами HR-менеджмента в своей компании – владельцам и руководителям, которые управляют человеческими ресурсами в своих бизнесах, директорам и менеджерам по персоналу, кадровым работникам и студентам-практикантам с кафедры управления человеческими ресурсами. Книга будет интересна преподавателям, читающим курсы в программах менеджмента по управлению человеческими ресурсами и бизнес-тренерам, организующим управленческие тренинги. Начинающему сотруднику службы персонала книга понадобится для создания общего, системного видения задач управле-

ния персоналом.

Глава 1. Корпоративная культура компании и Служба персонала

Атмосфера компании и корпоративные метафоры

Когда я прихожу в компанию на переговоры, руководитель всегда меня спрашивает: «Какое впечатление у Вас сложилось о нашей компании? Мне важно услышать мнение человека, который смотрит на компанию свежим, еще „незамыленным“ взглядом!»

И действительно есть компании, в офисе которых люди напряжены, бегают по этажам, роняя документы, перебрасываются между собой резкими фразами, а в местах курения дружно ругают руководство.

Есть также компании, в которых «почивание на лаврах» негласно вводится в ранг корпоративного стандарта: на этажах – большие аквариумы с медленно плавающими рыбками, внизу – корпоративный фитнес-центр, в котором, кроме спортзала, есть кабинеты врача, психолога и массажиста.

Не так часто, но встречаются компании, как «маленькие Швейцарии»: красивый офис с великолепными офисными цветами и картинами,

улыбающаяся охрана и вежливый персонал, нигде не курят, все регламентировано и комфортно.

Корпоративная культура – это дух, атмосфера, внутренний ритм и динамика компании, настроение, уверенность и стиль общения сотрудников, их внешний вид и манера поведения, – все это бросается в глаза посетителю при первом впечатлении.

Дух и атмосфера компании нередко отражаются в разговорах сотрудников, особенно в метафорах, при помощи которых они оценивают свою компанию на совещаниях, в неформальных разговорах с коллегами или общении с близкими людьми дома. Опытные руководители и HR-специалисты всегда обратят внимание на те метафорические образы, которые наиболее часто встречаются в коммуникациях сотрудников.

По метафорам, распространенным в разговорах сотрудников, можно оценить:

- приверженность персонала корпоративным ценностям бизнеса;
- лояльность сотрудников корпоративной политике и стилю управления компании;
- удовлетворенность людей работой в компании;
- настрой и мотивированность сотрудников;
- оценку корпоративной культуры компании по сравнению с другими предприятиями в данной нише бизнеса, городе или регионе;

– прогноз успешности компании в ближайшие годы, как его видят сотрудники;

– степень сплоченности коллектива и оценку внутренних коммуникаций в команде.

Среди корпоративных метафор можно выделить как позитивные, так и негативные. Приведу сначала примеры **позитивных метафор**, их можно разделить по группам:

– метафоры консолидации (общая судьба, семья)
– метафоры корпоративных амбиций (горная вершина, остров в океане)

– эмоциональные метафоры (праздник жизни, сладкий сон, знакомая песня, встреча друзей, вольница)

– метафоры военизированного бизнеса, построенного по типу четкой иерархии власти и подчинения (партия приказала, крепость, спецназ)

– метафоры производственного процесса, бизнес-процессов и движения (черепаша, экипаж, пароход, самолет)

– метафоры, обозначающие работу компании в условиях креатива и неопределенности (прыжок в неизвестность, лестница в небо)

– метафоры системности (швейцарские часы, паутина, муравейник, улей)

– метафоры, подчеркивающие закрытость компании (сейф, граница на страже, айсберг)

– метафоры, подчеркивающие соревновательный дух компании (олимпиада).

Позитивные метафоры консолидации

Работа в компании воспринимается сотрудниками как **«Общая судьба»**. В этой метафоре проявляются сплоченность команды, общая цель и ориентация на общий результат, стремление сотрудников к долгосрочной работе в компании, взаимопомощь и взаимоподдержка, получение опыта при решении одинаковых, общих задач, настрой на преодоление общих трудностей.

Корпоративная метафора **«Семья»**, в целом, является по смыслу близкой первой метафоре, но при этом отражает еще ряд особенностей корпоративной атмосферы компании. Среди таких особенностей можно назвать: наличие ключевых лидеров по типу родителей, патриархальность или матриархат, подчиненность ценностям и целям «бизнес-родителей», наличие «старших» и «младших» «бизнес-детей» (гвардейцев и новичков, старейшин и «молодняк»), ориентация на общий способ выживания, совместный заработок и коллективные виды отдыха.

Метафоры корпоративных амбиций

Если компания воспринимается сотрудниками в качестве **«Горной вершины»**, это означает, что они считают компанию лидером на рынке, чувствуют корпоративную гордость,

свое высокое и уверенное положение в бизнесе.

Отношение к компании как к **«Острову в океане»**, означает, что люди ощущают рынок как «бушующий океан», со своими штормами, течениями, морскими обитателями (другими компаниями), которые отчаянно борются между собой за выживание. Компания при этом воспринимается мощной, устойчивой, стабильной, защищенной от бурь и стихии рынка.

Эмоциональные метафоры

«Праздник жизни» – прекрасная метафора, нередко характерная для молодых компаний, находящихся на стадии тактического бизнеса («тусовки»). Такая метафора отражает легкую, праздничную атмосферу в компании, ощущение общего позитивного настроения, прогнозирование хорошего результата от совместных усилий.

«Сладкий сон» – метафора, означающая спокойное течение рабочих процессов в компании, отсутствие конфликтов и стресса, мягкость и не-напряженность внутренних коммуникаций.

Если сотрудники оценивают свою работу в компании как **«Знакомую песню»**, данный факт, скорее всего, свидетельствует о наличии у них достаточного опыта для решения производственных задач и проблем, а также о предсказуемости в планировании и построении собственной карьеры

в компании.

Метафора **«Встреча друзей»** – это высокая оценка коллектива. Коллеги воспринимаются не только как сотрудники по работе, но и как друзья в неформальное время отдыха. Довольно часто в российских компаниях люди не только вместе работают, но и дружат семьями, что является одним из ведущих факторов стабилизации персонала в компании.

«Вольница» – довольно редкая корпоративная метафора, характерная в первую очередь для бизнесов, сотрудники которых работают в условиях нерегламентированного рабочего дня или удаленного, мобильного офиса. Управление по целям, самостоятельное планирование работы, отсутствие жестких регламентаций – эти особенности корпоративной культуры «вольницы» характерны для консалтинга, IT-компаний или рекламного агентства.

Метафоры военизированного бизнеса

Власть и подчинение – базовые особенности вертикальной системы управления в компании, часто отраженные в таких метафорах, как **«Партия приказала»**, **«Крепость»** и **«Спецназ»**.

«Партия приказала» – сильная метафора, обращенная к жизненному опыту среднего и старшего поколения сотрудников компании. Она означает, что приказ руководителя выполняется беспрекословно, работа в компании тре-

бует выносливости, преданности бизнесу, самоотверженности, абсолютной мотивации на общий результат и отсутствия личных мотивов в работе. Такая компания консолидируется против общего «врага» – конкурента на рынке, имеет свод четких корпоративных правил, нарушать которые никто не имеет права.

Метафора «Крепость» является довольно близкой к метафоре «Партия приказала», однако при всей своей воинственности, она лишена наступательно-агрессивной энергии последней. Конечно, компания-крепость консолидирована и готова к бою за свой бизнес. Однако она не нападает, а, в основном, защищается от нашествия внешних врагов-конкурентов. Цель компании-крепости – удержать отвоеванные позиции.

Если в разговорах сотрудников звучит метафора «**Спецназ**», это означает, что компания агрессивно ведет себя на рынке, занимается бизнес-разведкой, проявляет жесткую конкуренцию, нападает и строит свою стратегию по активному захвату рынка. Персонал такой компании представляет собой команду высоко-обученных, безудержно смелых сотрудников-бойцов, всегда готовых к нападению, борьбе и победе!

Корпоративные метафоры процесса, движения и динамики

Возможно, метафора **«Черепаша»** производит впечатление медленно развивающегося бизнеса, в котором снижена оперативность принятия управленческих решений. Тем не менее, как мне объяснили в компании с этой метафорой, следует учитывать, что черепаха, хоть и медленно, но всегда движется вперед. Другими словами, эта метафора отражает поступательное развитие бизнеса только в направлении развития и неуклонного повышения показателей. Кроме того, известно, что черепаха живет сравнительно долго, следовательно, данная метафора отражает настрой коллектива на то, что компания длительный срок и стабильно будет работать на рынке.

Метафоры **«Экипаж», «Пароход» и «Самолет»** по-разному отражают движение и рост бизнеса. Объединяет эти метафоры идея коллектива: в каждой из них есть своя команда, подчиняющаяся лидеру (капитану или командиру). Очевидно, отражение самого скоростного движения из трех метафор, присутствует в метафоре **«Самолет»** – мощной железной машины, высоко парящей над другими бизнесами.

Метафоры креатива и неопределенности

«Прыжок в неизвестность» и «Лестница в небо» – эти метафоры я услышала на одном из своих семинаров, участники проговаривали их со смешанным чувством гордости и грусти. С одной стороны, метафоры отражают движе-

ние вверх и вперед, что свидетельствует о динамично растущем и развивающемся бизнесе. С другой стороны, метафоры подчеркивают наличие в управленческих решениях рисков, не всегда продуманных и просчитанных. В таких компаниях, наверняка, интересно работать, но планомерно строить карьеру без ошибок и неудач, по-видимому, не получится.

Метафоры системности бизнеса

«**Швейцарские часы**» – эту метафору я услышала в банковской организации. Первый заместитель Председателя Правления сказал, что сравнивает свой банк с швейцарскими часами: банк работает четко, правильно, предсказуемо, качественно и представляет собой известную кредитную организацию на рынке.

Несколько отличается от предыдущей метафоры образ «**Паутины**». Эту метафору корпоративной культуры я услышала тоже в одном из региональных банков. Руководитель Управления, сформулировавший эту метафору, подчеркнул, что его банк настроен на долгосрочные взаимодействия с клиентом: если клиент попал в банковскую структуру, то уже никогда из нее не выйдет, будет производить свои банковские операции только здесь.

Красивые и живые метафоры «**Муравейник**» и «**Улей**» отражают наличие консолидации в команде, четкую иерархию, специализацию, структурированность обязанностей

и прав у каждого члена коллектива, постоянный и интенсивный рабочий процесс, ориентированный на получение общего результата.

Метафоры закрытости бизнеса

В некоторых компаниях сотрудники говорят про себя так: «Мы – закрытая компания», подчеркивая наличие в компании новых идей и технологий, разработанных непосредственно внутри компании и закрытых для трансляции на рынок. Выразительная метафора «**Сейф**» чаще звучит в банковской организации и подчеркивает факт сохранности денег клиентов.

Метафора «**Граница на страже**» отражает закрытость информации внутри компании, силу и влияние Службы безопасности бизнеса, ожидание агрессивной конкуренции со стороны других компаний и наращивание возможностей с целью противостояния их натиску.

«**Айсберг**» – метафора, интересная тем, что в ней подчеркивается тот факт, что внешне компания может презентовать на рынке одним образом (часть айсберга над водой), а внутренние процессы могут быть выстроены иначе (большая часть айсберга под водой и скрытая от глаз). Кроме того, в данной метафоре подчеркивается мощь и устойчивость компании и ее способность быть всегда «на плаву».

Метафоры соревновательного духа компании

В компаниях, работающих на продажах, часто культивируются внутренняя конкуренция и дух соревновательности. Метафора **«Олимпиада»** отражает настроение сотрудников соревноваться между собой с целью получения высокого результата в работе и реализации своих возможностей в достижении выдающихся успехов.

Кроме позитивных корпоративных метафор, к сожалению, в разговорах сотрудников можно услышать и **негативные образы** корпоративной культуры компании. Приведу наиболее часто встречающиеся из таких метафор. Сотрудники одной из крупных региональных компаний называют ее **«Подводной лодкой»**, что отражает высокую консолидацию и сплоченность коллектива, а также тот факт, что покинуть такую компанию без вреда для карьеры никому не удастся: уходить практически некуда, компания является градообразующей и единственной процветающей компанией, где имеет смысл работать.

В кризисный период в одной организации от сотрудников я услышала грустную метафору **«Тонущий корабль»**. Они говорили о том, что показатели компании неуклонно снижаются, компания «идет ко дну», руководство уже не может изменить ситуацию и некоторые сотрудники «побежали с тонущего корабля».

Метафора **«Мыльный пузырь»** возникла в одной рос-

сийской компании тоже в период кризиса. Люди говорили, что непомерно разросшийся бизнес нежизнеспособен, и что они со страхом ждут того момента, когда, взорвавшись по типу мыльного пузыря, компания прекратит свое существование.

Бизнес, направленный на «отжим» сотрудников, нередко обозначается ими при помощи метафор **«Каторга»** или **«Соковыжималка»**, подчеркивающих беспросветность и тяжесть труда для сотрудников компании.

Компания, не имеющая перспектив развития и роста, в неформальных разговорах людей была названа **«Болотом»** – никаких позитивных изменений, рутинная, отсутствие вакансий и тяжелая атмосфера, где задыхаются активные и талантливые сотрудники.

Консалтинговую компанию, специализирующуюся на бухгалтерских услугах и имеющую руководителя – даму с жестким стилем управления, сотрудницы называют **«Женской тюрьмой»**. Эта метафора, очевидно, отражает наличие в компании внутренних агрессивных взаимодействий по типу директивной власти и подавления инакомыслия, жесткого регламента и закрытости на «все засовы».

Таким образом, Службе персонала в компании необходимо обращать внимание на корпоративные метафоры, которые возникают во внутренних коммуникациях сотрудников. И если в разговорах сотрудников начинают произноситься негативные метафоры, следует активно работать с обще-

ственным мнением персонала компании, корректируя корпоративную культуру.

Разнообразие моделей корпоративной культуры в российском бизнесе

В практике российского бизнеса присутствует большое разнообразие моделей корпоративной культуры. Каждая компания имеет свои самобытные черты и особенности, «правильных» или «неправильных» корпоративных моделей не существует. Можно с уверенностью сказать, что в этом вопросе компании руководствуются принципом «Бизнес всегда прав».

Если это так, то тогда с какой целью мы говорим о корпоративной культуре? Отвечаю: наблюдая и познавая корпоративную культуру компании, мы получаем ответы на такие вопросы:

1. Какой компания помнит и представляет себя в прошлом? Как описывается история и героическое прошлое компании?

2. Какой компания видит внешний рынок и свое место в нем? Как она строит стратегию завоевания и удержания своей рыночной ниши в благоприятных и кризисных условиях?

3. Какой компания видит себя изнутри, во внутренних коммуникациях? Как в компании относятся к сотрудникам?

Какие ценности являются базовыми – в отношении к работе, коллективу, деловым взаимодействиям руководителей и сотрудников?

4. Какой компания видит себя в будущем? Как она определяет для себя стратегические цели на ближайшее и перспективное будущее? Как она представляет свое развитие в благополучных, стабильных условиях и условиях кризиса?

Для дальнейшего развертывания ответа на вопрос о корпоративных моделях, обсудим ее функции, важные для успеха компании на рынке.

Первая функция корпоративной культуры – духовная. В корпоративной культуре отражается коллективная душа, атмосфера компании, ее корпоративное «лицо», образ. В предыдущем параграфе, на примере корпоративных метафор, мы обсуждали такие духовно-идеологические факторы компании:

1. Уникальность корпоративной политики компании.
2. Духовные узы, единение и вера сотрудников.
3. Степень интенсивности, уровень эмоционального накала взаимодействий.
4. Скорость, динамика взаимодействий и принятия решений.
5. Атмосфера, самочувствие, настроение людей, находящихся в офисе.
6. Стиль поведения сотрудников.

Вторая функция корпоративной культуры – стратегическая и маркетинговая. Наличие продуманной корпоративной культуры означает:

- компания имеет серьезный, стратегический бизнес, как говорят, «Всерьез и надолго»;
- компания заботится о своем имидже на рынке, а, следовательно, строит свое будущее;
- компания строит рекламную и маркетинговую стратегию, определенным образом позиционируя себя на рынке в благоприятных и кризисных условиях.

Третья функция корпоративной культуры – инструментальная или технологическая (работа с персоналом). Наличие прописанных и известных в компании корпоративных стандартов, требований и правил обеспечивает:

- адаптацию новых сотрудников;
- консолидацию, сплоченность персонала;
- повышение корпоративной приверженности и лояльности людей.

Структурированное описание разнообразных моделей корпоративной культуры основано на трех критериях:

- закрытости – открытости,
- патриархальности – предпринимательства,
- бюрократичности – партнерства.

Сравнительный анализ моделей корпоративной культуры

представлен в таблицах 1—3.

Закрытая модель	Открытая модель
Набор с внешнего рынка специалистов только на линейные вакансии, внутренний набор – на управленческие вакансии	Набор с внешнего рынка специалистов на управленческие и линейные открытые вакансии
Рост и развитие за счет реализации профессионального и интеллектуального потенциала собственного персонала	Рост и развитие за счет новых идей и технологий, принимаемых новых управленческих сотрудников
Обучение своих сотрудников в Корпоративном университете компании силами внутренних консультантов и наставников	Стремление взять с рынка «готовых» специалистов, имеющих эффективные знания и навыки
Обучение, встроенное в рабочий процесс: обучение на рабочем месте, самообразование	Обучение в открытых форматах, бизнес-образование в учебных центрах
Мотивируют перспективы роста своих сотрудников	Центростремительный рост в компании при наличии успеха
В системе мотивации учитывается стаж работы в компании	В системе мотивации есть стабильный оклад и оплата по результату (производства, продаж и др.)
Мотивация построена на социальных бонусах	Мотивация построена на внутренней конкуренции
Позитивная атмосфера в коллективе, высокая сплоченность	Конкурентная атмосфера в команде
Стабильный персонал, низкая текучесть	Потенциальная и реальная текучесть в норме или выше нормы
В период кризиса ставится цель «Сохранить людей» путем снижения рабочего времени и, следовательно, снижения зарплат – во имя стабильности	В период кризиса ставится цель сохранения финансовых ресурсов за счет оптимизации затрат, в том числе, и на персонал, путем ликвидации свободных вакансий и сокращения сотрудников
Преимущества закрытой модели	Преимущества открытой модели
Позитивная атмосфера, стабильность и лояльность персонала, низкий уровень конфликтности	Созданы условия для быстроразвивающегося бизнеса
Мотивация сотрудников за счет построения перспективы внутреннего роста	Мотивация за счет создания условий ускоренного роста в компании
Сильный Корпоративный университет и институт наставничества (система внутреннего обучения)	Обучение в открытых семинарах в обучающих центрах и престижных бизнес-школах
Социальная защита сотрудников	Условия для самореализации амбициозных сотрудников
Риски закрытой модели	Риски открытой модели
Возможен «застой», стагнация и уход активной, амбициозной молодежи	Повышенная конфликтность в коллективе, корпоративные «войны» гвардейцев и новичков

Табл. 1. Закрытая и открытая модели корпоративной культуры

Патриархальная модель	Предпринимательская модель
Персональная лояльность сотрудников ведущему лидеру	Лояльность компании и бизнесу как Большому Делу
Ведущий стиль управления лидера – родительский (строгий и справедливый «отец-батюшка» или энергичная и защищающая «матушка»)	Возможны различные стили управления лидера – развивающий, амбициозный (управление как вызов), партнерский или директивный
Корпоративные компетенции - скромность, управляемость	Корпоративные компетенции - амбициозность, стремление к выдающемуся результату
Кандидаты принимаются по рекомендациям	Отбор персонала в процессе оценки по компетенциям
Компания - большая «семья»	Компания – борьба за «место под солнцем»
Работа по выработанному технологическому стандарту	Креативность, поиск
Контроль над ошибками (слоган «Неудачники у нас не работают!»)	Лояльность к ошибкам
Ценится стаж работы	Ценится успешность
Преимущества патриархальной модели	Преимущества предпринимательской модели
Социальная защищенность коллектива	Создание условий для бизнес-прорыва
Преданность ведущему лидеру	Самореализация сильных и честолюбивых сотрудников
Близость к российскому менталитету	Близость к западному и европейскому бизнесу
Риски патриархальной модели	Риски предпринимательской модели
Снижение эффективности бизнеса в результате ухода ключевого лидера	Повышенная конкуренция в компании, конфликты

Табл. 2. Патриархальная и предпринимательская модели корпоративной культуры

Бюрократическая модель	Партнерская модель
Система бизнес-процессов доминирует, незаменимых сотрудников нет	Ключевые сотрудники – приоритетный фактор бизнеса
Высокая устойчивость и стабильность	Высокая изменяемость, динамика
Затягивание решений по причине длительного согласования	Оперативные управленческие решения с персональной ответственностью руководителей
Рутинный документооборот	Облегченный документооборот
Вертикальная система управления	Горизонтальная система управления (или вертикально-интегрированная система управления)

Табл. 3. Бюрократическая и партнерская модели корпоративной культуры

Кроме описанных выше корпоративных моделей, в практике российского бизнеса отчетливо видны различия в корпоративной культуре по принципу динамики развития бизнеса, а именно, различаются особенности корпоративного духа молодой компании, находящейся на этапе тактического бизнеса и зрелой компании, достигшей этапа стратегического бизнеса.

