

От автора бестселлера «Как продать слона»

Ася Барышева Екатерина Киктева

МОТИВАЦИЯ



опыт ведущих российских компаний
корпоративные стандарты
рейтинговая система кадров
внедрение системы ротации

Ася Владимировна Барышева

Екатерина Киктева

Мотивация

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=8480539

Ася Барышева, Екатерина Киктева. Мотивация Опыт ведущих российских компаний, корпоративные стандарты, рейтинговая система кадров, внедрение системы ротации: ФЛИНТА; Санкт-

Петербург; 2014

ISBN 978-5-496-00908-9

Аннотация

Бизнес в России делать непросто. Необходимо постоянно решать по 105 вопросов на день, и вопрос самочувствия сотрудников в компании часто уходит на второй, третий, а то и двадцать третий план.

Эта книга о реально работающих управленческих процедурах, которые позволяют увидеть, какие инструменты можно использовать в своей компании и о каких бизнес-процессах надо думать.

Возможно, именно благодаря данному изданию возникнет мысль: «Что же я сижу – во всех компаниях уже есть такие программы»? Именно эта мысль часто становится началом больших неотвратимых изменений.

Все, что нужно для решения практических задач в области HR, приведено под одной обложкой: стандарты работы

подразделений, технология внедрения KPI, технологии оценки, создания мотивирующей атмосферы и благоприятных условий для высокоэффективной работы, способы создания счастливых сотрудников и приемы индивидуального подхода.

В книге собраны примеры лучших российских HR-практик. Кейсы основаны на интервью HR-специалистов, которые уже применяют последовательные системные решения в сфере управления человеческим капиталом, стараются изменить атмосферу в компании, внедряя интересные нестандартные творческие практики.

Издание адресовано собственникам компаний, директорам, руководителям, а также HR-специалистам и директорам по персоналу. Получите действующие рекомендации по развитию своего бизнеса, применяйте на практике самые эффективные технологии и добейтесь впечатляющих результатов!

Содержание

Предисловие. Бизнес и люди	6
Причина первая	7
Причина вторая	11
Третья причина	15
Как лучше читать книгу	17
Глава 1	21
Практика компании «Юнсен»	37
Глава 2	49
Пять причин, по которым сотрудники нуждаются в четких критериях оценки (KPI)	54
Как использовать мотивирующую силу оценки	59
Практика компании RRC	71
Личные приоритеты	73
Этап 1. Базовые ценности	74
Этап 2. Управление по целям	79
Этап 3. Модель компетенций	80
Этап 4. Оценка персонала (аттестация)	84
Конец ознакомительного фрагмента.	85

**Ася Барышева,
Екатерина Киктева**

**Мотивация Опыт ведущих
российских компаний,
корпоративные стандарты,
рейтинговая система
кадров, внедрение
системы ротации**

© ООО Издательство «Питер», 2014

Все права защищены. Никакая часть электронной версии этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, для частного и публичного использования без письменного разрешения владельца авторских прав.

Предисловие. Бизнес и люди

Эту книгу нас побудили написать три причины.

Причина первая

Мы практикующие консультанты, поэтому на примере своих проектов знаем, как важна мотивация для реализации любого начинания в любом бизнесе. Мы знаем абсолютно точно: нет мотивации – нет хорошего результата. Даже если достижение результата требует простых, понятных и тысячу раз опробованных действий; даже если достижение результата не связано с большим напряжением или невероятным прорывом. У вялых, равнодушных, незамотивированных людей никогда ничего не получается! И наоборот, у позитивно настроенных, активных, целеустремленных специалистов и технологии внедряются, и практики приживаются, и проекты реализуются, и все это конвертируется в отличные бизнес-показатели.

Чем отличаются замотивированные и незамотивированные специалисты?

Если упрощенно, то замотивированный специалист с помощью своей профессиональной деятельности удовлетворяет важные для себя потребности. Потребности в стабильности, удобстве, справедливости, признании, осмысленности, драйве, новизне, статусе и самореализации. Кроме того, замотивированный специалист получает зарплату, которую он субъективно воспринимает как хорошую, а это является отражением того, что компания удовлетворяет его интересам.

Ведь что такое «хорошая зарплата», до сих пор точно никто не знает!

Таким образом, опять же упрощенно, до работы наш сотрудник не удовлетворяет свои потребности и выглядит так.



Удовлетворение потребностей до работы

А в процессе работы – так, как показано на следующей странице.

Конечно же, это идеальная картинка. Но теория менедж-

мента и практика управления накопили множество технологий, позволяющих компаниям приблизиться к идеалу.

Мы уверены, что каждая компания может иметь такую замотивированную команду, какую захочет. Для этого только необходимо понять, какие практики должны быть внедрены.

Именно по этой причине мы собрали в книге эффективные, работающие HR-практики, применяемые в успешных российских компаниях, и попросили рассказать о данных практиках руководителей и HR-специалистов этих компаний.



Удовлетворение потребностей в процессе работы

Причина вторая

В российских компаниях эффективность управления человеческим фактором до сих пор остается крайне низкой.

В одной из организаций линейные руководители с горечью рассказывали, что «самое главное в нашей компании – это людишки». Не думайте, что это была мелкая фирма с никакими результатами. Нет! Вполне себе уважаемая корпорация с хорошими бизнес-показателями.

Какая разница, как себя чувствуют работники? Самое главное – результат. Результат хороший – значит, и отношение правильное. А все сантименты с персоналом – дело вкуса. К сожалению, так думает немало российских руководителей.

С одной стороны, их можно понять. Организация, в которой работают покорные сотрудники с низкой самооценкой, получает несколько плюсов.

- Во-первых, людишки не предъявляют высоких требований к условиям труда. Они согласны выполнять большие объемы монотонной, плохо организованной работы в скучном офисе (производственном цехе, торговом зале) с устаревшим оборудованием за маленькую зарплату. Это экономно.

- Во-вторых, они почти ничего не хотят, а если и хотят, то совсем немного – только чтобы продолжить свою жалкую

и неинтересную жизнь. И снова прямая экономия: не надо вкладывать средства в мифическое развитие.

- В-третьих, людишки послушны и выполняют указания руководства. Что опять же важно: повышается уровень контроля и управляемости.

- В-четвертых, и руководство среди этой серой массы тоже чувствует себя выше.

- В-пятых, почти ничего не надо менять.

Сплошные плюсы.

Может быть, так и нужно? А все призывы, потуги и даже смелые инновационные решения в области HR-технологий – только вклад в копилку человечности, комфорта и приятных отношений?

С другой стороны, у такого подхода хватает и минусов.

- Людишки не могут хорошо работать. Они могут выполнять привычные дисциплинарные требования, а при удобном случае тайно саботировать распоряжения руководства. В результате компания демонстрирует низкие показатели эффективности. Сегодня российские компании по-прежнему в три раза менее эффективны, чем западные конкуренты. Со вступлением России в ВТО такое отставание становится смертельно опасным для бизнеса.

- Людишки не хотят большего. Сложные задачи их пугают, усиливая уровень тревоги, заставляя сосредоточиться на вопросах личного выживания. Поэтому на призывы руководства о новых перспективах они вяло кивают и с озлобле-

нием думают, что от них опять чего-то хотят. Внутренне они не согласны и не будут ничего предпринимать без дополнительного контроля.

- Людишки не могут проявлять инициативу. Потому что страшно. Да и зачем все менять? Это же страшно вдвойне. Поэтому, когда компания попадает в сложную ситуацию, вроде бы лояльные сотрудники становятся еще более вялыми и пассивными. Такой же вялостью и недоверием они встречают новые решения, новые технологии, новые продукты и новые рынки. Проекты, которые могли бы стать завтрашней реальностью, отодвигаются в неопределенно далекое будущее.

- Людишки не могут вдохновлять своих клиентов. В продажах всегда присутствует эмоциональный компонент. Иногда он незначителен, но порой уверенная речь, счастливый вид и горящие глаза продавца – единственные аргументы для клиента. Серые, забитые менеджеры способны только монотонно повторять заученную речь, которая никого не обманет. Результат – компания теряет большие обороты возможных продаж.

- Людишки не могут вдохновлять и своих подчиненных. Они могут лишь оценивать, контролировать и наказывать их. А еще отыгрываться на них за горечь собственных унижений. В результате и у подчиненных резко снижается уровень мотивации.

Вывод: с точки зрения долгосрочной перспективы иметь

в штате людишек экономически невыгодно. А выгодно иметь людей, которые бы с удовольствием работали, принимали сложные решения, выдерживали стрессовые нагрузки, несли ответственность за производимую продукцию. Чтобы в российских компаниях стало больше таких людей, надо научиться управлять процессом мотивации.

По этой причине мы собрали в книге мотивационные механизмы, использование которых помогло бы российским руководителям наладить работу с человеческим фактором и сделать свои компании успешными и процветающими.

Третья причина

Третья причина, которая заставила нас написать книгу такого формата, состоит в особенности работы руководителя. Мы знаем, что руководители не любят сложную книжную теорию, а любят простую «работающую практику», то есть модели, подходы, технологии, которые приносят хорошие бизнес-результаты. Мы тоже ее любим. К сожалению, нельзя взять и составить перечень HR-практик, использование которых гарантированно обеспечило бы компании высокие показатели. Любая практика требует анализа, адаптации и личной мотивации при внедрении.

Однако гораздо легче учиться на примере компаний, которые успешно прошли свой путь внедрения той или иной технологии и получили хороший результат. К их опыту стоит присмотреться. Во многих российских компаниях руководители по персоналу берут какую-нибудь известную западную практику, описанную в учебниках или услышанную на курсах, и пытаются внедрить. А потом разочарованно сообщают: «Все это не работает!» А почему не работает? Потому что каждая технология требует тонкой настройки, учета всех технологических нюансов и деталей; она точно подбирается под конкретные бизнес-задачи, а не берется из учебника и т. д.

В конечном итоге очень многие эйчары и руководители

вообще разочаровываются в мотивационных практиках и совсем перестают уделять им внимание. Мы же предлагаем вам познакомиться с опытом компаний, которым удалось внедрить эти практики и получить видимые бизнес-результаты. В книге собраны интервью с руководителями компаний, где такие практики работают, где такие подходы усиливают бизнес, где такие модели укрепляют рыночные позиции предприятия. Где люди, команды, отношения, взгляды, желания, профессионализм и амбиции переводятся в повседневные практики HR и благодаря такому переводу начинают работать – приносить ощутимые результаты.

