

Ирина Шишкина



# **HR-ХАКИ: УПРАВЛЕНИЕ, ОЦЕНКА, РАЗВИТИЕ**

Статьи на каждый день

**Ирина Шишкина**  
**HR-хаки: управление,**  
**оценка, развитие.**  
**Статьи на каждый день**

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=63754522](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=63754522)  
ISBN 9785005310507*

**Аннотация**

Коллеги, привет! Знаю, что информации сегодня много. Инструментов еще больше. Порой не хватает одной идеи. Всего одной) Для того, чтобы вывезти огромный проект со всеми его дедлайнами и форсмажорами))) Собрала для вас статьи и наработки по, на мой взгляд, острым темам. В ходе практики я успела столкнуться не только с проблемными кейсами, но и с их решениями) Так что с удовольствием поделюсь и тем, и другим))

# Содержание

Введение	5
Профессиональный портрет-характеристика Assessment Master	8
HR-вызовы современности	14
Z-MANAGEMENT или Эффективность команд нового поколения	18
Эффективность управленческих команд	25
Оценка профессиональных компетенций на базе бизнес-симуляции	32
Корпоративный скепсис – данность или симптом?	46
Корпоративная система управления мышлением: как определить необходимый тип мышления для развития?	55
Конец ознакомительного фрагмента.	56

**HR-хаки: управление,  
оценка, развитие  
Статьи на каждый день**

**Ирина Шишкина**

© Ирина Шишкина, 2021

ISBN 978-5-0053-1050-7

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

# Введение

Коллеги, привет! Давайте познакомимся :)

Шишкина Ирина

Руководитель Студии креативного консалтинга НЕ ПРО-СТО ИДЕЯ

Эксперт по вопросам оценки и развития персонала

**Информация о компании.** Студия креативного консалтинга Не просто идея образована в 2014 году.

**Основные направления:** организация отдела продаж с нуля, диагностика и настройка бизнес-процессов, внедрение проектного управления, индивидуальный и групповой коучинг, разработка интеллектуальных HR-продуктов, проведение корпоративных тренингов для линейных специалистов продаж и руководителей компании.

**Реализовано более 30-ти проектов в компаниях сфер услуг, оптовой и розничной торговли.**

**Разработано 3 авторских методики:** 4Ara-matrix – гибкая методология управления продажами для сферы услуг, Assessment Matrix – система оценки коммерческого персонала, Конструктор личности – инструмент формирования эффективных коммерческих команд.

**Информация об эксперте:**

**Ирина Шишкина, эксперт в области оценки и развития**

*персонала, разработчик интеллектуальных продуктов, руководитель проектов.*

**Образование:** *Специалист по рекламе и PR (бакалавр), Журналист (специалист), Управление проектами (магистр).*

*Реализовано более 30-ти проектов в компаниях России, Украины, Турции.*

*Автор более 50-ти статей по процессному и проектному управлению, управлению персоналом, управлению продажами, личной эффективности.*

*Автор 7 программ обучения для HR специалистов по вопросам формирования HR-бренда, организации корпоративного учебного центра, организации и проведения Центра оценки, взаимодействия с представителями поколения Y, 5 программ обучения для руководителей коммерческих структур (оптимизация бизнес-процессов, управление проектами автоматизации продаж, разработка системы материальной и нематериальной мотивации коммерческого персонала).*

### **Кому книга может показаться полезной:**

- HR-специалисты
- руководители любых уровней
- консультанты

**В книге собраны статьи и разработки на душещипатель-**

ные темы :) Во всяком случае, за период моей практики, они мне таковыми показались. Буду рада ответить на вопросы – присоединяйтесь – [facebook](#)

С уважением,

Ирина Шишкина

# Профессиональный портрет-характеристика Assessment Master

Рынок перенасыщен специалистами по управленческому и кадровому консалтингу. Факт. Предположим, Вы, как и многие Ваши коллеги, встали перед выбором – нанять внешнего специалиста для оценки персонала (или проведения полноценного Центра Оценки) или взять в штат своего оценщика, который будет не только знать специфику компании изнутри, но и любить ее. Давайте даже допустим, что решение этой дилеммы никак не повлияет на следующую, которая логично следует далее: а каким должен быть этот человек?

Мне посчастливилось быть со всех сторон этого удивительного и важного процесса оценки профессиональных компетенций: как оцениваемый, как оценщик, как разработчик системы оценки, как специалист по подбору оценки оценщиков и как «разгребатель» последствий качественных и далеко не очень assessment-услуг. В помощь всем, кто так или иначе дотрагивается телом своей компании к этой теме:

- Выделим несколько функциональных зон компетенций:
- Личностные («*Внутренний гений*»)
- Профессиональные

- Специализированные («*Assessment genius*»)
- Дополнительные (*Бонус*)

Перед тем, как перейти к подробному разбору каждой категории, нарисуем общий контур Assessment Master (*будем называть его далее АМ, потому что это некий собирательный героический образ, который, не исключено, может составить достойную конкуренцию марвеловским супергероям*):

- Предпочтительней представители женщин. Только потому что они более эмпатичны. А эмпатия в вопросах оценки сотрудников – один из кирпичей фундамента.

- В зависимости от задач и объектов оценки – чаще релевантны миллениалы – так называемые игреки. Они гибкие, смекалистые, легко и быстро переключаются, с широкой эрудицией и опытом.

Если обращаться к психотипам, то:

- Интроверты лучше экстравертов – направленные во вне не улавливают тонких состояний депрессии и эмоционального выгорания, а также многих инструментов манипуляции.

- Этики эффективней логиков в оценке, потому что разговаривают с «человеком», а не анализируют набор фактов. К слову, когда имеешь дело с *homo sapiens*, логика слабый помощник.

– Интуиты неоспоримые лидеры – таким специалистам легко абстрагироваться от происходящего вокруг и сфокусироваться на специалистах, подвергнутом оценке. Плюс интуиция быстрее подскажет ложь и неуместность.

Когда Вы проводите интервью с потенциальным АМ, обратите внимание на то, что он:

– Говорит с азартом о своем профессиональном ремесле. Азарт – двигатель постоянного развития. Если у человека горят глаза, значит он живет этим, а значит самое важное – быть актуальным и инновационным. Чтобы быть победителем :)

– Любит людей. Но не как личностей или представителей биологического вида, а как предмет исследования и анализа, наблюдения и управления.

– Не уверен, что сделает все, что Вы просите, но ему очень интересно этим заняться.