Тактический бизнес часто называют «тусовкой» или «пацанским бизнесом». Как правило, это – малая (до 40—50 сотрудников) или средняя компания (до 250 сотрудников). Руководит компанией нередко собственник, лидер-харизматик, ведущий за собой команду, энергичный предприниматель, увлеченный Большим Делом и новыми бизнес-идеями. В консалтинге метафорически его называют «Данко», освещающим путь своим горящим сердцем.

В такой молодой компании – демократичные отношения между руководством и персоналом, высокая консолидация, хорошие человеческие отношения, взаимоподдержка и взаимовыручка. Приветствуется взаимозаменяемость, регламентаций практически нет: положения об отделах и должностные инструкции отсутствуют, люди работают по принципу «Все делают всё».

Сотрудники компании воодушевлены, работают с высокой самоотдачей, приходят на работу, как на праздник. Социальная дистанция между руководством и линейным персоналом отсутствует: все живут в одинаковых муниципальных квартирах, ездят на машинах российских моделей или недорогих иномарках, зарабатывают примерно одинаковые деньги.

На тактическом этапе бизнеса в компании нередко отсутствует Службы персонала, поскольку достаточно работы кадровика, оформляющего кадровые документы. Функции подбора, адаптации, обучения, оценки и развития сотрудников выполняют руководители линейного уровня.

Во главе **стратегического, системного бизнеса**, как правило, стоит команда профессиональных менеджеров; лидер – профессионал, называемый «Паровозом». Зачастую он – аналитик, педант, любит порядок, строит бизнес как систему со всеми необходимыми регламентациями – стратегическими целями и видением, системой управления, корпоративной культурой, стандартами, правилами, инструкциями и положениями.

В компании – иерархия власти и подчинения, офисная дисциплина, корпоративные традиции и ритуалы. Накоплен свой опыт, работает Центр обучения (институт наставничества или корпоративный университет).

На этом этапе компания разрастается, численность пер-

сонала может достигать несколько сотен и более человек. Часто в стратегически ориентированной компании работает Служба персонала, организующая и координирующая задачи по управлению персоналом.

Конечно, как это бывает в практике бизнеса, «чистых» корпоративных моделей почти нет, наиболее часто встречаются смешанные, комбинированные модели корпоративной культуры. Однако можно уверенно обозначить тенденции формирования той или иной корпоративной модели, и структурированное описание разнообразных особенностей корпоративных целей и коммуникаций дает возможность правильно прогнозировать построение компании с учетом специфики бизнеса и региона.

Например, закрытая модель корпоративной культуры часто встречается в производственной или государственной компании, открытая модель – в продающей, частной компании. Патриархальная модель встречается в региональной и производственной компании, предпринимательская – в продающей компании, работающей на столичном рынке и в промышленно развитых, крупных городах. Бюрократическая модель присутствует в «старых» компаниях, насчитывающих несколько десятков лет; к таким компаниям нередко относятся известные западные компании, работающие на российском рынке. Партнерская модель характерна для сравнительно молодых российских компаний, особенно продающих услуги или продукты, произведенные други-

ми компаниями. Конечно, в истории развития любой компании присутствуют тактический и стратегический этапы роста, главное – вовремя построить четкие бизнес-процессы и регламентировать деятельность коллектива на этапе перехода от тактического к стратегическому бизнесу.

Корпоративный кодекс компании, методы его разработки, внедрения и поддержки

Способом регламентации внутренних коммуникаций, норм, правил и традиций компании выступает создание Корпоративного Кодекса. И здесь мы обсуждаем четыре вопроса: содержание Кодекса, методы его разработки, внедрения и поддержки.

Содержание Корпоративного Кодекса

Здесь предлагается вариант наиболее полной структуры Корпоративного Кодекса. Поскольку большой по объему документ редко дочитывается до конца и в практике бизнеса работает не очень эффективно, во многих компаниях присутствуют облегченные или сокращенные варианты Кодексов, объемом примерно на полторы-две страницы. Однако здесь, в книге, я решила привести полную информацию о содержании Корпоративного Кодекса, чтобы у читателя появилась возможность выбора тех его рубрикаций, которые наиболее точно отражают специфику его компании.

Содержание Корпоративного Кодекса компании

1. История компании

- Создание бизнеса, развитие, преодоление трудностей, достижения
- Лидеры компании, ключевые сотрудники, их достижения
- Легенды, мифы, героическое прошлое компании (успешные примеры общего коллективного энтузиазма)

2. Миссия

- Социальная ответственность бизнеса
- Краткое описание общественной пользы компании для клиентов
- Краткие ответы на вопросы: зачем существует компания, чем она занимается?

3. Видение (целостная картина будущего)

- Краткое описание стратегического направления деятельности компании за обозримый временной период
- Ответ на вопрос: к чему стремится компания?

4. Ценности

- Корпоративная идеология – система идей, установок и убеждений, на которые опираются все сотрудники компании
- Принципы, на которых строится корпоративная репутация бизнеса

– Ответ на вопрос: кто сотрудники компании, и на какие ценности они опираются?

5. Слоганы

– Краткие формулировки миссии, видения и ценностей

6. Корпоративные преимущества

– Культура качества

– Профессионализм персонала

– Стабильная, консолидированная команда единомышленников

– Амбициозная, динамично развивающаяся команда профессионалов

– Клиент-ориентированность

7. Политика удержания ключевых сотрудников и раскрытия их профессионального потенциала

– Создание условий для самореализации

– Перспектива роста

– Обучение (корпоративный университет, обучение на рабочем месте, наставничество)

8. Корпоративная этика, принципы деловых взаимодействий

– Внутренние взаимодействия

– Информационные потоки в компании

- Вертикальные, исходящие (приказы, распоряжения, регламентирующие документы, оценка)
- Вертикальные, восходящие (служебные записки, отчеты, запросы об оказании помощи)
- Горизонтальные (сообщения, информация, документы, письма)
- Внешние отношения с обществом, с клиентами, поставщиками, партнерами
- Телефонные разговоры, электронные сообщения, СМИ, публичные выступления

9. Дресс-код

- Система требований к деловой одежде сотрудников

10. Традиции, корпоративные ритуалы, церемонии

- Корпоративные праздники (День рождения компании, Новый год, 8 марта)
- Поздравления ключевых сотрудников с юбилейными датами
- Спонсорство, благотворительность, меценатство

11. Корпоративный стиль, символика

- Комплекс текстовых и языковых, а также визуальных компонентов, служащих для создания и идентификации устойчивого корпоративного имиджа компании и брэнда продукта

- Корпоративная газета, журнал, листок, бюллетень
- Радио в компании
- ТВ в компании, видеоролики
- Доски объявлений (текущие новости)
- Графические знаки, логотипы
- Праздничные украшения
- Сувениры и подарки
- Элементы изобразительного искусства
- Корпоративные флаги, музыка, гимн

12. Мероприятия по поддержанию корпоративной культуры

- Визуализация на корпоративном сайте, в офисе компании, на корпоративной продукции
- Озвучивание на совещаниях, встречах, в деловых взаимодействиях
- Каналы коммуникаций (лидеры мнения, эксперты по корпоративной культуре, группы по интересам и проч.)

Корпоративные Кодексы конкретных компаний приведены в Приложениях 4, 5, 6. Особый интерес вызывают правила бизнес-этики и дресс-кода компании, поэтому для иллюстрации некоторых из них приведу выдержки из Корпоративного Кодекса одной из российских строительных компаний.

Личный имидж сотрудника

Компания не предъявляет жестких требований к одежде сотрудников. Однако Компания рассчитывает, что Вы – культурный и серьезный человек, и мы будем постоянно видеть Вас в офисе Компании в «офисном», респектабельном деловом виде.

Для мужчин это, как минимум, означает одежду неярких расцветок, предполагающую деловой стиль (строгий костюм желателен). Женщины сами решат, как соответствовать имиджу серьезной, консервативной, с точки зрения одежды, Компании. Сотрудники производственных отделов должны находиться на рабочих местах только в спецодежде Компании.

Данные пожелания не действуют в выходные дни (за исключением специально оговоренных случаев).

Компания рекомендует Вам использовать предметы (ручки, календари и т.п.) с логотипом Компании. Не рекомендуется использование предметов с логотипами конкурирующих компаний, за исключением случаев, когда это является брендом производителя данного изделия.

При общении с Клиентами и партнерами Компании подчеркивайте свою принадлежность к Компании, в том числе и через предметы, которыми Вы пользуетесь.

В данной компании корпоративный регламент внутренних коммуникаций содержит не только рекомендации по желаемым формам поведения, но и запреты на «отговорки»,

снижающие эффективность работы. Приведу дословно перечень таких запретов.

Стандарт

Я знаю, что на вопрос: «Будет сделано или нет?» отвечать: «Постараюсь» – неприемлемо. Я никогда так не отвечаю. На такие вопросы я отвечаю либо «Да», либо «Нет». Я также знаю, что перечисленные ниже выражения запрещены к употреблению и никогда не употребляю их:

- «Первый раз слышу».
- «Звонил, не дозвонился».
- «Приходил, но Вас (его, ее, их...) не было».
- «Искал, но не нашел».
- «А я думал...».
- «Это виноваты коллеги (клиенты, администрация, неправильные/отсутствующие документы, государственные органы и т.д.)».
- «Это было еще до того (до меня, тогда...)».
- «А я говорил (предупреждал, делал...)».
- «А мне никто не говорил».
- «А почему я?».
- «Не слышал».
- «Не знаю».
- «Не передавали».
- «Хотел, как лучше».
- «Я хотел, но не получилось».
- «Хотел позвонить, но не было ... (времени, телефона...)».

– «Я сказал, а он (она) не сделал».

– «Меня в это время не было, кажется, болел (был в отпуске, обедал, отъезжал и т. п.)».

Методы разработки Корпоративного Кодекса можно разделить на две группы: «сверху-вниз» и «снизу-вверх».

Разработка Корпоративного Кодекса в рамках подхода «сверху-вниз» заключается в том, что данный документ разрабатывается руководством компании и спускается в качестве регламентирующего документа для персонала.

Преимущества такого подхода состоят в том, что в нем отражены видение бизнеса, установки и нормативы ведущих лидеров компании. Кроме того, достигается цель экономии средств и времени на разработку корпоративного документа: Кодекс составляется и редактируется ведущими менеджерами за короткий промежуток времени, а затем предъявляется в качестве стратегического документа для всех сотрудников компании.

«Слабое звено» данного метода состоит в том, что люди воспринимают Кодекс как директивный приказ, которому необходимо подчиняться и как один из регламентов, слабо отражающий их ценности и цели. В этом случае, если Корпоративный Кодекс не был специально и методично внедрен в практику работы компании, сотрудники либо вынуждены подчиняться «без разговоров» (на что не все способны), либо, в случае демократического стиля управления, не могут вспомнить, в чем заключаются написанные в Кодексе мис-

сия и видение компании, в которой они работают.

Разработка Корпоративного Кодекса в рамках подхода «снизу-вверх» организуется по технологии «выращивания». Для решения этой задачи силами Службы персонала может быть организовано анкетирование руководства и линейного персонала по вопросам миссии, видения, ценностей компании и правил внутреннего поведения сотрудников (Анкеты представлены в Приложениях 7,8). После обработки материала, полученного в результате анкетирования, оформляется проект Корпоративного Кодекса, который снова обсуждается руководством и в подразделениях для уточнения формулировок. Затем проект Кодекса предоставляется руководству компании для утверждения его в качестве регламентирующего документа.

Преимущества такого подхода в разработке документа состоят в том, что в содержании Кодекса учитывается обобщенное мнение руководства и коллектива компании. Это помогает сотрудникам воспринимать Кодекс в качестве не только стратегического документа, но и документа, реально отражающего направление деятельности, ценности компании и правила внутренних коммуникаций.

Недостатки разработки Корпоративного Кодекса при помощи анкетирования заключаются в том, что в этом случае могут быть не проявлены или потеряны при редактировании креативные идеи и живые нюансы отношений и формулировок, слоганов и изречений. В анкетировании не возника-

ет групповой синергетический эффект, характерный для обще-групповой мозговой атаки, и повышающий креативную энергетику, впоследствии «пылающую» в словах и формулировках Кодекса.

Например, такие девизы, сформулированные в российских компаниях, которые мы приводим ниже, не могли быть рождены в анкетировании:

1. «Мы – не жирафы!» (слоган, отражающий оперативность принятия решений в компании)
2. «Хоть за верст от нас за тыщи, мы идем, ведь мы – Мытищи!» (экспансия на внутренний и внешний рынок)
3. «Мы своих не бросаем!» (взаимопомощь, культивируемая в компании)
4. «Первый дом на Марсе будет с нашими замками и ручками!» (амбициозность динамично развивающейся компании в нише замочно-скобяного бизнеса)
5. «Сказано – сделано» (верность данному слову, провозглашенная в консалтинговой компании в качестве корпоративного закона).

Разработка Корпоративного Кодекса по технологии «выращивания» осуществляется также в виде корпоративного тренинга, на котором организуются дискуссии и мозговые атаки.

Для проведения такого тренинга руководители и ключевые сотрудники компании собираются на два дня в офисном помещении или, что лучше, в пансионате. Численность та-

кой группы может быть разной и зависит от общего размера штата компании (группа участников тренинга может состоять от пятидесяти до семидесяти человек).

В тренинге формулируются такие цели:

1. Разработать проект документа «Корпоративный кодекс» с участием руководителей и ключевых сотрудников компании
2. Консолидировать работающую команду
3. Сформировать приверженность сотрудников корпоративным ценностям компании
4. Повысить лояльность и стабильность персонала
5. Повысить мотивацию сотрудников к получению высоких результатов в работе, стимулировать у них энергию успеха
6. Сформировать позитивный климат в компании и оптимизировать внутренние коммуникации

Утром, в первый день работы, после установок по общим целям тренинга, весь состав участников (руководителей и линейных специалистов) разделяется на три-четыре группы для проведения мозговых штурмов с целью формулирования истории, миссии, видения, ценностей и корпоративных преимуществ компании. Такая работа каждой группой проводится в отдельных помещениях. Во второй половине дня все группы собираются для общего обсуждения. От каждой группы выступает лидер, презентующий результат работы группы. Участники из других групп задают во-

просы и высказывают замечания. В таком «перекрестном» обсуждении последовательно анализируется содержание, полученное в работе каждой группы. В результате такого коллективного мозгового штурма в конце дня формулируется первая часть проекта Корпоративного Кодекса, в которой отражены история создания, миссия, видение, ценности и корпоративные преимущества компании.

Во второй день тренинга так же «прорабатываются» стандарты, правила коммуникаций, требования к дресс-коду и традиции компании.

В результате такого командного тренинга в компании создается проект документа «Корпоративный кодекс», повышается креативный потенциал команды, а также формируется консолидированная команда лидеров корпоративной культуры.

Сильной стороной такого метода «выращивания» Кодекса является то, что одновременно с созданием документа проводится работа по его внедрению: люди участвуют в дискуссиях и выступлениях, отстаивая свою позицию и точку зрения. Руководство, участвующее в мозговых атаках, в первую очередь, влияет на формулирование Кодекса, активные сотрудники также вносят свою лепту. В конце второго дня тренинга создается рабочий вариант Кодекса, который в течение недели дорабатывается и обсуждается в подразделениях. Участники тренинга проводят разъяснительную работу среди тех, кто не присутствовал на тренинге, в результате,

можно сказать, что Кодекс пишется всем коллективом компании. Такая акция, без всякого преувеличения, становится исторической акцией в процессе развития компании.

После обсуждений в отделах, с учетом поправок, составляется проект Корпоративного Кодекса, который после утверждения руководством, становится регламентирующим документом компании.

Сложности в «выращивании» Кодекса при помощи корпоративного тренинга, состоят, очевидно, в том, что такая процедура требует определенных финансовых затрат и времени. В бюджетировании такого тренинга присутствуют позиции: стоимость часов работы участников (если тренинг проводился в рабочее время), командировочные расходы (если ключевые сотрудники приезжают на тренинг из регионов), оплата аренды помещений (если тренинг проводился в пансионате), оплата проживания сотрудников, обедов, кофе-брейков и канцелярских принадлежностей. И, несмотря на то, что подъем энергетики персонала после такого тренинга держится несколько месяцев, прежде чем принять решение по организации такого корпоративного тимбилдинга в компании, необходимо учесть сложности, описанные выше.

В любом случае, составлен ли Кодекс в результате анкетирования или «выращен» в условиях креативного тренинга, **внедрение Корпоративного Кодекса** – это отдельная и обязательная работа, организуемая Службой персона-

ла. Как правило, процессы внедрения идут по информационным каналам озвучивания и визуализации. Это, прежде всего:

1. Корпоративное обучение новых сотрудников
2. Целевое использование средств корпоративной прессы (изложение корпоративных ценностей и правил в корпоративном Интернете, а также брошюрах и сообщениях)
3. Вывешивание текстов, в которых перечислены корпоративные лозунги, ценности и правила, на стендах компании
4. Регулярные выступления руководства с формулировками корпоративных ценностей, целей и правил
5. Мотивация персонала каждое утро перед работой (или в начале рабочей недели) при помощи выступлений ведущих сотрудников с формулировками целей работы и слоганами рабочего дня (недели)
6. Регулярное повторение ценностей, целей и принципов корпоративной культуры в соответствующих случаях

Поддержка корпоративной культуры в компании осуществляется на общих собраниях, совещаниях, внутренних публикациях, памятках, встречах сотрудников с руководством и частных беседах. Важно также, чтобы руководство поддерживало принципы и правила Кодекса и своим поведением демонстрировало образец истинно корпоративного поведения и Служения общему Большому Делу.

Соппротивление сотрудников корпоративным стандартам и методы его снижения

«Работа в офисе похожа на затянувшийся роман тем, что в ней причудливо переплелись совершенно невероятные требования друг к другу, постоянные обещания, запутанные речи, приступы страха и редкие моменты общей радости. Эта жизнь вполне может быть сносной, и даже может иногда радовать – но только для тех, кто знает правила игры», – так пишет Майкл Флокер, автор книги «Смерть от PowerPoint» (68, с. 14).

Когда корпоративная культура идет на пользу бизнесу, а когда – во вред? При большом разнообразии видов корпоративной культуры самый дискуссионный из них – **директивная, жесткая и назидательная корпоративная культура**. Большинство сотрудников сопротивляются излишней жесткости и неразумной сверх-регламентированности корпоративных правил.

Соппротивление людей может быть разным. Одни сотрудники терпят корпоративные правила, как «неизбежное зло», другие смеются и иронизируют, третьи пытаются донести свои идеи по изменению слишком жестких корпоративных стандартов до руководства, четвертые открыто протестуют,

пятые уходят в «тихое сопротивление». В любом случае, к сожалению, снижается эффективность работы.