Глобальная идея книги состоит в том, что HR – это важно, HR – это нужно, HR – это выгодно. И в России существуют специалисты, которые умеют профессионально работать с человеческим фактором. Соответственно, у этих специалистов есть чему поучиться.

Как лучше читать книгу

В каждой главе описаны мотивационные механизмы, запуск которых приводит к усилению мотивации отдельных сотрудников.

При чтении можно выбирать отдельные главы – те, которые в большей степени привлекли ваше внимание.

Возможно, о некоторых технологиях вы скажете: «Да, это правильно, у нас тоже есть похожие практики». А о других: «Это что-то непонятное; это никто не сможет сделать; это не сработает». Именно к последним мы просим вас серьезно присмотреться. Потому что как раз они могут стать элементом, который добавит энергетики вашей команде. И обязательно обращайтесь внимание на технологические детали внедрения и использования практик: именно в деталях нередко скрывается успех!

- Вы верили, что продать можно даже воздух, и считали, что для сотрудников это неважно? Посмотрите, какие процессы стоит запустить, в **главе 1 «Мотивирующая сила продукта»**.

- Долго культивировали тепличные условия для сотрудников и начали уставать от их благополучной пассивности? Посмотрите **главу 2 «Оценка бодрит, направляет, вселяет уверенность»** и **главу 6 «Мобилизующие соревнования»**.

- Всегда работали за счет творческой энергии, всячески избегали описаний и документации? Возможно, стоит запустить процессы стандартизации. Как это сделать, описано в **главе 4 «Стандарты: стабильность и развитие в одном флаконе»**.

- Все время были заняты развитием компании, не обращая особого внимания на условия труда, режим работы, обстановку в офисе? Возможно, пришла пора задуматься об усилении гигиенических факторов. В этом поможет **глава 3 «Гигиенические факторы как основа позитивной атмосферы»**.

- Постоянно меняли персонал, а теперь решили растить и развивать наиболее ценные кадры? Посмотрите на практики, описанные в **главе 5 «Индивидуальный подход как вызов»**.

- Не понимаете, почему развития не происходит и персонал недоволен, хотя вы принимаете профессиональные управленческие решения? Ответ наверняка найдете в **главе 7 «Зеркало эффективности: мотивация обратной связью»**.

- Думали только о бизнес-процессах, игнорируя «загадочную душу сотрудника», которая все время преподносит вам сюрпризы? Срочно углубитесь в **главу 8 «Секреты вдохновляющей атмосферы»!**

- Начали задумываться над тем, как удержать профессионалов высокого уровня, людей, которые постоянно ищут что-

то новое? Обратите внимание на **главу 9 «Волшебная сила ротации»**.

Сила мотивирующих техник состоит в том, что каждая из них обычно удовлетворяет сразу несколько потребностей сотрудников и тянет за собой целый «хвост» эмоциональных изменений. Поэтому можете смело запускать новые практики – дополнительные эмоции вам обеспечены. Однако у применения мотивационных техник есть и слабые стороны. Увы, нельзя в точности скопировать чужую технологию и ждать, когда у сотрудников повысится мотивация. Практики должны быть адаптированы. Так, простое действие – расставить букеты на рабочих столах сотрудниц в честь 8 Марта – может иметь совершенно разные последствия в разных коллективах: от негодования «лучше бы премию дали» до восторженных восклицаний «Наш руководитель – такой красавчик!».

Поэтому внимательно читайте интервью, где детально описаны конкретные условия, в которых сработала та или иная практика. Для нас было важно привести именно кейсы реальных компаний, чтобы вы не сказали: «А, это все теория – в жизни все по-другому!»

Как известно, есть большая разница между желанием и действием. Еще большая пропасть отделяет правильные теоретические концепции от успешной реализации. Акцент на работающих управленческих процедурах позволит вам увидеть, какие инструменты можно использовать в своей компании и о каких бизнес-процессах надо думать. А может быть,

кто-нибудь и спохватится: «Что же я сижу? Во всех компаниях уже есть такие программы!» Именно такая мысль часто становится началом грандиозных перемен. Мы будем счастливы, если книга вдохновит вас на их осуществление.

Мы также будем счастливы, если вы обратитесь к нам с вопросами, комментариями или предложениями. Для этого напишите по адресу syssales@yandex.ru или позвоните по телефону 8 (495) 645-16-72.

*Екатерина Киктева и Ася Барышева,
партнеры проекта «Системные продажи»*

Глава 1

Мотивирующая сила продукта

На работе. Начальник:

– Наташа, вы вчера сделали то, что я просил?

Сотрудница:

– Нет! Но вы не думайте, что, если я на работе ничего не делаю, я за дело не переживаю!

Демотивированный персонал – страшный сон для любого руководителя. Демотивация проявляется в множестве симптомов: в опозданиях и прогулах; нарушениях корпоративных норм и несоблюдении стандартов; низкой производительности и общей неэффективности; пассивности и безынициативности; плохом самочувствии и раздражительности; напряженности и конфликтности; текучести кадров и высоких затратах на поиск новых людей. Последствия демотивации ослабляют компанию и разрушают бизнес. При этом важно, что одни и те же симптомы могут быть вызваны совершенно разными причинами. Так, обычный сотрудник Мария Сергеевна может периодически выполнять работу спустя рукава, поскольку ей не нравится то, что она делает; ее плохо обучили; она устала; она не чувствует себя важной; она не видит перспектив для роста; она просто поссорилась с мужем... В зависимости от различных причин раз-

ными будут и управленческие действия. Чтобы понять, в каком направлении необходимо проводить изменения, руководителю важно найти источник демотивации.



Что получает среднестатистический сотрудник, если задействована сила продукта

Как вы думаете, в чем может заключаться причина демотивации ведущего врача частной клиники, у которого высокий оклад, огромные премиальные, удобный график работы,

большой кабинет, собственный водитель и множество мелких льгот? Что может заставить его написать заявление об уходе? Какие механизмы должны быть запущены, чтобы перевесить все те блага, которые предлагает компания?

Обратимся к личному объяснению: *«В клинике, в которой я теперь уже, слава богу, не работаю, существовал жуткий перекос. Вместо медицинского обслуживания пациенты получали какой-то гостиничный сервис: тапочки помягче, халат подлиннее, вино на ужин подороже... Да, больные могли заказывать вино! Вопреки всем правилам медицины главной задачей обхода была фиксация мелких хозяйственных нарушений: где шторы не так висят, где тройника не хватает, где картинку надо перевесить. При этом совершенно не обращали внимания на реальное состояние больного. У больного обострение? Да плевать! Поохали, улыбнулись пару раз, покивали – и дальше смотреть, как шторы висят. Несмотря на то что у меня были достаточно широкие полномочия и меня приглашали как высококлассного специалиста, я не смогла избавиться от этого перекоса. Он постоянно мешал работе – буквально каждый день! Я решила уйти из клиники после одного из обходов с главным врачом. Подходим к пациенту – старому мужчине в состоянии агонии. Что делает главный врач? Наклоняется к нему и кричит в ухо: “У вас лампочки все горят?” Мне так стыдно стало! После этого я подала заявление об уходе».*

Основа демотивации в данном случае – некачественный

продукт, который компания поставляет на рынок. Необходимость постоянно участвовать в процессе, который не нравится, не радует, не вдохновляет, не соответствует внутренним ценностям, приводит к высокому уровню неприятия и раздражения.

Что же надо сделать руководителю, чтобы удержать высококлассного специалиста в подобной ситуации? Предложить еще денег? Дать второй кабинет? Подарить медицинский халат от известного кутюрье или вручить грамоту в золоченой рамке с бриллиантом?

Боимся, что все это не поможет.

Столкнувшись с проблемой демотивации персонала, руководители часто ищут источники повышения активности сотрудников только «внутри коллектива»: тратят большие средства на компенсационные пакеты, изобретают оригинальные социальные льготы, устраивают невероятные увеселительные мероприятия, внедряют хитроумные способы психологической разгрузки. Но совсем забывают, что огромная мотивационная сила таится в продукте, который компания поставляет на рынок (будь то медицинские услуги, производство мебели, оптовая торговля канцтоварами или розничная торговля цветами). И огромная сила таится в клиентах, которые пользуются данным продуктом (будь то бабушка в агонии, которому стало легче от нового лекарства, или компания «Газпром», которая снизила свои затраты благодаря красивой недорогой мебели).

Высококласный продукт обладает большой мотивационной силой для каждого человека, вовлеченного в процесс его создания.

Высококласный продукт повышает самооценку, придает смысл, позволяет выйти за рамки повседневности, помогает почувствовать радость творчества и получить контроль над реальностью. Еще в 1968 году Портер и Лоулер, создатели процессуальной модели мотивации, обратили внимание на парадоксальную закономерность: чем бóльших результатов достигали работники, тем выше оказывалась их удовлетворенность. Таким образом, была установлена зависимость между удовлетворенностью сотрудников и важностью, осмысленностью и сложностью работы, которую они выполняли. Это противоречило общераспространенной точке зрения: только удовлетворенные работники могут достичь хороших результатов.

Какие требования данный подход предъявляет к практике работы с персоналом?

Благодаря этому подходу руководитель перестает задавать надоевший вопрос: «Ну что вам нужно дать, чтобы вы были замотивированы?» – и переключает внимание на более перспективное исследование: «Что мы с вами должны создавать, чтобы вы были замотивированы?» Необходимость такого перехода часто приводит руководителя в ступор. Вроде говорили про человеческий фактор, и вдруг в центре внимания оказывается совсем «нечеловеческий» продукт. Нас это

тоже иногда приводит в ступор.