Итак, перейдем, собственно, к базовой комплектации АМ:

## **ЛИЧНОСТНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ**

– Навыки планирования (и причинно-следственные связи)

– Управление сроками – гибкое реагирование на увеличение сроков в условиях ограниченной продолжительности проекта

- Многозадачность
- Прогнозирование и оценка текущего состояния дел
- Умение слушать (!)
- Наличие интеллекта
- Абстрактное мышление как ведущее
- Аналитические способности
- Системность без перфекционизма
- Широкая эрудиция
- Грамотная речь
- Управление конфликтами
- Управление опытом

## **ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ**

- Знание и следование деловому этикету в казуальной форме
- Познания в характерологии и умение использовать диагностические инструменты
- Навыки манипуляции (в рамках моральной этики)
- Навыки распознавания лжи
- Искусство презентации и публичных выступлений

## **СПЕЦИАЛИЗИРОВАННЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ**

- Навыки оценки профессиональных компетенций
- Умение распознавать психические расстройства, депрессии и эмоциональное выгорание
- Умение определять (выделять) цели, задачи проведения

оценки + навык определения дефицита компетенций в рамках проекта/компании

- Навыки разработки критериев оценки, карт профессиональных компетенций сотрудников, ментальных карт специалистов, системы корпоративных специалистов в принципе
- Навыки разработки оценочных тестов, упражнений; знание методов количественной и качественной оценки
- Навыки анализа результатов и разработки индивидуального плана развития оцениваемого специалиста

## **ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ**

- Знание документооборота
- Анализ специализированного рынка для привлечения внешних провайдеров и консультантов
- Опыт управления бизнес-процессами, понимание особенностей процессного и проектного управления
- Навыки формирования кроссфункциональных команд и настройки межфункционального взаимодействия департаментов компании
- Навыки управления проектами: сроками, ресурсами, рисками, изменениями
- Навыки бюджетирования
- Знание функции PR, внутренних коммуникаций и принципов формирования бренда проекта

Персонал – самый сложноуправляемый ресурс. И именно

от персонала зависит эффективность и результативность деятельности компании. Assessment Master – человек с большой буквы, за которым Вы, как руководитель, должны чувствовать себя как за каменной стеной уверенности и удовлетворенности. Совершайте выбор осознанно :)

# HR-вызовы современности

Мы живем в эпоху перемен. Так говорят во все времена вне зависимости от уровня развития экономики и прочих уровней, отражающих благосостояние людей и государств. Так уж повелось, что каждый день во всех сферах нашей жизни нас ожидает что-то новое. И выбор всегда только за нами – оставаться в зоне комфорта или открываться новому.

Не секрет, что есть компании, которые прекрасно чувствуют себя в рамках бюрократии и старых систем управления. И экологичные консультанты никогда не придут ломать работающую машину. И вместе с тем, работать по-старому – это серьезное решение, которое может быть принято только на базе анализа существующих возможностей.

Мне нравится, что сегодня у нас есть с Вами возможность сделать осознанный выбор – Интернет-паутина, большая сеть бизнес-контактов, консалтинговые проекты – все это дает возможность получить и обработать колоссальное количество профессионального контента. Давайте поговорим о трендах в HR, трендах в изменении личности как сотрудника, как профессионала, как руководителя, и попробуем уловить тонкую, но проявляющую себя все активней, грань между этими изменениями и трансформациями в системе управления и организации. Да, сегодня я хочу при-

гласить Вас разделить со мной беседу о человеке будущего и об организации будущего.

Этот год приносит много вызовов. HR-службы и хотели бы схватиться за головы, но стойко намереваются адаптироваться под изменения на рынке. 2016 год показал, что мы умеем реагировать. Напомним себе, что произошло в 16-м, чтобы понять, что поспособствовало новым трансформационным толчкам.

## **Тренд №1. НОВОЕ НЕПОНЯТНОЕ ПОКОЛЕНИЕ**

Миллениалы больше не новички. Помните, кто это такие? Освежите в памяти статью «Мотивация длиной в 80 лет». Проблема стояла достаточно остро. Это те молодые несносные, самоуверенные и жаждущие удовольствия и личностной свободы – HR-щики понятия не имели, что с ними делать и как интегрировать в существующую корпоративную культуру и организационную структуру. И что в итоге? Молодые специалисты помогают развивать компании своими неординарными идеями и удивительным подходом к управлению рисками. С этим поколением справились, но на пятки наступает 20-ти летняя армия молодых специалистов, именуемых сегодня как поколение Z.

Корпоративная культура вместе с этикетом и нормами общения требовала ощутимых метаморфоз. В прошлом году мы говорили про эмоциональный интеллект, и внутренняя клиентоориентированность начала набирать обороты по сво-

ей популярности. К чему это привело сегодня?

## **К тренду №2: осознанность и экологичность.**

Корпоративная культура новой формации, которая требует от нас осознанного частого и регулярного взаимодействия с персоналом и коммуникаций внутри организационной структуры вне зависимости от иерархии и прочих статусных либо функциональных различий.

## **ТРЕНД №3: ОПЛАТА ТРУДА И СИСТЕМА МОТИВАЦИИ**

16-й год внес определенные сомнения (в связи с приходом поколения Y) в существующую систему материальной мотивации и прямой зависимости оплаты труда от производительности. SAP, Adobe, Deloitte отказались от ежегодных обзоров производительности труда. Но при любых изменениях на столь масштабном корпоративном уровне важно не просто отказаться от устаревших инструментов, но и предложить что-то на замену. Именно поэтому в 17-м году нас ждет удивительное приключение в поиске решения – **ЧТО ДЕЛАТЬ С ОПЛАТОЙ ТРУДА И РАЗРАБОТКОЙ СИСТЕМЫ МАТЕРИАЛЬНОЙ МОТИВАЦИИ ПРИ ОТСУТСТВИИ РАНЖИРОВАНИЯ СОТРУДНИКОВ**

## **ТРЕНД №4: ВРЕМЕННЫЕ КОМАНДЫ**

Последние года два руководители занимались вопросами

управления удаленными сотрудниками. Вопрос, положив руку на сердце, остался открытым. Но лишь по той причине, что на смену ему пришел более злободневный – **и четвертый тренд: КОМПАНИИ НАБИРАЮТ ВРЕМЕННЫЕ КОМАНДЫ**, так называемые **кроссфункциональные проектные команды**. Временные команды несут в себе тенденцию к формированию так называемых казуальных, причинных команд или «команд по требованию».

Это главные тренды, ставшие логическим продолжением (я бы даже сказала, эволюционным) прошлых лет. То, чем болен рынок. И в каждом из выше озвученных течений есть свои маленькие каналчики, которые протекают вдоль берегов не всех компаний, но многих, кто к этому открыт и готов принять новый вызов.

Принимаем мы вызов или нет, рынок не стоит на месте. И вместе с изменениями приходят теории на помощь и поддержку. Поэтому, прежде чем формировать свое отношение к трендам, давайте попробуем разобраться – а что отзывается в нас? К чему наша душа, как руководителей и форматоров системы управления, лежит и во что она верит?