В числе слишком жестких, даже неприятных, а иногда и просто экстремальных корпоративных традиций, люди перечисляют такие:

1. Прохождение по жесткому контролю на проходной утром, за пятнадцать минут до начала рабочего дня, штрафы за опоздание (при условии, что вечером сотрудники задерживаются допоздна и перерабатывают)

2. Обучение в выходные и праздничные дни без учета потребностей и интересов людей, в результате – работа в течение двух недель без отдыха

3. Отсутствие права на ошибку, карательные санкции в результате ошибки (публичная критика, штрафы и т.п.)

4. Тотальный контроль за курением, жесткое требование бросить курить

5. Обязательный дресс-код для дам (светлая блуза, темные пиджак и юбка, туфли на высоких каблуках, колготки) и мужчин (темный костюм, светлая рубашка, галстук) – даже в жаркое время года, причем в неудобных условиях в офисе, при отсутствии кондиционера и возможности проветривать рабочее помещение

6. Ношение обязательной белой майки под рубашкой для мужчин, в том числе, и летом

7. Требование стандарта «европейской внешности»: изысканной ухоженности, дорогой одежды и парфюма, нормати-

ва веса для женщин – не более 70 кг, для мужчин – не более 85 кг

8. Во время обеденного перерыва – обязательные общие беседы про события в личной жизни

9. Обучение правильному поведению во время учебной тревоги с включением громкой противопожарной сигнализации и требованием спуститься в цокольный этаж для инструктажа по громкоговорителю (всегда неожиданно, по несколько раз в неделю)

10. Введение обязательной офисной гимнастики, для которой нужно приходиться за час до начала рабочего дня

11. Проведение корпоративных праздников в экстремальных условиях – январские каникулы в бывшем пионерском лагере без воды и отопления; экстремальное авторалли для тех, кто водит личные авто; для новичков – обязательный ритуал «Первый прыжок с парашютом»; тренинги-марафоны длительностью до 24 часов без перерыва и т. п.

12. Одинаковое, обязательное и каждую субботу для всех сотрудников корпоративное увлечение, соответствующее хобби ведущего лидера компании (руководители или руководительницы) – игра на гитаре, обучение оперному пению, сочинение стихов, занятия в классе балльных танцев, обучение танго, спортивное ориентирование, плавание в бассейне, йога, занятия народной медициной, вышивание крестиком и т. п.

Особого внимания заслуживает тема офисного гнева,

присутствующая в деловых взаимодействиях между сотрудниками многих российских компаний с жесткой корпоративной культурой. Это – крики и негативная оценка друг друга, «бросание» друг в друга бумагой, папками, мобильными телефонами, дыроколами и проч., и, конечно, ненормативная лексика, особенно в производственных компаниях и рабочих коллективах. Здесь я могу привести статистику по снижению эффективности персонала в условиях жесткой корпоративной культуры, произведшую на меня сильное впечатление.

Специалисты из Университета Флориды Florida State University провели интервью с несколькими десятками американцев, работающими в разных сферах бизнеса.

Выяснилось, что если руководитель регулярно оскорбляет своих подчиненных, то:

- 30% служащих намеренно работают медленнее или продуманно совершают ошибки (обычно ошибаются всего 6%);

- 33% обиженных сотрудников не прилагают дополнительных усилий для выполнения сложных и ответственных заданий (в спокойной обстановке таких – 9%);

- 39% берут больничные листы, хотя особых проблем со здоровьем не испытывают;

- 24% сотрудников максимально затягивают перерывы и «перекуры»;

- среди сотрудников, которые испытывают вербальную агрессию со стороны руководителя,

в три раза меньше тех, кто может взять на себя ответственность за выполнения креативных задач;

– «обиженные» сотрудники не склонны брать на себя выполнение дополнительных задач (задержаться после работы или выйти на работу в выходные дни);

– «обиженные» люди примерно в четыре раза менее удовлетворены своей работой, что снижает их лояльность к компании.

Кроме слишком директивной и жесткой корпоративной культуры, на эффективность и лояльность сотрудников негативно влияет факт наличия в компании **двойных стандартов**. В основном, это происходит в трех случаях.

Во-первых, не есть «хорошо», если в Корпоративном кодексе утверждается одно, а реально бизнес строится по другим законам. Например, в Кодексе записан слоган, отражающий установки компании на клиент-ориентированность: «Мы уважаем своих клиентов и работаем для них!». Но реально клиентов в офисе критикуют, называют пациентами, в общении с клиентами грубят, раздражаются, кричат.

Может быть и другая ситуация: в правилах компании записано, что все сотрудники должны вовремя уходить с работы. Однако негласное требование гласит, что никто не уходит раньше руководителя, который, как правило, приезжает на работу к 11—12 часам дня, назначает вечерние совещания, и уезжает с работы в 10 -11 часов вечера. При этом все сотрудники должны приходиться на следующий день на работу к 9 часам утра. На входе охрана фиксирует время их прихода,

и тех, кто опаздывает больше, чем на 15 минут, штрафуют.

Во-вторых, серьезным корпоративным демотиватором является наличие в офисе «священных коров» – сотрудников, которые находятся на особом положении. Это могут быть родственники руководителя, друзья, близкие люди, партнеры по хобби и проч. С одной стороны, по-человечески можно понять – эти люди составляют личный антистрессовый ресурс для руководителя, а в некоторых случаях являются для него информационными источниками. С другой стороны, такая ситуация является демотивирующей для остальных, не случайно в последние годы в русском языке появилась ироничная бизнес-поговорка: «Хуже друзей в бизнесе могут быть только родственники».

В-третьих, не есть хорошо, когда в одной компании присутствуют принципиально разные корпоративные стандарты. В одной из IT-компаний я наблюдала такую картину. На разных этажах офиса этой компании сотрудники работают в соответствии с кардинально противоположными корпоративными правилами. На первом этаже трудятся креативщики – в свободной одежде, нерегламентированном графике. Большинство из них имеют возможность работать в условиях удаленного офиса (читай: дома).

Стены первого этажа – прозрачные, менеджеры, поднимающиеся на второй этаж, могут наблюдать своих коллег, работающих на первом этаже. Второй этаж – это другой корпоративный мир: сотрудники в едином для всех дресс-коде

(белая рубашка, черные юбка или брюки, одинакового цвета шейный платок или галстук), жесткий рабочий график, озабоченные и хмурые лица, интенсивная рабочая нагрузка, работа только в офисе.

К сожалению, нет статистики, подтверждающей снижение эффективности персонала в условиях двойных корпоративных стандартов. Но, очевидно, факт снижения старательности, стремления выкладываться и достигать высоких результатов у сотрудников, работающих в таких компаниях, имеет место. Тем более что в последние годы на книжном рынке появляется переводная литература с открытой критикой слишком жестких и несправедливых корпоративных стандартов. Сейчас практически все сотрудники занимаются самообразованием, читают специализированную литературу, в том числе, и критического характера, находя для себя новые аргументы, чтобы еще раз покритиковать излишне жесткие правила работы, вводимые руководством.

Приведу список критических аргументов из двух последних изданий, наиболее популярных среди читающих сотрудников российских компаний.

В своей книге «Успех без офисного рабства» Эрни Зелинский, известный западный консультант, приводит идеи для критического сравнения корпоративных стандартов работы наемного сотрудника и свободного консультанта:

1. В компании Вы работаете на собственника, а в консалтинге Вы будете работать на себя.

2. В консалтинге Вы будете зарабатывать больше, а работать меньше.

3. Если Вы станете свободным консультантом, Вы будете сами ставить перед собой интересные задачи, определять время их решения и выбирать партнеров для сотрудничества.

4. Став свободным консультантом, Вы сможете утром вставать тогда, когда захотите, в биологически удобное для Вас время и не торопиться в офис; Вы будете также сами определять для себя удобную рабочую нагрузку.

5. Как свободный консультант, Вы будете работать в тех условиях, которые Вам удобны, и не сидеть в душном офисе (он приводит пример, когда он сидит в кафе и пишет книгу).

В книге «Смерть от PowerPoint» приводятся более жесткие и язвительные аргументы для критики корпоративных правил и режима работы в офисе. Смягчая интонацию автора, приведу некоторые из тех, в которых отражаются реалии российского бизнеса:

1. Негативное сравнение заработной платы руководителя и линейного специалиста, подчеркивание, что руководитель имеет заработную плату в десятки и сотни раз выше, чем подчиненный.

2. Сравнительный анализ сверх-требований к сотруднику и его небольшого заработка.

3. Обсуждение негласного условия изменения обязанностей сотрудника в сторону увеличения (без повышения до-

хода).

4. Отсутствие подробного объяснения со стороны руководителя, как следует выполнять новые задачи.

5. Критика требований одновременного выполнения нескольких задач и в сжатые сроки.

6. Критические замечания по поводу сверхурочной работы и необходимости быть постоянно на связи, в том числе, и во внерабочее время.

Учитывая критические аргументы по оценке жестких корпоративных стандартов, сформулированные в западной литературе и просачивающиеся на российский рынок, сотрудникам Службы персонала следует задуматься на предмет правильных и разумных корпоративных требований, которые компании предъявляют своим сотрудникам. Если среди сотрудников будет нарастать недовольство жесткими стандартами и регламентацией, необходимо будет провести анкетирование или интервью ключевых сотрудников с тем, чтобы изменить корпоративные стандарты в сторону смягчения.

Глава 2. Служба персонала в компании

Краткая история создания службы персонала в России

После окончания университета я начала работать в крупном московском НИИ в должности инженера-психолога в Лаборатории научной организации труда. Меня сразу послали в служебную командировку в Петербург (тогда Ленинград) с целью ознакомления с работой Отделов научной организации труда (НОТ) на производственных предприятиях. Увы, почти везде я видела пустые помещения и брошенные столы. Один из сотрудников сказал: «Все ушли в Институт социально-экономических проблем». На мой вопрос: «Почему?» – я получила ответ: «Нет поддержки со стороны руководства».

Распространено мнение, что модель Службы персонала в России появилась вместе с западными компаниями. Это – неправильное мнение. На самом деле, в России было несколько попыток внедрить Службу персонала в работу предприятий, правда, в то время она называлась иначе: Ла-

бораторией (или Отделом) научной организации труда. В советской истории известны две такие попытки.

Первая попытка была предпринята в 20-х – 40-х годах прошлого столетия (работа Центрального Института труда и его директора – Анатолия Гастева). Эта попытка закончилась неудачей. Лаборатории научной организации труда, как раньше называлась Служба персонала, «закрыли» в 1936 г. партийно-директивным решением сверху.

Вторая попытка возникла после «хрущевской оттепели» в середине 70-х годов. Так, после окончания Ярославского государственного университета я была распределена в Лабораторию научной организации труда и социологических исследований в Московский НИИ, название которого я обозначила выше. Но в конце 70-х в Питере и Москве начался отток индустриальных и социальных психологов и социологов из промышленности в академическую науку.

Причин этому профессиональному «исходу» было несколько, перечислю очевидные из них:

1. В то время никто не знал, чем должны заниматься специалисты по индустриальной и социальной социологии и психологии на предприятиях. Со стороны руководства ожидания от результатов работы Отделов НОТ были явно завышены: считалось, что в короткие сроки должны быть решены все накопившиеся проблемы с персоналом. Если выдающихся результатов не достигалось, то руководитель считал, что Отдел научной организации труда не нужен на пред-

прияттии.

2. В то время процветала теоретическая наука, и не было информации по практическим методам работы с персоналом. Анкеты конструировались самостоятельно, психологические тесты были практически не доступны. С сожалением следует признать, что информационная закрытость не только снижала эффективность в работе. Эмоциональное состояние у многих выпускников было подавленным, они не чувствовали себя профессионалами. В результате, работать по специальности остались немногие. Те, кто остались в Профессии, ушли в преподавательскую деятельность в школы и институты, а также в Отделы кадров на предприятиях, как говорили тогда, на «бумажную работу».

Расскажу немного о себе, информация о конкретной профессиональной судьбе бывает интересной и убедительной. Мне было 23 года, когда после окончания Ярославского Государственного университета я пришла в МНИИ Приборостроения Министерства Радиопромышленности СССР, в котором работало несколько тысяч человек. Это предприятие и сейчас стоит на Кутузовском проспекте в Москве. Моя должность называлась «инженер-психолог», с такой специализацией на предприятии я была одна, такая первая запись стоит в моей трудовой книжке.

С чего начинать работу, я не знала, в университете нас этому не учили. Чтобы определить фронт работ,

я проводила интервью с руководителями отделов по прояснению их проблем с персоналом. В этот же период бывший однокурсник на три дня принес мне ксерокопированную книгу Карнеги «Как завоевывать друзей» (в открытой продаже этой книги не было) и тест ЕРІ Айзенка с ключами (57 вопросов). Я читала Карнеги, а мой отец, в прошлом – военный, переписывал тест от руки, и искренне удивлялся, почему его дочь выбрала такую странную специальность?

Предприятие, на котором я работала, находилось в системе военно-промышленного комплекса, отчеты были закрытыми, иметь библиотечный день и свободное время для посещения профессиональных семинаров и конференций было невозможно. Не выдержав профессиональной изоляции и полного отсутствия общения с коллегами, я ушла в академическую науку – в НИИ общей и педагогической психологии Академии Педагогических наук СССР (сейчас это – Психологический институт Российской Академии образования).

В последние 15—17 лет в России предпринимается **третья попытка** создания Службы персонала. *Когда я работаю с директорами и менеджерами по персоналу в программе «Директор по персоналу» в Русской Школе управления и других компаниях, я вижу уверенных, активных и очень профессиональных слушателей. Делаю оптимистичный вы-*

*вод: третья попытка создать в России Службу персонала
удалась, четвертой попытки уже не будет.*

Оценка эффективности службы персонала

Как оценить эффективность работы Службы персонала в компании? Ответ на этот вопрос зависит от выделения конкретных ключевых показателей деятельности Службы персонала. Обсудим, как оценивалась работа Отдела НОТ раньше, и как проводится оценка в западных компаниях в настоящее время. И затем поговорим о современных ключевых показателях, по которым может оцениваться работа Службы персонала.

Опираясь на свой практический опыт работы, могу сказать, что в отчетах Отделов НОТ в советское время проводился расчет динамики текучести кадров. Предполагалось, что успешная работа социальных психологов в организации должна способствовать заметному снижению текучести и стабилизации сотрудников предприятия (это первый показатель эффективности работы психологов на предприятии).

Кроме того, важным результатом работы психологов на производстве должны были выступать показатели повышения производительности труда, которые рассчитывались в Отделах труда и заработной платы (второй ключевой показатель).

Улучшение трудовой дисциплины, уменьшение числа опозданий и прогулов также выступали показателями

успешной работы производственных психологов и социологов (третий ключевой показатель).

Наконец, от сотрудников Отделов НОТ ожидали уменьшения численности больничных листов работников, данные по которым имелись в Отделе труда и заработной платы (четвертый показатель).

Такие требования к работе Отделов НОТ в организациях не оправдались. Дело заключалось в том, что на перечисленные выше показатели влияли не только социальные факторы, но и другие причины, не входящие в зону компетентности Отделов НОТ: сектор экономики, в котором работала организация, кадровая политика компании и эффективность руководства, система мотивации персонала (материальная и моральная) и т. п. В то время не решалась задача выделения отдельных критериев, по которым можно было оценить работу Отделов НОТ с достаточной степенью достоверности.

В основу системы критериев оценки эффективности Службы персонала, по мнению Д. Коттера, должны быть использованы не только экономические показатели, связанные с производительностью и качеством работы сотрудников компании, но и сугубо профессиональные (качественные) показатели деятельности personal-менеджмента.

Хотя, все же, начну со статистики. В современной западной практике управления проблема доказательства экономической целесообразности включения Службы персонала

в общую работу компании обсуждается с позиций, понятных для руководства и соответствующих стратегическим целям компаний.

Например, при экономическом анализе деятельности Службы персонала «ЕАР» (Employee Assistance Program) крупной, топливно-энергетической компании «ConocoPhillips», работающей не только в России, но и более чем в 40 странах мира, было показано, что «программы ЕАР создают экономию в размере 4—7 долларов (США) на каждый инвестированный доллар» (73). Такие же результаты наблюдаются в работе психологических служб крупных компаний «MacDonald Douglas», «General Motors» и почтовой службы США.

Другими доказательствами функционирования человеческих ресурсов как обязательной и необходимой составляющей экономической деятельности компаний выступают результаты экономико-статистических и социологических исследований. Выявлено, что примерно 80% несчастных случаев, травм, нетрудоспособности, прогулов, потерь производительности и дорогостоящих медицинских расходов связаны с личными проблемами работников. Психологическая поддержка, организованная сотрудниками Службы персонала, помогает принять своевременные меры, если работник поглощен личными проблемами, что уменьшает «человеческую погрешность» в принятии решений и деятельности на 20—30%.

При эффективной работе Службы персонала в компании ConocoPhillips снижается количество требований работников о денежной компенсации на 77% (данные за 2000—2002 г.г.). Следовательно, нематериальные способы поддержки персонала являются выгодными для бизнеса.

Особое место в западных исследованиях занимает проблема депрессии сотрудников на рабочем месте. Исследования, проведенные «Westinghouse Corporation», показали, что 10% работников находятся в состоянии депрессии в офисе.

Следует отметить, что по данным Всемирной организации здравоохранения, пять из десяти ведущих причин нетрудоспособности работников связаны с психологическими проблемами – депрессией, зависимостями, психическими расстройствами. При этом депрессия занимает четвертое место среди медицинских причин нетрудоспособности работников.

По данным компании Coca-Cola, до 40% рабочего времени тратится работником на эмоциональные переживания и общение с коллегами на предмет личных проблем, при этом, непосредственно работой сотрудники не занимаются.

Исходя из вышесказанного, на мой взгляд, экономические и профессиональные критерии оценки эффективности (ключевые показатели) работы Службы персонала могут состоять в следующем:

1. Оптимизация психологической атмосферы подразделения и компании. Снижение уровня конфликтности в подраз-

делениях.

2. Формирование корпоративной культуры компании, знание и принятие сотрудниками миссии и ценностей компании, ее истории, корпоративных стандартов, правил делового поведения и бизнес-этикета, а также традиций и ритуалов.

3. Увеличение числа работников, лояльных к ценностям компании, удовлетворенных работой в компании и не планирующих поиск нового места работы в других организациях.

4. Повышение психологической компетентности руководителей высшего и среднего звена управления, регулярное, не реже одного раза в полгода, посещение ими консалтинговых семинаров и тренингов, открытых и корпоративных.

5. Своевременное замещение вакантных управленческих и линейных должностей в компании.

6. Успешная реализация всех функций и задач, запланированных для Службы персонала на текущий и будущий период времени (выполнение плана).

7. Наличие удовлетворенности деятельностью Службы персонала со стороны руководителей и сотрудников.

8. Наличие реального влияния Директора по персоналу на принятие управленческих решений в компании по стратегии и тактике управления персоналом.

9. Активное применение интеллектуального и профессионального потенциала сотрудников компании (мозговые атаки, кружки качества, наставничество, корпоративный уни-

верситет, внутренне консультирование и т.п.).

10. Развитый аутсорсинг в компании: приглашение в компанию независимых консультантов и бизнес-тренеров для проведения регулярной диагностики компании, консалтинга, специализированных бизнес-тренингов и семинаров.

Большинство этих критериев можно оценить при проведении массового анкетирования всех сотрудников компании или выборочного интервью ключевых работников. В западных компаниях такое оценочное анкетирование и интервьюирование проводится с регулярностью один раз в два года. Учитывая высокий темп развития российских компаний, выборочное интервьюирование сотрудников всех уровней управления необходимо проводить один раз в полгода, а сплошное или фокусное анкетирование следует проводить не реже, чем один раз в год (см. шестую главу по методам обратной связи с персонала).

Стратегия развития компании и создание службы персонала

В наше время принятие решения об организации Службы персонала в конкретной компании зависит от множества факторов: специфики региона, предмета и особенностей бизнеса, этапа развития компании, уровня технологичности менеджмента, наличия конкурентов на рынке, потребности компании в определенных компетенциях и степени дефицита свободного персонала, обладающего данными компетенциями. И, конечно, финансовых возможностей компании.

На этапе тактического бизнеса, в первые годы работы, в качестве приоритетных целей для компании выступают поиск своей рыночной ниши, формирование клиентской базы, рост бизнеса, прибыль.