В своей практике мы порой встречаем вроде бы странные ситуации. В компании не существует никаких особых HR-практик, сотрудники не зарабатывают огромных денег, у них нет дополнительных бонусов и специальных льгот, они не сидят в больших кабинетах с яркими коврами. При этом люди с азартом рассказывают, как им удалось добиться лучших результатов, специалисты остаются по вечерам, чтобы доделать все в срок, да и на корпоративных мероприятиях все только и говорят о работе. Сотрудники увлечены, вовлечены и замотивированы. Компания становится лидером рынка за счет высококлассного продукта. Постепенно она растет, развивается, богатеет. Появляются свободные средства, которые теперь «уже точно можно» потратить на работу с человеческим фактором. Приглашаются HR-специалисты, повышаются оклады, разрабатываются премиальные схемы, покупаются яркие ковры и абонементы в фитнес-клуб. Внимание концентрируется на внутренних процессах. Важность общего продукта, который создает фирма, уходит на задний план. И хотя продукт по-прежнему остается качественным, нужным и востребованным, уровень мотивации в компании с «развитыми HR-практиками» заметно падает. В чем причина? Причина – в отсутствии направленности на совершенствование бизнеса.

Поэтому, прежде чем заняться внедрением дорогостоящих HR-практик, иногда важно задать несколько вопросов.

Включены ли сотрудники в создание продукта, который приносит пользу другим людям? Хотят ли они улучшать то предложение, с которым компания выходит на рынок? Делает ли данное предложение клиентов компании более счастливыми?

«А если на все эти вопросы я получу отрицательный ответ, мне что же – весь бизнес менять надо?» – воскликнет возмущенный директор. Весь бизнес, безусловно, менять не надо. Но внести некоторые изменения не помешает. Например, стоит отобрать у больных винные карты и заняться предоставлением качественной помощи пациентам, находящимся в агонии. К этой работе можно подключить ведущих врачей, старших медсестер и отраслевых экспертов. Грамотно управляя данным процессом, можно добиться от такой команды предоставления новых идей по работе с больными, внедрения технологий оперативной помощи пациентам в остром состоянии, четкого распределения зон ответственности в сложных случаях. Таким образом, через какое-то время ситуация радикально поменяется. Упомянувшийся выше дедушка получит нужную помощь, его родственники будут благодарны ведущему врачу. А ведущий врач с гордостью представит доклад на конференции – о новых способах лечения нетипичных состояний. И тогда (при прочих равных условиях) никакая сила не заставит хорошего специалиста покинуть коммерческую клинику. Потому что руководитель задействует мотивационную силу качествен-

ного продукта, а вместе с ней – и остальные сопутствующие эмоции: гордость за свою работу, удовлетворенность от полученного результата, признание со стороны других людей, интерес к работе и далее по списку.

Создавая и совершенствуя продукт, делающий клиента «чутьточку более счастливым», мы автоматически создаем возможности для «чутьточку более счастливых» сотрудников, то есть используем мотивационную силу качественного продукта (рис. 1.1).

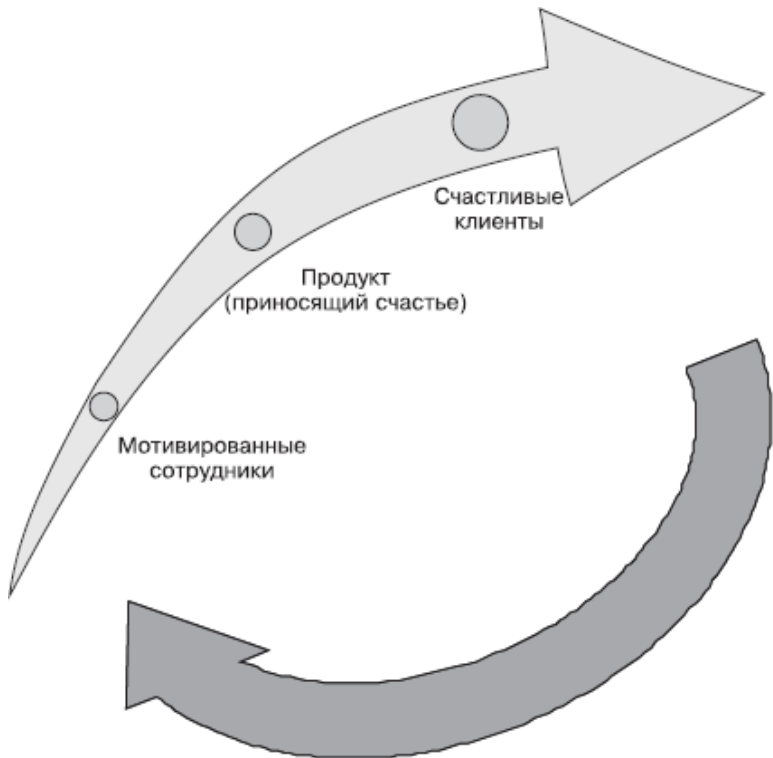


Рис. 1.1. Механизм мотивирующей силы качественного продукта

Ярким примером использования мотивирующей силы качественного продукта является компания «Эппл» (Apple). Именно направленность на то, чтобы сделать мир «чуть-чуть лучше», помогла фирме, состоящей из двух сотрудни-

ков и владеющей начальным капиталом в размере 1300 долларов, стать самой дорогой и самой известной компанией мира. Именно желание улучшить жизнь своих потребителей помогло организации с офисом в гараже вывести на рынок целый ряд культовых продуктов – от MacBook и iPod до iPhone и iPad. Именно нацеленность на разработку «более человечных» решений позволила «Эппл» приступить к созданию уникального сплава мобильного телефона и компьютера в то время, когда процессоры для телефонов и скорость мобильного Интернета делали невозможным ни выход в Сеть, ни тем более скачивание музыки или видео. Именно использование мотивирующей силы качественного продукта помогло компании собрать вокруг себя сотни высококлассных специалистов, работающих без сна и отдыха порой по 90 часов в неделю.

И все это несмотря на то, что Стив Джобс был сложным, конфликтным, подчас просто невыносимым руководителем. Создание мотивационного потенциала, использующего силу качественного продукта, состоит из четырех компонентов (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Четыре компонента, создающие мотивационную силу качественного продукта

1. Нацеленность на создание качественного продукта у топ-менеджеров компании.

Первое лицо и топ-менеджмент компании должны действительно заботиться об усовершенствовании собственного товара или услуги. Часто бывает, что руководители, которые жалуются на безынициативных, нерасторопных сотрудников, сами давно растеряли задор и желание рисковать и незаметно для себя стали заниматься только воспроизводством привычных организационных действий. В этом случае настроение сотрудников является лишь слабым отражением низкой мотивации топ-команды. И начинать повышение мотивации следует с себя.

Успех компании «Эппл» во многом был связан с приверженностью Стива Джобса выбранным ценностям и принци-

пам. В одном из выступлений он так охарактеризовал миссию компании: «Я уже говорил это, но повторяюсь: в ДНК “Эппл” заложено, что только одной технологии недостаточно. Только технология в союзе с гуманитарными науками дает результат, который заставляет наши сердца петь».

2. Практика проектов в компании.

Важно, чтобы в компании существовали форматы, процедуры, правила, которые позволяли бы командам, состоящим из различных специалистов, создавать и совершенствовать производимый продукт. То есть должна существовать традиция проектной работы – работы, где перед командой ставятся новые цели и задачи. Задачи могут быть разного уровня – начиная с оптимизации закупок канцтоваров и заканчивая выбором стратегических партнеров на ближайшие 10 лет.

В небольших компаниях проектом могут заниматься все сотрудники; в крупных речь может идти о ключевых сотрудниках одного из подразделений, специалистах разных отделов, руководителях смежных направлений, представителях партнерских объединений и т. д. Безусловно, чем больше компания, тем сложнее выглядят проекты, которые должны быть реализованы. Так, бывший инженер «Эппл» Фил Кирни рассказывал о своих переживаниях по этому поводу: «Мы с Рубеном Кабальеро, экспертом по антеннам, должны были идти лично к Джобсу и Айву и объяснять, почему радиоволны не проходят через металл. И это было непросто. Дизайнеры не слишком хорошо разбираются в физике, особенно

если в последний раз они изучали ее классе в восьмом. Но дизайнеры правят этой компанией, поэтому они предлагают сделать тоненькие швы, через которые волны будут выходить наружу. И мы им должны объяснять, что так не получится. И почему». Обратите внимание: проектные команды в «Эппл» состояли из совершенно разных специалистов, которым было совсем не просто договариваться и добиваться поставленных результатов. Но именно решения, возникавшие на таких встречах, позволяли компании совершать гигантские скачки.

3. Обратная связь от руководства.

Самые несчастные специалисты трудятся в компаниях с крайне скудной обратной связью от руководства. Эти бедолаги существуют как в тумане: без целей, приоритетов и ориентиров. Предполагается, что работник и так должен знать, к чему стремиться. Ведь он же за это деньги получает!

Обратная связь крайне важна для мотивации персонала. При этом форма обратной связи может быть самой разнообразной. Возьмем, например, такую ситуацию. В 2004 году Стив Джобс приехал на встречу с группой журналистов, чтобы продемонстрировать новый мини-магазин площадью 750 м² (в два раза меньше типичных для того времени магазинов «Эппл»), в дизайне которого сочетались совершенно белый потолок, освещавшийся сзади, стены в японском стиле из нержавеющей стали с вентиляционными отверстиями, идущими поверху и повторяющими дизайн PowerMac G5, и бле-

стоящий белый пол. Однако непосредственно перед тем, как был отдернут огромный занавес, закрывавший вход в помещение, Джобс внезапно отказался выйти и поприветствовать журналистов. Почему? Дело в том, что дизайн, который так хорошо смотрелся на бумаге, оказался неподходящим для реального мира. На стенах оставались следы от прикосновений рук, а пол был весь в черных следах от подошв служащих, готовивших магазин к открытию. Одна из журналисток заметила: «Те люди, которые разрабатывали дизайн магазина, никогда в своей жизни не мыли пол». После презентации Джобс заставил всех дизайнеров приехать в мини-магазин и всю ночь ползать на коленях, отчищая белый пол. В результате такой «обратной связи» в дизайне магазинов «Эппл» появились каменные плитки.

4. Обратная связь от рынка.

Как ни парадоксально, часто сотрудники компании, создающей отличный товар, не догадываются о волшебной силе собственного продукта. Постоянно занимаясь технической стороной вопроса, выполняя узкоспециализированные задачи, сосредоточившись только на отраслевых проблемах, работники все больше отдаляются от клиентского восприятия предложений компании. В таких случаях, несмотря на высокий рыночный спрос, люди с уверенностью утверждают, что качество их товара «недотягивает», цены «завышены», а сервис «хромает». И откуда здесь взяться гордости за собственный труд и воодушевлению от достигнутых резуль-

татов?