Любые изменения начинайте с этих вопросов. Внедряйте только то, во что верите.

# **Z-MANAGEMENT или Эффективность команд НОВОГО ПОКОЛЕНИЯ**

Процессы и проекты компании, а точнее их результаты, во многом зависят от управления. Вы скажете – «все зависит от управления». И, конечно, будете правы. И вместе с тем рынок говорит о лояльности и вовлеченности линейного персонала, системе мотивации и методах развития. Говорит, потому что от исполнителей зависит не меньше.

Но что делать, если персонал «уже не тот», если культурно-ценностная пропасть между нами и новым поколением становится только больше и старые инструменты повышения эффективности сотрудников просто не работают? Так кто такие представители поколения Z и чего они хотят?

Мы уже активно с ними сталкиваемся. Молодые, современные, рожденные в конце 90-х-начале 00-х, в противовес Y не бунтари, а скорее тихие индивидуальности, ценящие свободу личности и принимающие мир и людей в нем такими какие они есть. Представители этого поколения делают свое дело хорошо только тогда, когда у них искренне и по-настоящему горят глаза, когда то, что они делают полностью отвечает их внутренним убеждениям.

Дети социальных сетей – в их жизни тысячи подписчи-

ков, и, порой, общение сводится к комментариям под постами и фотографиями, а проявление симпатии – к «лайку». Значит ли это, что они не коммуникабельны? Отнюдь. Они общительны, легки и открыты. Они не любят недосказанности и уверены, что нет необходимости разговаривать на разных языках с людьми разного статуса. Помните, как у «игреков» было с субординацией? Они противостояли ей, пытались ломать систему статусов и иерархальную организационную структуру. Двадцатилетние же абсолютно не против разделения на «начальник – подчиненный», во многом предпочитая не брать на себя ответственность управления, а наслаждаться своим любимым делом в позиции линейного специалиста. Они руководствуются принципом *«скажи мне, как надо сделать, а я сделаю это лучше»*.

Особенностей у юного поколения очень много, но именно уровень вовлеченности и культура корпоративных коммуникаций влияют на их эффективность в рамках рабочего процесса и на них мы, как руководители, можем повлиять.

Давайте рассмотрим инструменты, которые помогут нам стать более Z, а нашим сотрудникам – результативными с удовольствием:

## **Вовлечение**

– **Вовлекайте сотрудников в определение лучших практик.** Предоставьте им возможность открыто обсуждать результаты проектов, процесса выполнения задач, анализи-

ровать основные ошибки и сложности, успешные и не очень решения. Поощряйте собрания «без руководителей» с визуализацией – оборудуйте кабинет, в котором будут только пуфы и стены для рисования или несколько флипчартов. Пусть сотрудники фиксируют лучшие идеи и практики на цветных карточках и стикерах. Это позволит им развиваться через наставничество и обмен опытом, и они всегда смогут вернуться в «свой» кабинет для того, чтобы найти лучшее решение в новой сложной ситуации.

– **Привлекайте молодых специалистов к формированию материалов диагностики.** Мы будем продолжать оценивать наш персонал, но что нам мешает сделать это инструментом вовлечения? Разработка критериев оценки, тестов, кейсов, сценариев интервью, деловых игр – это не только доставит удовольствие креативным и творческим личностям, но и вызовет интерес и симпатию к процедуре оценки в целом.

– **Внедряйте в корпоративную культуру практику ведения «дневника специалиста» или блога.** Избавляйтесь от скучных и серых отчетов. Поколение Z любит писать истории и посты. Используйте Storytelling и привычную для них среду социального обитания (Интранет) для мониторинга и контроля их работы.

– **Совместно разрабатывайте и формируйте корпоративную книгу знаний и опыта.** Должностные инструкции ограничивают свободную личность, поэтому предо-

ставьте молодежи самостоятельно разрабатывать регламенты своих отделов или целых функций.

– **Привлекайте специалистов в любые трансформационные проекты.** Уровень вовлеченности возрастает в геометрической прогрессии, когда на твоих глазах трансформируется компания, когда ты непосредственно принимаешь участие в изменениях даже незначительного масштаба. В этом случае Вы получите еще и приятный бонус – часто в период изменений не хватает смелого и свежего взгляда на процессы и структуры компании.

## **Коммуникации**

Залог эффективной работы персонала любых поколений – регулярный мониторинг реакции сотрудников на изменения, управленческие решения и корпоративные события. Это позволяет получить своевременную обратную связь и минимизировать сопротивления. Каналы коммуникаций разнообразны, но следует выбирать именно тот, который будет наиболее актуальным для представителей поколения Z. В инновационных компаниях и с молодыми специалистами полезно избегать излишней бюрократии, отдавая предпочтение современным инструментам обмена информацией – Интранет, конференц-коллы, скайп-митинги и т. д.

## **ВАЖНО:**

– У специалистов всегда должна быть **обратная связь** «сверху» по принятым ими решениям, по выполненным за-

дачам. Обратная связь говорит о важности и значимости их работы. Но важность не в разрезе самоутверждения, а в понятии полезности.

– Сотрудникам полезно **делиться друг с другом** опытом. Организация внутренних конференций поспособствует как развитию внутренних коммуникаций, так и повышению эффективности команд методом анализа корпоративного опыта. Собирайте чаще филиалы, удаленный персонал, команды разных офисов и управлений.

– **Чистота** каналов внутренних коммуникаций – это еще и честность. Прекрасная корпоративная ценность, которой необходимо следовать. Честность в компании – это профессиональная экологичность. Качество, которые Z очень ценят. Среди прочих равных они отдадут предпочтение «экологичной» компании, даже если финансовые выгоды будут не столь велики.

Z – это DIGITAL. Именно поэтому третий инструмент очевиден:

## **Инновации**

Инновации – это все то новое, что отсутствовало в управлении до сегодня включительно. Сферы, в которых данный инструмент будет наиболее уместным и повлияет на эффективность команд:

– **Собрания и летучки.** Делайте их максимально полез-

ными, быстрыми и легкими. Используйте флипчарт и маркеры, цветные стикеры или цветную бумагу в форме звезд для фиксирования идей и задач. Вводите новые традиции: летучка в понедельник утром может сопровождаться кофе и бизе, а большие собрания ведутся тренером или модератором с элементами геймификации и фасилитации.

– **Тренинги и повышение квалификации.** Инвестируйте в разработку дистанционных курсов обучения сотрудников. Это не умоляет наличие и развитие корпоративного учебного центра, и вместе с тем способствует большему вовлечению в повышение квалификации молодых специалистов.

– **Решение текущих проблем и задач.** Используйте различные форматы для генерирования идей и анализа информации. Современный управленческий мир предлагает как классические стратегические активности, так и игрофицированные методы: «*Brainstorm*» («*Мозговой штурм*»), «*Force field*» («*Силовое поле*»), «*World café*» («*Мировое кафе*»), «*Open space*» («*Открытое пространство*»), бизнес-симуляции.

