

The background of the book cover is a solid blue color. On the left side, there is a close-up of a hand reaching downwards. On the right side, there is a close-up of a hand reaching upwards. The two hands are positioned as if they are about to meet or are in the process of shaking hands. The lighting is soft, highlighting the skin texture and the contours of the hands.

Наталья Самоукина

Культура организации

Корпоративный роман

Наталья Самоукина

Культура организации.

Корпоративный роман

*http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=67068405
ISBN 9785005594693*

Аннотация

Как выбрать подходящий стиль управления? Какую систему мотивации, для каких сотрудников лучше применить? Как выбранные подходы ограничивают или продвигают компанию? Об этом подборка статей Натальи Самоукиной в новой книге «Культура организации. Корпоративный роман». Корпоративный роман – это реальные истории про корпоративные отношения, которые рассказывает автор попеременно с теоретическими постулатами.

Содержание

| | |
|----------------------------------------------------------|----|
| КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА И СТИЛЬ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ | 8 |
| Новые идеи в российском менеджменте. | 8 |
| Работать по-старому или внедрять инновации? | |
| Бизнес «по-семейному»: это хорошо или плохо? | 34 |
| Жесткий или мягкий менеджмент: что выбрать? | 43 |
| Корпоративное HR-брендинг: цели, задачи, технологии | 64 |
| Как управлять командой в условиях пандемии и кризиса? | 72 |
| Конец ознакомительного фрагмента. | 73 |

Культура организации Корпоративный роман

Наталья Самоукина

© Наталья Самоукина, 2022

ISBN 978-5-0055-9469-3

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Мой дорогой читатель!

Книга, которую Вы держите в руках, содержит мои статьи за последние годы. Конечно, их было издано значительно больше, но мы с моей замечательной коллегой Татьяной Паклинской выбрали статьи по трем актуальным темам: корпоративной культуре, стилю управления и инструментам регулирования конфликтов во внутренних коммуникациях в компании.

Разнообразие тематической направленности статей довольно обширно: от вопросов HR-брендинга, управле-

ния компаний в период кризиса 2008—2009 г.г. и пандемии 2020—2021 гг., построения семейного бизнеса, управления персоналом в условиях изменений, мотивации ключевых сотрудников – до обсуждения кейсов по сценарным конфликтам и конфликтам поколений.

В книге нет ничего надуманного, все, о чем я пишу и размышляю – из моего реального опыта консалтинга, офлайн- и онлайн-обучения, переписки с моими клиентами.

Просматривая свои статьи, я отметила, что специфика управления персоналом в условиях кризиса 2008—2009 г.г. во многом перекликается с проблемами пандемии 2020—2021 г. г. Правда, в ковидный период расширился объем онлайн-обучения и удаленной работы сотрудников, что тоже находит отклик в моих статьях.

Книга написана просто и читается легко!

Буду рада, если мои рекомендации помогут в работе руководителям компаний, сотрудникам службы персонала и коллегам, работающим в консалтинге!

Всегда Ваша Наталья Самоукина
Москва, 1 января 2022 г.

**В оформлении обложки использовано изображение, взятое с ресурса <https://pixabay.com>.*



«Рыба гниет с головы» – самая распространенная фраза, которую вспоминают, когда говорят о корпоративной культуре. Такая метафора подчеркивает влияние первых лиц на поведенческие нормы в организации. Однако это утверждение верно не во всех случаях. Мы знаем ситуации, когда коллектив компании не принимает «поставленных» лидеров и выталкивает их своей непримиримостью к выбранному стилю управления.

Почему так происходит? Всё-таки организации не могут закрыться от социума, в котором они развиваются, с которым ежедневно соприкасаются, хотя бы они этого или нет. Меняются поколения, меняются технологии, меняются ценности тех, кого мы приглашаем на работу. Так набрала популярность теория поколений, о которой пойдет речь в книге наряду с другими многочисленными примерами, что делает ее практичной и полезной с точки зрения на одну и ту же тему под разным углом.

Пока компания маленькая, на коллектив можно влиять своим авторитетом, выбирая долгосрочные и краткосрочные стратегии. В одном случае руководители ориентируются на таланты и ценности, помогающие действовать эффективно, другие рассматривают персонал в качестве «разменной монеты», как легко обновляемый ресурс.

Как выбрать подходящий стиль управления? Какую систему мотивации, для каких сотрудников лучше применить? Как выбранные подходы ограничивают или продвигают компанию? Об этом подборка статей Натальи Самоукиной в новой книге «Культура организации. Корпоративный роман». Корпоративный роман – это реальные истории про корпоративные отношения, которые рассказывает автор вперемежку с теоретическими постулатами. Практически в конце каждой статьи приведен список литературы, которую читатели могут изучить самостоятельно.

Сотрудничество с автором, имеющим в профессиональном портфолио 32 изданных книги, – ответственно и вместе с тем это возможность получить информацию из первоисточника, обсудить, обменяться мнениями, расширить границы мышления. Я желаю новой книге Натальи Васильевны найти свое место в библиотеке и на рабочих столах управленцев. Пусть она станет подсказкой в нахождении идей для закрепления или изменения поведенческих установок, из которых и формируется сильная корпоративная культура.

Татьяна Паклинская
производственный HR, автор книг по обучению
на производстве и статей по управлению персоналом

КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА И СТИЛЬ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

**Новые идеи в российском
менеджменте. Работать по-
старому или внедрять инновации?
Опыт кризиса 2008—2009 г. г.
и пандемии 2020—2021 г.г.**

*Культура съедает стратегию на завтрак.
Питер Друкер*

2020 год разделил нашу жизнь и работу на «до», «в условиях...» и «после». До ковида, в условиях пандемии и после пандемии. И дело не только в актуальности новых форматов онлайн- и гибридного обучения, удаленной работы и работы в офисе, но и в новых идеях управления персоналом. Еще в кризисный период 2008—2009 г.г. я посещала мастер-классы и семинары коллег, делала презентации и тренинги, внимательно слушала и участвовала в дискус-

сиях. В результате, возникла эта статья в формате списка идей с кратким анализом каждой из них по преимуществам и оценкой по практической реализуемости. В начале 2022 г. вижу, что инновационные идеи того времени не потеряли своей актуальности и сейчас.

Отмечу, что некоторые идеи не являются революционно новыми, однако активный интерес к ним, поиск новых нюансов и свежего прочтения в российском консалтинге заслуживает особого внимания.

Еще важно: сейчас не всегда можно установить авторство и первоисточник этих идей. Мы живем в общем виртуальном пространстве, передача идей происходит мгновенно, как по беспроводному «интеллектуальному Интернету». На своих семинарах я шучу так: «Сегодня в Москве я высказала абсолютно новую идею, которая только родилась в моей голове, а через несколько дней, прилетев в Новосибирск или другой город или другую страну, на тренинге я слышу, как мне высказывают мою (!) идею, даже в моей формулировке! Интересно: это я транслируюсь в пространстве или идеи выбирают меня, чтобы транслироваться в коллективном информационном поле?».

И все же, авторов идей я буду указывать, конечно, с учетом своей осведомленности, возможности прочитать книгу или статью или услышать их на авторском мастер-классе. В некоторых случаях, когда идея захватывает весь кон-

салтинг, указать первоначального автора практически невозможно. Это частое явление в любом совместном креативе, также как, например, в песенном творчестве, когда говорят, что автор – народ. Для нас сейчас главное – не авторы, а список интересный идей.

Национальный менеджмент (читай: российский менеджмент)

Понятно, что любое направление в развитии творчества, философского, социологического, музыкального, литературного, или менеджерского, не имеет национального авторства. Неважно, кто по национальности Адизес, Коттер, Чиксентмихайи, Друкер, Давыдов, Герчиков, Кричевский, Щедровицкий и другие персональные носители классных идей, вложившие свой вклад в культуру. Главное, они оставили то, что дает нам реальную силу, чем можно пользоваться и что помогает добиваться успехов в своем деле.

И, все же, поскольку в последние годы возникло впечатление, что российская менеджерская мысль отошла на второй план по сравнению с западной, имеется настоятельная необходимость выровнять ситуацию. А именно, подчеркнуть, что в российской истории были свои великие лидеры, управленцы или, если перейти на современный сленг, менеджеры.

В этой связи следует выделить конструктивную идею В. Летуновского по **суворовскому стилю управления** (4). У великого полководца, не знавшего поражений, есть, че-

му поучиться современному руководителю, если последний воспринимает бизнес как войну. Перечислю основные преимущества суворовской концепции с использованием современного бизнес-сленга.

Известно, что Суворов начинал жизнь и военную карьеру не с самого сильного стартапа. Он был слабым, болезненным ребенком и единственным наследником генерала-аншефа В. И. Суворова. Вывод: эффективное начало может быть с преодоления слабых или минимальных стартовых ресурсов.

На уровне нижнего военного чина младший Суворов прослужил 12 лет. Вывод: отлично, если лидер досконально знает дело, которым управляет, а для этого нужно начинать с низов – читай: с линейной карьеры специалиста в компании.

Суворов умел заразить видением и вдохновить на победу. Известно, что в последние годы, когда он реально уже не управлял войском, его показывали солдатам только для того, чтобы повысить их энергию к победе. Вывод: ключевой фактор управления людьми – это трансляция веры в победу и видения (образа будущего результата).

Общался кратко и точно, плакатным стилем. До сих пор известны поговорки Суворова: «Тяжело в учении, легко в бою», «Слуга царю, отец солдатам»,

«Учение – свет, неученье – тьма» и др. Вывод: стиль коммуникаций руководителя должен быть точным, кратким и понятным для всех подчиненных.

Очень ценил людей, сейчас бы сказали, понимал ценность человеческого ресурса. Заботился о солдатах, ел с ними из одного котла. Практиковал эффективный в России родительский стиль управления. Вывод: в условиях напряженной борьбы за успех необходимо уменьшать дистанцию с подчиненными, принимая вместе с ним груз тяжелого труда и удерживая родительское лидерство (сейчас это называется личным или психологическим договором).