Повезло персоналу «Эппл», чья продукция пользуется фантастическим спросом во всем мире. Даже самые узкоспециализированные производственники могут гордиться тем, что они причастны к созданию таких нужных продуктов. Однако не все компании столь же известны, и в этом случае руководству следует разработать разные формы получения обратной связи от клиентов. Нам нравится практика, внедренная одной из компаний, когда благодарность клиента тут же автоматически поступает всем сотрудникам, задействованным в создании данного продукта.

Если эти четыре компонента связаны в единую систему, то высококласный продукт, который выпускает компания, начинает генерировать и высокую мотивирующую энергию. Один специалист из команды Стива Джобса так описывает свои ощущения: «Его харизма напоминала электрический ток – он просто излучал невероятную силу. Это очень вдохновляло. Он возвышал тебя. Когда я был со Стивом, мне казалось, что я могу сделать все что угодно. Можно было изменить мир»¹.

Итак, чтобы «изменять мир» и обеспечивать высокую мотивацию сотрудников, в нашей компании должны постоянно функционировать четыре компонента: нацеленность на создание качественного продукта у топ-команды; практика

¹ Использованы материалы статьи «Ислово было “Айфон”». Источник: <http://www.megaplanru/letters/iphone-creators>

проектных работ; система обратной связи от руководства; система обратной связи от рынка.

Давайте посмотрим, как эти процессы функционируют в компании ЮНСЕН.

Практика компании «Юнсен»

Интервью с Алексеем Кошенковым: «Все время атаковать себя»



Алексей Кошенков, коммерческий директор компании
ЮНСЕН

О компании

ЮНСЕН специализируется на создании
высококачественных материалов для верхней одежды.

Продукцию компании покупают производители как спецодежды, так и повседневной одежды.

- В 2012 году компания получила премию «Бренд года» за торговую марку Fitsystem.

- В 2012 году по результатам отраслевого опроса восемь из десяти специалистов, работающих на этом рынке, назвали компанию ЮНСЕН лидером отрасли.

- На 2013 год был запланирован прирост объемов продаж повседневной одежды на 20 % (при общем падении отраслевого рынка на 20 %).

– Как разрабатывалась концепция создания уникальных продуктов для клиента?

– В 2005 году мне внезапно сделали такое предложение: «Ты не хочешь заняться текстильным проектом? У нас семейная компания – надо из нее сделать лидера рынка». Задача показалась интересной, и я согласился. На тот момент компания находилась в первой пятерке, уступив лидирующие позиции, которые она занимала в конце 1990-х.

Ситуация была следующей: те модели тканей (принты), которые мы выводили на рынок, конкуренты очень быстро копировали, так как все поставщики были известны. Дальше конкуренция переходила в область цены. И выигрывал тот, кто продавал однотипный товар по более низкой цене. Нам надо было искать варианты, при которых мы могли конкурировать не только ценой. Поэтому мы стали думать, какую добавленную ценность можем предложить, помимо ткани. На рынке B2B добавленную стоимость создают предло-

жения, которые помогают клиенту получать более высокую прибыль. Итак, цель заключалась в создании такого предложения, которое помогало бы нашим клиентам эффективнее строить свой бизнес.

Ядром нашего предложения стало создание новых уникальных продуктов под потребности и задачи клиентов. Мы открыли центр текстильного дизайна, который занимался разработкой специальных видов тканей с уникальными характеристиками. Стали сотрудничать с известными дизайнерами из Европы, Азии и России. При этом мы понимали: мало создать хороший продукт. К любому продукту необходимо добавить адекватную логистику, оптимальный документооборот, высокую скорость реакции на запросы клиента, квалифицированных продавцов и закупщиков, честность и прозрачность внутри компании. Все это обязательные условия. И если они отсутствуют, никакой, даже самый хороший, продукт продаваться не будет.

Разработка новых продуктов отразилась на цене. Стоимость наших принтов была существенно выше, чем у конкурентов (на 10–15 %). Клиенты повели себя по-разному. Остались те, для кого были важны уникальность и качество продукции. А те, кому нужны были стандартные недорогие решения, говорили: «Мы вас любим, но деньги нам важнее».

Начиная с 2006 года мы стали осознанно проводить маркетинг-ориентированную политику. Политику, нацеленную на помощь клиентам в создании их продуктов. Мы устраива-

ли онлайн-опросы. Мы исследовали потребности клиентов в режиме деловых бесед, вовлекая в этот процесс своих сотрудников и сотрудников клиентских компаний. Мы спрашивали: «Вы хотите выделиться?» Они отвечали утвердительно. Дальше мы задавали вопрос: «А что для этого надо сделать?» Ответы клиентов мы фиксировали, находили общую канву, смотрели, как это можно реализовать. Ведь в работе с заказчиком сама ткань выступает в качестве «тележки», а все остальное: помощь в выборе ткани, помощь в налаживании производства, помощь в реализации готовой продукции нашего заказчика – отдельные бизнес-процессы, которые надо отладить. То есть нужно насыпать эти формы работы в «тележку» – определенную модель ткани.

– Как сотрудники реагировали на такие изменения?

– Одним из важных процессов внутри компании стало обучение собственного персонала. Мы хотели, чтобы наши сотрудники выступали как эксперты. И сейчас эта позиция помогает нам в продвижении продукции. Например, у нас есть Мария – если она заявляет заказчику на переговорах, что данная ткань будет смотреться в изделии именно таким образом, то ей все верят, поскольку знают: она дает толковые советы. И неважно, что должность Марии называется «менеджер по продажам». По сути, для клиента она выполняет роль продакт-менеджера, который помогает сделать оптимальный выбор при покупке товара. Такой уровень персонала – результат нашей внутренней работы.

Сейчас мы оплачиваем посещения выставок нашими сотрудниками. Я имею в виду международные статусные выставки в Италии, во Франции. Эти вложения помогают работникам поддерживать высокий экспертный уровень.

– Как бы вы оценили по 10-балльной системе уровни качества, цены и сервиса, которые были в начале вашего пути (в 2005 году) и которые есть сейчас?

– Качество и уникальность продукта вначале можно было оценить на 4–5 баллов. Сейчас – на все 9 баллов. По сервису: сначала – 4–5 баллов, сейчас – 7 баллов. По цене: и тогда и сейчас – 3–4 балла (рис. 1.3). У нас высокие цены, и в настоящее время мы являемся самой дорогой компанией в отрасли. Но наши клиенты понимают, за что платят. Например, если речь идет о новом принте для детской одежды, то такую модель ткани можно взять только у нас. И все об этом знают. Через полгода появятся копии, но у наших заказчиков есть преимущества: эти полгода они будут продавать передовой товар.

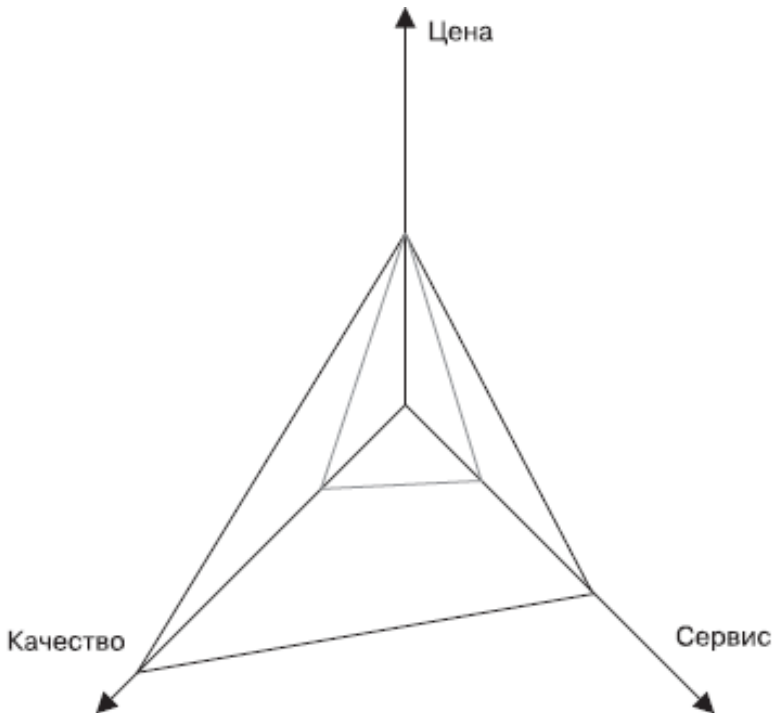


Рис. 1.3. Изменение качества продукта компании ЮН-СЕН за семь лет

– Почему вы решили двигаться именно в эту сторону: расширять ассортимент, создавать новые продукты? Ведь наверняка многие клиенты запрашивали товар по низкой цене. Почему не пошли в сторону удешевления продукции, увеличения оборотов?

– Так сложилось исторически. Методом проб и ошибок мы выбирали решения, которые у нас получались лучше всего. Мы всегда видели новые ткани, понимали, как они будут меняться. У нас появились партнеры и в Корее, и в Шанхае, которые помогали идти в русле этих изменений.

Эта идея соответствует основному вектору фастфэшн-индустрии – максимально быстрой сменяемости коллекций. Так работают крупные игроки отрасли: «Манго», «Зара». Средний цикл продаж в «Заре» – 21 день. Каждые три недели – новая коллекция. Под это подстроен весь бизнес: работа дизайнеров, производство, логистика. Мы присоединились к этому тренду и быстро расширили свой ассортимент. Уже по результатам 2009–2010 годов наши коллекции в десятки раз превышали коллекции конкурентов. Сейчас новинки появляются раз в два месяца. Такая идеология, которой мы придерживаемся с 2006 года, превратила компанию в конвейер по производству новинок.

Теперь догнать нас очень трудно. То, что мы делали в течение семи лет, сложно повторить. В этой цепочке задействовано очень много партнеров – специалистов, которые работают в разных частях света.

– Что надо сделать, чтобы изменить позицию своей компании в направлении «лучший по продукту» с 3 до 9 баллов?

– Самое важное – «продать» идею дополнительной ценности внутри собственной компании. Очень часто я слышу

от сотрудников других компаний: «Ну, у нас то же самое, что у конкурентов, только подороже». Они либо не осознают уникальность своего продукта, либо в нем действительно нет ничего дополнительного.