– **Управление проектами.** Внедряйте Agile-методы для управления внутренними и внешними проектами, используйте «*Agile Poker Planning*» в планировании работ и оценке рисков, «*Star Map*» для развития T-навыков проектных команд.

Каждое новое поколение лучше и умнее предыдущего. Наша задача – создать для поколения Z такие условия, в которых им захочется делать лучше нас и наш бизнес.

# Эффективность управленческих команд

Процессы и проекты компании, а точнее их результаты, во многом зависят от управления. Вы скажете – «все зависит от управления». И, конечно, даже будете правы. И вместе с тем мы же не зря с Вами рассматриваем лояльность и вовлеченность линейного персонала, систему мотивации и методы развития. Не зря, потому что от исполнителей зависит не меньше. Но сегодня я хочу уделить внимание эффективности именно управленческой команды. От чего она зависит и как мы можем на нее повлиять? Под «мы» имеем в виду себя как HRD и специалистов по оценке и развитию персонала.

Для начала определимся – что такое эффективность? *«Нет ничего более легкого, чем быть занятым, и нет ничего более трудного, чем быть результативным».* Так вот эффективность это именно про это. Про результативность. Но не ту, которая просто «реализация целей и задач и компании», а ту, которая выполняет стратегию с наименьшими издержками, в кратчайшие сроки и с максимальным качеством. Эффективная же команда – это результативная и постоянно развивающаяся. Согласитесь – стагнация в управлении кроме разрушения не приносит ничего больше.

Следовательно, наша задача предоставить такую возможность менеджерам различного уровня – расти профессионально, качественно, углубляя свою специализацию и расширяя свои компетенции по горизонтали, то есть вширь.

Познакомлю со своей мантрой: *диагностика, вовлечение, стимулирование, коммуникации, инновации.*

**Диагностика** – процесс определения или предупреждения нежелательного состояния специалиста. Будь-то профессиональный уровень или синдром эмоционального выгорания. Диагностика позволяет оперативно реагировать на тревожные звоночки. Сделать это можно с помощью различных инструментов:

- Проведение психологического типирования (*Модель Майерс-Бриггс, Модель Роберта Дилтса*)
- Организация и проведение Assessment center для оценки профессиональных компетенций
- Интервью по методу 360°
- Проведение тестирования на определение синдрома эмоционального выгорания
- Проведение коуч-сессий индивидуальных и групповых
- Получение регулярной обратной связи от специалистов и т. д.

**Вовлечение** – логичный следующий этап. Мы продиагностировали, проанализировали результаты и в большин-

стве случаев мы столкнулись с тем, что управленцы не вовлечены в общий процесс, а, по сути, реализуют либо личные цели, либо цели компании, но в разрезе своих личных интересов. Инструменты на заметку:

- Вовлечение менеджеров в определение лучших практик – обсуждение результатов проекта, процесса выполнения, основных ошибок и сложностей и принятых управленческих решений

- Привлечение управленцев к формированию материалов диагностики – разработке критериев оценки, тестов, сценариев интервью и т. д.

- Внедрение в корпоративную культуру практики ведения «управленческого дневника» или блога менеджера

- Проведение внутренних PR-кампаний

- Совместная разработка и формирование корпоративной книги знаний

- Привлечение специалистов в любые трансформационные проекты

- Совместная разработка и определение миссии, ценностей компании, стратегических целей и краткосрочных тактических задач

- Предоставление управленческой команде возможности принимать непосредственное участие в процессах реорганизации департаментов и реструктуризации компании

- Развитие внутренней клиентоориентированности и корпоративной ответственности

– Привлечение руководителей в процессы настройки бизнес-процессов: описание, регламентацию, оптимизацию, автоматизацию

– Внедрение принципов гембы и т. д.

**Стимулирование** – не просто мотивация. Сегодня слово «мотивация» вызывает скорей сочувственную улыбку, поскольку эффекта от нее для современных специалистов как от ремня двоечнику. Стимулирование в моем понимании предполагает куда глубже смысл. Для начала, на первых двух этапах, определите, что действительно важно для каждого члена управленческой команды. И только потом начинайте разрабатывать и внедрять систему стимулирования. Система не состоит только из материальной или нематериальной части. Это сложный многогранный комплекс, который включает в себя:

- Финансовые ожидания руководителя
- Социальное положение
- Амбиции
- Моральные принципы
- Уровень духовного развития
- Творческие способности
- Гештальты
- Особенности мировоззрения и мироощущения
- Место и позиция в социуме и коммуникациях
- Эмоциональный интеллект

– Эрудированность

– Открытость

– И многое многое другое, что свойственно и есть не только у профессионала, но и у человека. Обычного такого, знаете ли, жителя планета Земля.

Нет ничего более не эффективного, чем забывать о том, что мы не просто работаем на работе, а проводим в офисе большую часть своей осознанной жизни. И куда больше восьми отведенных часов, верно? О работе мы думаем всегда. Именно поэтому, организуя рабочий процесс, следует помнить, что мы организуем жизнь в целом.

**Коммуникации** – запуская что-либо в компании и ее атмосфере новое, мы регулярно должны мониторить реакцию руководителей и гибко отвечать на запросы и минимизировать сопротивление. В этом нам помогают чистые и качественные внутренние коммуникации – горизонтальные и вертикальные.

Каналы коммуникаций разнообразны, но следует выбирать именно тот, который будет наиболее актуальным для персонала. В инновационных компаниях и с молодыми руководителями полезно избегать излишней бюрократии, отдавая предпочтение современным инструментам обмена информацией – Интранет, конференц-коллы, скайп-митинги и т. д. И наоборот – если управленческая команда привыкла к классическим формам собраний лицом к лицу, и такие со-

бразия приносят свои результаты – не лишайте менеджеров возможности быть эффективными.

## **ВАЖНО:**

– У руководителей всегда должна быть обратная связь «сверху» по принятым ими управленческим решениям

– Менеджерам полезно делиться друг с другом опытом. Организация внутренних конференций способствует как развитию внутренних коммуникаций, так и повышению эффективности команд методом анализа корпоративного опыта

– Чистота каналов внутренних коммуникаций – это еще и честность. Прекрасная корпоративная ценность, которую следует пиарить.

**Инновации** – как говорил Генри Форд – «Все можно сделать лучше, чем сделано до сих пор», и это касается абсолютно всех аспектов профессиональной и иной деятельности личности. Во многом от HR зависит, насколько существующие процессы будут инновационными. Нет, я не говорю про космические гаджеты на рабочих столах руководителей. Инновации – это все то новое, что отсутствовало в управлении до сегодня включительно. Возможно, новое для Вашей компании далеко не ново для компании конкурентов, или наоборот – опыт рынка настолько для Вас устарел и потерял актуальность, что и пример брать не с кого. Тогда источни-

ком инноваций будете именно Вы и двигателем рынка тоже.