Суворов был холериком от природы, но когда нужно было планировать сражение, становился «чистым флегматиком» – планировал тщательно, не разговаривал, углублялся в себя. Планировал всегда несколько возможных результатов при разном развитии военных событий. Выводы: он умел регулировать свой темперамент и делал тщательное, многовариантное, сценарное планирование в условиях изменений.

При реальном сражении Суворов «включал» свой холерический потенциал: принимал решения мгновенно, оперативно выбирая из тех вариантов, которые были проработаны раньше (технология принятия решений в условиях изменений).

Всегда был адекватен ситуации, владел инициативой, навязывал противнику свой план действий. Вывод: работал на опережение, был истинным лидером, умел вести за собой.

Для современного менеджмента из суворовского стиля управления применить можно каждую идею: карьера в компании, построенной по закрытому типу, которая нанимает новых линейных специалистов и поднимает своих; вдохновляющий стиль управления; высокая оценка человеческих ресурсов и правильные, демократичные коммуникации; адекватность и умение владеть собой.

В качестве предмета для дальнейшего менеджерского анализа в российской истории есть еще такие великие имена, как Федор Ушаков в управлении флотом, Петр Столыпин в политике, Екатерина Дашкова и Михаил Ломоносов в науке, и другие национальные лидеры.

Персонал – ключевой ресурс бизнеса

Если оценивать общую тенденцию, то можно констатировать, что Россия выдержала кризис 2008—2009 г.г. и трудности карантина и пандемии за счет двух факторов: наличия сырьевых природных ресурсов и сильных человеческих ресурсов (1). Сейчас нас интересует второй фактор – люди.

«Мягкая оптимизация» расходов на персонал началась в конце 2008 г., когда сокращали затраты на корпоративные мероприятия, дополнительные социальные бонусы и обу-

чение сотрудников. Позже, в ходе «жесткой оптимизации» началось сокращение людей, в результате чего на свободном рынке оказались миллионы безработных. Люди уходили, в основном, по взаимному соглашению сторон. В настоящее время объем безработицы уменьшается, но еще есть специалисты, которые не востребованы.

В условиях карантина 2020 г. и пандемии 2020 – 2021 г.г. проявились те же самые тенденции. Сначала компании проводили «мягкую оптимизацию» по сокращению переменной части заработных плат, затем начинались увольнения – по собственному желанию или по предложению работодателя. Так, сложные времена начались для ресторанного, туристического, консалтингового бизнеса, а также сферы продаж, когда огромные площади торговых центров опустели.

Кого увольняли и кого сохраняли в бизнесах в кризис 2008—2009 г.г. и в условиях пандемии 2020—2021 г.г.? Здесь тоже проявились общие тенденции в бизнесах, которые работали в условиях кризиса и пандемии. Нередко руководство опиралось на формулу персонала 40: 50: 10. Расшифровка формулы звучит так: в компании должно быть не менее 40% ключевых сотрудников, приносящих реальную прибыль бизнесу (8). Это, прежде всего, руководство, лидеры проектов, наставники, опытные продавцы и клиентщики, неформальные лидеры-харизматики, сотрудники, имеющие уникальные компетенции и креативщики.

Ключевых сотрудников оставляли в компаниях, нагружая

дополнительной работой из функционала тех, кто был уволен. В итоге, они устали, выгорели, но выдержали испытание с честью, усилив свои компетенции и став, по существу, кризис-менеджерами каждый в области своей компетентности.

Вторая группа сотрудников, которую обозначают «золотой серединой» (до 50%), проходила оценку по компетенциям при помощи аттестации и Assessment Center. Многие из них перешли в группу ключевых сотрудников, которых сохранили для бизнеса. Были и те, кому предложили расстаться без взаимных обид.

Третья группа немотивированных и низкоэффективных сотрудников, которых называют балластом, в начале кризиса была поставлена на сокращение (до 10% от численности персонала, во многих случаях, численность балластных людей была выше 20%).

Когда кризис 2008—2009 г.г. пошел на убыль, многие компании стали вкладывать деньги в обучение и развитие персонала, особенно ключевых сотрудников, тем самым, подтверждая тезис о том, что персонал – реально ключевой ресурс бизнеса.

В условиях карантина 2020 г. и после него, в период пандемии, в компаниях, которые продолжали работать, в основном, на удаленке, сохранить бизнес и даже развивать его удалось с опорой на ключевых сотрудников, лояльных к компании.

Бизнес-разведка по кадровым ресурсам и скрытый хэд-хантинг

В посткризисный период 2010—2011 г.г. существенно изменился кадровый рынок и способы поиска персонала для открывающихся вакансий. Если раньше менеджер по подбору персонала обращался в рекрутинговое агентство или просто открывал в Сети соответствующие сайты по поиску кандидатов, то с января 2011 года поиск интересных кандидатов нередко идет в закрытом режиме. Приглашать в компанию кандидатов, которые находятся без работы несколько месяцев, а, нередко, и больше года, невыгодно: после кризиса нужны быстрые успехи, учить людей нет времени. Такой же тренд повторился в 2020—2021 г.г.: специалистов с готовыми навыками «перекупали» из конкурирующих компаний за хорошие и очень хорошие деньги.

Всегда выгодно «хантить» готовых специалистов, успешно проработавших в компании в кризисный и пандемийный периоды и не менее успешно работающих сейчас в бизнесе. В любом случае, доволен ли специалист или руководитель, или они чувствуют себя недоплаченными и перегруженными в «материнской» компании, пригласить к себе на работу эффективного и уверенного человека выгоднее, чем обучать и заниматься психотерапией с тем, кто потерял рабочие навыки и испытывает личностные проблемы в результате длительной не востребоваемости.

Скрытый хантинг всегда популярен: компании заказыва-

ют семинары по технологии «переманивания» ключевых сотрудников из компаний-конкурентов, почти на каждом семинаре или тренинге в составе участников сидит хэд-хантер, который отсматривает интересных специалистов и потом, в обеденный перерыв и на кофе-брейках, ведет с ним душевные беседы о перспективах карьерного роста в компании-заказчике. Некоторые хантеры ведут себя спокойно, в позиции наблюдателя, но некоторые, наиболее активные, презентуют компании-заказчики и спрашивают потенциальных кандидатов напрямую о том, готовы ли они принять интересные условия нового места работы.

Впереди – теплое время года, а, значит, люди будут выходить курить рядом с офисом, поскольку курение в помещении запрещено. Уверена, рядом с курящими и активно обсуждающими рабочие проблемы сотрудниками, нередко можно увидеть девушку или молодого человека, стоящего в стороне в позиции наблюдателя. Они подойдут к наиболее активному дискуссанти, предложат свою визитку и с удовольствием примут ответную визитную карточку, зададут конкретные вопросы и, вполне возможно, пригласят на первую встречу для собеседования. Даже если человек не задумывался о смене работы, после конкретных предложений по карьерному росту, он будет размышлять о том, что ждет его впереди в его компании и что он может получить на новом месте работы. И почти всегда в таких размышлениях перевешивают условия, предложенные хэд-хантером.

Фитнесы, спортивные клубы, самолеты, тренинги, элитные тусовки и многие другие места, где бывают успешные менеджеры, сейчас под прицелом «охотников за головами».

В чем преимущества такого поиска? Преференции для компании-заказчика очевидны: она покупает готовые компетенции в лице специалиста или руководителя, экономит на обучении и получает быстрые результаты. Очевидны также риски для компании-донора: она теряет ключевых сотрудников, в которых вкладывала время и деньги на обучение, продвижение и развитие, и которых ей приходилось эксплуатировать в период кризиса после сокращения малоэффективных сотрудников. Ну что же, таков закон свободного рынка! Как говорят, сильные отбирают ресурсы у слабых. В кризис 2008—2009 г.г. и сейчас борьба идет за кадровые ресурсы как самые важные.

Психологические механизмы в HR-Management

Бизнес всегда ищет новые способы более утонченного и, значит, более эффективного управления персоналом. А что может быть эффективнее такого управления, при котором учитываются психологические особенности ключевых сотрудников – их характер, возможности, ценности и ожидания? В первую очередь, бизнес интересуется такими направлениями психологии, как поведенческая психология, психология коллективной деятельности, психологические факторы лидерства и подчинения, психология личности и характера,

психолого-педагогические основы развивающего обучения взрослых людей, возрастная психология и психологические механизмы возрастных кризисов. Кроме того, компании заказывают семинары по эффективной организации рабочих мест с учетом эргономических принципов, чередования труда и отдыха, применения функциональной музыки и релаксационных технологий.

В учебных центрах появляются семинары по психологическим основам диагностики и оценки персонала, психологии мотивации и развивающего обучения работающих людей. Если раньше считалось, что психолог в бизнесе – это скорее, минус, и психологи были вынуждены переучиваться на менеджмент, то теперь, напротив, стали активно востребованными социально-психологические и психологические знания. Очевидно, менеджеры по персоналу освоили инструменты HR Management, настало время для понимания глубоких психологических механизмов характера, развития и поведения человека в рабочих условиях.

Поиск лучших форм корпоративной культуры

Еще до кризиса 2008—2009 г.г. и пандемии 20—2021 гг. у людей накопились барьеры перед слишком жесткими корпоративными стандартами. Четкость вертикальных управленческих взаимодействий, требования к управляемости линейного персонала, запреты в проявлении инициативы «через голову», требования к офисной и трудовой дисциплине,

контролинг рабочего времени и листки фотографии рабочего дня, депремирование за опоздания и пропуски, детально прописанный дресс-код без каких-либо послаблений даже в жаркое время года при плохих кондиционерах на работе или при полном их отсутствии – еще до кризиса эти условия стали демотивирующими.

В кризис и после кризиса, а также в пандемию на удаленке, когда люди работали по 10—12 часов, неоправданно жесткая корпоративная культура не была популярна, но хотя бы оправдывалась «законами военного (читай: кризисного) времени». Сейчас многие ключевые сотрудники проявляют стремление к комфорту в работе – самостоятельности в планировании задач и своего рабочего графика, отсутствию слишком жесткого контроля со стороны руководителя, переходу управления бизнесом по целям. Наиболее продвинутые сотрудники стремятся принять участие в формировании стратегии развития компании и войти в круг людей, способных влиять на политику компании.