Конечно, каждый кулик свое болото хвалит. Но я считаю, что у нас отношения между руководителем и подчиненными очень открытые. У меня нет секретаря, и дверь моего кабинета все время распахнута. Всегда видно, чем я занимаюсь: пью чай или читаю газету. Точно так же работают мои подчиненные. Каждый человек в компании может задать любой вопрос, даже самый трудный. Например: «А почему Вася получает на 10 рублей больше?» И он получит развернутый ответ. Открытость помогает привлекать людей на свою сторону.

За счет изменения позиции компании получить быструю отдачу невозможно. Мне на ум приходит одна аналогия. У школы рукопашного боя есть правило: всегда действуй первым. Если применить его к нашей ситуации, то окажется, что мы должны постоянно атаковать сами себя. Даже если мы кайфовые ребята и у нас все хорошо. Особенно это правило важно для нашего рынка.



Стенд компании ЮНСЕН на выставке

– Какая беспокойная жизнь: все время надо себя подстегивать!

– В этом есть большой смысл. Если бы компания «Эппл» остановилась на изобретении компьютера и не двигалась дальше, она была бы сейчас в положении «Нокиа», которая решила, что всегда будет первой по объемам продаж, и на этом успокоилась.

**– Семь лет постоянных изменений – это нелегко.
Где силы берете?**

– Если с людьми разговариваешь как с равными, а не как с идиотами (что часто бывает в российских компаниях), они превращаются в твоих партнеров. Они развиваются и становятся профессионалами. Мне интересно, как люди растут. Сегодня – студент, а через пять лет – эксперт. Основной движок – мы постоянно создаем что-то новое и видим результаты своего труда.

* * *

Давайте посмотрим, как концепция «постоянно атаковать себя» отражается на мотивации сотрудников компании ЮН-СЕН. Ниже приводятся цитаты из личных интервью.

Руководитель направления повседневной одежды: *«Мне нравится сама работа и отрасль, в которой мы работаем. Нравится, что при создании продукта мы всегда следим за мировыми тенденциями моды и отрасли. В нашем направлении – “повседневная одежда” – 70 % времени занимает индивидуальная работа с клиентом. Это сложно, но при этом очень интересно – постоянно чувствуешь себя на подъеме. Больше всего радует, когда клиенты говорят: “Коллекция из ваших тканей продана вся”».*

Руководитель отдела маркетинга: *«Компания развивается, все время идет вперед. У нас новые бренды, новые проекты. Это интересно, хотя требует постоянной мобилизации. Ставишь новые задачи и решаешь их».*

Руководитель отдела продаж: *«Я прошла путь от менеджера по продажам до руководителя отдела продаж. В компании меня привлекают командный дух, знания, опыт, желание развиваться и делать интересные вещи. Очень важно, что новые идеи можно воплотить. Мы не бежим за дешевизной, а стараемся отличаться продуктом, который сделали своими руками».*

В заключение хочется добавить, что такие творческие, активные и работоспособные сотрудники получают среднерыночные зарплаты за свой труд, не имеют выдающегося социального пакета и каждый день приезжают в офис, который находится за пределами Москвы – в 12 километрах от МКАД.

Выводы

Что необходимо делать для создания высокой мотивации персонала?

Секрет 1. Усиливать нацеленность на производство качественного продукта у топ-команды, в том числе у себя лично.

Секрет 2. Запускать, поддерживать и контролировать проектные работы, направленные на решение новых задач. Внедрять полученные наработки в реальный бизнес.

Секрет 3. Организовывать систему обратной связи от руководства, в том числе от себя лично.

Секрет 4. Доводить до всех сотрудников разного уровня и разного профиля мнение клиентов о продукции компании. Люди, вовлеченные в сложную, напряженную и подчас стрессовую работу, должны чаще слышать: «Коллекция из ваших тканей продалась вся». Или, в переводе на общечеловеческий язык: «То, что вы для нас сделали, было очень важным!»

Глава 2

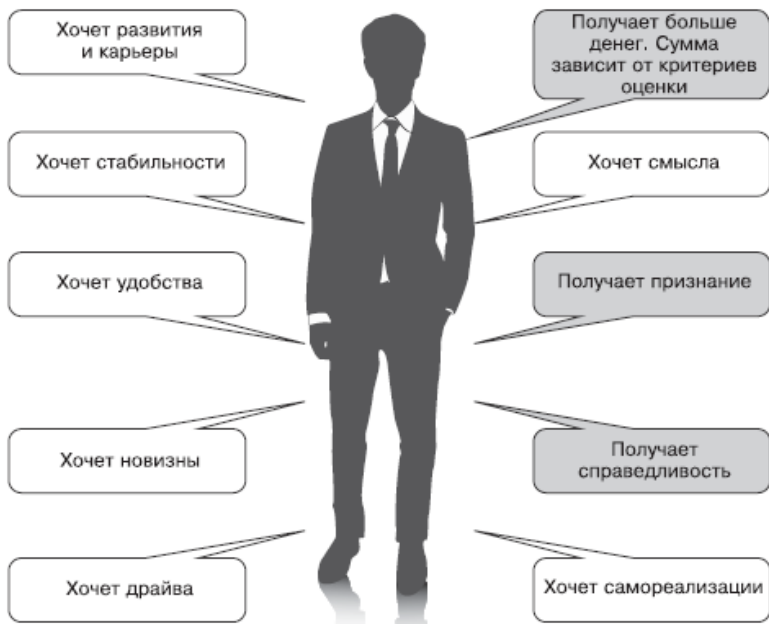
Оценка бодрит, направляет, вселяет уверенность

– Ну, как дела на работе?

– И не спрашивай. Начальник хочет, чтобы мы работали за троих. Хорошо еще, что нас пятеро.

Из разговоров

Существует известный феномен. Если человека с закрытыми глазами поместить в емкость с водой комфортной температуры и обеспечить ему полную неподвижность, а также отсутствие каких-либо звуковых и зрительных сигналов, то через некоторое время у него пропадает ощущение собственного тела, теряются пространственные ориентиры, возникают галлюцинации и бред. Сама ситуация воспринимается как невыносимая, хотя со стороны кажется максимально комфортной. Не аналогичная ли атмосфера наблюдается в некоторых компаниях? Все тихо, аморфно и настолько повторяемо, что тоска берет. И только галлюцинации в виде мыслей о собственных делах, которыми можно будет заняться после работы, скрашивают это мутное функционирование.



Что получает среднестатистический сотрудник, если задействована мотивирующая сила оценки

«Благодарить» за создание такой невыносимой атмосферы стоит руководство компании, которое не заботится о том, чтобы организовать хоть какие-то сигналы для персонала, находящегося в бассейне с застоявшейся, протухшей водой.

В подобных компаниях критерии оценки персонала сводятся к формуле «хорошо выполняет требования начальства», а процедуры оценки включают годовые собрания, где

всем выделяют премии, начисленные непонятно из каких соображений. В таких организациях сотрудники почти никогда не знают, что такое хорошо сделанная работа. Наиболее ярким примером является высказывание одного из офисных служащих: «Вся моя работа состоит в том, чтобы принести мое тело в офис в 10:00 и унести его обратно домой в 19:00». Вот такая прекрасная, комфортная организация!

Отсутствие четких, понятных, реалистичных критериев оценки работы приводит к целому букету демотивирующих симптомов, начиная с низкой производительности и заканчивая апатией и депрессивными расстройствами.

Однако все резко меняется, когда такие критерии возникают. Мы часто становимся свидетелями волшебного превращения «лентяев и тунеядцев» в заинтересованных и целеустремленных людей, для которых:

- собственная хорошо выполненная работа является своего рода «продуктом», который должен соответствовать нескольким (от трех до семи) критериям. Это концентрирует внимание на наиболее важных показателях. При этом оказывается, что «приносить тело» вовсе не обязательно, а важно, например, качественно, оперативно и без ошибок обрабатывать определенное количество документов;

- работа по производству «маленького продукта» других членов команды очень важна, потому что без нее невозможно произвести «большой продукт», который компания продвигает на рынке. В этом случае оказывается, что «притас-

кивание своего тела в офис» становится общественно полезным делом и приобретает высокую значимость;

- работа может занимать меньше времени. Ведь критерии оценки связаны с результатами, которых надо достичь, а не с временем, проведенным перед монитором. Теперь можно какую-то часть работы сделать быстрее и эффективнее, а оставшиеся часы потратить на игру в офисный настольный теннис. И никто тебе слова не скажет;

- оценка со стороны непосредственного руководителя становится честной и справедливой. А ругательства про «лентяев и тунеядцев» заменяются обоснованной критикой и конструктивным обсуждением необходимых улучшений;

- хорошо выполненная работа приводит к повышению зарплаты, карьерному росту, свободному графику, абонементу в фитнес-клуб, путешествию в Прагу и билетам на футбол. Дело в том, что критерии оценки привязаны не только к целям и задачам конкретного сотрудника, но и к переменной части зарплаты, а также к нематериальным мотивационным стимулам.

Как только наш герой все это осознает, он тут же перестает быть апатичным молодым человеком с потухшим взглядом. И немудрено, ведь изменилась и вся атмосфера в компании: из теплой застойной жижи она превратилась в бойкую речку, протекающую по удивительным и привлекательным ландшафтам.

Внедрение стройной системы оценки внутри компании –

необходимое условие для процветания и развития бизнеса.

В настоящее время в России достаточно широкое распространение получила **технология оценки работы на основе КРІ** (ключевой показатель эффективности). Она является составной частью системы сбалансированных показателей (Balanced Scorecard), описанной в книгах Роберта Каплана, Дэвида Нортон и их последователей. Многие модели управления содержат идею о том, что критерии оценки деятельности каждого сотрудника должны быть связаны с целями организации и с результатами, которых она хочет добиться. Поэтому с практической точки зрения не очень важно, как именно мы будем называть критерии оценки: показателями эффективности, параметрами контроля, ключевыми индикаторами или используя другие термины. Важно, чтобы эти ориентиры существовали и работали в компании. И особенно важно, чтобы на них базировалась система материального и нематериального стимулирования персонала.

