

НАТАЛЬЯ САМОУКИНА

УПРАВЛЯЕМ ПЕРСОНАЛОМ В КРИЗИС



Наталья Самоукина

Управление персоналом в кризис

*http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=67465634
ISBN 9785005631756*

Аннотация

Сейчас все говорят о новой угрозе кризиса – факторе неопределенности. Многие оценивают неопределенность, как самый тяжелый кризис, когда непонятно, какие решения принимать, как действовать, на какое время брать паузу или не брать паузу? Книга «Управление персоналом в кризис» – про это! Как справиться с новыми вызовами, и не только удержать бизнес и персонал, но и выйти к новым рубежам достижений.

Содержание

Управление персоналом в условиях кризиса и неопределенности	6
Адаптивный интеллект руководителя в период кризиса	13
Корпоративное HR-брендинг: цели, задачи, технологии в условиях кризиса и неопределенности	22
Кадровый маркетинг: управление внешним и внутренним кадровым рынком в условиях кризиса и неопределенности	31
Сплоченная команда: это хорошо или плохо в период кризиса?	45
Как управлять талантливыми сотрудниками, особенно в условиях кризиса?	62
Конец ознакомительного фрагмента.	71

Управление персоналом в кризис

Наталья Самоукина

Редактор Татьяна Паклинская

© Наталья Самоукина, 2022

ISBN 978-5-0056-3175-6

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Дорогой читатель!

Хочу сказать несколько слов.

Новый кризис? Мы это уже проходили – в перестройку, 2008—2009, 2014, 2020 годах. Сейчас все – антикризисные менеджеры!

Ставшие привычными угрозы кризиса: переход к тактическому планированию, оптимизация затрат на персонал, задержки в заработной плате, сокращение сотрудников, напряжение, тревожность. Сейчас все говорят о новой угрозе кризиса – факторе неопределенности. Многие оценивают неопределенность – как самый тяжелый кризис, когда непо-

нятно, какие решения принимать, как действовать, на какое время брать паузу или не брать паузу?

И все же, нас воодушевляет формула «Кризис – это новые возможности»! Новые прорывные идеи, новые направления в работе, новые подходы. Мы ничего не боимся! Наоборот, многие из нас переживают подъем энергии, драйв, вызов. И говорят: «Мы справимся!»

Книга «Управление персоналом в кризис» – про это! Как справиться с новыми вызовами, и не только удержать бизнес и персонал, но и выйти к новым рубежам достижений.

Все у нас получится!

Ваша Наталья Самоукина

Управление персоналом в условиях кризиса и неопределенности

Мы переживаем начало кризиса, который развивается по ускоренному сценарию. В компаниях проводят стратегические сессии, принимают важные решения, организуют кадровые перестановки, сокращают свободные вакансии, снижают затраты на персонал, увольняют людей. Как следствие, рынок насыщается большим количеством свободных специалистов с отличными компетенциями, многие испытывают тревожность и стресс.

Что делать в такой ситуации руководителю компании (подразделения)? Как сделать так, чтобы сохранить бизнес и ключевых сотрудников? Какие решения необходимо принять, чтобы после кризиса компания была «на ходу» и готова к новым трудовым подвигам?

Управляющая команда в период кризиса

Активность и энергия руководителя в этот период – первый и важнейший фактор антикризисного управления персоналом. Встанут ли люди рядом со своими лидерами, проявят ли лояльность и преданность бизнесу, сохранят ли они веру в успех – зависит от того, какой стиль управления будет выбран управляющей командой.

Отлично «работают» антикризисные технологии самоор-

ганизации команды менеджеров:

– Наличие харизматического лидера (кризис-менеджера) во главе боевой команды руководителей компании. Это может быть собственник или Генеральный директор по найму. Авторитет, влияние, полномочия лидера четко определены антикризисной политикой компании.

– Демонстрация руководителем непоколебимой уверенности в стабильности компании в период кризиса. Стремление и реальные действия, направленные на сохранение ключевых направлений бизнеса. Проведение оперативных и стратегических совещаний, «мозговые атаки», сбор предложений от линейного персонала.

– Сокращение социальной дистанции с коллективом. Выступления и пресс-конференции руководителей в коллективе. Открытый разговор с людьми, доверие, призыв к сплочению.

Антикризисная корпоративная культура компании

Создание и поддержание боевого духа команды – второй по значимости фактор успешного антикризисного управления компанией. Энергия борьбы за бизнес, оптимизм, вера и консолидация – это 30% успеха. А возможно, и больше!

В период кризиса можно сформулировать и объявить сотрудникам новые корпоративные слоганы, отражающие боевую настройку коллектива. В каждой компании – свои формулировки, повышающие энергию людей.

Энергию активности и боевого настроения несет, например,

такой слоган: «Не снижай амбициозность задачи!».

В подразделениях компании активность должны проявлять агенты влияния – неформальные лидеры, лояльные к руководству. Нельзя допускать страха, уныния и апатии.

Не лишним будет напоминать «героическое прошлое» компании, если компании больше 10—15 лет. Рекомендуются опираться на верных и преданных специалистов, показавших свою лояльность компании в период кризисов 1998 или 2008—2009, 2014 годов. Пусть они рассказывают молодым, какие трудовые подвиги были сделаны, чтобы бизнес остался «на плаву». Пример коллег воодушевляет!