Очевидно, настало время пересмотреть принципы жестких корпоративных культур, и перейти на другие, более свободные и демократичные корпоративные стандарты, в том числе с сохранением удаленного режима работы. Например, в некоторых бизнесах более эффективной может быть линейная корпоративная структура, при которой каждый сотрудник отвечает за свое направление, и является одновременно руководителем и подчиненным в одном лице. Также

становятся популярными проектные организации, строящиеся по принципу «У кого мяч, тот и лидер».

Кроме того, во многих бизнесах практикуются мозговые атаки на актуальные темы, проводимые в форматах Стратегических советов или Советов по развитию, которые организуются по типу свободных совещаний в конкретный день и указанное время, и на которые могут придти все, кто испытывает в этом необходимость, от топ-менеджера, до водителя.

Всегда популярны разнообразные формы обратной связи руководства с персоналом: «горячие линии» по насущным проблемам, «ящики для предложений» от сотрудников к руководству, «письма счастья» от руководства к сотрудникам и др. Основная идея таких инноваций состоит в том, что ведущим фактором в настоящее время становится не офисная дисциплина и контроль, хотя это тоже важно. Ключевым фактором динамично развивающейся компании выступает интеллектуальный потенциал сотрудников и рабочих, поскольку известно, что работающие люди хорошо знают, как реально можно улучшить бизнес, причем, малозатратными способами.

Команда как коллективный интеллект

В России есть высокоэффективная технология, разработанная нашими специалистами и направленная на использование интеллектуального потенциала коллектива едино-

мышленников – это технология организационно-деятельностных игр (10). В последние годы эту технологию используют для принятия инновационных решений в бизнесе в форме мозговых атак по подразделениям, а также активного обучения в формате командного тренинга.

Здесь нужно выделить такие важные принципы, как организация коллективного интеллекта и создание условий для принятия инновационного решения, не имеющего аналогов, и одновременного рефлексивного анализа принимаемого решения.

Коллективный интеллект – это команда людей, консолидированных единой целью. В такой команде должны быть такие участники, несущие обязательные коллективные роли: организатор (интеллектуальный лидер, собирающий общую картинку движения по принятию решения), носители конкретных компетенций в разных профессиональных областях, критики (выделяющие ошибки и риски в ходе принятия решения), коммуникаторы (объединяющие участников дискуссий), вопрошатели (задающие вопросы для активизации дискуссии), рефлексирующие (проводящие анализ способов коллективного мышления), схематизаторы (визуализирующие результаты коллективного поиска).

Как правило, коллективный интеллектуальный поиск проходит такие этапы: постановка проблемы и проблематизация, поиск всех возможных вариантов решения проблемы, фильтрация и выбор одного или нескольких лучших ре-

шений, разработка программы действий по реализации выбранного решения, назначение ответственных, определение ключевых показателей решения, контроля по результатам и временным параметрам.

Организационно-деятельностная игра – это современный командный тренинг: презентация проблемы, организация команд, мозговые штурмы в командах, презентация решения от каждой команды на общем обсуждении, выбор лучшего решения.

В период кризиса 2008—2009 г.г. и на удаленке 2020 г. во многих бизнесах проходили мозговые атаки по такой технологии: люди искали выходы, интересные решения и инновационные подходы, чтобы не только удержать свою компанию на хорошем уровне по показателям, но и быть готовыми быстро сделать бизнес-прорыв, как только кризис пойдет на спад.

Самослужащий сотрудник

До кризиса 2008—2009 г.г. было неоспоримым утверждение о том, что компания нанимает сотрудника, создает ему условия для работы и платит деньги. В период кризиса и в посткризисный период стали говорить о том, что не только компания нанимает сотрудника, но и сотрудник нанимает компанию! Особенно эта тенденция стала актуальной в период пандемии 2020—2021 г. г. Устройство на работу – это равные переговоры двух бизнес-субъектов – компании и спе-

циалиста. Последний имеет видение своей карьеры и своей реальной стоимости на рынке, цели развития, соответствующие компетенции и, естественно, стремится как можно выгоднее продать свои личные ресурсы в сотрудничестве с компанией, предлагающей рабочее место.

Сейчас все знают, что заботиться о своей карьере нужно самому, строить себя как персональный (личный) бренд, вкладывать деньги в собственное обучение, развитие и здоровье. Нельзя стагнировать в профессии, пассивно сидеть на выполнении одних и тех же задач больше полутора-двух лет. Не следует мириться со стеклянным потолком, когда нет движения вперед, а рутинные задачи снижают мотивацию.

В этом случае нужно искать себя на внутреннем или внешнем рынке. Поиск себя на внутреннем рынке заключается в формулировании заказа на развитие карьеры в своей Службе персонала. Менеджеры по персоналу оценят наличные компетенции, разработают план развития и обучения, и через год снова проведут оценку. Если показатели будут высокими, сотрудник получит повышение или новое направление.

Конечно, не все бизнесы могут позволить себе создание карьерных возможностей для развивающихся сотрудников, но в этом случае люди начинают искать себя на внешнем рынке – подают резюме в сетевые агентства по трудоустройству, ходят на собеседования, мониторят свои возможности и стоимость на внешнем рынке.

В 2008—2008 г.г. и в последнее время руководители стали часто говорить, что их подчиненные открыто подают резюме в поисковые рекрутинговые агентства в Интернете, не опасаясь, что руководитель об этом узнает. Тем самым, они подают сигналы о том, что не довольны условиями работы и готовы рассматривать другие, более интересные предложения. Таковы условия современного рынка!

Новые типы карьер

После кризиса 2008—2009 г.г. и в период пандемии 2020—2021 г.г. стали говорить о «путешествии» сотрудника в компании, т.е. прохождении им по разным карьерным «дорогам». Действительно, развитие карьеры сотрудника – это не только траектория вертикальной карьеры, когда он неизбежно становится руководителем сначала маленькой группы, потом большого коллектива.

Выделяют много разных карьер. Так, популярна горизонтальная карьера, когда сотрудник остается на прежней позиции, но формирует новые задачи, развивая свой функционал и получая возможности для более высоких заработков. Интересной считается карьера по типу ротации – перехода в другое подразделение с дополнительным обучением по недостающим компетенциям.

Может быть «карьера одной ночи», когда сотрудник высказывает интересную бизнес-идею и быстро становится руководителем прибыльного проекта в компании. Такую ка-

рьеру еще называют центростремительной или реактивной карьерой.

Может быть организована карьера по типу расширения масштаба рабочих задач – масштабирование. В этом случае сотрудник переезжает в регион, создает новый филиал и набирает под себя команду специалистов. Если раньше он работал с командой 5—7 человек в столичном регионе и с малыми бюджетами, то в этом случае он набирает команду в несколько десятков человек и существенно расширяет свои бюджетные полномочия.

Для молодых сотрудников может быть интересной карьера, связанная со стажировкой на другом заводе в «материнской» компании или компании-партнере – это быстрое обучение и обмен опытом.

Реальна карьера по типу внутреннего предпринимательства в собственной компании, через диверсификацию бизнеса переходящей в формат холдинга. В этом случае, сотрудник может стать лидером нового направления, получить относительную финансовую самостоятельность, работать на бизнес и себя самого.

Идеи о разнообразии карьер хорошо ложатся на современные представления о нелинейной форме одаренности современного человека, когда в течение карьерной жизни он проявляет разные способности и меняет профессиональную принадлежность от двух и более раз (6).

Новые идеи мотивации сотрудников и теория поколений

Одним из простых, понятных, и в то же время, эффективных, инструментов HR Management принята теория поколений, разработанная американскими историками Нейлом Ховуом и Вильямом Штраусом. В этой концепции систематизированы ведущие ценности для людей разных поколений, сформировавшихся в США в различные исторические периоды (9).

Различия во взглядах и ценностях людей разного возраста наблюдаются также в России. Учитывая ценности разных поколений, можно разработать легкую, понятную и в то же время эффективную мотивацию для ключевых сотрудников в компании. Предлагаю учитывать российскую историю, разделив ее на четыре исторических периода, начиная с послевоенных лет конца 1920-х годов, и заканчивая нашим временем.

Молодые люди 18—23 лет, родившиеся в 1985—1990 гг., – это представители поколения Сети, взросление которых происходило в общем информационном пространстве Интернета. Они отлично владеют компьютерными программами, легко общаются со сверстниками на разных языках в виртуальном и реальном режимах, имеют возможность учиться и отдыхать за границей. Их подростковые и юношеские годы в целом совпали с подъемом российской эко-

номики, возникшем после дефолта 1998 г. Это благополучные молодые люди: они свободны, раскованны, уверены в себе, разбираются в брендах, стильно одеваются, имеют широкие интересы, творческие хобби и увлечения, нередко учатся и одновременно работают, чтобы параллельно с образованием получить профессиональный опыт.

В России их ценности близки к ценностям всех молодых людей этого возраста:

уверенность в себе;

свобода;

легкость в общении;

изменения;

позитивность;

общительность;

творчество;

фрилансинг;

свободный дресс-код;

компьютерная и техническая грамотность;

патриотизм.

Их мотивируют возможности обучения и получения практического опыта в компании, корпоративные традиции, эффективное наставничество, известность компании на рынке.

Молодые люди 24—35 лет, родившиеся в 1973—1984 гг., – это поколение перестройки, их подростковые го-

ды прошли в условиях социализма, а юность совпала с глобальными изменениями в общественном устройстве России. Менялась политическая система страны, формировались новые взгляды на отечественную историю, переименовывались города и улицы, возникали новые виды бизнеса, институты, профессии. Многие родители молодых людей в непростое время перестройки были дезориентированы, теряли работу и уверенность в себе. Подавляющее большинство молодых людей поколения Перестройки рано начали работать, практически все – работали и одновременно учились. Многие из них обеспечивали родителей, младших братьев и сестер, помогая семье достойно выжить в трудных условиях. Их ценности:

- выживание;
- надежда на себя;
- трудоголизм;
- конкуренция, деловая агрессия;
- утрата общественных ценностей и выработка собственных ценностных ориентиров, индивидуализм;
- критика родителей, утрата родственных связей;
- ориентация на бренды;
- стремление к профессиональному успеху;
- материальная мотивация;
- прагматизм, экономность, рачительность.