Сферы, в которых данный инструмент будет наиболее уместным и повлияет на эффективность управленческих команд:

- Собrania и летучки
- Тренинги и повышение квалификации
- Решение текущих проблем и задач
- Управление изменениями
- Управление проектами
- Риск-менеджмент
- Внутренняя система качества
- Клиентоориентированность
- И все, что отмечается Вами как малоэффективный процесс – включайте креатив.

# Оценка профессиональных компетенций на базе бизнес-симуляции

В настоящий момент интерес к новым инструментам оценки персонала возрастает в геометрической прогрессии. Вопрос к нам с Вами, коллеги-оценщики – какие ощущения от эффективности старых добрых кейсов и оценочных упражнений? Субъективно, по ощущениям, эффективность не просто падает. При определенных условиях этой эффективности нет в принципе. Например, анкетирование и графическое тестирование молодых специалистов, деловые игры у взрослой категории соискателей, интервью с сотрудниками с синдромом эмоционального выгорания и т. д. Хочется ситуацию изменить, потому что assessment был и остается важным элементом управления персоналом в любой компании.

Конечно, Центр Оценки (далее ЦО) – это, прежде, всего совокупность инструментов. И набор инструментов индивидуален и зависит от определенных целей и задач проведения мероприятия. Расширять свой инструментарий – наша профессиональная обязанность, и сегодня я предлагаю поднять (не впервые) вопрос оценки персонала на базе бизнес-симуляции.

ЦО к нам пришел во времена Первой мировой – один из командиров начал использовать этот формат отбора солдат в армию. По сути сегодня мы используем тот классический набор оценки по внешним характеристикам, анкетирование, интервью и тестирование, кейсы (аналитические для принятия стратегических и тактических решений) и пр. Но со времен первой прошло немало времени, не так ли? И вместе с новым временем приходят новые технологии, новые поколения, новые модели ценностей, и даже характеры потенциальных специалистов прошли определенный апдейт.

Мне нравится выделять четыре основные причины, почему происходят изменения в персонале и почему эти изменения должны происходить в нас, в HR.

– Как я уже сказала – **время**. Под временем я понимаю все, что несет в себе эпоха. Устои, техника, мода, условия.

– **Место** – сегодня оно не ограничено само по себе, никаких границ благодаря Интернету, возможности работать удаленно, видеть мир, жить в других культурах, читать любые книги и смотреть любые фильмы.

– **Задачи** – мы их ставим сами себе по большей части. В этом вопросе мы стали более свободными. Что есть задачи? Это наши потребности, которые вырастают из наших ценностей. Неоспоримый факт – пирамиды, спирали и остальные фигуры меняют не только свои цвета, количество уровней и наименование, но и конфигурацию методологическую.

– **Контекст** – лучшего слова не нашла для определения именно личностного и профессионального контекста. Что это такое? Это точка актуальности, в которой мы находимся на текущий момент. Только пытаюсь это объяснить, понимаю, насколько это сложно. В моей голове эта мысль формируется намного проще. Попробую привести пример. Возьмем проектную команду или руководителя проектов. В зависимости от проекта (его специфики, особенностей клиента, подрядчиков и рынка, возможно даже от конкретной страны или региона) контекст будет меняться. И даже ценности. Спиральная динамика говорит нам, что мы обладаем всем возможным набором ценностей, и включаются они только тогда, когда попадают под влияние определенных событий. Эти события и есть контекст.

Так вот. Именно этим и хороша бизнес-симуляция. Она позволяет смоделировать нужную волне обычную ситуацию с любым уровнем преломления реальности.

В этой статье я попрошу Вас допустить, что за разработкой симуляции Вы обратитесь к профессионалам, поэтому мы сфокусируем свое внимание на «закулистье» разработки, в частности те зоны, качество отработки которых находится на стороне заказчика.

Четвертого сентября (далекого года) мы с коллегой впервые делали доклад на ПиРе на эту тему. Оказалось, что скепсиса со стороны HR более чем достаточно. И не без повода –

эффективность оценки на базе бизнес-игры ставится под сомнение, потому что на выходе никто не получил желаемого результата. Мы посоветовались, подумали, даже поспорили, и вот какие шаги в обязательном порядке мы определили:

– **Четко понимать, кого оцениваем.** Позиция участников, узость специализации и уровень смешанности группы очень сильно влияет на выбор игровой механики. Сложность и витиеватость механики, «игрушечность» или реалистичность метафоры, глубина экономической модели – все это должно быть актуально. Грубо говоря, участникам должно быть интересно, полезно, увлекательно (вовлекающе) и правдиво.

– **Определить, что оцениваем.** Перед тем, как принимать решение о проведении ЦО на базе бизнес-симуляции, следует уделить достаточное количество времени на проработку списка компетенций, которые будут подвержены диагностике (*карты компетенций Вам в помощь*). Что касается soft skills – с ними все просто. Чем «мягче» навык, тем больше вероятности, что его проявление зашито в игру. Основная масса «софтовых» компетенций всегда так или иначе присутствует в любой симуляции. Выбирая список компетенций, оставляйте приблизительно следующее соотношение: 45% личностных, 35% профессиональных, 20% узкоспециализированных (или управленческих). Обращаю Ваше внимание на то, что распределение актуально только для симуляции, а не для всего ЦО. То есть, оставшиеся 65% про-

фессиональных компетенций, по-хорошему, следует оценивать с помощью других инструментов (например, кейсы или интервью).

– После того, как Вы успешно справились с предыдущим заданием, ответьте на вопрос: **зачем мы проводим оценку?** Сначала отвечайте потоком. Затем попытайтесь структурировать свои ответы. Зачем? Чтобы а) понять, подходит ли специалист на определенную должность, б) развить молодого сотрудника, в) принять решение об увольнении, г) определить вектор дальнейшего развития компании, д) определить дефицит компетенций в компании и тысячи иных причин. Но именно от ответа (-ов) на этот вопрос зависит глубина и яркость проявления поведенческих индикаторов в игре.

– Четвертый и заключительный вопрос **«как оцениваем»**. Вы спросите (и это будет правильно и логично) – что значит «как»? с помощью симуляции! И да, и нет. В больших и грамотных бизнес-симуляциях существует определенная структура, на этапах которой мы, как оценщики, можем использовать комбинированные инструменты.

Предлагаю рассмотреть небольшой кейс – прямо пройдемся по всем четырем вопросам.