Те, кто имел опыт работы в молодой, растущей компании, хорошо помнят энергию подъема и азарт роста, сплачивающие сотрудников. Люди шли на работу, как на праздник, в компании были приняты демократизм в отношениях и партнерский стиль управления, учредители работали вместе со всеми, ездили на таких же машинах, как все, жили в таких же квартирах, как все. Энергия подъема и роста создавала общую мотивацию для руководства и сотрудников. Прекрасное было время!

В компании, находящейся на этапе тактического бизнеса, как правило, нет отдельно выделенной Службы персонала. Управленческие задачи, помимо своих профессиональных функций, выполняют руководители высшего и линейного уровней: прием новых сотрудников, наставничество, оценку, разработку системы мотивации, планирование продвижения и карьерного роста сотрудников. Нередко выполнение этих задач происходит по интуиции, бывает, и достаточно субъективно, на основе личной оценки. Кадровой документацией занимается отдел кадров или отдельный специалист – кадровик.

Бизнес развивается, компания переходит на новый этап развития – **этап стратегического, системного бизнеса**. Приходят новые сотрудники – профессионалы. Они приносят опыт из других бизнесов с развитой корпоративной культурой, собеседование на этапе найма воспринимают как переговоры и задают вопросы по наличию в компании перспектив вертикального и горизонтального роста, планового обучения, системы объективных ключевых показателей (KPI), грейдинга, материальной и нематериальной мотивации, бонусов, социальных пакетов.

При переходе компании с тактического на стратегический этап развития, возникают задачи регламентации бизнеса, построения системы управления ресурсами компании, в том числе, и в первую очередь – человеческими ресурсами. Именно в этот период ставится задача организации Службы

персонала как самостоятельного подразделения компании, поскольку задача высокотехнологичного управления персоналом становится приоритетной для компании, и для ее решения требуются отдельные специалисты – «персональщики», имеющие знания и навыки работы в этой профессиональной области.

Риски, с которыми сталкивается компания, не имеющая Службы персонала, на этапе построения стратегического бизнеса, достаточно велики:

1. Перегруженность руководителей линейного уровня управления, выполняющих функции приема новых сотрудников, оценки персонала, обучения, мотивации, аттестации, построения карьеры и др., сугубо HR-вских функций.

2. Необходимость обучения руководителей компании новой профессии – HR-технологиям (дополнительные затраты времени и финансов).

3. Уход ключевых сотрудников компании по причине их низкой мотивированности.

4. Увольнения новых сотрудников, прием которых был проведен неправильно, и которые начали работать в компании в условиях отсутствия адаптационной программы.

5. Снижение лояльности персонала, высокая потенциальная текучесть сотрудников, угроза непрогнозируемого повышения реальной текучести персонала.

6. Неконструктивные коммуникации в компании, коммуналные взаимодействия, слухи, домыслы, искажения ин-

формационных потоков, что создает угрозу снижения популярности ведущих лидеров компании.

7. Потеря рабочего времени, увеличение доли поглотителей (опозданий, затяжных совещаний, отвлеченных разговоров, частых перекуров, «сидений» в Интернет-сайтах, далеких от бизнеса и т.п.).

8. Отсутствие обратной связи с персоналом, принятие управленческих решений по разработке системы мотивации и корпоративной культуры «сверху-вниз», без учета информации об общественном мнении сотрудников компании.

Кроме этапа развития компании, важным фактором, толкающим к принятию решения по организации Службы персонала, выступает фактор общей численности сотрудников компании.

На какую численность сотрудников необходимо ориентироваться при принятии решения об организации Службы персонала? В настоящее время часто говорят о нормативе численности HR-специалистов применительно к общей численности сотрудников компании. Так, можно услышать, что по аналогии с нормативом, принятым в советское время (один кадровик на 200 человек), один специалист по персоналу должен быть на 200 сотрудников.

Скорее всего, что это неправильное мнение. Приведу аргумент: кадровик, занимающийся кадровой документацией по оформлению приема, продвижения, приказов по карьерному росту и увольнения сотрудников, не может быть при-

равнен по функционалу к специалисту по персоналу. Последний имеет в своем арсенале принципиально иные задачи. Прежде всего, это задачи по оценке, отбору и подбору, адаптации, обучению, наставничеству, аттестации, мотивации, мониторингу лояльности, консолидации, построению и поддержанию корпоративной культуры, внутренним коммуникациям, развитию персонала, правильному увольнению сотрудников. Из перечня задач кадровика и специалиста по персоналу видно, что это – разные специалисты.

Чтобы ответить на вопрос, в компании с какой численностью сотрудников необходимо создавать Службу персонала, нужно иметь концепцию типологии компаний на основе критерия численности. Такой единой концепции пока не существует. Есть различные мнения, например, консалтинговая компания Grant Thornton обозначает общим термином «небольшие компании» организации и фирмы, имеющие персонал численностью от 25 до 250 человек, соответственно, компании с численностью больше 250 сотрудников, называются «большими».

Тем не менее, имеет смысл предложить разделение компаний на три группы в зависимости от численности их сотрудников: **малые** компании, имеющие численность сотрудников до 40 человек; **средние** компании, имеющие численность сотрудников от 41 до 250 сотрудников; **крупные** компании, имеющие численность, начиная от 251 человек и более.

Разделение компаний на группы в зависимости от численности их работников связано с тем, что в малых компаниях система управления строится особым образом.

Например, в небольшом магазине, собственниками которого является семья, и имеющем численность персонала до 20 человек, функции управления, снабжения, мерчендайзинга, продаж и логистики могут выполнять все сотрудники попеременно, вне зависимости от их статуса. В малых компаниях координация усилий всех участников бизнеса строится на основе взаимозаменяемости и взаимовыручки.

В средних и крупных компаниях строится четкая система управления и регламентации. Выделяются отдельные направления работы, которые фиксируются за конкретными отделами (департаментами, управлениями), строго определены все «этажи» власти и подчинения между сотрудниками.

В средних и крупных компаниях система управления регламентирована, каждый отдел выполняет свои обязанности, за каждым сотрудником закреплён определенный функционал или список должностных обязанностей. Это могут быть такие отделы, как Отдел управления, Отдел маркетинга и рекламы, Отдел снабжения, Производственный отдел, Отдел продаж, Транспортный отдел, Склад.

Именно в средних и крупных компаниях возникает проблема профессиональной компетентности сотрудников, а, следовательно, профессиональные и личностные требования

к приему специалистов, их адаптации, обучению, оценке, развитию и т. п. Таким образом, Служба персонала должна быть организована в компании, имеющей среднюю численность более 40 человек. Правда, как показывает практический российский опыт, реально говорить о необходимости создания Службы персонала в компании, имеющей численность от 50—70 и более человек.

Позиция директора и менеджера по персоналу в системе управления

Если в средней или крупной компании, находящихся на этапе перехода к стратегическому бизнесу, принято решение о создании Службы персонала, необходимо определить ее место в иерархии власти в компании. Рассмотрим две системы управления: вертикальную и горизонтальную.

Вертикальная система управления характерна для российских компаний как советского, так и периода конца 80-ых – начала 90-ых годов и по настоящее время. Вертикаль управления выстраивается таким образом:

Генеральный Директор, Президент, Председатель Совета Директоров, Председатель Правления

Заместители Генерального Директора или Вице-Президенты

Руководители подразделений (управлений, департаментов)

Начальники отделов

Главные (ведущие) специалисты

Старшие специалисты

Специалисты

Для вертикальной системы управления характерно:

1. Принцип «вертикали власти», при котором выделяются уровень топ-менеджмента, состоящий из Генерального Директора или Президента, уровень линейного менеджмента и уровень исполнения.

2. Каждый уровень управления имеет, в свою очередь, высший и низший уровни: высший топ-менеджер – Генеральный Директор или Президент, низший уровень топ-менеджмента – их заместители. Соответственно, выделяются высший уровень линейного менеджмента – начальники управлений или департаментов, низший уровень линейного менеджмента – начальники отделов. Наконец, выделяется высший уровень исполнителей – главные (ведущие) специалисты и низший – специалисты.

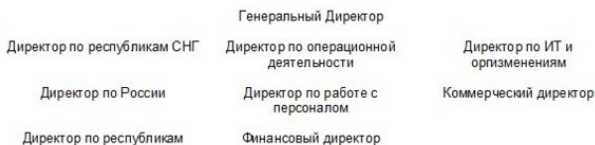
3. Стратегические решения по развитию бизнеса и всю полноту ответственности реализует топ-менеджмент.

4. На уровне линейного менеджмента передаются сегменты власти с уменьшением полномочий, руководители среднего уровня управления (руководители подразделений) адаптируют решения высших руководителей соответственно специализации своих подразделений.

5. Исполнительский состав реализует власть и полномочия в рамках своего должностного функционала.

Горизонтальная система управления характерна для западных компаний и некоторых российских компаний, например, консалтинговых компаний. В качестве примера го-

ризонгальной системы управления приведу описание системы управления в одной из западных компаний, работающих в СНГ.



Если рассматривать отдельно сектор работы в России, то горизонтальная система управления обычно выглядит так:

Генеральный директор по России

Менеджер коммерческого Отдела

Менеджер по операционной деятельности

Менеджер Отдела Продаж

Менеджер Отдела информационных технологий

Для горизонтальной системы управления характерно:

1. Реализация принципа партнерства и сотрудничества, при котором властью и ответственностью обладают все директора и менеджеры направлений, а не только Генеральный директор
2. Генеральный Директор имеет право принятия страте-

гических решений – это его ответственность

3. У линейных директоров и менеджеров существуют границы ответственности, они могут заключать договора в рамках своих полномочий.

Позиции и названия должностей Директоров по персоналу в компаниях с вертикальной системой управления

Если Директор по персоналу работает в компании с вертикальной системой управления в качестве топ-менеджера, принимающего участие в выработке стратегических решений по развитию бизнеса в части управления человеческими ресурсами, он подчиняется непосредственно ведущему руководителю компании. Нередко его деятельность направлена на реализацию решений, принятых учредителями и топ-менеджментом компании, а также на предоставление обратной связи от персонала в период стабильной деятельности компании и в условиях изменений. Он и его Служба персонала реализует функции проводника (или связующего звена) между руководством и персоналом. Цели и задачи перед Службой персонала – это, прежде всего, бизнес-цели и бизнес-задачи.

В компаниях с вертикальной системой управления на руководителя Службы персонала визитке может быть такое название должности:

Директор по персоналу

Директор по управлению персоналом

Директор по развитию персонала

Директор департамента по работе с персоналом

Во многих российских компаниях с вертикальной системой управления должность директора по персоналу, подчиняющегося генеральному директору или президенту, фиксируется в качестве заместителя ведущего лидера компании:

Заместитель генерального директора по персоналу

Заместитель директора по персоналу

Заместитель генерального директора по кадрам и безопасности

Вице-президент по персоналу

Заместитель административного директора по вопросам управления персоналом

Заместитель исполнительного директора по управлению персоналом

Если HR-руководитель в компании с вертикальной системой управления поставлен на позицию линейного руководителя, и подчиняется одному из топ-менеджеров, то он может не участвовать в выработке стратегических решений и всегда направлен только на реализацию решений, принятых топ-менеджментом компании. В этом случае, на визитках можно встретить такие названия:

Начальник отдела управления персоналом и общего доку-

ментооборота

Начальник управления по работе с персоналом

Начальник управления по персоналу

Начальник отдела по работе с персоналом

Начальник отдела персонала

Начальник отделения по развитию и обучению персонала

Руководитель отдела персонала

Руководитель службы персонала

Руководитель службы управления персоналом

Руководитель кадрового центра

Начальник группы по управлению персоналом

Позиции и названия должностей Директоров по персоналу в компаниях с горизонтальной системой управления

В компаниях с горизонтальной системой управления Службе персонала делегированы функции управления сотрудниками компании. Руководитель Службы обязательно принимает активное участие в выработке стратегических и тактических решений управления человеческими ресурсами, а также, что очень важно, берет на себя ответственность в принятии и реализации решений в этой части менеджмента компании.

Для Службы персонала, в этом случае, все сотрудники выступают в роли внутренних клиентов, составляющих свои заказы, а Служба направлена на обслуживание этих заказов.

Таким образом, это, скорее, не подчинение, а равноправное и профессиональное партнерство Службы персонала с топ-менеджментом, руководителями подразделений и линейным персоналом компании.

В компаниях с горизонтальной системой управления, в которых Служба персонала выступает равноправным партнером для бизнес-ориентированных подразделений, развита обратная связь с персоналом, а также объясняется каждое решение любого руководителя, в том числе, в компьютерной сети компании представлены графики работы не только линейного персонала, но и каждого руководителя компании. Внутренние коммуникации компании, а также информационные потоки – прозрачны и организованы при помощи новых компьютерных технологий (текстовых и видео-сообщений). В горизонтальных компаниях минимизированы внешние контрольные и стимулирующие мероприятия и усилены инструменты, направленные на повышение самоконтроля и самомотивации сотрудников. Важно также отметить, что в компаниях с горизонтальной системой управления упрощены схемы мотивации, чтобы они были доступны каждому сотруднику компании. Демократизм в таких компаниях является фактором бизнеса. Так, если проводится аттестация, то она начинается с аттестации Генерального директора и топ-менеджмента.

Планы и цели формулируют сами сотрудники, а руководство утверждает их, у каждого сотрудника – свой лист прио-

ритетов. Популярны мобильные и удаленные офисы, управление проводится по целям и результатам, не практикуется каждодневное посещение сотрудников офиса компании, и многие другие особенности управленческой корпоративной культуры.

С уверенностью можно говорить, что Служба персонала, работающая на принципах партнерства и внутренней клиент-ориентированности в компании с горизонтальной системой управления – это реальность для продвинутых западных компаний типа Microsoft, и в то же время – модель будущей Службы персонала в российском бизнесе.

Такая партнерская позиция отражается в названии должности, которое сформулировано на визитках:

Бизнес-партнер

HR-партнер

Партнер (по персоналу)

В компаниях с вертикальной и горизонтальной системой управления Служба персонала может иметь различные отделы, которые возглавляются линейными руководителями, подчиняющимися непосредственно Директору по персоналу:

Директор по обучающим проектам и тренинговым программам

Начальник отдела подбора и развития персонала

Начальник отдела развития и обучения

Начальник отдела обучения и развития персонала

В каждом отделе Службы персонала линейные HR-специалисты, имеющие такие названия должностей, отражающие конкретные задачи, которые они выполняют:

Менеджер по персоналу

HR-менеджер

Специалист по подбору кадров

Менеджер по подбору персонала

Менеджер по обучению

Специалист по обучению

Координатор по обучению

Специалист отдела развития и обучения

Тренинг менеджер

Бизнес-цели компании и задачи службы персонала

Безусловно, стратегия управления персоналом определяется общей бизнес-стратегией компании, которая, в свою очередь, разрабатывается руководством в соответствии с миссией и видением компании.

С учетом такого подхода, **управление персоналом** – это система согласованных, принимаемых и реализуемых управленческих решений по применению профессиональных и личностных компетенций персонала, а также развитию профессионального и личностного потенциала сотрудников с целью реализации миссии компании.

Стратегия управления персоналом основана на миссии, видении, бизнес-стратегии и корпоративной культуре компании. В основу видения стратегии управления персоналом заложено понимание роли и перспективы персонала и HR-Службы в достижении миссии и бизнес-стратегии компании в целом, а также построения и поддержки корпоративной культуры компании.

Формулирование бизнес-задач для HR-Службы осуществляется в соответствии с бизнес-стратегией и бизнес-целями компании.

Работа HR-Службы встроена в корпоративную политику компании. В компаниях, в которых осуществляется систем-

ное строительство бизнеса или глубокое и последовательное реформирование, существует работа с персоналом по всем направлениям (список направлений работы Службы персонала см. ниже).

В компаниях, в которых не придается значения качеству (компетентности, мотивированности) персонала или осуществляются локальные и разрозненные реформы, нет системы управления персоналом, а осуществляются разрозненные задачи. В таких компаниях работает один-два менеджера по персоналу, которые занимаются отдельными задачами, перегружены и мало компетентны. Например, может решаться задача обучения персонала, но отсутствовать система мотивации персонала (компания по типу «Кузница кадров»). В результате, в компании – высокая текучесть компетентных специалистов (обученные сотрудники уходят в другие компании).

В компаниях, в которых идет «косметический ремонт», найм персонала осуществляется стихийно, не реализуется адаптационная программа, отсутствует план обучения персонала, расшатана трудовая дисциплина и т. п. В части управления персоналом могут быть только декларативные утверждения («улучшить», «повысить», «поднять» и т.п.). В такой компании отсутствует менеджер по персоналу. Функции найма, адаптации, обучения, развития и мотивации персонала осуществляют линейные менеджеры, которые, по причине занятости и перегруженности, решают эти

задачи как получится, «по старинке».

На этапе стратегического бизнеса полный список задач Службы персонала является довольно обширным – около тридцати направлений работы в области управления человеческими ресурсами! В настоящее время в технологичной российской компании Служба персонала организует решение таких важных задач по управлению персоналом (см. стандартные Положение о Службе персонала и Должностную инструкцию директора и менеджера по персоналу в Приложениях 1, 2, 3):

1. Участие в разработке стратегических решений по развитию бизнеса в части управления человеческими ресурсами (формулирование миссии и видения бизнеса, ценностей и целей компании).

2. Участие в разработке Корпоративного Кодекса.

3. Организация внедрения, поддержки и регулярной коррекции корпоративной культуры.

4. Организация корпоративных традиций и праздников.

5. Участие в разработке и внедрении корпоративных стандартов.

6. Организация работы по профилированию должностей (составлению списков компетенций, их расшифровка и шкалирование).

7. Организация разработки корпоративного дизайна, составление плана свободных вакансий и потребности компании в конкретных компетенциях.

8. В сотрудничестве с руководителями компании проведение оценки, отбора и подбора новых сотрудников.
9. Разработка адаптационной программы новых сотрудников, организация и внедрение адаптационной программы.
10. Организация и проведение планового (регулярного) обучения сотрудников компании.
11. Формирование, развитие и организация наставничества в компании.
12. Развитие персонала, планирование вертикальной, горизонтальной и центростремительной карьеры сотрудников.
13. В соответствии со стратегическими планами компании планирование освобождающихся старых и свободных новых вакансий.
14. Организация и планирование обучения управленческого и кадрового резерва компании.
15. Организация и проведение Assessment Center для оценки кандидатов в резерв (резервистов).
16. Организация проведения плановой аттестации сотрудников.
17. Разработка и внедрение системы материальной и нематериальной мотивации в компании, а также корпоративных и персональных мотиваторов.
18. Мониторинг и поддержка мотивационной среды компании.
19. Диагностика индекса лояльности персонала, мониторинг лояльности персонала, организация мероприятий

по повышению лояльности сотрудников.

20. Мониторинг потенциальной и реальной текучести персонала, стабилизация персонала.

21. Консолидация сотрудников, организация тренингов по командообразованию.

22. Оптимизация климата компании.

23. Построение эффективных внутренних коммуникаций.

24. Мониторинг абсентеизма (немотивированного пропуска рабочих часов и рабочих дней), контроль офисной дисциплины сотрудников.

25. Обратная связь с персоналом, составление регулярных аналитических отчетов руководству компании.

26. Консультирование и коучинг руководителей и линейных сотрудников.

27. Технология «мягкого» увольнения сотрудников (аутплейсмент).

28. Ведение кадровой документации в соответствии с принятым трудовым законодательством.

Организация работы по описанным выше направлениям проводится при помощи внутренних кадровых ресурсов компании и внешних специалистов, приглашаемых в компанию в режиме аутсорсинга.

Например, бизнес-стратегией компании на ближайший год выступает экспансия на рынок: открытие в регионах филиальной сети продаж.

В этом случае, бизнес-целями Служба персонала и приоритетными направлениями работы будут выступать организация и проведение найма и оценки кандидатов для работы в филиалах, а также формирование у них корпоративных ценностей и обучение их навыкам работы.