Пять причин, по которым сотрудники нуждаются в четких критериях оценки (KPI)

Рассмотрим причины необходимости четких критериев оценки (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Функционирование системы оценки

1. Организация – искусственная система, в которой не заложен движок развития. Движком, мотором и сердцем организации становятся цели, находящиеся за пределами компа-

нии. Но как сделать так, чтобы множество людей, занимающихся совершенно разноплановой деятельностью, имеющих разные опыт, квалификацию и уровень влияния, двигалось в направлении поставленных целей? Именно критерии оценки играют связующую роль между целями организации и приоритетами в деятельности каждого сотрудника. В таком случае амбициозный движок для всей компании становится амбициозным движком и для каждого конкретного специалиста.

2. Любая организация способна выжить, только если создает конкурентоспособный продукт. Поэтому деятельность персонала должна быть организована таким образом, чтобы компания могла максимально эффективно создавать качественный продукт для рынка. Для этого необходимо соединить в один общий рисунок работу совершенно разных специалистов. Различная специализация требует различных критериев оценки. Например, «маленький продукт», который выпускает начальник склада, будет оцениваться по таким критериям, как затраты на содержание склада, транспортные расходы, скорость отгрузки, количество складских остатков. А «маленький продукт», который производит директор HR-департамента, потребует совершенно других критериев оценки, среди которых затраты на обучение персонала, уровень профессионализма сотрудников, уровень удовлетворенности персонала и др.

Чем крупнее организация, тем большая специализация

требуется от различных подразделений. И тем в большей степени управляющим необходима система критериев, максимально описывающих разные виды «маленьких продуктов». В противном случае люди начинают руководствоваться собственными «галлюцинациями» о том, из чего должна состоять их работа. Соответственно и результаты такой работы оставляют желать лучшего. Совершенно типичными являются переживания руководителя отдела продаж: «Получив месячные отчеты по КРІ, которые мы выбрали, я был поражен. Зайдешь в отдел – кажется, все заняты. А потом смотришь, а они в среднем за день делают только три звонка, подготавливают только два коммерческих предложения и оформляют только один счет».

3. В соответствии с законами мотивации человека больше всего стимулирует близкая, достижимая цель. Поэтому, используя критерии оценки для промежуточных операций, действий и задач, руководители помогают специалисту двигаться в правильном направлении. Так, если в отделе продаж работу продавцов оценивают только по одному критерию – плановому выполнению объема продаж, то часто данный показатель не мотивирует именно в силу его недостижимости. «Это невозможно: слишком большой план», – говорят продавцы и уныло погружаются в мониторы. Если же руководитель вводит промежуточные показатели: количество телефонных звонков, количество встреч, качество переговоров с клиентом, – то приходится оторваться от мониторов, сде-

лать нужное количество звонков, потом подготовиться к переговорам, потом посмотреть дополнительную информацию о клиенте, потом подготовить презентацию. А через некоторое время оказывается, что план по объему продаж выполняется сам собой.

Секрет мотивации прост: идти до ближайшего колышка легче, чем до столба, еле виднеющегося за горизонтом.

4. Важным мотивационным фактором является ощущение справедливости. Сколько раз нам доводилось слышать: «Я абсолютно завален работой, надо мной висят три важных проекта, а Иванов ни за что не отвечает. Я так больше не хочу работать». Перекосы в нагрузках и отношениях часто возникают именно из-за отсутствия продуманных критериев оценки. Поразительно, но иногда управляющие ориентируются только на одну совершенно субъективную шкалу: плохой работник – хороший работник. Как же они порой бывают удивлены, когда Петров, который жаловался на высокую загруженность, оказывается лидером по четырем из пяти показателей, а Иванов, который числился на хорошем счету, попадает в отстающие. Четкая система оценки все ставит на свои места. При введении справедливых критериев Петров начинает работать с утроенным энтузиазмом, ведь его усилия наконец-то стали заметны, а Иванову приходится активнее шевелиться, ведь никто не хочет остаться без премии. Таким образом, еще один секрет мотивации заключается в создании более справедливой системы координат.

5. Универсальный мотиватор – денежное вознаграждение – работает только в случае, если он базируется на справедливой и сбалансированной оценке работы персонала. Бесплезно искать секретные формулы заработной платы, постоянно выдавать премии или безбожно штрафовать за каждое нарушение. Если нет продуманной системы критериев эффективности, все эти действия будут лишь демотивировать людей.

Как использовать мотивирующую силу оценки

1. Необходимо создать у топ-команды мотивацию к изменениям.

Внедрение KPI на первых этапах не облегчает, а резко усложняет жизнь руководителя. Почему?

- Во-первых, вам придется потратить часть своего времени на разработку и анализ критериев оценки, о которых вы раньше не задумывались. Такая деятельность может потребовать определенной перенастройки работы всей топ-команды.

- Во-вторых, вам придется потратить определенные ресурсы на автоматизацию стандартных процессов. Если вы собираетесь на коленке считать количество телефонных звонков на каждого продавца, количество документов на каждого бухгалтера и количество деталей на каждого рабочего – всю затею можно смело бросать. Более того, некоторые параметры (особенно это касается работы руководителей подразделений) имеют составной характер. Поэтому без инструментов автоматизации их измерить невозможно. Попробуйте оценить затраты на продвижение нового продукта для директора по маркетингу, если у вас нет аналитики по затратам на наружную рекламу, на рекламу в местах продаж и на стимулирование торговых посредников.

- В-третьих, вам придется иметь дело с сопротивлением персонала. Почему? Казалось бы, понятные и четкие критерии оценки работы – это как раз то, чего хочет каждый специалист. Однако с увеличением прозрачности в оценке работы теряется возможность «мутить воду»: создавать видимость работы, имитировать загруженность и т. д. Если часть сотрудников привыкла этим пользоваться, то внедрение КРП будет рассматриваться ими как серьезная угроза собственной безопасности.

- В-четвертых, вам придется принимать управленческие решения, от которых удавалось увильнуть при непрозрачной системе оценки. Например, по одному из подразделений вы получаете такие показатели: качество выполнения стандартов при работе с клиентом оценивается в среднем на 3 балла из 10. Что вы будете делать? Ругать сотрудников на собрании, вести индивидуальные беседы, обучать, увольнять или что-то еще? В этом случае очевидно, что нарушения в организации носят системный, а не индивидуальный характер и требуют грамотного управленческого вмешательства. Вашего вмешательства.

2. Необходимо правильно поставить цели.

Мы уже говорили, что цели являются движком развития для всей организации. Нет движка у компании – нет драйва и у отдельного сотрудника.

Мотивирующие цели должны подчиняться нескольким закономерностям.

• Цели разрабатываются для каждого сотрудника с помощью **метода каскадирования**. Сначала задаются цели всей организации (по сути, они являются целями первого лица компании), потом они распределяются по направлениям, например для руководителей финансового, производственного и коммерческого отделов. Далее в коммерческом отделе формулируются цели для подразделения активных продаж, сервисного отдела и отдела маркетинга, а уж из отдела активных продаж они попадают к конкретному менеджеру по продажам Соколову (рис. 2.2). Таким образом, если милая бухгалтер Мария Петровна, интеллектуальный руководитель сервисной службы Сергей Петрович и немного ленивый менеджер Соколов каждый день выполняют поставленные цели, они каждый день двигают организацию в верном направлении.

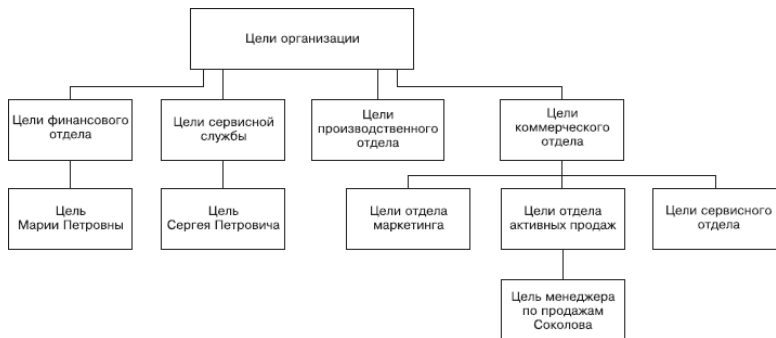


Рис. 2.2. Разработка мотивирующих целей методом кас-

- Цели разрабатываются **сверху вниз**, а никак не наоборот. Поэтому сразу вычеркиваем ситуацию, когда генеральный директор или HR-специалист ждет от руководителей своих подразделений или от простых специалистов инициативы снизу: «Они у меня такие пассивные – ничего не предлагают». Задача правильно поставить цели полностью лежит на плечах руководителя, и не надо спихивать эту ответственность на подчиненных: им и так есть чем заняться.

- Цели должны быть **ориентированы на результат**. Это очень важно! Вся деятельность компании предназначена для создания качественного, нужного потребителям продукта, за который они заплатят хорошие деньги (это результат). И мы хотим, чтобы наши сотрудники были мотивированны и активны. Но на что должна быть направлена активность? Конечно же, на результат. И не имеет значения, стратегический он (запуск новой производственной линии – для начальника производства) или операционный (обеспечение 95 %-ного наличия товара на складе – для начальника склада).

Сравните операционные цели бухгалтера, ориентированные на процесс и на результат.

Цели	
Ориентированные на процесс	Ориентированные на результат
Увеличивать количество отчетов, сданных в срок	Количество отчетов, сданных в срок, должно соответствовать...
Снижать количество ошибок, допущенных при составлении бухгалтерской отчетности	Количество ошибок, допущенных при составлении бухгалтерской отчетности, не должно превышать...
Обеспечивать успешное прохождение фискальных проверок	Количество замечаний от фискальных органов не должно превышать...

Для бухгалтера формулировка «Обеспечивать успешное прохождение фискальных проверок» имеет меньшую мотивационную силу, чем «Количество замечаний от фискальных органов не должно превышать...».

Именно из-за отсутствия направленности на результат не работают, то есть не имеют мотивационной силы, всевозможные должностные инструкции, изобилующие формулировками: «готовить отчеты», «соблюдать стандарты», «увеличивать вовлеченность», «организовывать процесс», «проводить исследования», «обеспечивать загрузку», «принимать решения». Можно хоть все свое рабочее время организовывать, соблюдать, проводить и усиливать. Но если руководство не требует конкретного результата, то никто особенно и не будет стремиться его предоставить. Поэтому глаголы в формулировке целей по возможности надо заменять существительными: «вывод на рынок нового бренда», «запуск

производственной линии», «открытие нового офиса», «количество новых клиентов», «количество договоров», «качество общения с клиентом».