**Тип проекта:** организация и проведение Центра Оценки на базе бизнес-симуляции.

**Целевая аудитория:** сотрудники проектных групп.

**Цель оценки:** диагностика команды в соответствии

с корпоративными критериями эффективности и индивидуальная оценка профессиональных компетенций сотрудников.

**Структура оценочного мероприятия:** интерактивная работа с группой (рефлексия группы после командообразующего тренинга предыдущего дня) – 10%, бизнес-симуляция – 60%, формулирование выводов – 15%, фасилитационная сессия (моделирование проблемного поля) – 15%.

### **Компетенции:**

#### **– Достижение компромиссов по целям:**

– Анализ имеющихся ресурсов и прогнозирование максимально возможных результатов (БС)

– Оптимальное использование имеющихся ресурсов, гибкое варьирование ресурсами для достижения максимального результата (БС)

– Планирование работ с учетом изменений по целям, а также для достижения целей отдельных функций и проектной команды в целом (БС)

#### **– Динамическое лидерство:**

– Владение навыками переговоров, убеждения (БС, ФС)

– Умение слушать, выбирать оптимальные предложения (БС, ФС)

– Делегирование полномочий, распределение функциональной загрузки (БС)

– Построение межфункционального взаимодействия

и обеспечение чистого канала коммуникаций (БС)

– Коучинг и менторинг внутри команды, во время дебрифа и ретроспективы (БС)

– Умение признать свои ошибки (БС, ФВ)

– Управление неудачами – личными и командными, формулирование выводов и формирование банка лучших практик (ФВ)

– **Гибкость в принятии решения:**

– «Хладнокровное» принятие событий (БС)

– Оперативное реагирование на изменение и готовность отойти от первоначального плана (БС)

– Готовность изменить стратегию в процессе выполнения работ (БС)

– Использование креативных и новых решений/инструментов/методик (БС, ФС)

– Готовность выполнять неизвестный функционал и учиться новому (БС)

Где: БС – бизнес-симуляция, ФС – фасилитационная сессия, ФВ – формулирование выводов.

**Игровая метафора:** команды представляют собой производственные компании, конкурирующие друг с другом на одном рынке в условиях постоянных изменений.

**Цели симуляции:** командная – максимизировать прибыль, индивидуальная – КРІ у каждой функции.

**Игровой процесс:**

– Участники получают памятки-инструкции: В начале игры все участники получают на руки памятки, в которых указана основная информация по их роли (функции), а также важная уникальная информация, которая может быть им лично не нужна, но весьма облегчит процесс другой роли. **Это помогает задуматься о внутренних коммуникациях внутри проектной группы:)**

– Руководители проектов получают заказы. Руководитель проекта каждой команды получает от Ведущего 1 (*который выполняет роль Клиента-Заказчика*) пачку заказов, среди которых есть обязательные контракты, которые надо сдать в течение 20-ти минут; необязательные – которые являются общими для двух команд и могут быть сданы до конца раунда. **Задача руководителя: правильно спланировать работу команды, а не единолично принять решение.**

– Отдел закупок закупает детали. Логисты из отдела закупок должны организовать доставку необходимых деталей на склад для того, чтобы отдел производства мог приступить к работе. **Задача отдела логистики: правильно посчитать необходимое количество деталей исходя из существующих заказов, спецификации продуктов, оптимизации транспортных расходов. Вся необходимая информация есть в команде, но у разных ролей.**

– Отдел производства начинает работать на оборудовании. Следуя правилам безопасности, производство приступает к работе на агрегатах. **Важно правильно «произ-**

**вести» продукцию и правильно состыковать детали, иначе продукт будет считаться бракованным. Информация о том, как правильно состыковывать детали находится у главного инженера.**

– Главный инженер проверяет собранную продукцию. Главный инженер проверяет собранную продукцию на предмет брака и правильной комплектации. В случае брака возвращает на производство. **Задача главного инженера – рассказать отделу производства о возможном браке, о требованиях заказчика к комплектации узлов и вовремя обнаружить брак или несоответствия.**

– Руководитель проекта отдает собранный заказ клиенту. Собранный заказ Руководитель проекта может еще раз проверить на наличие брака и сверить с заказом, полученным от клиента. **Важно вовремя сдать обязательный заказ и при сдаче дополнительного уточнить, сдавал ли его уже кто-нибудь из конкурентов.**

– Акт сдачи-приемки. Руководитель проекта должен получить обратную связь от клиента. **Важно выяснить причины отказа от заказа и увидеть своими глазами**

– В ходе производственного процесса случаются аварии. Отдел производства работает на агрегатах с ограниченным ресурсом и принимает решение о проведении технических и планово-ремонтных работ. **Важно запланировать ремонтные работы совместно с главным инженером. Информация о доступном ресурсе оборудования из-**

**вестна в Отделе закупок. В противном случае команду ожидает простой производства.**

– Во время раунда происходят различные события. На протяжении всего игрового процесса руководителю проекта поступает дополнительная информация с рынка. Это могут быть изменения в заказе (увеличение объема продукции), отмена заказа, изменение требований к комплектации, информация о дефиците деталей на рынке, сообщения от налоговых органов. **Важно оперативно передавать информацию в заинтересованный отдел, гибко реагировать на изменения и вносить корректировки в планы, мониторить и контролировать выполнение хода работ, проверять информированность команд.**

– Планирование остатков под конец раунда. Отдел закупок совместно со всеми проектными функциями должны задуматься об остатках на складах, а именно провести ревизию и не делать лишних заказов деталей и ремонтных комплектов. **Важно получить опыт первого раунда отрицательного финансового результата и использовать в следующих раундах практики планирования закупок.**

**Процесс оценки.** Помимо того, что я открыто поделилась игровым процессом, моих коллег, скорее всего, интересует больше процесс оценки.

Во время мероприятия работала команда наблюдателей из расчета один оценщик на семь-восемь специалистов. Еще

до начала симуляции наблюдателей представили участникам, и пока проводился интерактив по мотивам предыдущего дня, коллеги профессионально интегрировались в команды и сделались «незаметными» и «своими». Это важный момент. Назовем его «момент номер один» – СДЕЛАТЬСЯ СВОИМ.

Для коллег был разработан блокнот для работы и фиксации результатов. Поэтому «момент номер два» – УВИДЕТЬ КАЖДОГО УЧАСТНИКА. Помимо личного знакомства, каждый оценщик знакомится со своими подопечными глазами и на уровне эмоций. Уже определяются «оппортунисты», лидеры, бунтари и «тихие ждуны».

Оценка начинается с того самого момента, как наблюдатели заходят в зал. Важные мгновения, когда участники еще не достаточно прониклись идеей ассессмента и чувствуют себя еще как обычно лениво. Со стартом бизнес-симуляции стартует и самый сок проявления поведенческих индикаторов по всем выбранным компетенциям (в нашем случае они весьма софтовые). «Момент номер три» – УСЛЫШАТЬ КАЖДОГО УЧАСТНИКА. Слышать важно на этапе правил – когда еще ни у кого нет понимания процесса и нет обязательств перед ведущим и друг перед другом.