Может быть другой пример, связанный с текущим периодом кризиса: бизнес-стратегия компании на кризисный год заключается в оптимизации расходов на персонал и, в перспективе, возможном сокращении персонала. В связи с этим, приоритетными направлениями в работе Службы персонала будут такие: постоянная разъяснительная работа среди сотрудников по принятию непопулярных управленческих решений по оптимизации расходов на персонал. Кроме того, важной задачей Службы персонала могут быть организация и проведение системной оценки сотрудников с целью выделения среди них тех, кто имеет сниженную компетентность и мотивированность, и кто может быть рекомендован к увольнению без риска для эффективности бизнеса.

В настоящее время в российском бизнесе принята такая **модель Службы персонала** (перечисляю возможный состав сотрудников в избыточной форме, читатель может выбирать те позиции, которые интересны бизнесу его компании):

– Директор по персоналу (руководитель Службы персонала)

– Специалист по оценке персонала в ходе найма, отбора и подбора кандидатов, а также аттестации сотрудников (рекрутер, специалист по найму персонала)

– Корпоративный тренинг-менеджер (занимается внутренними тренингами в компании)

– Менеджер по развитию персонала (занимается обучением, развитием карьеры сотрудников)

– Специалист по мотивации персонала (занимается разработкой и поддержкой системы мотивации и мотивационной среды компании)

– Специалист по внутренним коммуникациям (проводит интервью с руководителем, занимается корпоративной прессой, внутренним PR управленческих решений, организацией корпоративных праздников)

– Коуч-консультант

– Делопроизводитель (занимается ведением кадрового делопроизводства в соответствии с Трудовым Кодексом)

Кроме того, желательно, чтобы в Службе персонала работал юрист, имеющий специализацию по Гражданскому праву, разбирающийся в Трудовом законодательстве.

Положение о службе персонала

С чего нужно начинать организацию Службы персонала в компании? Конечно, с разработки и утверждения регламентирующих документов Службы.

Поэтому, в системном бизнесе, кроме стратегии, определяющей бизнес-задачи Службы персонала, должно быть разработано Положение о Службе персонала, определяющее задачи, функции, права, служебные взаимоотношения и ответственность подразделения. Положение о Службе персонала, взятое из Квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и других служащих, утвержденного Минтруда РФ от 21 августа 1998 г. №37. (с изменениями от 21 января 2000 г.), дословно приведено здесь в Приложении 1. Я позволю себе только краткий комментарий по поводу основных позиций этого документа.

Известно, что стандартное Положение о Службе персонала, приведенное в Справочнике, нужно адаптировать под специфику бизнеса и компании. В связи с этим, документ, приведенный здесь, при обязательном сохранении структурного содержания, может быть отредактирован с учетом ситуации и особенностей бизнеса конкретной компании.

В разделе «Общие положения» указывается положение Службы персонала в системе управления компании. Обращу внимание читателя на тот факт, что в Положении Служба

персонала фиксируется как самостоятельное подразделение, подчиняющееся непосредственно Генеральному директору компании. Это важный момент, поскольку в практике бизнеса встречаются ситуации двойного подчинения Службы – Генеральному директору и Заместителю Генерального директора по развитию (или Управляющему и одному из его заместителей). Двойное подчинение усложняет работу Службы, и его следует избегать.

В разделе «Задачи», кроме сугубо профессиональных задач, подробный список которых представлен здесь выше, дан список организационных задач, описываются задачи, связанные с кадровым документооборотом, контролем за дисциплиной сотрудников и соблюдением норм трудового законодательства и внутренних нормативных актов компании.

Раздел «Функции» Положение о Службе персонала посвящен перечислению основных направлений деятельности Службы персонала по реализации профессиональных, организационных, дисциплинарных и юридических задач, а также задач по кадровому документообороту.

В разделе «Права» описаны деловые взаимодействия Службы персонала с другими структурными подразделениями компании по предоставляемой Службой информации, а также по получению сведений из других отделов, необходимых для работы Службы. Отдельно следует выделить направления деятельности Службы персонала по консультированию и рекомендациям по стратегическим и текущим кад-

ровым вопросам, а также по участию в совещаниях, на которых обсуждаются вопросы кадровой политики компании.

В разделе «Взаимоотношения (служебные связи)» дана таблица, в которой описаны виды информации и документы, предоставляемые Службой персонала для других подразделений компании, а также виды информации и документы, получаемые Службой из других отделов.

Наконец, в разделе «Ответственность» представлена общая ответственность Службы персонала за выполнение профессиональных, организационных, дисциплинарных и юридических задач, а также задач по кадровому документообороту. Отдельно выделяется персональная ответственность Директора по персоналу за полное, качественное и своевременное выполнение всех задач и направлений Службы персонала.

Глава 3. Компетенции директора и менеджера по персоналу

Функционал директора по персоналу

Полный текст должностной инструкции Директора по персоналу представлен в Приложении 2. Здесь мы остановимся на описании основных задач и направлений деятельности Директора по персоналу, а также его необходимых действий по контролю персонала, консультированию и предоставлению кадровой информации руководству компании.

Задачи и направления работы Директора по персоналу включают его руководство по формированию кадровой политики компании, разработке и реализации бизнес-планов компании в части обеспечения их кадровыми ресурсами. Кроме того, Директор по персоналу возглавляет и координирует работу по приему, адаптации, обучению, оценке, мотивации, развитию и консолидации персонала.

Важными направлениями деятельности Директора по персоналу выступают поддержка и внедрение норм и стандартов корпоративной культуры, оптимизация социально-психологического климата и внутренних коммуника-

ций в компании и ее отдельных подразделениях. Вместе с тем, Директор по персоналу отвечает за укрепление внешнего имиджа организации, организацию профессиональной ориентации выпускников школ и высших учебных заведений с целью обеспечения рабочих мест компании кадровыми ресурсами на текущее время и с перспективой на будущее.

Реализация контрольных функций Директора по персоналу, в основном, направлена на соблюдение норм трудового законодательства в реализации кадровой политики и выполнение требований офисной дисциплины сотрудниками компании.

Консультации Директора по персоналу, которые он предоставляет руководителям и сотрудникам компании, отражают сферу его компетентности: вопросы, связанные с управлением персонала, выработкой эффективного стиля профессиональной деятельности, вертикальными и горизонтальными коммуникациями, регулированием корпоративных и социальных конфликтов. Также Директором по персоналу предоставляется информация руководству по результатам анкетирования персонала и интервью ключевых сотрудников для принятия обоснованных управленческих решений.

Вся работа по кадровому учету и подготовке необходимой кадровой документации находится в зоне ответственности Директора по персоналу. Разумеется, непосредственно сам (а) Директор по персоналу не занимается оформлением кадровых документов, но при проведении кадрового аудита

вопросы по правильности, четкости и аккуратности ведения документации задают, в первую очередь, Директору по персоналу.

Из перечня позиций и тематик, которые должен знать Директор по персоналу, выделяются законодательные и нормативные правовые акты, касающиеся вопросов труда, технологии и методики управления персоналом (наем, оценка, обучение, развитие, мотивация, консолидация сотрудников), а также методы обратной связи с персоналом. Необходимы знания по развитию и структурированию бизнеса, макро- и микроэкономике, социологии, социальной психологии, психологии труда, психологии личности и психодиагностике, тайм-менеджменту, бизнес-этикету и стресс-менеджменту.

По причине высоких требований к позиции Директора по персоналу, желательно, чтобы данный топ-менеджер имел развернутый опыт, а также стаж работы по специальности и на управленческой должности не менее пяти лет. Возрастной ценз для Директора по персоналу строго не фиксируется, считается, что Директор по персоналу должен быть зрелым человеком, старше 35 лет.

Функционал менеджера по персоналу

Несмотря на то, что менеджер по персоналу – линейный специалист, перечень его должностных обязанностей – довольно обширный, как и в случае описания функционала менеджера по персоналу (см. Приложение 3). Конечно, у менеджера по персоналу значительно ниже зона ответственности, но профессиональные задачи, которые он решает, – серьезные, влияющие на карьеру и судьбу конкретных людей, сотрудников компании.

Содержание должностной инструкции менеджера по персоналу отражает задачи его реальной деятельности в компании. Во второй главе книги была предложена модель Службы персонала, в которой перечислены несколько позиций: специалист по оценке персонала, тренинг-менеджер, менеджер по развитию персонала, специалист по мотивации персонала, специалист по внутренним коммуникациям, коуч-консультант и делопроизводитель (кадровик). Теоретически, в тексте книги, мы можем описывать данные позиции отдельно, в качестве самостоятельных специализаций. Реально, в практике бизнеса, в Службе персонала работают менеджеры по персоналу, функциональные обязанности которых объединены, зачастую они решают несколько смежных задач в рамках специализации HR-менеджмента.

Наиболее часто объединяют такие функциональные обя-

занности: специалист по оценке персонала занимается также задачами планирования карьеры и развития сотрудников компании; тренинг-менеджер, кроме проведения внутреннего корпоративного обучения, решает задачи мотивации, оптимизации внутренних коммуникаций сотрудников и организации корпоративных праздников. Если кадровик – человек активный и общительный, то кроме оформления кадровых документов, задачи внутренних коммуникаций частично или полностью лежат в зоне его ответственности. Коуч-консультант, кроме внутреннего консультирования, может заниматься организацией обратной связи с персоналом – проводить анкетирование и составлять аналитические отчеты для руководства.

Распределение задач по управлению персоналом между сотрудниками Служба персонала во многом зависит от истории становления Службы внутри компании. Если Служба была создана из Отдела кадров, то кадровик нередко становится либо Директором по персоналу, либо ее активным сотрудником, в должностной инструкции которого объединены несколько важных задач по персоналу. Если Служба персонала была организована как самостоятельная штатная единица, то распределение обязанностей между ее сотрудниками может быть либо таким, как описано во второй главе, либо таким, как описано здесь (это зависит от финансовых возможностей компании). Наконец, если Служба персонала была набрана «под» эффективного менеджера по подбо-

ру персонала, несколько лет проработавшего в компании, то распределение функций между сотрудниками Службы может быть реализовано с учетом его представления о модели Службы и компетентности сотрудников.

В целом, в содержание должностной инструкции менеджера по персоналу входит выполнение, организация и координация задач, связанных с управлением персоналом, консультирование, своевременное предоставление качественной кадровой информации руководству для принятия управленческих решений. Менеджер по персоналу принимает участие в работе совещаний в рамках вопросов, связанных с его конкретными профессиональными задачами по должностной инструкции.

Перечень знаний менеджера по персоналу включает в себя знание законодательных и нормативных правовых актов по вопросам труда, технологий и методик найма, оценки, обучения, развития, мотивации и консолидации сотрудников, а также методов и процедур обратной связи с персоналом.

«Персональщик» обязан иметь высшее профессиональное образование и дополнительную подготовку в области современного менеджмента по человеческим ресурсам. Стаж работы по специальности, желательно, иметь не менее двух лет.

Образование и карьера директора и менеджера по персоналу

Перечисление задач и направлений деятельности Директора и менеджера по персоналу внушает уважение и создает впечатление обширности их обязанностей и полномочий, реализация которых, безусловно, связана с высокой компетентностью и образованностью этого топ-менеджера, а также его подчиненных – специалистов по персоналу. Однако в настоящий период в России нет жестких требований к базовому образованию Директора и менеджера по персоналу. Если регулярно просматривать объявления по поиску HR-специалистов на открытые вакансии в разных сферах бизнеса, то в графе «образование» обычно указывается общая формулировка «высшее».

Толерантность к требованию относительно образовательного статуса облегчает включение специалистов в HR-профессию. Это объясняется тем, что свободные вакансии открыты во многих российских компаниях, однако профессионалов, имеющих базовое социологическое или психологическое образование и опыт по управлению человеческими ресурсами, до сих пор не хватает. В связи с этим наблюдается активный приток профессионалов из других, смежных и не всегда смежных областей: юристов, врачей, бывших военных, преподавателей вузов, школьных учителей, инже-

неров, производственников, IT-специалистов. После получения дополнительного образования и при наличии общего профессионального и жизненного опыта, они успешно работают в компаниях.

В открытых программах «Директор по персоналу» собираются слушатели со всех регионов России, бывает, численность групп достигает сорок и более человек. По гендерному и профессиональному составу статистика примерно такая: на 40 человек – 5—6 мужчин, остальные – женщины. Состав слушателей по профессиональной принадлежности примерно такой: кадровики (10—12 человек), психологи (8—10 человек), юристы (5—7 человек), военные (3—4 человека), остальные (по 2—4 человека) – это представители разных специальностей, врачи, учителя, IT-специалисты и др.

В случае если Директор или менеджер по персоналу имеет непрофильное базовое образование, он должен получить дополнительное специальное образование в области менеджмента по человеческим ресурсам.

Если мы говорим об HR-Директоре, то это пожелание связано с тем, что он занимает партнерскую позицию во взаимодействиях с другими руководителями компании и должен уметь разговаривать с ними на одном языке. Отлично, если он хорошо разбирается в таких областях, как менеджмент и построение бизнес-процессов в компании. Он должен также понимать, какие цели стоят перед бизнесом, при

помощи каких ключевых показателей оценивается деятельность компании в целом, отдельного подразделения и конкретного сотрудника. Такое понимание бизнеса придает ему уверенность при подборе аргументов для обоснования предлагаемых им HR-решений, привязанных к экономическим показателям работы отдельных сотрудников, отделов и компании в целом.

Если мы говорим о линейном менеджере по персоналу, то выбор образования связан с его функционалом и теми задачами, которые он реально выполняет в компании. Например, если менеджер по персоналу будет решать задачи подбора и адаптации новых сотрудников, то ему необходимо получить практические навыки оценки кандидатов и разработки конкретных мероприятий их адаптации в компании. Если же персональщик будет заниматься корпоративными тренингами, ему нужно получить навыки организации предтренинговой диагностики, проведения или организации тренингов и посттренинговой поддержки сотрудников.

Именно поэтому в качестве образования, дополняющего непрофильное базовое образование, может выступить второе высшее образование или магистратура на факультете менеджмента со специализацией по управлению человеческими ресурсами. Кроме того, в институтах, университетах и многих консалтинговых компаниях открыты различные краткосрочные программы в области HRM.

«Должен ли Директор (менеджер) по персоналу иметь

бизнес-образование?» – вопрос актуальный. Кроме профессиональных и функциональных ожиданий бизнеса к образованию Директора (менеджера) по персоналу, существует своеобразная бизнес-мода, высшая планка или негласное требование, что есть амбициозно, и что есть очень хорошо. Так, считается хорошим тоном дополнительно к базовому высшему образованию получить не просто второе высшее, а именно бизнес-образование. При этом высоко ценятся бизнес-программы, аккредитованные не только в России (например, MBA в Академии Народного хозяйства при Правительстве РФ), но и Европе (EQUIS, AMBA) или США (AACSB).

Это пожелание связано с тем, что в европейском и западном бизнес-образовании учебные программы построены в соответствии с современными требованиями бизнеса. Известно также, что образование, построенное по западному стандарту, организуется в активном режиме и проходит в формате дискуссий, разборов кейсов, деловых и командных игр, что способствует не только усвоению информации, но и развитию практических навыков работы.

Справедливости ради следует заметить, что многие российские бизнес-программы, которые ведут отечественные консультанты и бизнес-тренеры, накопившие практический опыт консалтинга в современной России, реально ориентированы на бизнес. В связи с этим, получение именно российского бизнес-образования бывает предпочтительным, по-

сколькx отечественный преподаватель проводит сравнительный анализ достижений западного и российского опыта, учитывая особенности именно отечественного бизнеса и менталитета российского персонала. А технология преподавания успешного российского консультанта ничем не отличается от западного стандарта: интерактивность, обмен опытом, групповой ресурс, анализ кейсов, тренинговые упражнения, тесты, учебные, развивающие, ролевые и командные игры.

Кроме того, появляются программы базового высшего образования, ориентированные на бизнес. Например, на факультете менеджмента при ГУ – Высшая Школа Экономики магистерские курсы построены с учетом пожеланий собственников и руководителей компаний, которые входят в Совет Учредителей этого высшего учебного заведения.

Еще вопрос, который часто задается на тренингах: «Нужно ли иметь базовое психологическое образование?»

Чтобы стать эффективным Директором по персоналу (или менеджером по персоналу), не обязательно иметь базовое психологическое образование. В некоторых случаях, психологическая подготовка может навредить при отсутствии знаний бизнес-процессов и практического опыта работы в компании.

«Чистый» психолог нередко ошибается при выборе коммуникативной позиции во взаимодействиях с руководством и сотрудниками. Например, если он получил специализацию

по кафедре клинической психологии, он может увлечься психологическим тестированием и диагностикой сотрудников компании. Если он специализировался по кафедре консультирования, он может заняться психотерапией в компании без запроса на такую работу со стороны персонала. Наконец, если он – детский психолог, то может ориентироваться на жалость и воспитательные акции. Будем оптимистичными: такой прогноз в оценке поведения психолога в офисе не всегда сбывается, особенно, если он способен отказаться от стереотипов базового образования, полученных в университете или педагогическом институте и освоить принципиально новую, отличную от «чистой» психологии, профессию HR-менеджера.

Конечно, психолог может и должен эффективно работать в бизнесе. Однако следует учитывать, что если в HR Management идет молодой специалист, окончивший психологический факультет, предпочтительно, чтобы он имел специализацию и защищал дипломный проект по кафедрам «Социальная психология» или «Психология управления персоналом». Отлично, если молодой специалист получил базовое образование по менеджменту со специализацией по управлению человеческими ресурсами. Такие факультеты есть в ГУ – Высшая Школа экономики, Российском Государственном Гуманитарном университете и др.

Итак, какое базовое образование необходимо получить? Выстроим приоритеты.

На первом месте – базовое образование на факультете менеджмента со специализацией по управлению человеческими ресурсами.

На втором месте – психологический факультет со специализацией по управлению персоналом или социальной психологии.

На третьем месте – любое высшее образование при условии получения дополнительного образования в области HRM.

Какое дополнительное образование выбрать?

На первом месте – бизнес-образование (MBA, Mini MBA и др.), магистратура или второе высшее на факультете менеджмента со специализацией по управлению человеческими ресурсами.

На втором месте – консалтинговое образование (например, программа «Директор по персоналу»).

На третьем месте – отдельные, краткосрочные, профильные консалтинговые семинары по HRM, такие, как «Подбор и адаптация персонала», «Оценка персонала», «Мотивация персонала», «Обучение персонала», «Управление талантами» и др.

Как строится карьера «персональщика» в компании?

Бывает, что карьера будущего Директора по персоналу начинается с работы **кадровика-делопроизводителя**. Выпускник ВУЗа, пришедший в Службу персонала на минимальную должность, обычно начинает заниматься оформле-

нием кадровых документов: заявлений о приеме на работу, приказов о принятии на работу, подписания должностных инструкций, заполнения форм личного дела сотрудников, трудовых книжек и других документов.

Понятно, что это – рутинная работа, требующая усидчивости и концентрации внимания. Но есть и преимущества: кадровика-делопроизводителя в компании все знают, именно к нему приходится обращаться при оформлении каждой бумаги. Правильный кадровик-делопроизводитель всегда лоялен к руководству и заслуженно пользуется уважением сотрудников, поскольку ошибка в его работе может обернуться недочислением пенсии или недоплатой декретного отпуска. Наконец, правильное оформление кадровых документов имеет свою «прибыль» – это успешный кадровый аудит и отсутствие штрафных санкций, а также отсутствие судебных исков к работодателю со стороны сотрудников компании.

Чтобы эффективно выполнять свои должностные обязанности, дополнительно к высшему образованию кадровик-делопроизводитель должен закончить курсы по кадровому делопроизводству и трудовому законодательству.

Следующий шаг в работе «персональщика» – это работа в должности **менеджера по персоналу** с функциями управления персоналом. Часто менеджер по персоналу занимается подбором кадров и кадровым планированием. Ежедневно менеджер по персоналу проводит собеседования

с кандидатами на открытые вакансии, делает презентацию компании и рассказывает о задачах, которые они будут решать в рамках своего будущего функционала.