Мотиваторы для поколения Перестройки: карьера, заработок, самостоятельность в принятии решений, возмож-

ность влиять на политику компании, обучение (второе высшее образование, бизнес-образование в форматах MBA и ММВА).

Взрослых людей 36—45 лет, родившихся в 1963—1972 гг., можно назвать поколением исчезнувшей советской цивилизации. Они были воспитаны в советское время, работать им пришлось частично в советский период, частично — в условиях молодого русского капитализма с характерными для него чертами экстремального бизнеса. Так же, как и представители поколения Перестройки, они работали и одновременно учились, помогая своим родителям и младшим братьям и сестрам. Сейчас среди них немало успешных менеджеров и собственников, учредителей своего бизнеса и акционеров. Их ценности:

- выживание, борьба;
- работа;
- свободное время, хобби, увлечения;
- общительность, способность к сплочению;
- успех;
- непрерывное обучение;
- материальные мотиваторы;
- семейное благополучие.

Мотиваторы для сотрудников данной возрастной группы: карьера, заработок, стабильность бизнеса, возможность стать наставником в компании, уважение со стороны руко-

водства.

Зрелые люди 46—60 лет, родившиеся в 1948—1962 гг., – это поколение Победителей, дети отцов и матерей, победивших в Отечественной войне 1941—1945 гг., поднявших страну после колоссальной разрухи и имевших крупные политические, духовные и научно-производственные достижения: полет Гагарина, оттепель, открытия в науке, спортивные победы. С молоком матери они впитали непоколебимую уверенность, что страна, в которой они живут – мощная, передовая, лидирующая и вообще, самая большая страна в мире!

Их подростковые годы, юность и взрослость пришлись на стабильные, возможно, «застойные», но «сытые» годы, когда были понятны общественно-политические стандарты и «правила игры», по которым можно было строить карьеру и благополучие. Они только подошли к высотам профессионализма, особенно те, кому сейчас около 60-ти лет, но возникла Перестройка, и нужно было начинать строительство своей жизни заново, по новым правилам и законам. И те из них, которые не уехали на Запад, а «остались в строю» и вторично сделали карьеру, по существу, являются «звездами» в своей профессии.

Для них характерны такие ценности:
оптимизм, стремление к радости;
здоровье;

вера в успех;
патриотизм, национальная гордость за страну,
ощущение себя лучшими в мире;
уважение к закону, порядку, статусу;
стабильность;
общительность;
принятие общественных и семейных ценностей.

Мотиваторы сотрудников, принадлежавших к данной возрастной группе: регламентированный рабочий день, чередование труда и отдыха, регулярные отпуска, уважение, стабильность, медицинская страховка, нередко – возможности перехода в другую профессиональную область с целью преодоления рутины и однообразия.

Делаем выводы. На вопрос А. Аганбегяна «Кризис – беда или шанс для России?», заданный им в начале кризисного периода, сейчас с уверенностью можно сказать, что кризис – это великолепный шанс поиска и развития. По нашему краткому списку новых идей и подходов в менеджменте можно увидеть, как бизнес искал (и ищет сейчас) новые идеи и подходы, простые, легкие и работающие «здесь и сейчас». Мы видим, как руководители, авторы книг и консультанты возвращались к российской истории и российским идеям, быстро работающим, не вызывающим ментальный барьер у сотрудников. Мы отмечаем, что человеческие ресурсы становятся реально ключевыми ресурсами бизнеса, что правильно и внушает оптимизм относительно дальнейшего развития

бизнеса в России.

ЛИТЕРАТУРА

1. Аганбегян А. Кризис: беда и шанс для России. М., Астрель, 2009.
2. Летуновский В. Наука побеждать. Менеджмент по Суворову. М., Альпина Паблишерз, 2010.
3. Либин А. Дифференциальная психология. Наука о сходстве и различиях между людьми. М., ЭКСМО, 2006.
4. Робинсон К. Призвание. Как найти то, для чего вы созданы и жить в своей стихии. М., Издательство «Манн, Иванов и Фербер», 2010.
5. Самоукина Н. Гендерный менеджмент и екатерининский стиль в управлении // ж. «Инициативы XXI века», №4 —5, 2010.
6. Самоукина Н. В. Незаменимый сотрудник и кадровая безопасность. М., Вершина, 2008.
7. Шамис Е. Теория поколений // ж «Стильный журнал об управлении людьми», 2007, №5.
8. Щедровицкий Г. П. Избранные труды. М., Школа культурной политики, 1995.

Бизнес «по-семейному»: это хорошо или плохо?

«Хуже друзей в бизнесе могут быть только родственники» – так сейчас говорят в России.

«Всем хорошо известны „семейные“ предприятия, где бизнес передается из поколения в поколение: автомобильная компания „Фиат“, косметическая фирма „Ив Роше“, химический концерн „Гольдшмидт“ и многие другие. Однако существуют и иные примеры: из семейного бизнеса Дасслер в 1948 году выросли две фирмы – Puma и Adidas, после раздела братья стали врагами, а компании – жесточайшими конкурентами...»

К сожалению, эта ситуация больше соответствует сегодняшним реалиям, особенно среди российских бизнесменов. В конце 80-х – начале 90-х годов, на этапе становления капитала, друзья или родственники часто принимали решение о создании совместного бизнеса. Так было в России всегда: если кто-то устраивался на приличное место, то сразу тащил за собой всех «своих»: жену, мужа, детей, братьев, сестер и т. д. Если кому-то «улыбнулась» удача в бизнесе, он «выписывал» своих родственников из провинции и создавал рабочие места. Преимущества семейного бизнеса на этом этапе понятны: близкие друзья и родственники на-

дежны не только в личных отношениях, но и в деле – не обманут, не украдут. В этот начальный период становления бизнеса, с его романтикой, азартом, вдохновением и взаимовыручкой, общее дело сплачивало людей, они дружили и вели вместе дела. Разногласия начинались позже...

С наступлением этапа стратегического бизнеса, когда в компанию стали приглашаться специалисты и выстраивалась «вертикаль власти», личные и родственные отношения стали мешать, а семейные фирмы – разрушаться.

Приведу несколько примеров.

Мужчина и женщина, соседи по лестничной площадке, основали небольшую туристическую компанию. Вскоре их связали не только деловые, но и тесные личные взаимоотношения. Сначала все шло хорошо: бизнес процветал, мужчина и женщина любили друг друга. Но затем в их личных отношениях наступил кризис: у женщины появился новый друг. Мужчина был уязвлен, требовал разделения бизнеса и выплаты суммы, которую он первоначально вложил в дело. Она сопротивлялась, находя его требования несправедливыми. В ее отсутствие он приехал в офис и вывез всю оргтехнику.

Не буду подробно описывать все перипетии их конфликта, но результат этой истории грустный: компания перестала существовать.

А вот еще один пример семейных взаимоотношений...

Старший брат приехал в Москву из маленького провинциального городка и организовал производство недорогой обуви. Через какое-то время к нему переехал младший брат и тоже включился в дело. Все было хорошо, но через некоторое время младший брат стал более уважаемым и авторитетным человеком в компании, нежели генеральный директор, его старший брат. Острый конфликт между братьями продолжался около года, в результате младший брат организовал собственную компанию и «увел» за собой большую часть квалифицированного персонала. Отношения между братьями были очень напряженными. Пострадал и бизнес, и семейные взаимоотношения.

Факты свидетельствуют: из-за конфликтов между родственниками в России развалилось немало не только компаний, но и семей! Болезненной является ситуация, когда жена оказывается успешнее мужа и ему приходится работать под ее руководством или муж, доказывая жене ее профессиональную несостоятельность, утверждает, что «ее место только на кухне».

Драматичными представляются и столкновения сына и матери, когда юноша начинает работать в ее компании, но со временем вынужден отстаивать собственную самостоятельность и независимость.

В двух «мирах»

О существовании двух разных «миров» в жизни совре-

менного человека, занятого бизнесом, известно довольно давно. Так, западный философ Ф. фон Хайек писал: «Наши сегодняшние трудности возникают частично из-за того, что мы вынуждены постоянно приспосабливать нашу жизнь, наши мысли и эмоции к одновременному проживанию внутри различного типа порядков, сообразуясь с различными правилами. Если бы нам приходилось однозначно, ничем не смягчая и не корректируя, переносить правила микрокосма на макрокосм, к чему нас нередко подталкивают наши инстинкты и сентиментальные порывы, то мы разрушили бы макрокосм. Вместе с тем, если бы мы всегда применяли правила расширенного порядка в нашем более интимном кругу общения, то мы бы уничтожили его. Следовательно, мы должны научиться жить одновременно в двух мирах».

Мы часто путаем «миры», в которых находимся, и отношения, которые им присущи. «Мир» бизнеса, дела, профессиональной деятельности строится по принципиально другим законам, нежели «мир» личных, дружеских и семейных отношений.

«Мир» бизнеса – это тяжелый труд, борьба, жесткая конкуренция, поэтому нужно быть рациональным, холодным, расчетливым и безжалостным.

«Мир» личных, дружеских и семейных отношений – это любовь, близость, поддержка, задушевность, отдых, расслабленность. Здесь можно быть открытым, незащищенным, доверчивым, любящим и любимым.

Деловые отношения часто разрушают личные, так как в результате успешного бизнеса человек заметно меняется: раньше милый и доброжелательный школьный друг сегодня ездит на «Мерседесе» в окружении охранников и имеет крупный счет в банке; подруга юности, милейшая женщина и хорошая жена и мать, становится генеральным директором, в подчинении которого не одна сотня сотрудников; когда-то просто мама, сейчас – ректор частного университета; не так давно «просто» сын, а теперь – президент банковской организации. К такому изменению близкого человека мы не готовы. Мы ждем той же душевности в отношениях, что и раньше, а она почему-то исчезла. Не хватает сил и энергии, не научились жить в разных, параллельных «мирах» – деловом и личном -, все время путаемся и смешиваем принципиально разные вещи.