Команда наблюдателей не принимает участия в игре, не помогает разобраться со сложными правилами, и вместе с тем может провоцировать конфликты или направлять совсем «тугие» команды для того, чтобы выровнять динамику

в аудитории. Это и есть «момент номер четыре» – **СТАТЬ ЧАСТЬЮ КОМАНДЫ, НЕ ИГРАЯ.**

На второй раунд оценщики ротируются по командам, и на активностях после игры тоже. Обычно по часовой стрелке.

Свод результатов начинается сразу после мероприятия, но основной отчет пишется в течение нескольких дней после.

**С какими сложностями можно столкнуться при проведении ЦО на базе БС:**

– Такой формат требует **больших ресурсов**. Финансовых, в первую очередь, временных и человеческих. Разработка или адаптация игры, подготовка команды, принимающей участие в оценке, гонорары и накладные расходы, связанные с арендой помещений, командировочные и т. д.

– **Формализм**. Этим страдают в особенной степени крупные компании с бетонными внутренними корпоративными регламентами. БС – это тот случай, когда атмосфера должна быть максимально неформальной. Но, к большому моему сожалению, достичь этого удастся практически никогда. Формальное отношение к процессу оценки как со стороны организаторов, так и со стороны Заказчика не дают в полной мере отбросить стереотипы, связанные с оценкой компетенций. Напрягаются все – ведущие, оценщики, сотрудники.

– Сложность **отследить все** необходимые индикаторы у всех участников. Поэтому а) количество наблюдателей должно быть адекватно поставленным задачам, б) динамика игры не должна быть «хаотичной» и «лишь бы громкой».

– Даже когда удалось отследить, приходит следующий вызов – **распознать**. Только хорошо подготовленные ассессмент-команды могут распознать истинные индикаторы тех или иных компетенций в рамках игровой модели. Даже простое «подурачиться» многое расскажет о специалисте, но не всегда следует проводить параллель с реальным рабочим процессом.

В данном вопросе важна практика. И эмпатия в базовой комплектации, конечно. Поэтому если планируете внедрять ЦО на базе БС на постоянку – формируйте правильную команду.

И как без преимуществ) конечно, они есть в таком формате:

– Оценить можно сразу ооочень много сотрудников

– Возможность оценить как интеллектуальную составляющую профессиональной личности, так и истинный тип мышления

– В зависимости от формата и механики игры, подсветить можно как софтовые так и хардовые компетенции

– Симуляции позволяют интегрировать определенные навыки и знания, и/или транслировать информацию, которую

невозможно донести до персонала в обычных условиях

– В ходе игрового процесса участники генерируют множество идей по решению «игровых» проблем, однако эти проблемы часто самые что ни на есть реальные рабочие.

– И, безусловно, важное преимущество оценки на базе БС – командообразование, сплочение, повышение уровня доверия внутри команды и уровня группового эмоционального интеллекта.

Мне понравилась очень тема. И сейчас наша студия активно занимается разработкой симуляций именно под задачи оценки.

С удовольствием отвечу на вопросы и дам дополнительные комментарии по вопросу статьи)

# Корпоративный скепсис – данность или симптом?

Мы работаем в суровое время) Время, когда троллинг и здоровый цинизм считаются неотъемлемыми компетенциями любого уважающего себя специалиста) Что ж, тренд – это все понятно. Но что делать в рамках корпоративных условий, в которых проявление развитых компетенций, по добным этим, нарушает развитие корпоративной культуры или вовсе ломает ее, сметая все стандарты и регламенты?

Поскольку я имею непосредственное отношение к корпоративным трансформационным проектам как культурным, так и управленческим, попробую в статье сделать следующее:

- Классифицировать скептические поведения сотрудников
- Выявить провоцирующие их причины
- Определить возможные средства противодействия)

Для начала давайте определим – что такое корпоративный скепсис?

*Корпоративный скепсис – это такой комплекс поведений сотрудника или групп сотрудников, который выполняет деструктивную функцию, влияет на уровень вовлеченности и лояльности сотрудников одной или нескольких орга-*

*низационных структур компании, напрямую влияет на авторитет руководителя и косвенно – на прибыль компании.*

Классификация скептических поведений сотрудников:

### **По масштабу:**

– Индивидуальные – обычно проявляется «молча» в лице одного сотрудника, реже руководителя. Практически не распространяется на коллег по причине глубокой интровертности скептика. Может даже не иметь значимых влияний или последствий в рамках текущих бизнес-процессов. Является опасным видом, если наблюдаются симптомы у руководителя проекта, лидера мнений или одного из акционеров) В остальных случаях допускается игнорирование.

– Локальные – это истории про бойкоты отделами. Иногда мы ошибочно принимаем это проявление скепсиса за микрокультуру в рамках функционального подразделения. Например, отдел ИТ по-своему относится к инициативам из смежных функций, а отдел продаж всегда крайне особенно фыркает в сторону отдела маркетинга или логистики. Часто мы относимся к подобным отношениям как к особенностям, которые «стары как мир» и «мы ничего с этим не поделаем». В действительности же, такая разновидность корпоративного скепсиса влияет на эффективность бизнес-процессов: нарушается межфункциональное взаимодействие, «загрязняются» коммуникации, замедляется процесс обмена опытом, идеями и практиками. Оптимальный вариант решения – инициировать междисциплинарные проекты и формировать

межфункциональные команды. Основная задача – показать коллегам, что все они разумные существа и адекватные профессионалы)

– Глобальные – это прикольная тема) когда в компании каждый настолько скептически относится к словам управленческой команды, что даже не нужно проявлять свое отношение мимикой или звуками – все просто знают, что очередное бла-бла-бла надо пережить. Да, два часа потерянного на совещании времени. Да, бюджет на обучение был слит на консультантов. Но это пройдет. Еще никто никогда не доводил начатые инициативы до конца. И в этот раз никто не доведет)

### **По источнику:**

– «Ветеранский» скепсис – сотрудники, которые работают очень (очень) давно в компании, имеют преимущество перед своими молодыми коллегами – они точно знают, чего и от кого ожидать в разный период времени и при разных финансовых показателях. Чем опасен ВС – естественно, убийственным влиянием на молодой и зеленый энтузиазм, плюс ко всему ни о какой программе наставничества речи идти не может – все, что способны передать «ветераны» менее опытным коллегам – скепсис)

– Скепсис-вспышка – случается неожиданно, но в самое неподходящее время. Часто во время кризиса или на пороге существенных изменений (слияние, реструктуризация, сме-

на продуктового портфеля). Данный вид – это не просто сопротивление сотрудников изменениям. Это влияние и сила одного (максимум двух) неформального лидера. У него могла произойти переоценка ценностей или выросла обида на управление или коллег, или судьбу. Какие проявления и первые симптомы: неожиданная язвительность во время собраний и летучек, разговор на повышенных тонах с проектной командой (которая отвечает за изменения), кулуарное «настраивание» коллег. Вспышка так же неожиданно и быстро затухает, особенно если ее полностью игнорировать. Максимум из ущерба – потерянное рабочее время самого «вспыхнувшего» специалиста и заражение деструктивными мыслями потенциальных, пребывавших до этого момента в анабиозе, скептиков.