В ходе проведения интервью менеджер по персоналу общается с огромным количеством успешных и интересных людей, с которыми он в обычной жизни вряд ли встретится. Он может задавать им различные вопросы, причем, не только относительно профессиональных достижений, но и корректные личные вопросы. Кроме истинного удовольствия, получаемого в ходе общения со специалистами, у них есть чему поучиться: уверенности в себе, стрессустойчивости, инициативности, умению строить свою жизнь и карьеру.

Нередко молодой специалист, приходя в Отдел по обучению персонала, начинает свою карьеру с должности тренинг-менеджера. В этом случае, он обязательно проходит цикл внутренних обучающих тренингов с целью овладения технологией конструирования и сценирования тренингов, а также их проведения и оценкой эффективности обучения.

Кроме найма персонала, менеджер по персоналу занимается такими задачами, как оценка, обучение и мотивация персонала, организация корпоративных мероприятий, формирование кадрового резерва, увольнение сотрудников.

Директор по персоналу – это топ-менеджер, правая рука руководителя компании. Как мы писали выше, часто он входит в расширенный совет компании, принимает участие в разработке стратегического плана развития бизнеса по сег-

менту «Человеческие ресурсы (Персонал)». Он участвуют в важных переговорах, связанных с кадровой политикой, готовит материал для принятия кадровых решений, управляет Службой персонала, организует аттестацию персонала и др. (см. Приложение 2).

Компетенции директора и менеджера по персоналу

В чем заключается содержание термина «компетенции»?

Прежде чем ответить на этот вопрос, напомним читателю, что имеются русские содержательные аналоги термину «компетенции» – это такие термины:

- профессионально важные качества (ПВК)
- профессиональные требования
- профессиональные знания, умения, навыки (ЗУН).

Современная трактовка термина «компетенции» будет для нас предпочтительной. Сначала приведу простое и, на мой взгляд, практичное понимание данного термина, в котором отражен российский опыт.

Компетенции – это ценности и личностные качества, а также профессиональные знания и навыки, необходимые сотруднику для успешного выполнения своих должностных обязанностей.

Приведу также более сложное понимание термина «компетенции», сформулированное Спенсерами и отредактированное мною.

Компетенция – базовое качество, фактор (причина) эффективного и/или наилучшего

выполнения работы в соответствии с оценкой на основе выработанных критериев (54, с. 9).

Разъяснения дополнительных терминов:

Базовое качество – это глубокая и устойчивая часть личности человека, предопределяющая его успешность во многих рабочих ситуациях и при решении многих рабочих задач.

Фактор (причина) означает, что компетенция предопределяет или вызывает определенное поведение и исполнение

На основе критериев – означает, что компетенции действительно прогнозируют хорошее исполнение, которое оценивается на основе выработанных критериев или стандартов. Например, критерием успешных продаж может служить объем продаж.

Какие компетенции должны быть сформулированы для Директора и менеджера по персоналу?

Приступая к описанию стандартных компетенций, разработанных для Директора и менеджера по персоналу, необходимо иметь в виду, что для каждой сферы бизнеса и для каждой компании наборы (списки) компетенций уникальны. Поэтому компетенции персональщиков, представленные ниже, должны быть отобраны, дополнительно уточнены и конкретизированы, расшифрованы и прошкалированы с учетом специфики бизнеса и уникального опыта конкретной компании.

Директор по персоналу – менеджерская позиция в системе управления компании. По современному стандарту, в разработке компетенций для управленческой должности любого руководителя, в том числе, и Директора по персоналу, должны присутствовать четыре группы компетенций:

- корпоративные компетенции (ценности)
- менеджерские (управленческие) компетенции
- профессионально-технические компетенции
- компетенции, обеспечивающие личную эффективность

профессионала.

Поэтому для Директора по персоналу здесь будут предложены четыре стандартных списка компетенций.

Менеджер по персоналу – линейная позиция в иерархии. Следовательно, в наборе компетенций для менеджера по персоналу должны присутствовать три группы компетенций:

- корпоративные компетенции
- профессионально-технические компетенции
- компетенции личной эффективности.

Корпоративные компетенции директора и менеджера по персоналу

Корпоративные компетенции разрабатываются на основе ценностей компании. Во многих компаниях есть документ, представляющий и регламентирующий корпоративную культуру – Корпоративный кодекс. Списки корпоративных компетенций отражают ценности, записанные в Корпоративном кодексе компании и обязательные для всех сотрудников данной компании (см. примеры Корпоративных Кодексов российских компаний в Приложениях 4,5,6).

Если в компании нет Корпоративного Кодекса как отдельного, самостоятельного документа, то атмосфера и дух компании все равно присутствуют, и есть реальные ценности, которые важны для руководства и большинства сотрудников. Задача по формулированию корпоративных ценностей сотрудников может выступить в качестве самостоятельной задачи в ходе профилирования должностей и может быть решена при помощи анкетирования (см. Анкету в Приложении 7).

Количество компетенций в каждом списке не должно превышать 4—7 наименований. Следовательно, для профилирования должности Директора по персоналу в четырех списках (корпоративных, управленческих, профессиональных и компетенций, определяющих личную эффективность)

это могут быть суммарно от 16 до 28 компетенций. Для менеджера по персоналу это – три списка: корпоративные, профессиональные и компетенции личной эффективности (суммарно от 12 до 21 компетенции).

Какие корпоративные компетенции наиболее часто выделяются в российском бизнесе в последние годы?

Опыт показывает, что обычно в российских компаниях выделяют корпоративные компетенции, представленные ниже в списке. При этом если это имеет место в практике, здесь указываются корпоративные компетенции с амбивалентными формулировками:

- преданность (приверженность) компании
- командность (или способность к индивидуальной работе)
- уважение к личности
- лидерство (или способность к исполнительской деятельности)
- ориентация на результат
- креативность (или способность работать по заданной технологии)
- навыки коммуникаций (коммуникативность, способность к позитивному общению, неконфликтность)
- клиент-ориентированность

Преданность (приверженность) компании как кор-

поративная ценность представляет собой способность сотрудника строить свое поведение в соответствии с миссией, видением и ценностями компании, продвигать цели компании и пропагандировать корпоративные преимущества. Другими словами, преданность компании – это чувство гордости, испытываемой сотрудником от того, что он работает в известной и «продвинутой» компании. Это ощущение, когда при решении рабочих задач (в презентациях, продажах, командировках) он – не один, за ним – огромная «бизнес-машина», на которую всегда можно опереться и которая всегда обеспечит поддержку.

Директор (менеджер) по персоналу является преданным компании, если он:

1. Строит свои действия и приоритеты в соответствии с миссией, видением и ценностями компании.
2. Организует сотрудничество с коллегами во имя достижения стратегических и важных целей компании.
3. Стремится к реализации потребностей компании, а не собственных профессиональных или личных интересов.

Корпоративная ценность «командность» провозглашается как приоритетное корпоративное требование от кандидатов и сотрудников во многих российских компаниях и организациях – производственных, банковских, образовательных, транспортных, охранных.

Командность как общая компетентность – это стремление

и способность сотрудника эффективно работать в коллективе.

Это, прежде всего:

1. Работа на общий результат, планирование и реализация конкретных рабочих задач в контексте планирования и реализации общей деятельности компании.
2. Способность к сотрудничеству и партнерству в работе.
3. Проявление в работе взаимопонимания, взаимопомощи и взаимоподдержки по отношению к коллегам.
4. Поддержка духа (атмосферы) команды, позитивная оценка динамики роста и успешности компании.

Продолжим расшифровку корпоративной компетенции «командность» применительно к Директору по персоналу и менеджеру по персоналу.

Как **топ-менеджер, Директор по персоналу** обладает корпоративной ценностью «командность» если он:

1. Принимает участие в разработке стратегических решений по развитию персонала компании.
2. Организует и сплачивает сотрудников Службы персонала как своих единомышленников.
3. Опирается на коллективные методы принятия решений: совещание, мозговую атаку, консультации.
4. Вдохновляет и мотивирует сотрудников Службы персонала.

Как линейный специалист, менеджер по персоналу проявляет командность, если он:

1. Имеет представление об основных обязанностях других сотрудников Службы персонала и строит выполнение собственных задач в контексте общего направления деятельности Службы персонала.

2. В работе проявляет ориентацию на сотрудничество, партнерство и взаимодействие, стремится согласовывать собственные действия с действиями коллег.

3. Проявляет стремление к взаимопониманию: высказывает свою точку зрения, а также слушает и слышит мнения коллег.

4. Помогает коллегам и при необходимости сам обращается за помощью.

5. Радуется собственным успехам и позитивно оценивает достижения других сотрудников, способен к конструктивному критическому анализу своих ошибок и неудач, а также ошибок коллег.

6. Поддерживает позитивный климат Службы персонала.

Несмотря на то, что командность как ценность очень важна для многих компаний в России, тем не менее, есть бизнесы, которые строятся на основе противоположной по смыслу корпоративной компетентности – **способности к самостоятельной, индивидуальной работе.**

Директор по персоналу, строгий молодой человек аналитического склада, внутренне поддерживал

ценность самостоятельной, индивидуальной работы, но при этом работал в компании, ведущей корпоративной ценностью которой была командность.

Он жаловался, что сотрудники компании не понимают целей Службы персонала. Они часто приходили к нему в кабинет для того, чтобы посетовать «на тяжелую жизнь» и обсудить семейные проблемы. Он считал, что общение с сотрудниками на темы, далекие от бизнеса, должно быть сокращено в офисе и со временем ввел «закрытые часы», чтобы сотрудники не приходили к нему с неформальными разговорами.

В результате, у Директора по персоналу возникла социальная дистанция в общении с сотрудниками и популярность Службы персонала заметно снизилась.

В чем причина таких негативных изменений? Очевидно, что общением с людьми в формате «горячей линии» должен заниматься не сам Директор по персоналу, а отдельный сотрудник Службы персонала, например, консультант по коммуникациям. Однако полностью отказываться от неформального общения «персональщик» не может, особенно если в компании провозглашена командность как корпоративная ценность.

Способность к индивидуальной работе в качестве корпоративной компетенции является приоритетной в таких видах бизнеса, в которых сотрудник должен быть ориентирован на получение собственного, персонального результата (например, в предпринимательской деятельности, фрилан-

синге, консалтинге, продажах, креативном бизнесе).

Служба персонала, работающая в компании, ориентированной на ценности индивидуальной работы, относится к инфраструктуре и не является прибылеобразующей. Хотя в некоторых компаниях, например, в нефтяном бизнесе, позиция Директора по персоналу в штатном расписании может быть обозначена как «бизнес-партнер», что означает, что он получает доли процента от прибыли компании. И, следовательно, способность к работе на конкретный результат является для него приоритетной.

Итак, Директор (менеджер) по персоналу обладает способностью к индивидуальной работе, если он:

1. Самостоятельно формулирует цели своей работы и выбирает способы их реализации.
2. Мотивирован на предпринимательскую деятельность, учитывает внутренние и внешние ресурсы в работе.
3. Мотивирует самого себя на получение конкретных результатов.
4. Самостоятельно организует и структурирует свое рабочее время, знает и реализует технологию самоменеджмента.
5. Обладает индивидуальной стресс-устойчивостью и навыками антистрессовой самоподдержки.

Способность к лидерству как корпоративная ценность является важной для Директора по персоналу, поскольку он занимает топ-менеджерскую позицию. Данная ценность про-

является в таких действиях:

1. Берет на себя ответственность и ведет за собой сотрудников Службы персонала.
2. Проявляет инициативность, предлагает новые идеи, способен к активным действиям и решениям.
3. Регулирует деловые взаимодействия сотрудников, в том числе, деловые конфликты.
4. Имеет навыки публичного поведения.
5. Имеет навыки убеждения и мотивации сотрудников на активную работу и получение конкретных результатов.
6. Имеет навыки ведения деловой политики и профессиональной конкуренции.

Нередко Директор по персоналу не находит взаимопонимания с Главным бухгалтером. Опытный и энергичный Главбух либо отбирает часть функций у Директора по персоналу, либо высказывает свое видение задач по персоналу, отличающееся от видения «персональщиков». Что делать в этом случае? Спорить с Главным бухгалтером, доказывать его профессиональную некомпетентность или заняться конкурентными акциями?

Разумеется, каждый Директор по персоналу решает эту проблему так, как считает нужным. Но если у Директора по персоналу сформированы навыки деловой политики, он примет как данность, что главный бухгалтер – один из ключевых сотрудников в компании и с ним лучше наладить позитивные взаимодействия,

нежели конфликтовать.

Для менеджера по персоналу способность к лидерству может выступить необходимой корпоративной компетенцией, если он принят в компанию с тем, чтобы в перспективе занять должность Директора по персоналу. Если эта должность уже занята, то данная компетентность не является для него приоритетной.

Способность к исполнительской работе должна присутствовать у линейного персонала, в том числе, менеджера по персоналу. Данная ценность проявляется в следующих действиях:

1. Способности подчиняться в рамках системы управления, принятой в компании.
2. Умении выполнять распоряжения непосредственно руководителем – Директором по персоналу.
3. Ответственности и обязательности в ходе выполнения задания.
4. Своевременном информировании Директора по персоналу в случае изменения условий реализации поставленного задания.
5. Неукоснительном соблюдении сроков выполнения задания.

Ориентация на результат во многих российских компаниях формулируется в качестве корпоративной компетен-

ции (ценности). Директор по персоналу имеет эту ценность, если он:

1. Реализует указания генерального директора по решению конкретных задач по работе с персоналом.
2. Осуществляет четкое планирование выполнения конкретных задач по работе с персоналом с указанием срока (реального и критического).
3. Проводит объективную оценку имеющихся ресурсов для выполнения поставленных задач.
4. Создает условия для эффективной работы сотрудников Службы персонала, предоставляет им оборудованные рабочие места, технические, информационные и временные ресурсы.
5. Осуществляет контроль и оценку работы своих подчиненных.
6. Формулирует рекомендации по оптимизации корпоративной политики компании и работе с персоналом.

Менеджер по персоналу, ориентированный на получение конкретного результата:

1. Реализует план работы, поставленный перед ним Директором по персоналу.
2. Своевременно выполняет задачи соответственно своим должностным обязанностям.
3. Подготавливает аналитические отчеты по выполнению задач.

Креативность – это способность находить нестандартные решения. Как корпоративная компетентность является важной в динамично развивающемся бизнесе, и особенно в рекламном, и консалтинговом бизнесе. Эта компетенция проявляется в умении Директора по персоналу подойти к решению рабочей задачи с неожиданной точки зрения, посмотреть на проблему под новым углом зрения.

Во многих российских, европейских и западных компаниях сформулированы слоганы, отражающие креативные подходы в работе с проблемой. Например, такие ценности: «Посмотри на проблему с высоты вертолета», «Откинься на спинку стула». Эти ценности отражают корпоративное требование по умению строить целостное видение проблемной ситуации, а также необходимость дистанцироваться от проблемы и спокойно ее проанализировать в режиме поиска новых подходов и решений.

Креативность как корпоративная компетенция, проявляется в таких действиях менеджера по персоналу:

1. Формулирует инновационные идеи и решения по организации корпоративной политики в компании и работы с персоналом.
2. Имеет и реализует навыки работы в режиме «мозгового штурма».
3. Осуществляет поиск новой кадровой информации.
4. Обладает высокой обучаемостью, быстро усваивает но-

вую кадровую информацию, регулярно посещает консалтинговые программы по HR-менеджменту.

5. Не проявляет стереотипы в работе, сохраняет свежий взгляд на решение кадровых задач.

В конце ноября или начале декабря каждого года, когда в компании планируется новогодний банкет, как консультант, я слышу от сотрудников одни и те же критические замечания в адрес руководства.

Сотрудники говорят так: «Опять – тот же пансионат (ресторан), тот же певец (юморист, пародист) и те же лица сотрудников. Устали: все одно и то же. Пусть нам дадут деньги в качестве премий в рамках тех затрат, которые руководство планирует на проведение праздника».

Руководство отвечает так: «Корпоративный праздник – это часть корпоративной культуры компании, и должны присутствовать все (или большинство сотрудников, или все ключевые ключевые) сотрудники. Это решено!»

Что делать в этом случае? Ответ прост: сотрудники являются лояльными по отношению к компании, они просто устали от монотонности и однообразия корпоративных вечеринок. Поэтому, если бы в организации праздника была проявлена креативность, он стал бы интересен персоналу. Например, в ходе праздника можно организовать конкурсы по номинациям, забавные и легкие по исполнению консолидирующие упражнения, игры,

парады и проч. Стоит только проявить креативность и изобретательность! Кстати, это может быть совсем не дорого, если реализовать идеи самих сотрудников по поводу интересной организации корпоративных праздников.

Уважение к личности как корпоративная компетенция является важной для всех сфер бизнеса. Если компания заботится о своем имидже на рынке, планирует работать «все-речь и надолго» и позиционирует себя в качестве стратегического и системного бизнеса, то такая компания стремится избегать попаданий в «черные» списки. В таких списках, как правило, находятся предприятия, в которых развит моббинг, «черная» конкуренция, «удары в спину», манипулирование, использование, несправедливая эксплуатация, обманы, невыплаты, недоплаты, невыполнение руководством своих обещаний, а также агрессивный стиль управления с применением ненормативной лексики.

Грамотный бизнес, как правило, провозглашает уважение к личности в качестве обязательной и приоритетной корпоративной ценности. В таком позиционировании несколько преимуществ:

1. У компании появляется возможность широкого выбора профессиональных «звезд» с внешнего кадрового рынка. Действительно, специалист, известный на рынке и имеющий возможность выбирать из трех-четырех вакансий, вряд ли заинтересуется работой в компании, заслужившей черную

репутацию. Скорее всего, он предпочтет работать в грамотной организации, уважающей своих сотрудников и выдерживающей свои обязательства перед ними.

2. В компании присутствует высокая корпоративная лояльность персонала к политике компании и персональная лояльность сотрудников по отношению к лидеру компании.

3. В компании – позитивная атмосфера, низкий уровень конфликтности и высокая производительность.

4. Персонал – стабильный, реальная и потенциальная текучесть – низкая, люди ориентированы на успешность, мотивированы общим стремлением к высоким достижениям.

Директор и менеджер по персоналу, руководствующиеся ценностью уважения к личности каждого сотрудника, проявляют такое поведение в офисе:

1. Признают ценность персонала и уважительно относятся к каждому сотруднику компании независимо от его должностного статуса.

2. Имеют демократичный, партнерский стиль управления и взаимодействия с людьми.

3. Активно участвуют вместе со всеми в корпоративных праздниках и корпоративных традициях.

4. Разрабатывают конкретные меры по построению эффективной системы материальной и нематериальной мотивации с учетом ожиданий и интересов сотрудников.

5. Директор по персоналу предлагает конструктивные идеи, менеджер по персоналу решает задачи по развитию со-

циальной политики компании, расширению разнообразных бонусов и соцпакетов.

6. Организуют активную обратную связь с персоналом: анкетирование, интервью, поддержание инициативы снизу, открытые часы высшего руководства, «ящик для предложений», «горячую линию» и т. п.

7. Поддерживают и реализуют корпоративные нормы бизнес-этикета, обязательные для всех сотрудников компании.

Коммуникативность или навыки эффективных коммуникаций как корпоративная ценность, проявляются в таких действиях Директора и менеджера по персоналу:

1. Умении общаться с руководством и сотрудниками на профессиональные темы конструктивно и по делу.

2. Способности к позитивному общению, умении поддерживать долгосрочные контакты с руководством, подчиненными и коллегами.

3. Наличии вербальной культуры, хорошее владение словом, отсутствие косноязычия.

4. Умении регулировать деловые конфликты.

5. Неучастия в коммунальных интригах и сплетнях.

Клиент-ориентированность как корпоративная компетенция присутствует в Корпоративном кодексе торговых компаний, разрабатывающих клиентскую политику, а также во всех компаниях, в которых принято видеть в сотрудниках

своих, внутренних клиентов.

Директор по персоналу, обладающий клиент-ориентированностью по отношению к сотрудникам как внутренним клиентам, реализуют такие действия:

1. Заботится о внутреннем рейтинге Службы персонала и своем собственном позитивном имидже.
2. Целенаправленно строит внутренние коммуникации в компании, создает позитивный PR решений руководства компании.
3. Проясняет для сотрудников непопулярные решения руководства.
4. Реализует навыки клиентского общения (интервью, выяснение и удовлетворение потребностей персонала, работа с возражениями).