В личных отношениях есть еще один важный закон: возникновение со временем психологической усталости друг от друга. Не секрет, что мужу и жене нужно иногда брать тайм-аут, чтобы отдохнуть друг от друга, а выросшему ребенку необходимо начинать свою самостоятельную жизнь в отдельной квартире и работать в другом месте, а не с родителями.

А когда дома и на работе все «те же лица» много лет, закон психологической усталости вступает в свои права.

И еще одна причина. Мы ведем себя более корректно с «чужими» людьми, чем с близкими: на своего мы можем

накричать, вылить свое раздражение, своего мы можем унизить. А с «чужими» мы сдерживаем себя, правда, до тех пор, пока они не становятся своими.

Друзей в бизнесе не бывает слишком много. Имея выбор, люди всегда предпочтут делить бизнес с другом, даже если сделка не станет от этого выгоднее.

«Десять заповедей человека с деловой хваткой», Mark H. McCormack (1989 г.).

Ищем выход

Главное, не путать два разных «мира» нашей жизни – бизнес и семью! В каждый период своей жизни, в каждой ситуации человек должен четко знать, в каком «мире» он сейчас находится: в «мире» бизнеса или дружбы и любви. Нельзя формировать работу по законам личных отношений: можно обанкротиться, прогореть. Нельзя строить семью по правилам бизнеса: можно остаться в одиночестве.

Необходимо разграничивать «территории» бизнеса и семьи (дружбы), отдыхать друг от друга.

Если все же получается так, что семейный бизнес или бизнес, созданный друзьями, развивается успешно, постарайтесь на работе поддерживать только деловые, нейтральные отношения. Не делайте поблажек родственникам, не переживайте слишком эмоционально их ошибки, не прощайте нарушений трудовой дисциплины даже в том случае, если их допустил ваш близкий человек. Не обещайте родным слиш-

ком больших окладов и легкой карьеры в своей компании. Подчеркивайте, что на работе вы только сотрудники, не более, показывайте другим подчиненным, что вы объективны по отношению ко всем работникам.

Даже если вам приходится работать с родственниками, обязательно оформите с ними договор и укажите размер заработной платы, должностные и профессиональные обязанности, права каждой из сторон, границы самостоятельности и подчинения, форму финансового контроля и отчетности.

Наконец, четко пропишите, каким образом и в какие сроки будет осуществляться расчет в случае увольнения родственника или ликвидации компании. Будьте особенно внимательны, если родственник является совладельцем предприятия и рассчитывает на доходы со своих акций.

Конечно, не стоит впадать в крайность и делать вид, что вы вообще не знаете этого человека. В обеденный перерыв, например, можно пообедать с ним, но нужно помнить, что с началом работы возобновляются ваши деловые отношения.

Осторожно: служебный роман

Путаница личных и деловых отношений касается не только родственников. Особенно остро и драматично переплетаются любовные и деловые отношения сотрудников. Приведу несколько примеров из собственной практики.

Проводя учебный семинар в одной крупной компании, я

столкнулась с такой ситуацией. Среди участников была бывшая жена президента, от которой он ушел незадолго до начала обучения. Более того, если с первой женой босс жил гражданским браком, то со второй венчался. Состояние брошенной супруги на семинаре было чрезвычайно напряженным, не адекватным, она постоянно демонстрировала свою ожесточенность, сверхкритичность, стремление унижить всякого, кто не соглашался с ее мнением. Какой психологический климат возникает в подразделении, в котором работает уязвленная женщина, можно себе представить!

В другой организации, наблюдая как проводит совещание женщина, начальник отдела, я заметила, что между ее подчиненными периодически возникают столкновения, не связанные с обсуждением конкретных производственных проблем. Из беседы с ней я узнала, что в совещании принимали участие ее теперешний муж и двое других мужчин, с которыми ранее у нее были близкие отношения. Отношения этих трех мужчин были конфликтными, они конкурировали друг с другом, боролись за «свою» женщину. А сотрудники отдела с любопытством наблюдали этот жизненный «спектакль»: кто сочувствовал, а кто осуждал. Нужно ли говорить о том, что сама руководительница часто допускала ошибки в работе, а ее отдел работал неэффективно.

В третьей компании начальник управления жаловался на то, что одна из одиноких сотрудниц, находящаяся в поиске мужа, дала в своем брачном объявлении рабочий теле-

фон. В результате не только она, но и все коллеги принимали активное участие в устройстве ее личной жизни. Около года управление буквально «лихорадило» при каждой попытке сотрудницы встретиться с очередным «вариантом», оценить его личные и деловые качества и принять решение.

Такие примеры можно приводить бесконечно. Предвижу возражения: «Где, как не на работе, искать близкого человека? Ведь у нас нет других возможностей: жизнь взрослого человека обычно строится между работой и домом». Конечно, на работе можно найти спутника жизни. Но если возникли близкие отношения, даже в тот период, когда еще не приняты важные решения, кому-то одному нужно подумать о перемене места работы, это необходимое условие для сохранения нормального бизнеса.

Если отношения закончатся свадьбой или сменой семьи, желательно, чтобы муж или жена имели профессиональную сферу деятельности, независимую от супруга. Если же отношения не сложатся и произойдет разрыв, бывшим супругам не придется каждый день встречаться на работе. Эмоционально легче будет и им самим, и работающим вместе с ними коллегам.

Жесткий или мягкий менеджмент: что выбрать?

Не слушайте, люди, чужих сказок. Любите свою сказку, сказку своей жизни. Жизнь каждого из нас есть сказка, только один раз рассказанная в мире.

Василий Розанов, русский философ

Было время, когда на рабочих столах руководителей лежала книга Дэна Кеннеди «Жесткий менеджмент». О жестком менеджменте говорили на конференциях и в профессиональных сообществах. В реальных бизнесах формулировались стратегические цели и тактические задачи управления персоналом на основе жестких регламентов. Вводились штрафные санкции за опоздания, начиная с секундных задержек и за нарушения правил внутреннего распорядка и дресс-кода. Внедрялись корпоративные стандарты по тайм-менеджменту и регламенты внутренних коммуникаций. Лидеры компаний становились строгими и формально-отстраненными, активно практиковали недоверие персоналу и детализированный текущий контроль. В общем, бизнес «болел» концепцией эксплуатации и начинал «закручивать гайки».

Хорошо это или плохо? Пусть нас не облучает обманчивая привлекательность западных «фишек». Давайте обсу-

дим, какие принципы разработаны в рамках жесткого менеджмента и концепции эксплуатации? Какие преимущества и риски он несет для эффективности бизнесов и персонала? Что мы приобретаем, и что теряем, опираясь на жесткие стандарты? Не есть ли излишнее увлечение жестким менеджментом, как считает Диана Трейси, одним из проявлений управленческого психоза? (8). И, наконец, присутствует ли разумная альтернатива жесткому подходу?

Постулаты жесткого менеджмента

В жестком менеджменте изначально формулируется постулат, что работодатель и сотрудник находятся по разным сторонам баррикад, враждуют, ненавидят друг друга, стремятся прессовать друг друга, манипулируют друг другом и т. п. Чтобы заставить людей работать на бизнес, руководитель обречен на то, чтобы разрушить интересы людей и заменить их собственными интересами. Он думает так: «То, что хочу я, должны хотеть сотрудники. Они должны работать на меня на пределе своих возможностей, и никак иначе!» (1, 3, 9).

Сотрудники, в свою очередь, боятся руководителя, делают вид, что работают, обманывают, отлынивают, критикуют, конкурируют, завидуют, сплетничают и проч.

Моббинг и троллинг как технологии жесткого подхода

Заглянем в Википедию и разберемся в терминологии жесткого подхода (2). Моббинг (от англ. *Mob* – толпа) –

форма психологического насилия в виде травли сотрудника в коллективе, нередко с целью его последующего увольнения. Даже если в момент моббинга руководитель не планирует уволить сотрудника, он стимулирует подчиненного к работе при помощи страха: «Если не сделаешь, то будешь уволен!».

Моббинг может быть вертикальный, от начальства, и горизонтальный, от коллег. В моббинге всегда выделяется активный, агрессивный субъект – тот, кто начинает прессинг, и жертва – тот, кого прессуют. Цель вертикального моббинга – жесткое подчинение через унижение, цель горизонтального моббинга – выигрыш в конкуренции.

Термин «троллинг» пришел в бизнес из сетевого, виртуального общения (англ. *trolling* означает «ловлю рыбы на блесну») или по аналогии с мифическими злыми существами троллями, упоминаемыми в скандинавской мифологии.

Тролление означает построение коммуникаций на основе провокационных сообщений, немотивированной агрессии и гнева, нагнетания конфликтного напряжения. Вступая во взаимодействия по технологии троллинга, люди задирают, провоцируют, оскорбляют и унижают друг друга. По существу, троллинг – это вид манипулирования с нарушением моральных, нравственно-этических норм.

Принуждение, а не мотивация

В жестком менеджменте мотивация сотрудников заменя-

ется принуждением. Мотивация строится с учетом внутренних потребностей и мотиваторов сотрудников. Мотивируя персонал, бизнес обязан считаться с их целями и интересами. Система управления, реализуемая с позиций жесткого подхода, напротив, направлена на насильственное принуждение людей работать, в ней не отражены или незначительно отражены интересы самих сотрудников.

В итоге, многие нематериальные мотиваторы не привлекательны для персонала, и значительная часть людей чувствует себя недоплаченными. Жесткая оптимизация затрат оборачивается недообученностью, снижением качества работы и уровня компетентности специалистов.

Кроме того, в системе мотивации преобладают штрафные санкции за низкие показатели и нарушения офисной и производственной дисциплины, и почти не отражены условия премирования за высокие показатели и лояльность.

Конфликты и потеря клиенториентированности

Директивный, жесткий стиль управления руководителя транслируется в коллективах подразделений на внутренние коммуникации между линейными сотрудниками. Возникают сценарные разрушительные конфликты с взаимными упреками и поиски виноватых, повышается тревожность и раздражительность, снижается внутренняя и внешняя клиенториентированность. Болезненная атмосфера замечается клиентами и партнерами. В итоге, клиенты уходят в другие компании, партнеры испытывают стрессы и принимают ре-

шение об отказе от делового сотрудничества.