– Нубискепсис – осторожно! Можно легко спутать с настоящим профессионализмом. Хотя при более детальном рассмотрении разница ощутима, конечно, и весьма очевидна. Что такое нубискепсис?) Это гонорок свеженьких работников, которые «точно знают, как лучше» или они «тысячу раз такое видели, и ни к чему хорошему это не приведет». Пресекать подобное поведение необходимо мгновенно и на корню. Во-первых, это первые кандидаты на будущие вспышки, во-вторых, они могут разбудить ветеранов, в-третьих, разлад в корпоративной культуре никому не нужен. Если же сама корпкультура достаточно сильна – справится с нубискептиками самостоятельно и органично.

## **По причине появления:**

– Скепсис «на шишках» – уровень осознанности, достигнутый опытным путем. Обыкновенно зарождается под руководством начинающих, но не заканчивателей – когда управленческой командой или руководителем инициируются изменения, но не доводятся до конца.

– Иностраный скепсис – приходит в компанию с новыми сотрудниками или сторонними участниками процесса – знакомыми, консультантами, клиентами и т. д. даже друзьями и членами семьи)

– Скепсис-традиция – моя любимая история) Просто так принято в компании) Сколько бы ни меняли генеральных директоров, кто бы ни становился у руля компании/департамента/культуры – все приводит к скептическому отношению и душевным ухмылкам за ланчем. Если такое положение вещей приносит деньги и увеличивает обороты – то почему бы и нет) В конце концов, любая модель рабочая, если она работает. Однако в случае кризиса в компании, глобальная чистка не помешает.

Что делать/чего не делать, чтобы избежать зарождение скепсиса в компании:

– **Доводить начатое до конца или информировать сотрудников компании о причинах изменения решений:** помните притчу/басню про мальчика и волка? Второй

шанс, конечно, будет предоставлен. А за третьим придет скепсис.

– **Мониторить настроение сотрудников в компании и регулярно получать обратную связь**: нехитрые действия помогут диагностировать корпоративный скепсис на начальных стадиях зародыша. Кто должен это делать? Да кто угодно. Руководитель, представитель HR-службы, специальная проектная команда, онлайн-ресурс.

– **Ответственно подходить к вопросу принятия управленческих решений**: анализировать их ценность, значимость и актуальность. Глупые, ненужные, устаревшие решения ведут к разочарованию сотрудников. Они разочаровываются не в руководителе, профессионализм и компетентность которого с такими решениями тает на глазах, а в жизни, в которой сотрудники с нормальным или большим IQ находятся под руководством людей с IQ поменьше) Такой скепсис частенько перерастает в традиционный)

– **Не требовать выполнения сроков или иных условий работы**, если не проводится мониторинг и контроль хода выполнения работ и если сроки и иные условия работы не выдерживаются со стороны руководства)

– **Не обещать на этапе найма того, чего не будет впоследствии**: заманить хорошего сотрудника или быстренько закрыть вакансию – благородное дело. И все было бы ничего, если бы сотрудник, столкнувшись с реалиями просто уволился. Загвоздка в том, что такой индивидуальный скепсис –

мощная платформа для ветеранского)

– **Избегать наплывов душевности со стороны руководителя** – пресекать разговоры по душам или откровенностей если в контенте откровенная ложь

– **Не поощрять и не идти на провокацию скептиков:** помните, что для них – это образ мышления. Многие из скептиков даже манипулировать никем не хотят. Это хроническое настроение, которое просто приносит удовольствие. Реагировать на замечания и язвы изменением своих решений – нет. Реагировать на замечания и язвы изменением состава коллектива – да)

– **Не просить у сотрудников предложений и идей,** если заведомо понятно, что ничего из этого не будет реализовано или принято к сведению. Потому что когда эти идеи и предложения действительно понадобятся, вы получите тонны очевидных банальностей в духе «действовать как одна команда» и «уметь слышать и слушать друг друга».

– **Иметь четкую позицию, но уметь обсуждать ее с сотрудниками** и брать во внимание опасения и пожелания коллектива. Не показательно. Реально. Послушайте, что говорят люди «у станка».

– **Привлекать к сотрудничеству профессионалов:** плохой тренер навсегда накроет скептической простыней идеи обучения и развития. Вялый, невнятный, дрожащий тренер по личной эффективности или ораторскому искусству, бессистемный модератор стратегических сессий, тре-

нер по ценностям, прячущий печенки с брейка в свой портфель – при таких составляющих любое обучение становится демотиватором и скептическим реагентом)

– **Говорить больше о деньгах, чем о душевной красоте компании:** в желание обогащения руководителя верится больше, чем в очищение кармы. Не говорите о культуре – создавайте ее, не говорите о ценностях – следуйте им, не говорите о команде – будьте ее частью. А вот о финансовых показателях говорите чаще – все должны знать и понимать – откуда берутся деньги, кто влияет на их увеличение/уменьшение, кого они кормят и развивают.

Что делать с корпоративным скепсисом, если он диагностирован по факту его наличия:

– Первое, что необходимо сделать – определить вид скепсиса.

– Второе – оцените возможный ущерб по шкале от 0 до 10, где 0 = отсутствие влияния на существующую модель компании, 10 = имеет существенную сдерживающую силу на развитие или увеличение прибыли

– Пройдитесь по стратегиям реагирования на скепсис и оцените последствия – все по той же шкале от 0 до 10:

– **Стратегия принятия:** что будет, если оставить скепсис без внимания?

– **Стратегия сопротивления:** что будет, если попытаться переубедить/поговорить с источником скепсиса?

– **Стратегия ликвидации:** что будет, если уволить источник скепсиса?

– Оцените каждую из рассмотренных стратегий по денежной стоимости: во сколько обойдется то или иное решение? Сопоставьте с последствиями. Если игра стоит свеч – действуйте.

Любое заболевание подвластно лечению, если вовремя обнаружены симптомы. Желаю нам с вами, коллеги, открытости глаз, остроты интуиции и нестигаемого профессионализма для того, чтобы минимизировать ущерб от корпоративного скепсиса)

**Корпоративная система  
управления мышлением: как  
определить необходимый тип  
мышления для развития?**

# 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.