Менеджерские (управленческие) компетенции директора по персоналу

Какими управленческими компетенциями должен обладать Директор по персоналу?

Менеджерские (управленческие) компетенции формулируются для Директора по персоналу как руководителя. Поскольку компетенции «командность» и «лидерство» уже были описаны в списке корпоративных ценностей, остановлюсь сейчас на описании таких управленческих компетенций, как видение бизнеса, организаторские компетенции и работа с персоналом.

Директор по персоналу – топ-менеджер, ведущей управленческой компетенцией которого является видение бизнеса, разумеется, в части управления человеческими ресурсами.

Видение бизнеса, как управленческая компетенция, проявляется в таких действиях Директора по персоналу:

1. Способности к системному видению целостной ситуации, в которой развивается компании, с учетом как внутренних, так и внешних факторов развития.
2. Умении видеть стратегические цели и строить работу персонала в режиме реализации этих целей.
3. Способности к поиску новых путей и способов развития

персонала в рамках стратегического развития компании.

При оценке управленческой компетенции «Видение бизнеса» следует учитывать, что в последние годы на российском кадровом рынке проявляются новые тенденции, которые необходимо учитывать при построении стратегии управления персоналом:

1. Многие компании разрабатывают долгосрочную стратегию управления персоналом на 3—5 лет.

2. По всему миру, также в России, происходит межрегиональная ротация персонала. Люди живут и работают в разных регионах.

3. Расширяется внедрение новых технологий автоматизации управления персоналом.

4. Происходит повышение возраста персонала, все чаще компании предпочитают сотрудников 45 и более лет.

5. Увеличивается число компаний, работа в которых организована по принципу удаленного (мобильного) офиса, вследствие чего возникают новые трудности управления персоналом.

6. Увеличивается число рабочих мест с нерегламентированным рабочим днем (проектная работа, сезонный бизнес, работа фрилансеров).

7. Увеличивается число рабочих мест при отсутствии фиксированного рабочего места в офисе (документы убираются в ящички, сотрудники работают на свободных рабочих столах).

8. Все больше российских компаний, персонал которых работает условиях открытого пространства и прозрачных кабинетов.

9. Все чаще стратегия управления персоналом строится на основе привлечения независимых консультантов с внешнего рынка (аутсорсинга).

10. Многие российские специалисты стали менять место работы и профессиональную сферу по причине усталости от рутины повторяющихся задач. В связи с этим, многие компании планируют ротацию персонала внутри собственной штатной структуры.

Организаторские компетенции Директора по персоналу проявляются в конкретных действиях и решении задач:

1. Применение должностных полномочий.

Это важная компетенция, поэтому я расширю ее содержание. Данная компетенция проявляется в таких действиях руководителя:

2. Устанавливает стандарты поведения подчиненных.

3. Формулирует требования подчинения («Вам рекомендуется», «Вы должны», «Я требую»).

4. Формулирует задания для сотрудников, требует освободить время для более приоритетных новых заданий.

5. Формулирует и оценивает качество работы подчиненных.

6. Формулирует твердый ответ «Нет» на неразумные

просьбы сотрудников.

Кроме того, организаторские компетенции проявляются в таких навыках:

7. Умение организовывать собственную работу и работу подчиненных.
8. Способности к трансляции подчиненным целей и задач.
9. Ответственности за принятые решения.
10. Способности находить альтернативные решения.

Эффективная работа с персоналом, как своего подразделения (Службы персонала), так и сотрудниками компании, проявляется в таких компетенциях:

1. Способности мотивировать сотрудников на высокие достижения.
 2. Способности к делегированию полномочий непосредственным подчиненным.
 3. Способности к эффективным коммуникациям и наличию навыков публичных выступлений.
 4. Обучению сотрудников и наставничестве.
- Эту компетенцию можно обозначить более конкретно. Это, прежде всего:
5. Выражение положительных ожиданий от работы сотрудников, даже в трудных ситуациях.
 6. Способность советовать, рассказывать и показывать, как выполнять задание.
 7. Формулирование положительной обратной связи

по оценке правильно выполненного задания.

8. Формулирование конструктивной критической обратной связи при оценке неправильно выполненного задания, способность показать возможность устранения ошибки.

9. Определение потребности в обучении у сотрудников, предложение помощи и формулировке рекомендаций.

Профессиональные компетенции директора и менеджера по персоналу

Какие требования к профессиональным компетенциям должны применяться к Директору и менеджеру по персоналу?

Кроме корпоративных и управленческих компетенций, для Директора и менеджера по персоналу выделяются профессиональные компетенции. Уточнение и конкретизацию списков профессиональных компетенций в компании следует проводить с учетом реального функционала должности. Здесь предлагаются ключевые профессиональные компетенции, обычно важные для достижения высокой эффективности Директора и менеджера по персоналу.

Важная профессиональная компетенция для Директора и менеджера по персоналу – это **способность к позитивному общению, навыки эффективных коммуникаций**.

Данная компетенция проявляется в следующих действиях специалиста:

1. Позитивно оценивает сотрудников компании.
2. Поддерживает деловые контакты с руководителями высшего и линейного уровней.
3. Строит внутренние коммуникации и организует пози-

тивный PR решений руководства.

4. Проявляет убедительность и харизму в общении.
5. Оказывает эмоциональную поддержку.
6. Регулирует деловые и межличностные конфликты.
7. Удерживает профессиональную дистанцию в общении.

«Хуже друзей в бизнесе могут быть только родственники», – эта бизнес-поговорка, появившаяся в России в последние годы, формулирует требование к умению специалиста выдерживать личностную дистанцию в деловых взаимодействиях на работе. Если в одном офисе работают муж и жена, отец и сын, братья и сестры, на работе они должны ориентироваться на достижение общего результата и командную деятельность. Особенно важным это требование выступает для «персональщиков». В той информации о сотрудниках, которой они владеют, необходимо выделять объективное, профессиональное содержание и не «буксовать» на личных проблемах.

Не рекомендуется в офисе обсуждать семейные проблемы, жаловаться на личную жизнь, втягивать других в разрешение своих личных трудностей. Если все же возникает необходимость в обсуждении личных вопросов, на это следует выделять вне рабочее время.

Важно также уметь «держать язык за зубами» и не транслировать в офисе личную информацию о сотрудниках (кто с кем развелся, кто на ком женился и проч.). «На работе – только о работе!» – такой принцип должен разделяться всеми сотрудниками

компании, и, в первую очередь, специалистами по управлению персоналом.

Директор и менеджер по персоналу должны владеть инструментами HR Management, т. е., знаниями и технологиями реализации HR-задач. Они должны:

1. Знать и реализовывать технологию найма и отбора кандидатов.
2. Знать и реализовывать адаптационную программу для новых сотрудников.
3. Организовывать обучение и наставничество в компании.
4. Проводить мероприятия по командообразованию, регулировать корпоративные конфликты.
5. Участвовать в разработке и поддержании эффективной системы мотивации сотрудников.
6. Участвовать в организации и проведении аттестации и оценки персонала.
7. Предоставлять информацию руководству для принятия кадровых решений.
8. Организовывать обратную связь с персоналом, проводить опросы сотрудников.
9. Принимать участие в увольнении сотрудников, предлагает выходное интервью, проводить мониторинг факторов реальной и потенциальной текучести персонала.

Компетенции личной эффективности директора и менеджера по персоналу

Какие требования предъявляются к Директору и менеджеру по персоналу со стороны их личных компетенций? Ведь известно, что личные компетенции косвенно влияют на профессиональную успешность любого специалиста, в том числе, и «персональщика». Выделим такие важные компетенции личной эффективности, как стремление к личностному росту, зрелость, адекватная самооценка и уверенность в себе, гибкость и стремление меняться, самоменеджмент, знание и реализация правил бизнес-этикета, антистрессовая саморегуляция, деловой имидж и внешняя привлекательность.

Стремление к личностному росту, зрелость. Планирование жизни и карьеры, поиск внутренних ценностей, способность к творчеству и самомотивация к достижениям, отношение к руководству и коллегам, – все эти задачи связаны с личностным ростом специалиста.

Компетенция «Стремление к личностному росту, зрелость» проявляется в таких действиях «персональщика»:

1. Способности к конструктивному анализу своего про-

фессионального и личного опыта.

2. Способности к конструктивному анализу собственных достижений и неудач.

3. Умению взять ответственность за собственные решения в жизни и на работе.

4. Способности к интернальности в жизни и на работе, умению ставить значимые цели и достигать их, преодолевать препятствия, самостоятельно решать свои проблемы и разрешать собственные трудности.

Адекватная самооценка и уверенность в себе – одна из важнейших личных компетенций HR-ра, которая проявляется в том, что он верит в свои возможности выполнить профессиональную деятельность на высоком уровне эффективности.

Адекватная самооценка и уверенность в себе как компетентность личной эффективности присутствует у работника, если он совершает такие действия:

1. Имеет отличную самопрезентацию и демонстрирует уверенное поведение.

2. Способен быть убедительным, хорошо владеет словом.

3. Четко и уверенно выражает свою позицию в коммуникациях, в том числе, и конфликтах.

4. Проявляет самостоятельность, имеет собственную активную позицию.

Гибкость и стремление меняться – эта личная компетентность присутствует у всех успешных «персональщиков» и проявляется в таких действиях Директора и менеджера по персоналу:

1. Способности гибко применять профессиональные знания, правила и процедуры к решению конкретных задач.
2. Способности гибко адаптировать свой подход к решению задач по управлению персоналом с учетом внутренних условий компании.
3. Способности своевременно отказаться от неэффективных подходов в решении задач по управлению персоналом и устаревших навыков в работе.
4. Умении балансировать в коммуникациях, учитывать разные точки зрения, проявлять интеллигентность, дипломатичность и способность к компромиссу.

Навыки самоменеджмента Директора и менеджера по персоналу должен быть всегда – на высоте. Работа «персональщиков» связана с постоянными перегрузками, нерегламентированным рабочим днем, интенсивным общением с сотрудниками различного должностного статуса, начиная от Генерального Директора и заканчивая клининг-менеджером.

Компетенция «самоменеджмент» проявляется в таких действиях сотрудника:

1. Умении планировать рабочее время, используя эффек-

тивные инструменты тайм-менеджмента и собственные приемы, выработанные в практическом опыте.

2. Способности правильно распределять собственные временные ресурсы и временной бюджет, а также своевременно выполнении рабочих задач.

3. Уменьшении количества поглотителей времени или их отсутствии.

4. Умении четко работать в условиях сотрудничества с коллегами из Службы персонала и выполнять общую согласованную задачу.

Знание и реализация правил бизнес-этикета помогают «разруливать» множество непростых, и иногда даже потенциально конфликтных ситуаций. Грамотные Директор и менеджер по персоналу реализуют такие правила бизнес-этикета:

1. На работе в офисе и на корпоративных вечеринках ведут себя в соответствии с нормативами, принятыми в компании.

2. В ситуациях публичных выступлений на совещаниях, переговорах и презентациях реализуют корпоративные стандарты.

3. Реализуют навыки клиент-ориентированности: заботятся о сотрудниках и создают условия для удовлетворения их потребностей как внутренних клиентов.

4. Уважительно общаются с сотрудниками компании.

Навыки антистрессовой саморегуляции. Директор и менеджер по персоналу обязательно должны обладать личной компетентностью, связанной с умением регулировать собственный стресс. Мы ждем от этих специалистов, что они:

1. Сохраняют спокойствие и самообладание в напряженных, стрессовых ситуациях, способны конструктивно решать человеческие и производственные проблемы в условиях стресса.
2. Находят конструктивный выход из любой стрессовой ситуации, возникшей в офисе.
3. Умеют снижать стресс сотрудников и успокаивать их.
4. Способны сопротивляться вовлечению в стрессовую ситуацию.
5. Сами оперативно выходят из стрессовой ситуации и самостоятельно успокаиваются.

Деловой имидж и внешняя привлекательность. Перед «персональщиками» практически всегда ставится требование иметь европейскую внешность: быть ухоженными, современно одетыми и аккуратно причесанными.

Личная компетенция к поддержанию позитивного делового имиджа проявляется в таких действиях Директора и менеджера по персоналу:

1. Носят деловой костюм на работе, организованный

на основе принципа «светлый верх – темный низ».

2. В офисе всегда имеют аккуратный внешний вид.

3. В одежде предпочитают приглушенные и светлые тона, неброские украшения и сдержанную косметику.

Коммуникации директора по персоналу

В системе коммуникаций принято различать вертикальные и горизонтальные коммуникации. Рассмотрим сначала группу **вертикальных коммуникаций** Директора по персоналу – с собственником, Генеральным директором и управляющим компании. Это коммуникации, в которых Директор по персоналу находится в подчиненной позиции, если компания имеет вертикальную систему управления. В вертикальных коммуникациях, в свою очередь, можно выделить формально-деловое и неформально-личное общение.

Формально-деловое общение Директора по персоналу с ведущими лидерами компании происходит в кабинете на докладах и общении в офисе, при формулировании целей и установок для Службы персонала, а также при информировании и консультировании лидеров компании по конкретным кадровым вопросам.

Основная задача Директора по персоналу состоит в том, чтобы научиться общаться с собственниками и лидерами компании «на одном языке», слышать и быть услышанным, понимать самому, быть понятным и понятым. Для этого необходимо учиться говорить языком цифр – финансовых затрат на персонал и возможной отдачи, отражающейся на прибыли компании.

Формально-деловое общение организуется также на совещаниях, выступлениях, корпоративных праздниках, семинарах, тренингах и т. п. В деловых ситуациях Директору по персоналу необходимо владеть искусством общения с лидерами компании, при котором он сохраняет свое подчиненное положение и, в то же время, выступает консультантом по кадровым вопросам. Успех в формально-деловом общении основан на наличии сформированных у Директора по персоналу навыков публичных выступлений. Кроме того, обязательными для Директора по персоналу выступают требования к умению соблюдать корпоративные стандарты бизнес-этикета и дресс-кода.

Выступая руководителем для сотрудников Службы персонала, Директор по персоналу организует вертикальные деловые коммуникации со своими подчиненными. Особенности его общения с сотрудниками отражают корпоративную культуру компании и принятый стиль управления. При этом следует отметить, что в Службе персонала часто развиты взаимное доверие и демократизм в общении руководителя и сотрудников Службы персонала.

Неформально-личное общение Директора по персоналу с лидерами компании может возникать на корпоративных праздниках, при приглашении руководителями компании Директора по персоналу на семейные праздники, клубные и спортивные мероприятия, совместный отдых и проч.

В целом, на стиль вертикальных коммуникаций Директо-

ра по персоналу с собственником, Генеральным директором и управляющим компании влияет множество факторов: корпоративный стандарт общения, характеры ведущих лидеров, статус Директора по персоналу, уровень доверия к нему, наличие общих профессиональных и личных интересов, совпадений в образовании, биографиях, взглядах на жизнь, работу и проч.

Успешность таких коммуникаций зависит от умения всех участников общения находить баланс между необходимой деловой дистанцией и личностными оттенками общения, удержанием делового статуса и стремлением к человеческому сближению. В случае возникновения дружеских и личных отношений в неформальной сфере, основная задача состоит в том, чтобы на работе, при входе в офис, научиться переходить к сугубо деловым взаимодействиям.

Горизонтальные коммуникации Директор по персоналу поддерживает с топ-менеджментом компании, находящимися с ним на равном должностном уровне. Это может быть как сугубо деловое, так и дружеское общение. Основными принципами эффективных горизонтальных коммуникаций выступают:

1. Ориентация в общении на ведущие корпоративные ценности, принятые в компании.
2. Способность создавать и стабилизировать позитивные контакты, с минимальными допущениями напряжения в общении.

3. Способность всех участников общения поддерживать разумную деловую дистанцию.

4. Оказание консультативной помощи в кадровых вопросах руководителям других подразделений компании со стороны Директора по персоналу.

Позитивный PR корпоративных стандартов и управленческих решений

Особой задачей Директора по персоналу выступает его работа по разъяснению сотрудникам корпоративных стандартов и ценностей компании. По существу, в коммуникациях Директор по персоналу выступает одним из ключевых проводников корпоративной культуры в компании.

Приведу яркие примеры. Директор по персоналу одной из российских компаний, в которой была принята корпоративная ценность ориентации на результат, в общении с сотрудниками часто повторяла слоган: «Мы работаем на общий результат!» В западной компании, работающей на российском рынке и предъявляющей к сотрудникам требования по развитию у них высокой амбициозности, в общении с коллегами Директор по персоналу озвучивал слоган: «Не снижай амбициозность задачи!»

Кроме корпоративных стандартов, Директор по персоналу проводит работу по разъяснению решений, принимаемых руководством. Известно, что управленческие решения делятся на популярные и непопулярные. С первого взгляда может показаться, что популярные управленческие решения не требуют особой разъяснительной работы, поскольку они

должны естественным образом приниматься сотрудниками компании. Однако реальная жизнь показывает, что позитивный PR со стороны Директора по персоналу, а также своевременное преодоление барьеров и критики со стороны сотрудников, должны сопровождать практически все решения, принимаемые руководством.

Сначала разберем примеры **популярных управленческих решений**.

По поводу **организации традиционного праздника** (Нового года, 23 февраля или 8 марта) со стороны персонала могут быть такие критические замечания:

- «Лучше бы дали премию, чем тратить деньги на корпоративные вечеринки»
- «Все одно и то же, на корпоративной вечеринке быстро становится скучно»

Предложения по снижению барьеров перед организацией корпоративного праздника могут быть следующими. В-первых, с тем, чтобы сценарий праздника был интересен сотрудникам, рекомендуется провести анкетирование коллектива по интересам и предпочтениям. Довольно часто люди предлагают новые, креативные идеи по организации корпоративной вечеринки, причем, совсем не дорогие по части финансовых затрат.

Во-вторых, перед праздничным банкетом возможно проведение тренинга по командообразованию, что повысит ин-

терес участников и будет способствовать повышению эффективности командной работы.

Выдача премий, как ни странно, нередко тоже сопровождается критикой сотрудников. В плане критических замечаний можно услышать:

- «Премии распределили несправедливо»
- «При распределении премий не были разработаны четкие критерии оценки»
- «Премии выдают субъективно, без привязки к реальным результатам работы»

Снижение барьеров и критических замечаний связано с разработкой объективных критериев оценки с тем, чтобы люди были уверены в правильности выдачи премиальных. Кроме того, позитивное отношение сотрудников к премиальным возникает при создании мотивационной среды компании: наличие понятных, измеримых и справедливых критериев оценки работы, а также согласия и поддержки со стороны коллег.

Кроме популярных управленческих решений, руководству компании приходится принимать **непопулярные решения**, особенно в период нестабильной экономической ситуации и в условиях кризиса.

В последние годы во многих российских компаниях руководство усиливает **контроль над рабочим временем**. На входе в компанию охрана фиксирует время прихода со-

трудников, и за опоздания накладываются штрафные санкции.

Основные критические замечания со стороны сотрудников состоят в следующем:

- «В условиях большого города трудно приезжать на работу вовремя, везде – пробки»
- «Офис компании находится в неудобном месте»
- «Каждый день приходится уходить позже фактического окончания рабочего дня, и никто не фиксирует, сколько времени переработано, а утром штрафуют за опоздания: это несправедливо»

Работа Директора по персоналу по контролю над рабочим временем сотрудников состоит в разъяснении решений руководства по планированию рабочего времени и снижению временных потерь. В этом случае необходимо говорить о правильной расстановке приоритетов, четком планировании рабочего времени и сокращению временных поглотителей с тем, чтобы сотрудники успевали решать производственные задачи в течение рабочего дня и успевали своевременно уходить с работы.

Вполне возможно, что в этом случае в компании нужно организовать семинар по тайм-менеджменту с целью повышения компетентности персонала в планировании и организации рабочего времени. Если по причине экономии средств на обучение, нет возможности провести семинар,

имеет смысл закупить книги по тайм-менеджменту или организовать внутренние консультации успешных и организованных сотрудников, успевающих решить производственные задачи в течение рабочего дня.