Приведу показательный пример из своей практики. Я часто прихожу в компании на встречу с руководством для обсуждения условий корпоративного заказа (диагностики компании, моделирования компетенций, оценки ключевых сотрудников или проведения тренинга). Одно из моих посещений запомнилось мне инструкцией, которую дала мне директор по персоналу, симпатичная молодая дама. Мы шли по офису open space, и она шепнула мне: «Наталья будьте осторожны! У нас бросаются!». В ответ я испуганно прошептала: «Чем бросаются?». Она – тихо в ответ: «Бумагой, папками, телефонами, степлерами и дыроколами!». В этот момент я испытала шок, и дальше передвигалась по офису как по минному полю.

В кабинете меня встретил нахмуренный начальник. Он ставил цели, определял условия, фиксировал оплату. Говорил в монологе, меня не слышал, сознательно и с удовольствием демонстрировал директивный стиль ведения переговоров.

Заказ заключался в проведении тренинга по тайм-менеджменту и выработке штрафных санкций по результатам нарушения регламентов. Я выяснила, что люди работают в офисе по 12 часов, сотрудники стоят значительно меньше, чем на внешнем рынке, доплат за переработки нет, нередко приходится работать в выходные дни. Я стала серьезно задумываться о том, интересно ли мне делать жесткий тренинг для уставших и отжатых сотрудников? В итоге,

после размышлений, я нашла тактические аргументы для отказа.

И все же, если жесткий менеджмент был и остается в тренде в российском бизнесе, зададим вопрос: есть ли **преимущества** в жестком подходе, и когда его технологии эффективны? Я имею в виду здесь не тяжелый моббинг и троллинг, но директивную систему управления в рамках адекватности.

Во-первых, в директивных, регламентирующих компаниях, в которых система управления построена по типу вертикали власти, легко понять, кто принимает решения и кто исполняет, какие ресурсы и кем выделяются, у кого и какая зона ответственности, кто и за что отчитывается, за что штрафуют и премируют. Четкие регламенты и стандарты делают компанию структурированной, в ней – иерархия власти и порядок исполнения.

Компании и организации с вертикальной системой управления работают в таких секторах экономики, как производство, добыча природных ресурсов, транспорт и строительство. Четко выстроены вертикальные и горизонтальные коммуникации в банковских организациях, медицине, МЧС, армии.

Во-вторых, директивный стиль управления может быть эффективным в условиях форс-мажорных ситуаций, аварий, корпоративных кризисов, когда в условиях лимита времени и ресурсов, принимая решение, руководитель идет на риски и берет ответственность на себя.

В третьих, жесткий менеджмент реализуется, когда компания идет на оптимизацию не только по линии затрат на персонал, но и по сокращению численности сотрудников по причине внешнего макрокризиса, подготовки к продаже или поглощению.

Несмотря на наличие преимуществ жесткого менеджмента, рисков, тем не менее, вполне достаточно, давайте их обсудим.

Начнем с вопроса: кто такой Дэн Кеннеди, чьи идеи жесткого подхода распространяются в современной бизнес-культуре? Странно, но он не имеет своей компании, не руководит коллективом, и не является профессиональным менеджером. Он – консультант, фриланс, в подчинении которого – только одна сотрудница, работающая в удаленном офисе! Почему же он, не имея реального управленческого опыта, «перегибает палку» и говорит только о преимуществах жесткого подхода в управлении персоналом, не фиксируя риски? Ответ простой: Кеннеди зарабатывает, он продает идеи, не более того. Было бы интересно спросить самого мистера Кеннеди: «Вы сами хотели бы работать в жесткой компании, чтобы Вас эксплуатировали?». Хотя, можно и не спрашивать: ответ заранее понятен.

Стоит ли попадать под влияние идей жесткого менеджмента? Думаю, что нет: серьезные **риски** жесткого подхода очевидны.

Во-первых, в условиях директивного управления снижа-

ется лояльность сотрудников, и возникают риски латентной и реальной текучести. Лучшие и востребованные на внешнем рынке сотрудники начинают мониторить свою стоимость путем прохождения собеседований в других компаниях. Ведь страх мотивирует персонал на низших позициях по уровню компетентности, а ценные, опытные сотрудники демотивированы и реагируют на жесткий менеджмент, как говорит, «ногами» (6, 7).

Компетентный и уверенный в себе сотрудник может долго оставаться неудовлетворенным, но не спешит уходить из компании. Он продолжает работать, и одновременно ищет новое место работы. Он может направить свое резюме через соответствующие интернет-ресурсы, или использовать «сарафанное радио», опираясь на родственные и дружеские связи. Его активно приглашают на интервью, он охотно приезжает. Рано или поздно, он находит должность с привлекательными условиями со стороны интересного содержания работы, а также материальной и нематериальной мотивации. И потом решительно увольняется одним днем или после двух недель работы в «материнской» компании.

Если добавить, что с ключевым сотрудником, который нередко выступает в компании коммуникативным лидером, нередко уходит лучшая часть команды и возникает «обвал» менеджмента, то риски жесткого менеджмента становятся угрожающими для эффективного бизнеса. Более того, если обратить внимание, что ключевых специалистов часто пере-

купает компания-конкурент, станет совсем не радостно.

Приведу еще пример из своей консультационной практики. В условиях кризиса владелец назначил управляющим заместителя начальника производства, назовем его Виктором. Работая по двенадцать и более часов, Виктор вернул дебиторскую задолженность, уволил балластных сотрудников, закрыл непроизводительные региональные офисы. Компания вышла из кризиса с прибылью. Владелец был доволен, и передвинул Виктора на позицию руководителя отдела продаж, поставив перед ним амбициозные задачи. Виктор чувствовал себя выгоревшим и нуждался в отдыхе, но владелец подгонял, угрожая штрафами за невыполнение плана. Виктор положил заявление об уходе, владелец не отпускал. Виктор обратился к адвокату, владелец не пришел на судебное разбирательство, но трудовую книжку отдал.

В итоге, Виктор ушел обиженным, а после его ухода уволились ключевые топ-менеджеры его команды. После кризиса, когда компания могла бы сделать прорыв, владелец грустно сказал мне: «У меня дефицит менеджмента в компании». Я могла бы ответить так: «Вы сами инициировали этот дефицит», но я ответила словами поэта: «Ну что же, опыт – сын ошибок трудных!».

Другой пример. Владелец компании Александр посетил семинар российского тренера,

придерживающегося жесткой концепции эксплуатации персонала. Александр вернулся в офис агрессивным, начал активно применять оскорбительную и, нередко, ненормативную лексику, унижать людей, высказывать повышенные, неадекватные требования. Первым уволился директор по персоналу, коммуникативный лидер компании. За ним в течение трех месяцев ушли все топ-менеджеры, в отношении которых применялись «технологии» жесткого подхода, «выученные» на тренинге. Один из уволившихся, перспективный директор по развитию, сказал четко и решительно: «Я не хочу работать в неуспешной компании».

Компания, практикующая тотальный жесткий менеджмент, постепенно превращается в «кузницу кадров»: берет новичков на линейные позиции, дает опыт работы и вынуждает уходить на рынок. В условиях острого кадрового дефицита российского рынка такая политика компании обращается против нее: возникает недостаток квалифицированных людей, работающие сотрудники перегружены, поскольку оставшиеся задачи после уволившихся распределяются между ними.

Почти всегда в таких бизнесах встречаются руководители без заместителей, исполняющие два разных функционала: финансовый директор одновременно работает директором по персоналу, руководитель службы безопасности также по совместительству – директор по персоналу, кадровый

инспектор одновременно – внутренний тренинг-менеджер, а директор отдела продаж выполняет функции руководителя учебного центра.

В итоге, возникает второй риск: выгорание и ухудшение личного здоровья у сотрудников, как сказал один мой слушатель: «Возникают первые звоночки». Это значит, что бизнес несет убытки на оплате больничных листов и потери трудоспособности своего персонала. Компания приобретает «славу» «черной компании», в которой болеют, и из которой увольняются самые лучшие. Молодые и перспективные кандидаты стараются обходить такой бизнес стороной, а на собеседования приходят не самые компетентные и не самые мотивированные, кому все равно, где работать.

В-третьих, в директивной компании есть управляемость и послушание, но нет конструктивной критики неправильных управленческих решений, «умирает» креатив и отсутствует поиск новых технологических идей. Начинается стагнация на рутинных задачах, а те, кто хотят расти, бьются о «стеклянный потолок».

Не могу не сказать о четвертом риске бизнеса, практикующего жесткий менеджмент: обвальном ухудшении атмосферы, климата, корпоративного духа компании и, как следствие, снижении эффективности ее сотрудников. Несколько лет назад я натолкнулась на интересную статистику, и, поскольку она меня впечатлила, привожу ее здесь полностью.

Специалисты из Университета Флориды Florida State

University провели интервью с несколькими десятками американцев, работающих в разных сферах бизнеса. В результате исследования выяснилось, что если руководитель регулярно оскорблял своих подчиненных, то:

- 30% служащих намеренно работали медленнее или продуманно совершали ошибки (обычно ошибались всего 6%);
- 33% обиженных сотрудников не прилагали дополнительных усилий для выполнения сложных и ответственных заданий (в спокойной обстановке таких – 9%);
- 39% брали больничные листы, хотя особых проблем со здоровьем не испытывали;
- 24% сотрудников максимально затягивали перерывы и «перекуры»
- среди сотрудников, которые испытывали вербальную агрессию со стороны руководителя, в три раза меньше тех, кто брал на себя ответственность за выполнения креативных задач;
- «обиженные» сотрудники не брали на себя выполнение дополнительных задач (задержаться после работы или выйти на работу в выходные дни).

Что же делать? Всегда идти навстречу пожеланиям сотрудников и мотивировать только «пряниками»? Практиковать исключительно дружественный стиль управления и никогда не критиковать провинившихся? Платить больше рыночной стоимости и «перекармливать» нематериальной мотивацией?

Конечно, нет! Избалованный персонал – угроза рентабельности и прибыльности бизнеса. Но решение есть: грамотное применение управленческих инструментов мотивационного менеджмента.