Если мы правильно каскадировали цели всей компании до целей каждого сотрудника (см. рис. 2.2), причем сформулировали их как результат, а не как процесс, то некоторые из этих целей фактически становятся критериями, позволяющими оценить работу сотрудников того или иного подразделения. Так, для бухгалтера Марии Петровны детализированные операционные цели: количество отчетов, сданных в срок, количество ошибок, допущенных при составлении бухгалтерской отчетности, количество замечаний от фискальных органов – автоматически превращаются в критерии оценки ее работы за квартал. Теперь осталось только сделать их измеримыми.

- Цели должны быть **измеримыми**, иначе они плохо мотивируют. Скажем, для нашей Марии Петровны конкретизированный критерий оценки будет выглядеть так: «Количество замечаний от фискальных органов не должно превышать пяти».

Понятно, как это сделать, когда речь заходит о количественных показателях. А как быть с качественными? Степень достижения любых качественных целей также можно измерить, если присвоить им баллы. Например, мы хотим, чтобы отдел бухгалтерии стал работать в новой компьютерной программе. Если сформулировать цель как «Освоить но-

вую программу», то она будет недостаточно мотивировать. Ее надо сделать ориентированной на результат. Ее надо сделать измеримой. Поэтому меняем формулировку: «Качество работы в программе должно соответствовать 25 баллам из 30 возможных». При данной формулировке мотивация бухгалтера Марии Петровны возрастет, потому что она точно захочет набрать именно 25 баллов. Чтобы поддержать мотивацию, руководителю придется составить небольшой тест, из которого будет ясно, каким образом можно набрать нужное количество баллов.

Предвидим ваше разочарование: «Это еще и тесты надо будет составлять? И так работы полным-полно». Да, тесты составлять придется. Во-первых, мы с вами уже говорили, что жизнь управляющего при введении критериев оценки усложнится. Во-вторых, здесь важно решить, что лучше: один раз потратить время на составление понятного теста, который побудил бы сотрудников бухгалтерии хорошо разобраться в новой программе, или потом регулярно тратить время и нервы всего отдела на исправление «косяков», возникающих из-за плохой подготовки специалистов (подробнее о технологии балльной оценки качества работы читайте в главе 4).

3. Необходимо соотнести критерии оценки со спецификой работы подразделения.

Иногда КРІ для сотрудников подразделения автоматически следуют из поставленных целей, но в ряде случаев

КРІ должны быть добавлены с учетом специфики деятельности конкретного подразделения. Чтобы понять, по каким критериям оценивать работу специалистов, надо посмотреть на деятельность подразделения с точки зрения «маленького продукта», который оно должно производить (мы помним, что качественные «маленькие продукты» являются составной частью «большого продукта» всей компании).

Разберем данную закономерность на примере отдела активных продаж (рынок B2B), перед которым стоят следующие годовые цели:

- обеспечить объем продаж в размере 55 млн долларов;
- привлечь 55 новых клиентов.

При создании критериев оценки общие цели: «объем продаж – 55 млн долларов» и «количество новых клиентов – 55 компаний» – автоматически переходят в КРІ всего подразделения. Однако невозможно достичь этих целей без грамотной обработки информации о рынке и без умения развивать бизнес клиента. Таким образом, качественный «маленький продукт», который производит отдел активных продаж, состоит из объема продаж, новых клиентов, обработанной информации о рынке и развития собственных клиентов.

Подразделение	Качественный «мелкий продукт»
Активные продажи	Объем продаж + новые клиенты + обработанная информация о рынке + развитие клиента

Как только мы сформулировали, какой продукт нужен, к нему сразу можно подобрать KPI.

Подразделение	Продукт	Качественный продукт
Активные продажи	Объем продаж + новые клиенты + обработанная информация о рынке + развитие клиента	Объем продаж
		Новые клиенты
		Знание продукта (подразумевается умение использовать информацию в зависимости от уровня развития клиента)
		Максимальный объем продаж для одного клиента
		Предложение всего ассортимента для клиента
		Аналитика по клиентам
		Ведение проектов, с помощью которых клиенты развиваются

Теперь критерии оценки связаны с целями и спецификой работы каждого подразделения. В принципе, иногда даже этих шагов бывает достаточно, чтобы «лентяи и тунеядцы» превратились в хороших, мотивированных работников. Однако еще лучше, если KPI будут переведены:

- в планы работы для каждого конкретного сотрудника (ежеквартальные, месячные, недельные и, если надо, ежедневные);
- переменную часть заработной платы (бонусы, премии, надбавки, оплату по результатам);

- нематериальные стимулы мотивации (грамоты, отдельные кабинеты, обучение, поездки в Прагу и билеты на футбол).

В таком случае все КРІ, в частности ведение аналитики по клиентам, для менеджера отдела активных продаж Соколова превратятся в ежедневный список конкретных действий, которые точно будут контролироваться начальством (удовлетворяется потребность в стабильности, предсказуемости, понятности); в возможность получения хорошей премии, величина которой, что особенно важно, зависит от личных усилий (удовлетворяется множество потребностей); в возможность похода на решающий матч любимой футбольной команды (удовлетворяется потребность в удовольствии, новизне, статусе). Технологии перевода могут быть разными; это вопрос существенный, но уже второстепенный. Самое главное, что основой данной системы стимулирования персонала являются критерии оценки, в которых волшебным образом сплетаются различные мотивирующие силы².

Как обычно, в книгах все выглядит легко и просто. Однако на практике добиться этой обманчивой простоты можно, только детально проработав различные варианты. Чтобы создать действующую модель, порой нужно адаптировать имеющиеся подходы или «скрестить» несколько теорий. В ситуации, о которой ниже рассказывает Екатерина Тихвинская –

² Подробнее о данных технологиях можно прочитать в книге «Продажи повзрослому: 19 инструментов управления».

бывший директор по персоналу компании RRC, – для создания мотивирующей силы оценки использовалось несколько подходов. В частности, критерии оценки труда руководителей формировались исходя из модели компетенций.

Компетенции – это умения, навыки и личностные особенности специалиста, благодаря которым он достигает высоких результатов в работе. Основная идея модели компетенций заключается в следующем: если оценивать, насколько хорошо каждый специалист проявляет нужные умения и навыки, и каждому сотруднику обеспечивать обратную связь по данным критериям оценки, то управленческие процедуры будут мотивировать персонал к эффективной работе. Так, к компетенциям относятся:

- умение организовать процесс работы;
- умение планировать работу;
- умение работать в команде;
- умение давать обратную связь и др.

Нам не очень нравится модель компетенций, поскольку она направлена больше на личностные особенности, чем на результаты выполнения работы. Однако в компании RRC ее использование оказалось достаточно результативным.

Важно, что построение мотивационного каркаса компании RRC осуществлялось системно и включало четыре этапа.

1. Формулировка базовых ценностей, на которых построена компания.

2. Постановка целей и разработка индикаторов их достижения.

3. Использование модели компетенций для оценки работы руководителей компании.

4. Проведение непосредственной оценки и аттестации.

Также нам очень импонирует, что столь сложная и трудоемкая работа была проделана фактически силами двух человек: президента и стратегического HR-специалиста. Это еще раз подтверждает, что главное в мотивационной модели компании – желание топ-руководства.

**Практика компании RRC
Интервью с Екатериной
Тихвинской: Детальная
дорожная карта для персонала**



Екатерина Тихвинская (в настоящее время – директор по персоналу ЗАО «Упонор Рус»)

Екатерина обладает большим опытом строительства системного HR-управления. Она была свидетелем бурного развития компании Golden Telecom, став четвертым по счету

сотрудником, принятым на работу. Пройдя там путь от менеджера до директора по персоналу, она четко сформировала собственное видение процесса управления людьми. В компанию RRC Екатерину позвали уже как стратегического HR-специалиста – внедрять системные технологии.

Личные приоритеты

– Я начинала как HR-generalist, отвечающий за все направления, поэтому для меня эффективная работа с персоналом – это четкое и понятное послание компании сотрудникам, отвечающее на вопросы «Что мы от вас хотим?» и «Что мы готовы давать?». Это некая система дорожного движения с понятными поощрениями и наказаниями.

Дорожная карта очень нужна, потому что людей, которые представляют, чего они хотят, не так много. Большинство живет изо дня в день, не умея или не желая сознательно строить свою жизнь. И когда такие сотрудники приходят в компанию, у которой нет системы координат, им становится некомфортно, потому что они не чувствуют себя защищенными.

HR должна быть единой системой.

– **Расскажите, с чего началась ваша работа в компании RRC?**

О компании

Компания RRC основана в 1992 году. Сегодня она имеет офисы в Москве, Санкт-Петербурге, Алма-Ате, Баку, Киеве, Варшаве, Праге, Будапеште, Белграде и Любляне. Сеть региональных представителей насчитывает 15 менеджеров в городах России, а также сотрудников в Узбекистане, Грузии, Румынии.

RRC развивает четыре направления информационных технологий, такие как автоматическая идентификация данных и скоростная печать, системы физической безопасности; сетевое оборудование и IP-технологии; системы хранения данных и системы бесперебойного питания; информационная безопасность.

– Если кратко, то история выглядит так. Я пришла в компанию в 2004 году, провела HR-аудит и написала свое видение – стратегию в сфере HR. Документ занял почти 20 страниц. Президент все это серьезно прочел, делая пометки на полях красным и зеленым фломастерами. Потом мы два часа обсуждали основные вопросы. После чего он сказал: «Делайте».

Этот план я реализовывала с нуля в течение 4,5 лет.

Этап 1. Базовые ценности

– Откуда возникла потребность в таком стратеги-

ческом подходе к HR?

– Это было связано с ростом компании, с географическим расположением, а также с желанием выйти на IPO. Когда я пришла, RRC состояла из 12 филиалов, в которых работали около 350 человек. Когда у тебя географически распределенная структура, разбросанная по странам СНГ и Восточной Европы, ее надо каким-то образом объединять. Нужна была система работы с персоналом, которая соединяла бы эти филиалы, делала компанию единым целым. А желание выйти на IPO требовало, чтобы вся организация выглядела как прозрачная и понятная структура.