Наибольшую трудность для разъяснительной работы со стороны Службы персонала составляют решения руководства, связанные с **понижением в должности** сотрудников, не справляющихся с рабочей нагрузкой. Как правило, такие решения принимаются в результате плановой или внеплановой аттестации, имеющей юридический статус.

Недовольство и критика сотрудников выражается в таких утверждениях с их стороны:

- «Это несправедливо»
- «Я старался, но не получилось»
- «В коллективе есть любимчики, которые работают спустя рукава, но их не понижают в должности и не снижают заработную плату»

Такие критические замечания, которые можно услышать от некоторых сотрудников, как правило, возникают в тех компаниях, в которых статус аттестации является невысоким, и люди не доверяют оценке, полученной в результате работы аттестационной комиссии. Разъяснительная работа Директора по персоналу в этих случаях состоит в повышении статуса аттестации в компании, а также в подробном описании оценочных процедур, организованных в процессе

работы аттестационной комиссии.

Следует отметить, что **оценка персонала** нередко проходит довольно напряженно. Люди проявляют нежелание быть оцененными, они опасаются негативных последствий в свой адрес, испытывают неуверенность и стресс, говорят о непродуктивной потере времени. От активных критиков можно услышать:

- «Это не оценка, а „жернова“, перемалывающие всех нас»
- «Работаем в поте лица, а нас еще оценивают»

Работа Службы персонала по внедрению системы оценки в ходе аттестации, если ранее в компании она не проводилась, состоит в первоначальной организации пилотной аттестации успешного подразделения с применением современных оценочных технологий. Результаты пробной, пилотной аттестации должны быть прорекламированы в компании с целью объяснения ее необходимости и полезности для сотрудников. Поскольку аттестация связана с объективацией оценки работы сотрудников, есть смысл заинтересовать руководителей подразделений в том, что аттестация окажет им существенную помощь в управлении подчиненными. Необходимо также популяризировать оценочные методы, организовав в подразделениях краткосрочные консультации по методам оценки. Есть смысл привести ряд примеров, взятых из других компаний, в которых аттестация про-

водится успешно и возведена в ранг корпоративного стандарта системы качества.

В настоящий период условиях нестабильной ситуации и кризиса многие компании **сокращают расходы** на персонал. На первых этапах это – сокращение вакансий и отказ от приема новых сотрудников. Дальнейшие решения по сокращению расходов на персонал касаются сокращения компенсационного пакета, командировочных расходов, оплаты корпоративных обедов и кофе-брейков, праздничных вечеринок и организации совместного отдыха. Особенно болезненно люди воспринимают сокращение рабочего времени (рабочего часа или рабочего дня), ожидая, что после этого начнется сокращение персонала.

В условиях нестабильности начинают процветать слухи и домыслы, особенно в тех случаях, когда в компании отсутствует информационная прозрачность. Если нет четких ориентиров на ближайшее будущее, информационный вакуум заполняется тревожными предположениями и страхами.

В одной компании Административный директор выпустил из поля внимания закупку кофе, что обычно делалось за счет компании для организации кофе-брейков сотрудников. В течение недели в офисе не было кофе, и наиболее активные сотрудники организовали «поход к руководству» с целью прояснения, кого из них будут увольнять в скором времени. На самом деле, руководство компании в кризисный период приняло решение во что бы

то ни стало сохранить людей, и увольнять никого не собиралось. Однако никто не придавал значения необходимости проинформировать коллектив о принятом решении. В связи с этой незначительной оплошностью Административного директора оказалась тревожной для сотрудников.

В условиях нестабильности и кризиса особая роль в подробных разъяснениях решений руководства принадлежит Директору по персоналу и сотрудникам Службы персонала. В этих случаях имеет значение не только то, что говорят персональщики, но то, как они говорят. Сформулируем несколько рекомендаций по тому, как технологически строить в этом направлении свою работу с персоналом.

Сначала несколько мыслей о важности самопрезентации в общении с людьми:

1. Держаться следует уверенно и спокойно. В условиях нестабильности люди стараются почувствовать состояние говорящего и обращают внимание не столько на слова, сколько на манеру поведения должностного лица, обладающего полномочиями разъяснительной работы.

2. В общении с сотрудниками следует поддерживать контакт – зрительный и эмоциональный, демонстрировать позитивное отношение и принятие.

3. В период сложных решений желательно говорить с позиций «мы», показывая людям, что все, как сотрудники, так и руководство, находятся в кризисной ситуации и вынужде-

ны принять ряд непопулярных мер.

4. Необходимо самому полностью верить в то, что под-
лежит разъяснению и обсуждению. Директор по персона-
лу должен понимать необходимость решений руководства
и найти для себя и сотрудников аргументы, на основании ко-
торых эти решения являются необходимыми и единственно
верными.

5. В числе таких аргументов можно перечислить: стабиль-
ность бизнеса и компании, сохранение возможного мини-
мума рабочих мест, принятие непопулярных, но временных
мер, от которых можно будет потом отказаться, когда эконо-
мика страны пойдет на подъем.

6. В общении с людьми большое значение имеет сила лич-
ности руководителя, поэтому по отношению к кризису Ди-
ректору по персоналу необходимо выработать собственную
конструктивную установку. В этом направлении можно го-
ворить с людьми о том, что разумно принять кризис как
испытание, рассматривая его как новые возможности роста
и развития новых компетенций. Позитивная сторона кризи-
са проявляется и том, что в трудных обстоятельствах лю-
ди объединяются, оказывают друг другу помощь и поддерж-
ку. Главное, не допустить в коллективе паники, отчаяния
и страха в нестабильный период, в котором оказалась миро-
вая и российская экономика.

Глава 4. Общие вопросы построения системы управления персоналом в компании

Бюджетирование затрат на персонал

Бюджетирование – часть краткосрочного или долгосрочного планирования, представляет собой метод распределения финансовых ресурсов для достижения запланированных целей (62).

В качестве финансовых средств выступают собственные ресурсы компании, а также кредитные, бюджетные и средства инвестора.

В российском бизнесе реализуются следующие основные подходы к бюджетированию: «сверху-вниз» и «снизу-вверх».

При первом подходе процесс бюджетирования осуществляют руководители высшего звена управления. Сильная сторона такого подхода состоит в том, что при распределении денежных средств максимально учитываются стратегические цели и задачи компании. Кроме того, при принятии решения топ-менеджментом в компании не возникают конфликты и разногласия, линейные руководители и сотрудни-

ки подчиняются решениям «сверху».

Для эффективного бюджетирования «сверху-вниз» руководители высшего звена должны четко понимать специфику и нюансы бизнеса, а также обладать реалистичным подходом к планированию деятельности компании. Следует отметить, к сожалению, что в качестве недостатка можно назвать привычный для российского бизнеса подход планировать расходы на персонал по «остаточному» принципу. Как правило, основные финансовые средства направляются на прибылеобразующие подразделения – отделы производства и продаж, приносящие компании основные прибыли.

При подходе к бюджетированию «снизу-вверх», который часто применяется в больших компаниях, руководители структурных подразделений составляют собственные бюджеты, которые потом согласовываются, координируются и обобщаются на высшем этаже власти. Сильной стороной такого подхода, особенно в отношении Службы персонала является тот факт, что Директор по персоналу, как и другие руководители отделов и направлений, может составить подробный список конкретных статей расходов на персонал и указать обоснованный объем финансирования запланированных задач по персоналу.

И все же, если для планирования бюджета компании применять только второй подход, необходимо много сил и времени тратить на согласование всех финансовых вопросов между руководителями подразделений компании. В связи

с этим, на практике чаще всего применяется комбинированный подход, когда топ-менеджеры собирают информацию снизу, и после согласования и координирования всех статей расходов, принимают решение по бюджетированию.

В ходе согласования, как все руководители отдельных направлений деятельности компании, Директор по персоналу должен запланировать расходы на Службу персонала и выполнение задач развития персонала. Особенно важно уметь отстаивать и обосновывать необходимость затрат на персонал по каждой конкретной задаче, о чем мы будем говорить ниже в данной главе.

Различают несколько видов бюджетов, опишем основные из них.

Общий бюджет состоит из операционного и финансового. **Операционный бюджет** отражает планируемые операции на предстоящий год: бюджет продаж (доходов), производственный бюджет, бюджеты закупок, бюджет заработной платы и бюджеты условно-постоянных расходов.

Финансовый бюджет отражает отчеты о прибылях и убытках, капитальных затрат, а также бюджет денежных средств предприятия и подготовленный на их основе прогнозный бухгалтерский баланс.

По временному критерию бюджеты делятся на **краткосрочные** и **долгосрочные**. В качестве базового периода планирования денежных поступлений и затрат выбирается один финансовый год. Долгосрочным считается бюджет, со-

ставленный на срок более одного года, краткосрочным – менее одного года. В кризисный период технология принятия решений и корректировок может учитывать несколько вариантов бюджетов в зависимости от развития внешнеэкономических условий.

Генеральный Директор компании «Мегафон-Москва» Игорь Парфенов в своем интервью сказал: «Сформирован бюджет нашего ожидания рынка на будущий год и на ближайшие месяцы. У нас есть несколько вариантов антикризисных планов. Если потребление услуг не падает, мы развиваемся согласно утвержденному бюджету. Но если мы заработаем меньше, то будем меньше и тратить. Если недобор плана составит 10%, то определены конкретные шаги по сокращению издержек. К примеру, отказываемся от парка представительских машин, экономим на корпоративных мероприятиях, командировках. Соответствующие меры подготовлены и на случай, если потери составят 20% и 30% от плана. Такая многоходовая комбинация позволяет сохранить эффективность бизнеса».

В постатейных бюджетах ограничены конкретные суммы затрат по каждой статье без возможности переноса в другую статью, даже в случае существенной экономии средств по одной из статей. В российском бизнесе постатейное ограничение расходов практикуется для контроля и ограничения полномочий руководителей среднего звена управления и ли-

нейного персонала.

Система бюджетов с временным периодом предполагает, что неизрасходованный на конец запланированного периода остаток финансовых средств не переносится на следующий период. Данную технологию применяют с целью контроля деятельности топ-менеджмента и расхода ресурсов компании.

Бюджеты с нулевым уровнем каждый раз составляют заново, «с нуля». **Преемственный бюджет** имеет шаблон, «пустографку», в которую при очередном бюджетировании вносятся коррективы, отражающие текущие изменения.

Роль и ответственность Службы персонала в бюджетировании состоит в составлении бизнес-планов работы с персоналом, планов мероприятий, оценки и формулирования аргументов обоснования необходимых финансовых затрат на персонал. Основные бюджеты затрат Службы персонала включают:

- обеспечение деятельности Службы персонала;
- комплектование компании кадровыми ресурсами;
- использование персонала;
- обучение и развитие персонала.

Для составления бюджетов затрат на персонал, необходимо отразить затраты в плановых калькуляциях и расходах по местам возникновения затрат. Документы, обосновывающие затраты на персонал, формируются Службой персона-

ла, отделом организации труда и заработной платы (ОТиЗ). Затем они передаются в планово-экономические структуры, которые в формате калькуляций передают их в финансовый отдел для формирования бюджета затрат на персонал.

К документам, регулирующим бюджетные отношения, относится **Положение о бюджетировании**. Положение содержит перечень бюджетов, их формат, порядок разработки бюджетов и подготовку материалов об их фактическом исполнении. В Положении о бюджетировании указываются структурные подразделения, принимающие участие в разработке бюджетов, ответственные исполнители, перечень документов, которые используются при их составлении, место их нахождения и даты их предоставления.

В основе бюджетирования лежат Методика планирования, калькулирования, учета себестоимости, Учетная политика, Положение о документообороте, а также ряд документов, которыми регламентируются и нормируются бизнес-процессы компании.

Служба персонала, с одной стороны, является центром ответственности, с другой – центром затрат. Типовые расходы Службы персонала отражены в таблице 4.

Функции Службы персонала	Виды затрат	Примечания
<p>Определение необходимой численности и профессионального состава персонала</p> <p>Подбор персонала</p> <p>Адаптация персонала</p>	<p>Стоимость услуг внешних консультантов</p> <p>Расходы на объявления в СМИ, услуги рекрутинговых компаний, оплата Интернета и баннеров</p> <p>Расходы на разработку и проведение адаптационных курсов занятий</p>	<p>Разовые расходы</p> <p>При массовом подборе – регулярные расходы, при стабильности персонала – разовые расходы</p> <p>Статья расходов появляется, если для разработки и проведения адаптационных курсов компания пользуется услугами внешних консультантов</p>
<p>Обучение и развитие персонала</p>	<p>Внутреннее обучение персонала</p> <p>Внешнее обучение персонала, гонорар внешним тренерам</p> <p>Оборудование учебного помещения, организация стажировок</p> <p>Покупка книг</p> <p>Подписка на периодические издания</p>	<p>Разовые и периодические расходы</p>
<p>Мотивация персонала</p>	<p>Заработная плата</p> <p>Налоги</p> <p>Соцпакет</p> <p>Компенсации</p> <p>Материальная помощь</p>	<p>Регулярные расходы</p>
<p>Оценка персонала</p>	<p>Проведение оценочных процедур</p>	<p>Разовые расходы, если для реализации привлекаются внешние консультанты</p>
<p>Корпоративная культура</p>	<p>Организация праздников</p> <p>Подарки сотрудникам</p> <p>Выпуск корпоративной прессы</p> <p>Оформление стендов</p>	<p>Регулярные расходы</p>

Табл. 4. Типовые расходы на персонал

Теория поколений и система управления персоналом

Кроме бюджетирования затрат на персонал, к общим вопросам построения системы управления персоналом можно отнести теорию поколений, популярную в последнее время. Опора на теорию поколений помогает найти простое и понятное основание для анализа жизненных установок и ценностей сотрудников, построения эффективной корпоративной культуры и общей системы управления персоналом компании.

Теория поколений была разработана американскими историками Нейлом Хоувом и Вильямом Штраусом. В данной концепции систематизированы ведущие ценности для людей разных поколений с учетом истории США. Важно отметить, что предполагается, что поколение – это люди, рожденные в один и тот же исторический период и испытывающие влияние одних и тех же событий в обществе. Известно, что ценности формируются у молодого человека в условиях семейного и общественного воспитания в возрасте 10—16 лет, воспринимаются им как естественные, нормальные и правильные принципы жизни и работы, и проявляются в отношении к кадровой политике компании, профессии и коллективу сотрудников.

Опишу сначала четыре поколения американцев, характе-

ристики которых даны с учетом истории США, а потом – поколения россиян с позиции истории России.

Поколение Y (поколение сети, 1983—2000 г.г. рождения) характеризуется такими ценностями:

- изменения;
- оптимизм;
- общительность;
- уверенность в себе;
- разнообразие;
- творчество;
- фрилансинг, удаленный офис, гибкий рабочий график;
- свободная одежда на работе;
- достижение;
- немедленное вознаграждение;
- мораль, нравственность;
- гражданский долг;
- техническая, компьютерная компетентность.

Поколение X (или тринадцатое поколение, 1965—1984 г.г. рождения) характеризуется такими ценностями:

- изменения;
- выбор;
- равноправие;
- индивидуализм;
- конкуренция, выживание;
- надежда на себя;
- прагматизм;

- глобальная информированность;
- обучение в течение всей жизни;
- техническая, компьютерная компетентность;
- свободная («джинсовая») пятница;
- унисекс.

Поколение Беби-бумеров (1943—1965 г.г. рождения)

характеризуется такими ценностями:

- оптимизм;
- молодость;
- здоровье;
- работа;
- ориентация на команду;
- личностный рост, стремление быть лучшими;
- личное вознаграждение и статус;
- официальный дресс-код на работе;
- подчеркивают гендерную привлекательность.

Молчаливое поколение (1923—1945 г.г. рождения)

ориентировано на такие ценности:

- честь;
- закон и порядок;
- соблюдение правил;
- преданность;
- уважение к должности и статусу;
- жертвенность;
- терпение;
- экономность;

– религиозность (партийность).

В России также можно выделить четыре поколения, но особенности исторических событий в России и бывшем СССР были иные, нежели в США.

Молодые люди 18—23 лет – это представители поколения Сети, взрослевшие Новом времени, в общемировом информационном пространстве и имевшие возможность учиться и отдыхать за границей. Сейчас ценности молодых россиян очень близки к ценностям всех молодых людей планеты этого возраста:

- уверенность в себе;
- свобода;
- изменения;
- позитивность;
- общительность;
- творчество;
- фрилансинг;
- патриотизм.

Для молодых людей 18—23 лет привлекательными выступают такие условия работы в компании:

- компания – крупная и известная на рынке;
- компания динамично развивается, и корпоративное развитие связано с позитивными изменениями;
- в компании есть системная корпоративная культура (история, миссия, видение, ценности, правила корпоративной

бизнес-этики, традиции);

- компания имеет интерактивный внутренний сайт с Центром знаний;

- в компании организовано регулярное обучение персонала (за счет компании);

- в компании поставлена система наставничества для передачи практического профессионального опыта новым сотрудникам;

- молодой сотрудник поступает в подразделение, которым руководит опытный руководитель, наставник «по жизни»;

- в компании молодой сотрудник может реализовать свою потребность в общении со сверстниками на корпоративных праздниках и выездах.

Молодые люди 24—35 лет – это поколение Перестройки, их юность совпала с глобальными изменениями в общественном устройстве России. Подавляющее большинство из них начали раннюю профессиональную деятельность, одновременно учились и работали. Многие обеспечивали родителей, не сумевших сориентироваться в новых условиях и потерявших работу. Их молодых людей 24—35 лет:

- выживание;

- надежда на себя;

- трудоголизм;

- конкуренция, деловая агрессия;

- утрата привычных общественных ценностей и выработка собственных ценностных ориентиров, индивидуализм;

- критика родителей, утрата родственных связей;
- ориентация на бренды;
- стремление к профессиональному успеху;
- материальная мотивация;
- прагматизм, экономность.

Для молодого специалиста 24—35 лет будет привлекательной корпоративная культура компании с такими особенностями:

- в компании присутствует перспектива роста, развития карьеры (вертикальной, горизонтальной или ускоренной, центростремительной);
- в компании организовано системное корпоративное обучение, а также поощряется бизнес-образование в престижных учебных центрах;
- в компании созданы условия для расширения профессиональных знаний и опыта;
- при получении опыта завершения успешных проектов в компании созданы условия для влияния на политику компании;
- в компании можно удовлетворить интерес к инновациям и новым методам работы;
- в коммуникациях с коллегами можно реализовать стремление к расширению жизненного опыта.

Взрослые люди 36—45 лет – это поколение исчезнувшей советской цивилизации. Они были воспитаны в советское время, но работать им пришлось в условиях молодого

русского капитализма, когда старая партийно-номенклатурная общественная система уступала место новой, капиталистической формации. Их ценности:

- выживание;
- работа;
- свободное время;
- общительность, способность к сплочению;
- успех;
- непрерывное обучение;
- материальное благополучие;
- семейные ценности.

Для опытного профессионала 36 – 45 лет приоритетными выступают такие условия работы:

- в компании построена эффективная корпоративная культура с такими ценностями, как командность, взаимопомощь и взаимоподдержка, ориентация на результат;
- в компании организован Корпоративный университет с внутренними консультантами и экспертами (сотрудник – преподаватель Корпоративного университета);
- в компании развит институт наставничества (сотрудник – наставник в компании);
- в компании присутствуют возможности для карьерного роста;
- в компании имеются условия для расширения деловых контактов.

Зрелые люди 46—60 и более лет – это поколение по-

бедителей, дети и родственники отцов и матерей, победивших во Второй Отечественной войне, поднявших страну после разрухи и имевших крупные достижения – полет Гагарина, Оттепель, научные открытия. Для них характерны такие ценности:

- оптимизм, стремление к радости;
- здоровье;
- вера в успех;
- патриотизм, ощущение себя лучшими в мире;
- уважение к закону, порядку, статусу;
- стабильность;
- общительность;
- уважение общественных и семейных ценностей.

Для зрелого профессионала 46 – 60 и более лет эффективной будет корпоративная культура компании с такими особенностями:

- стабильность компании и стабильность работы в конкретной компании, особенно в условиях кризиса;

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.