В чем они заключаются?

Общая характеристика **мотивационного менеджмента** состоит в том, что человеческие ресурсы признаются приоритетными ресурсами. Владельцы и руководство компаний хорошо понимают, что при потере людей некому будет реализовывать стратегические и операционные задачи развития бизнеса. Для компании выгоднее развивать и обучать своих сотрудников, нежели превращаться в «сито» и «кузницу кадров», увольняя лучших и приглашая с рынка людей без навыков (4,5,7).

Руководство компании понимает, что лояльность, вовлеченность и приверженность – взаимный процесс: отлично работает менеджмент, нацеленный на сотрудничество руководителей и сотрудников, ориентированных на общий результат (прибыль, стабильность, удовольствие от совместной работы) (6).

Компания нацелена на поддержание позитивного имиджа на рынке, создание образа динамично развивающегося бизнеса, имеющего грамотный менеджмент и проявляющего заботу о персонале.

А теперь поподробнее о преимуществах мотивационного менеджмента.

Формула персонала и удержание лучших

Мотивационный менеджмент ориентирован на индивидуальный подход в управлении, руководители говорят о формуле персонала и выделяют такие категории сотрудников, как ключевые, середняки и балласт.

Ключевые сотрудники – ценный ресурс бизнеса. Это управленцы, накопившие опыт в компании и пропитанные корпоративными ценностями; производственники и технологи, создающие продукт; менеджеры по продажам, приносящие деньги и работающие в центре прибыли; наставники и эксперты, передающие навыки; конструктивные критики, показывающие риски новых проектов; креативщики, разрабатывающие новые идеи и технологии; коммуникаторы, поддерживающие «мосты» между подразделениями; «мамочки», успокаивающие и терапевтирующие выгоревших; харизматики, дающие энергию команде, и многие другие сотрудники, полезные для бизнеса.

Сотрудники из «золотой середины» – это новички и те, кто еще не проявил себя в бизнесе, кто еще учится и набирает опыт в компании. Балластные сотрудники, скорее, это те, кто не нашел себя в условиях конкретной компании, и кто мог бы дальше поискать себя на внешнем рынке.

К каждой категории сотрудников выработаны индивидуальные мотивационные условия. Понятно, что ценные сотрудники хорошо зарабатывают и пользуются повышенными социальными льготами, которые отражены в их высо-

ких грейдах. Справедливо, что «среднеяков» учат, развивают и регулярно оценивают на аттестации и при помощи процедур Assessment Center, с присвоением им заработанных грейдов и преференций. Вполне логично, что балластным предлагают увольнение, чтобы освободить вакансию для активного и компетентного новичка.

Система мотивации и как она работает

Мотивационный менеджмент строится не на насильственном принуждении, а на мотивации персонала. Служба персонала регулярно мониторит рынок зарплат, поэтому в компании нет недоплаченных сотрудников. Менеджеры по персоналу проводят регулярные опросы и анкетирования, выясняя персональные интересы и мотиваторы сотрудников. Распространены технологии материальной и нематериальной мотивации по оценке мотивационного профиля, разработаны и внедрены такие мотивационные инструменты, как кафетерий, заработанные премиальные, поощрения, знаки отличия, звания победителей (5). Практикуются встречи, бизнес-завтраки и бизнес-обеды владельцев и руководителей компании с лучшими сотрудниками.

Популярны мотивационные подарки от бизнеса в виде свободного времени, выбора удобных дат для отпуска, оплаты туристических путевок, интересных форматов обучения, абонементов в фитнес-клубы, обедов в компании, удобных мест для стоянки автомобилей.

Владельцы и руководство компаний организуют не только

интересную работу для сотрудников, но и насыщенную, разнообразную жизнь во внерабочее время – тренинги командообразования, корпоративные хобби и увлечения, книжные и чайные клубы, эстетические мероприятия с посещением театров и выставок, спортивные соревнования, управленческие турниры и профессиональные конкурсы.

Развитие сотрудников и карьерная карта

В условиях мотивационного менеджмента бизнес заботится о развитии карьеры ключевых сотрудников, создавая возможности карьерного «путешествия» по компании.

Успешный сотрудник с лидерским потенциалом может сделать вертикальную карьеру, его обучат в управленческом резерве, будут рекомендовать на замещение позиции руководителя подразделения или топ-менеджера. Специалист с профессиональной мотивацией сможет выбрать новую задачу в рамках своего функционала, получив новые навыки в открытом тренинге в консалтинговой компании. Сотрудник с мотивацией проектного менеджера может стать лидером нового проекта. Амбициозный специалист получит возможности масштабирования в карьере, получив от руководства более крупные ресурсы для выполнения важных задач. Наконец, сотрудник, «уставший» от своих профессиональных задач, сможет сделать ротационную карьеру, перейдя в другое подразделение после соответствующего обучения.

Кадровый трансфер и обучение действием дают возможности обмена сотрудниками внутри компании с целью моти-

вации их новыми задачами и развития сотрудников с универсальной специализацией. Такой частый демотиватор, как «скучно работать в рамках рутинных задач», в мотивационных бизнесах для персонала просто не существует!

Интересна статистика по развивающим карьерным возможностям, взятая из материалов консалтинговой компании McKinsey. На вопрос «Какие факторы способствуют развитию?», получены такие статистические данные:

- Новые позиции с высокими возможностями (72%)
- Управление реформами (до 70%)
- Руководство новым бизнесом (63%)
- Руководство крупным проектом (58%)
- Работа за рубежом (58%)
- Талантливый руководитель (52%)
- Работа на рядовых должностях с интересными задачами (42%)

Факты из западного бизнеса. В General Electric составляется общий список кандидатов из всех подразделений. Руководители подразделений могут выбрать кандидатов из этого списка из любого подразделения после открытия внутреннего конкурса на открывающиеся вакансии.

В компании Hewlett-Packard практикуют принцип ротации – перемещений сотрудников из одного подразделения в другое, чтобы они научились работать в разных направлениях. Достижения каждого оцениваются по пятибалльной шкале, каждый

сотрудник может подать заявку на любую вакансию внутри компании.

Развивающий стиль управления и талант-менеджмент

Известно, что талантливые сотрудники хотят работать с талантливыми руководителями, способствующими развитию своих подчиненных и применяющими технологию коуч-управления. Обсудим наиболее эффективные инструменты управленческого и профессионального коучинга, которые применяются в компаниях, работающих в рамках мотивационного менеджмента.

Руководители с развивающим стилем управления отличаются высокой самомотивацией и самоотдачей в работе, концентрацией на стратегических целях, увлеченностью делом, активностью, энергией и высокой работоспособностью, открытостью и базовой позитивностью в коммуникациях. Нередко они применяют технику вызова – постановки сложных, амбициозных задач перед сотрудниками, которые стремятся к достижениям. «Не снижай амбициозность задачи!» – такой слоган я услышала в одном бизнесе от руководителя, начинающего инновацию.

Руководители-коучи понимают, что создание возможностей для развития профессиональных и личностных навыков подчиненных – важный фактор повышения их эффективности и удержания в компании. Такие руководители поддерживают самостоятельность своих сотрудников, оказывают им

доверие и поддержку, опираются на их ответственность.

Несмотря на то, что такая крупная компания, как ОАО РЖД, является транспортной компанией с вертикальной системой управления, развитию способных сотрудников в ней уделяется большое внимание. В стратегическом документе «Положение о формировании и подготовке резерва кадров ОАО РЖД» перечислены разнообразные инструменты развития персонала: разработка, утверждение и реализация Личного плана развития перспективного сотрудника, Плана обучения сотрудника интересующим его компетенциям, Мероприятий по изучению передового опыта филиалов и других структурных подразделений компании, Дневника обучения (ведется наставниками, руководителем и сотрудником), Отчета руководителя и Личного отчета сотрудника.

В итоге, могу сказать, что в настоящее время, когда разработано множество эффективных инструментов корпоративной и персональной, материальной и нематериальной мотивации персонала, прибегать к инструментам только жесткого менеджмента, на мой взгляд, не гуманно и даже не вполне грамотно. Финансовые и человеческие потери в жестких бизнесах настолько велики, что значительно превосходят затраты на персонал и поддержание позитивной корпоративной культуры в компаниях с мотивационным менеджментом.

На конференции «Война поколений и сила российского бизнеса», которая пройдет 16 октября, мы подробнее обсу-

дим современные малобюджетные и технологичные инструменты управления сотрудниками, которые можно внедрять с позиций мотивационного менеджмента, и не терпеть такие риски жесткого менеджмента, как увольнение ключевых сотрудников и снижение эффективности бизнеса по причине «больной» корпоративной культуры.

ЛИТЕРАТУРА

1. Берг В. Карьера – суперигра. М., Интерэксперт, 1997.
2. Википедия <http://ru.wikipedia.org/wiki>
3. Кеннеди Д. Жесткий менеджмент. Заставьте людей работать на результат. М., Альпина Паблишер. 2012.
4. Самоукина Н. В. Эффективная мотивация персонала при минимальных затратах. М., ЭКСМО, 2010.
5. Самоукина Н. В. Вверх и вширь или «Карьерная карта» // ж. Кадровик.ру, 2013, №9.
6. Самоукина Н. В. Лояльность персонала и кадровые риски // ж. Новости менеджмента. Альманах «Лояльность персонала». М., Имидж-Медиа, 2011.
7. Самоукина Н. В. Эксплуатация или сотрудничество? Или Не покупайтесь на «фишки» западных консультантов! // Ж. Business Excellence, 2014.
8. Темницкий А. Л. Расширение функций и контекста исследований удовлетворенности трудом // ж. Социологический журнал, 2013, №3.
9. Трейси Д. Менеджмент с позиции здравого смысла. Как

побороть в себе управленческий психоз и найти простой ключ к успеху. М., Автор, 1993.

10. Флокер М. Смерть от PowerPoint. Как не стать жертвой корпоративной культуры. М., Вершина, 2008.

Корпоративное HR-брендинг: цели, задачи, технологии

...столкнувшись с трагедией, надо быть сильным. Необходимо вести остальных, показывая им пример.