– Идеологическая часть – это самоопределение компании?

– Мы долго обсуждали, нужна нам миссия или нет. Я считаю, что она нужна по двум причинам. Во-первых, партнеры, которые вступают во взаимодействие с организацией, должны понимать, что она им предлагает в долгосрочной перспективе. С этим все согласились. Сошлись на том, что каждая уважающая себя компания должна иметь миссию. Во-вторых, обсуждение миссии оказалось полезным для нас самих. Мы определились, кто наши клиенты, чего они от нас хотят, что мы можем им предложить. Таким образом, был запущен процесс систематизации, осознания компанией самой себя. Все руководство сидело в одной комнате и в режиме мозговых штурмов договаривалось о существенных моментах. В компании функционировала система хозрасчета,

соответственно, важно было понять, что у нас является внутренним продуктом, что является внешним продуктом, как мы относимся к клиентам и как мы относимся друг к другу. Здесь ключевым стало понимание внутреннего клиента.

Несмотря на то что изначально миссия получилась громоздкой, сам процесс оказался очень продуктивным. Он помог «сверить часы» по важным моментам: куда мы идем, чего мы хотим, как относимся друг к другу и к клиентам. Этот первый шаг занял у нас около месяца. Один мозговой штурм мы провели для представителей Восточной Европы, другой – для СНГ (Россия, Казахстан, Украина, Азербайджан) из-за языковых различий. В группы входили директора филиалов и ключевые специалисты. Если в первой группе было восемь человек, то во второй – более 25, и мы работали в подгруппах.

После мозговых штурмов мы с директором по маркетингу обобщили наработки и сформулировали несколько вариантов видения, миссии и ценностей компании. Обсудили все варианты с топ-менеджерами, которые выбрали лучший вариант и внесли в него свои изменения. Президент его утвердил. Текст поместили в красивую папку, и на одном из собраний, которые у нас проходили раз в полгода, каждый руководитель поставил подпись.



Мозговой штурм в компании RRC

Я переговорила со всеми старейшими сотрудниками и восстановила историю RRC. Потом мы написали «официальную» историю компании. Кроме того, мы стали выпускать корпоративную газету. Сначала печатали на двух языках – русском и английском. А затем перешли на электронную версию и добавили польский, чешский и венгерский переводы. Газету размещали в интранете, куда также поместили политику, процедуры и структуру компании, контактную информацию сотрудников.

– Иногда руководители скептически к этому относятся. Говорят: «Это ерунда какая-то, мне надо реальной работой заниматься...»

– Раз президент сказал: «Надо» – значит, надо. В любом учебнике написано: если вы хотите что-то делать, необходимо заручиться поддержкой руководства. Если ее нет, то можно делать важные и нужные вещи, но никто не будет относиться к ним как к чему-то важному.

Миссия компании RRC отражает ценности компании

Мы – эффективная международная компания, продвигающая передовые high-tech-технологии в общество и являющаяся новатором по предложению новых сервисов и услуг.

Наш успех основан:

- на опыте и глубоком знании каждого рынка, на котором мы работаем;**
- высоком профессионализме наших сотрудников;**
- четком фокусировании на потребностях партнеров;**
- оптимальном наборе оборудования и услуг;**
- высокой ответственности перед сотрудниками и партнерами.**

Этап 2. Управление по целям

– Вторым этапом стало внедрение системы управления по целям. Была разработана стратегия компании на три года. На основе миссии, видения и стратегии компании определялись годовые цели для всей организации. Далее определялись годовые цели для направлений или филиалов. И каскадированием – до квартальных целей руководителей всех уровней.

Например, компании для диверсификации бизнеса нужно добавить еще одну продуктовую линейку. Перед руководителем направления по развитию бизнеса будет стоять цель: «Провести анализ рынка и определить производителей, которые могут принести необходимые компетенции и доход». Тогда менеджер по развитию бизнеса данного направления намечает цель: «Провести переговоры с производителем N (вендором), определить условия и подписать договор». Руководитель отдела маркетинга также ставит цель: «Осуществить маркетинговую поддержку запуска нового направления, которая будет включать следующие действия...» Руководитель отдела по работе с персоналом тоже формулирует новую цель: «Подобрать или обучить сотрудника для развития направления...» Конечно, цели ставились более конкретно – с цифрами и критериями выполнения.

Как видно из этого примера, система управления по целям позволяла не только связать цели отдельных сотрудни-

ков с целями компаниями, но и координировать действия как на уровне подразделения, так и на уровне компании в целом.

Чтобы данный подход заработал, мы увязали квартальные цели с премией, повысив вознаграждение. Обычно как происходит. Например, у сотрудника оклад 100 рублей. Когда вводится премия, эти 100 рублей разбиваются на 80 и 20: теперь в оклад входит только первая часть, а вторая превращается в премию. Я уговорила руководство оставить прежний оклад, а на премирование добавить 20–30 %. Общее вознаграждение выросло, что сразу создало позитивное отношение к нововведению.

– Сразу, наверное, стали говорить: «Управление по целям – какая хорошая вещь! Это же мне лишние 20 рублей приносит!»

– Да, здесь еще руководство хорошее было, которое поддержало эту инициативу. Следующим шагом стала система оценки персонала.

Этап 3. Модель компетенций

– Как выглядела технология создания модели компетенций?

– Проводя мозговой штурм, направленный на определение миссии, видения и ценностей компании, мы также определили базовые компетенции. На их основе должна была

быть создана модель компетенций, то есть набор компетенций, которые должны быть представлены в организации. Это не означает, что каждый сотрудник независимо от должности обязан обладать всеми компетенциями, которые определены для компании.

Составив список компетенций, мы потратили много времени на то, чтобы прописать, что мы понимаем под каждой из них. Например, в RRC была компетенция «гибкость» и в «Упор» есть компетенция «гибкость». Но обе компании вкладывают в это понятие совершенно разное значение. Если RRC готова сделать для клиентов что-то хорошее даже в ущерб своим процедурам, то гибкость «Упор» базируется на очень строгом регламенте. «Упор» может предложить индивидуальное решение, но если имеется четкая процедура – утром – деньги, а вечером – стулья, – то гибкости быть не может. RRC отличалась от конкурентов именно этой гибкостью. Клиенты знали: если понадобится, RRC сделает все возможное и невозможное.

Я обсудила компетенции и их понимание отдельно с каждым руководителем и ключевым сотрудником. Полученные ответы свела воедино и выбрала те определения, которые присутствовали в большинстве ответов. По итогам составила список компетенций и их описания. Этот список и понятия обсудили на собрании руководителей и утвердили.

Далее надо было для каждой компетенции подобрать четкие индикаторы поведения. То есть установить, какое пове-

дение должен демонстрировать специалист, который обладает этой компетенцией. Над определением индикаторов работали по той же схеме, что и над списком компетенций. Предварительно мы решили, в каких компетенциях будет иерархия в зависимости от уровня позиции, а в каких – нет. Например, компетенция «планирование» должна быть представлена на всех позициях, но индикаторы могут быть разные. В частности, для операциониста индикатор может быть таким: «Планирует свою работу в течение дня в соответствии с установленными процедурами». Для руководителей среднего звена речь уже будет идти о постановке тактических целей (горизонт планирования – не больше одного года), а индикатор может звучать так: «Умеет планировать свою работу на тактическом горизонте». На самом высоком уровне индикатор отражает стратегическое планирование: «Разрабатывает цели компании на стратегическом уровне».

Для такой компетенции, как «устная и письменная коммуникация», мы решили не вводить уровни, определив, что она может быть представлена только для позиций рядовых сотрудников. Таким образом, у разных компетенций было от одного до трех уровней иерархии.

В качестве примера приведена компетенция «работа в команде» с различными индикаторами для каждого иерархического уровня.

Работа в команде
<p>Уровень 1. Является членом команды.</p> <p>Вдохновляет коллег на внесение вклада в работу команды.</p> <p>Замечает вклады других людей в работу команды и отдает им должное.</p> <p>Делится опытом и информацией с коллегами</p>
<p>Уровень 2. Поддерживает членов команды.</p> <p>Вдохновляет всех членов команды вносить полезный вклад в общую работу.</p> <p>Определяет, какая поддержка требуется членам команды, и оказывает такую поддержку.</p> <p>Положительно реагирует на вклад коллег в работу команды</p>
<p>Уровень 3. Предлагает направление команде.</p> <p>Использует знание сильных сторон, интересов и качеств, которые необходимо развивать у членов команды, для определения персональных задач в общекомандной работе.</p> <p>Регулярно предоставляет членам команды обратную связь.</p> <p>Добивается понимания членами команды личной и коллективной ответственности</p>

В результате появилась модель, которая включала в себя список компетенций, их подробное описание и индикаторы поведения по уровням. Далее на базе модели каждый руководитель составил профили компетенций для каждой должности, находящейся у него в подчинении. Профиль состоял из семи-восьми компетенций, каждая из которых обладала удельным весом от 10 до 25 %.

На создание модели компетенций и профилей для всех позиций у нас ушло около полугода. Но теперь мы могли перейти к следующему шагу – запуску процесса оценки персонала.

Этап 4. Оценка персонала (аттестация)

– Слово «аттестация» в нашей культуре имеет негативный оттенок, а хорошего перевода словосочетания *performance appraisal* пока никто не нашел. Соответственно, мы называли свой процесс «оценка персонала». Процедура ее проведения была подробно описана. Раз в год руководитель должен был выделить время, чтобы поговорить со своим подчиненным по профилю компетенций и оценить развитость каждой из них.

Для руководителей мы внедрили так называемую методику 360 градусов. То есть управляющего оценивал не только его непосредственный руководитель, но также коллеги и подчиненные. Для сотрудников, которые взаимодействовали с вендорами, мы запрашивали оценку у их представителей.

– Как технически это делали?

– Сначала составили список «оценщиков» для каждого руководителя. Файлы с профилем я направляла каждому оценщику. Он оценивал индикаторы в соответствии со шкалой, где 5 – наибольшая развитость компетенции, а 1 – наименьшая. Чтобы сохранить конфиденциальность, я собирала все ответы, сводила их в единый файл по каждому сотруднику и передавала его руководителю средние значения. Технически я одна вручную собирала все в Excel.

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.