Говард Бехар

Термин бренд (англ. *brand*, выжигать, ставить клеймо, оставлять отпечаток в памяти) – означает высокое качество и известность торговой марки, имеющей четко определенные и ценные для клиентов свойства и характеристики.

Ценность, сила бренда – это символ, образ, ассоциации у покупателей о продуктах компании как высококачественных, технологичных и современных. Бренд всегда узнаваем клиентами, и всегда вызывает у них позитивные ассоциации. В этом смысле, бренд – это нематериальный, но мощный актив компании, обеспечивающий ей высокую репутацию, стабильность, отличные продажи и долгосрочное процветание.

Как правило, стоимость хорошего бренда превышает общую стоимость всех активов компании (холдинга). Например, по данным BusinessWeek и Interbrand в 2000 - 2010 годах бренды каждого из первой тройки мировых лидеров Coca-Cola, Google и Microsoft стоили более 50 млрд. долларов. В России первая тройка лидеров (стоимость более 1 млрд.

евро) – Билайн, МТС и Балтика.

Почему в последнее время стали активно говорить о другом формате бренда – HR-бренде, напрямую не связанным с продукцией компании? И правомерно ли перенесение этого термина из классического маркетинга в HR Management? В чем смысл, цели и сила брендирования компании по человеческим ресурсам? Присутствуют ли на мировом и российском рынках компании, которые можно отнести к HR-брендам? И какие задачи должна поставить перед собой компания, претендующая на это высокое звание? Попробуем найти ответы на эти непростые вопросы в данной статье.

Взвешивая свои финансовые, информационные, технологические и технические ресурсы, успешные компании закономерно на первое место выдвигают человеческие ресурсы. Ключевым фактором в HR-брендировании является **позиционирование компании, имеющей развитую продуктивную корпоративную культуру и известность в качестве привлекательного работодателя для талантливых, амбициозных, высокопрофессиональных сотрудников.**

Приведу два примера компаний, которые, на мой взгляд, можно смело отнести к HR-брендам. Это компания IKEA, продукция которой есть практически в каждом доме жителей России и Сбербанк России, в котором обслуживаются практически все жители нашей страны.

Корпоративная культура и особенности менедж-

мента в нидерландской производственно-торговой компании IKEA, основанной в 1943 году, имеющей штаб-квартиру в г. Делфте.

Стали крылатыми слова основателя компании Ингвара Кампрада: «Работа должна приносить удовлетворение, иначе она станет адом». Он считал раньше и уверен сейчас, что сотрудникам компании нужно создать все условия для интересной, содержательной и комфортной работы, а клиентам – для приятных покупок стильных, современных товаров по доступным, демократическим ценам.

В IKEA – красиво, интересно, занимательно и привлекает практически все:

стильность, изысканность товаров и доступные цены,
необычный подход, при котором каждый товар имеет свое имя,

возможность потрогать, посидеть и полежать на предлагаемой в торговых холлах мебели,

удобная упаковка и возможность самим покупателям собрать купленную мебель,

бесплатные каталоги по мебельным группам компании и многое другое.

В компании очень ценят своих клиентов. Для них – рестораны и детские комнаты, где можно оставить на время своего ребенка или отдохнуть вместе с ним.

Необычными и яркими в IKEA являются и корпоративные мероприятия для сотрудников:

9 октября 1999 г. всю сумму, которую компания заработала за день, разделили между сотрудниками компании (84 млн. евро), в компании принято проводить «антибюрократические недели», когда топ-менеджмент компании выходит на первую линию: работает за кассами, разгружают продукцию, расставляют товар, общается с покупателями, мне рассказывали, что в компании распространен инструмент «гибкое утро», когда по договоренности с руководителем для ключевых сотрудников устанавливается индивидуальное время прихода на работу (что, конечно, не исключает контроля за результатами работы сотрудников, которые приходят позже других), также из рассказов клиентов я знаю, что адаптация новых сотрудников в компании проходит легко и непринужденно. Новички просто общаются с руководителями подразделений в установленный адаптационный день в течение непродолжительного времени. Они могут задавать вопросы по компании, особенностям работы и общения между коллегами. Такое демократичное общение проходит всегда очень интересно и непринужденно.

Сбербанк России, который в этом году отметил свое 175-летие, стал легендарным среди сотрудников различных компаний и в лекциях преподавателей на курсах МВА с приходом его инноватора – Германа Грефа. Говорят, в 2007 году Греф сказал удивительную фразу: «Мы должны доказать, что слоны умеют танцевать!». И они доказали! Журналист Евгений Карасюк написал даже книгу по истории инноваци-

онных изменений в банке под управлением Грефа – «Слон на танцполе».

Если до прихода Грефа сотрудники Сбербанка работали в неряшливых офисах по типу сберкасс, то сейчас у Сбера – стильные, комфортные и благоустроенные офисы, оформленные в комфортном корпоративном мягко-зеленом цвете.

Все знают, как неприятно попадать в обеденное время банка, деньги нужны срочно, а двери банка закрыты. Теперь Сбербанк работает без обеда, и это тоже забота о времени и комфорте клиента. Более того, удобные офисы «Сбербанка 24 часа» работают круглосуточно, в помещениях стоят терминалы, которые обслуживают население.

В Сбербанке разработана внутренняя система перевода безналичных денег при сделках без перевода больших сумм в наличных купюрах. Это удобная услуга. Если клиент открыл и накапливал счет в одном отделении Сбера, он может оформить финансовые документы и совершить сделку в другом отделении.

Длительный период в Сбербанке была актуальной обратная связь с клиентами. У окошка каждого оператора были размещены кнопки, по которым можно было оценить работу оператора, что конечно, повышает клиент-ориентированность в работе персонала.

В российском консалтинге стала легендарной разработанная в Сбере система оценки сотрудников по компетенциям «Пять плюс». В этой системе разработаны и подробно про-

писаны пять компетенций для руководителей и пять компетенций для линейных сотрудников. Результатами аттестации, влияющими на заработную плату, выступают реальные достижения руководителей и сотрудников, а также их самооценка собственной работы по данным критериям.

Вызывает уважение забор Сбербанка о повышении квалификации своего персонала. Руководители и сотрудники проходят регулярное обучение, каждый квартал года в Академии Сбербанка России и в консалтинговых центрах. Мне приходилось работать в Сбербанке в формате корпоративных семинаров (я проводила семинары по нематериальной мотивации, тайм-менеджменту и стресс-менеджменту), также часто я вижу сотрудников Сбера на своих открытых семинарах. И всегда это – компетентные специалисты, преданные своей мощной финансово-кредитной организации.

Отдельно хотелось бы сказать о стиле управления Германа Грефа и его команды. В начале его инноваций, сотрудники Сбербанка рассказывали мне, что с определенной регулярностью от команды Грефа они получают «Письма счастья», в которых описываются изменения политик банка, которые запланированы на следующий месяц или квартал. Руководство ожидало от своего персонала оценки своих планов – поддержки или обоснованной критики нововведений. В обратной связи от персонала содержалась информация по согласию или несогласию с конкретными нововведениями. Так, мне говорили, что планировался к внедрению в кор-

поративную культуру «Стандарт европейской внешности», при котором подробно описывался внешний вид сотрудников банка, вплоть до требования подтянутости и ограничений в весе. Однако после непродолжительных дискуссий было принято решение остановиться на описании дресс-кода для персонала: белом верхе и зеленом шейном платке для операторов банка.

Сбербанк активно практикует мероприятия по нематериальной мотивации персонала. Практически в каждом офисе Сбербанка в Москве и других российских городах можно увидеть ставший классическим мотивационный инструмент – Доску почета «Лучшие люди Сбербанка».

Наконец, всем известна «Библиотека Грефа» – список нескольких десятков книг по бизнесу и литературе, которую необходимо прочитать всем сотрудникам банка. В банке принят стандарт «Одна неделя – одна книга» (недавно мне сказали, что недавно данный стандарт несколько смягчен: «Один месяц – одна книга»). Это требование означает, что в подразделениях организовано обсуждение конкретных книг, которые должны быть прочитаны сотрудниками в конкретный временной период. В формате такого «Книжного клуба» проводятся дискуссии по новым идеям, рекомендуемым для внедрения в работу Сбербанка.

Итак, HR-брендинг – это особые корпоративные «знаки» отличия персонала компании (банка), которые выражаются в следующем:

Компания – привлекательный работодатель для талантливых сотрудников. Все знают, что в данной компании интересно работать, и руководство активно развивает и продвигает своих сотрудников. В компании почетно работать, любой компетентный сотрудник с радостью поставит название брензированной компании в свое резюме, а консультант или бизнес-тренер – в список своих корпоративных клиентов. Компания стабильна, умеет устойчивый пул удовлетворенных долгосрочных клиентов. Компания отличается от других свежими, незамысленными идеями корпоративной культуры и нематериальной мотивации. В компании есть легендарный лидер (основатель или наемный президент), которого все знают и уважают – внутри компании и за ее пределами. Это – яркая личность, с нестандартным подходом к управлению бизнесом и персоналом.

О компании говорят, пишут статьи и книги. Опыт компании обсуждается на обучающих циклах MBA, конференциях, в деловых клубах. Инструменты корпоративной культуры компании клонируют в других бизнесах, ссылаясь на нее как автора свежих корпоративных идей.

Как управлять командой в условиях пандемии и кризиса?

*...Убивает не столько агрессивность вируса,
сколько неизвестность, помноженная на панику
и страх, которые она порождает среди населения...*

Франк Тилье, «Пандемия»

Дорогие читатели! Статью, которую вы сейчас читаете, я пишу в условиях пандемии и домашней самоизоляции. Оказавшись в неожиданной и одновременно неопределенной ситуации форс-мажора, мы думаем о том, как не заболеть и выжить, как обрести внутреннее равновесие и поддержать близких.

Владельцы и руководители думают о том, что нужно сделать, чтобы люди сохранили доверие к руководству, лояльность к компании и дружеские коммуникации с коллегами.

Моя статья посвящена решению второй задачи:

Как владельцу и руководителю сохранить силу духа и самообладание?

Как передать людям позитивный настрой? Как общаться с подчиненными, переведенными на удаленку?

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.