Не нужно полностью отказываться от корпоративных мероприятий. День рождения компании, 23 февраля, 8 марта и т. п. – важные праздники для сотрудников. Просто нужно сделать их более экономными по затратам. Отлично работает, если идеи интересных и малозатратных корпоративных вечеринок придумают сами сотрудники. Можно объявить конкурс на лучшие идеи праздника с минимальными финансовыми затратами с номинацией всех участников.

Обучение сотрудников в период кризиса

Постоянно учить персонал необходимо, поскольку отсутствие возможностей повышения компетентности работников в компании грозит снижением эффективности бизнеса. В условиях кризиса это – серьезный риск! Все это понимают. Но всегда возникает вопрос: какие формы обучения следует выбирать, чтобы минимизировать финансовые затраты

на обучение?

В последние месяцы активно говорят о малобюджетном обучении персонала. Это такие обучающие форматы как:

- организация корпоративного университета в компании;
- создание управленческого и кадрового резерва в компании;
- наставничество;
- развивающий стиль управления: управление как вызов в условиях постановки новых, амбициозных задач, развивающая беседа с сотрудником;
- технология «Стать тенью» (наблюдение ученика за работой наставника, после чего – анализ навыков и повтор действий наставника);
- мастер-классы опытных сотрудников компании;
- беседы о стратегических целях развития компании – способ корпоративного развития;
- «разбор полетов»: подведение итогов за неделю – метод обучения и развития сотрудников;
- планерка как форма развития персонала;
- инструктаж сотрудников;
- командировка как метод обучения;
- конференции и выставки, бенчмаркинг и обмен визитами;
- посещение предприятий и филиалов компании;
- изучение кейсов компании (рабочих примеров);
- обучение, встроенное в рабочий процесс. Обмен опы-

том и внутренние семинары успешных сотрудников;

– обучение на личном опыте. Участие в проекте как метод развивающего обучения;

– внутренние стажировки для новых сотрудников и ротация сотрудников;

– создание корпоративной библиотеки, профессиональных дайджестов и раздаточных материалов прошедших семинаров (тренингов), аудио- и видеозаписей занятий;

– внутренние семинары по новым публикациям;

– интернет-конференция в компании;

– онлайн-обучение;

– самообразование сотрудников;

– обучение действием («кружки качества»).

Работа с персоналом в условиях кризиса и неопределенности

Стремясь сохранить людей, сокращение расходов на персонал многие российские компании проводят по таким направлениям:

– Сокращение штата (исключение из штатного расписания тех или иных должностей, свободных вакансий);

– Отказ от набора новых сотрудников;

– Сокращение затрат на компенсационный пакет (уменьшение или отказ от оплаты офисного мобильного телефона, сокращение командировочных расходов, отказ от оплаты офисных обедов, корпоративного транспорта, дорогих представительских машин, дорогостоящих корпоративных

праздников и т. п.);

– Сокращение рабочего времени и, соответственно, заработной платы сотрудников (уменьшение рабочего дня, рабочей недели, отпуска без содержания).

Если возможности сокращения расходов на персонал исчерпаны, компания задумывается о сокращении персонала. Здесь может помочь формула персонала «20: 70: 10». Это означает, что 20% сотрудников – это ключевые специалисты, 70% – линейный персонал, а 10% – балласт или сотрудники, которые не приносят ощутимой пользы для компании. Исходя из этой формулы, стратегия компании в части управления персоналом может выглядеть следующим образом:

1. Ключевых сотрудников необходимо сохранить, это – «хребет», основа бизнеса. «Если увольнять ключевых, компанию нужно закрывать», – сказал один из моих клиентов.

В число ключевых входят:

- Топ-менеджмент;
- Руководители подразделений (линейный менеджмент);
- Специалисты, имеющие уникальные компетенции, которые трудно найти на рынке;
- Специалисты, владеющие важной и уникальной информацией компании;
- Наставники, «носители» корпоративного опыта;
- Клиентчики, работающие с ключевыми клиентами;
- Креативщики, талантливые и одаренные сотрудники;
- Неформальные лидеры, способные поддержать дух ко-

манды и успокоить людей.

2. Среди 70% линейных сотрудников необходимо провести внеплановую аттестацию с целью оценки успешности работы каждого из них. По результатам аттестации персонально принимать решения о сохранении сотрудника в компании, переводе его на более низкую должность (категорию), с уменьшением заработной платы.

3. Сотрудников, составляющих балласт, рекомендуется уволить, как ни грустно это звучит. При увольнении сотрудника важно соблюсти все требования Трудового кодекса.

Несмотря на зону неопределенности, мы помним, что кризис – это новые возможности, в том числе, и возможности построения новой, более эффективной корпоративной культуры компании и внедрение новых, современных инструментов управления персоналом. Те компании, которые смогут найти свой путь во время кризиса, подготовят своих сотрудников к бизнес-прорыву, который обязательно начнется после кризиса.

Адаптивный интеллект руководителя в период кризиса

Изменения, форс-мажоры, кризисы, турбулентность, стремительная динамика, противоречивость и неопределенность информационных потоков – факторы в работе руководителя любого бизнеса, от малого до крупного. К этим изматывающим стрессорам в марте 2020 г. прибавилась еще невидимая угроза жизни и здоровью – пандемия коронавируса, заставляющая думать не только о том, как удержать бизнес на плаву, но физически выжить самому и обеспечить безопасность своим сотрудникам. Предположительно, такие «волны» вирусных эпидемий могут возникать и в будущем.

Как выстоять в таких условиях? Какие компетенции нужно развивать руководителю, чтобы создать внутреннюю опору для принятия эффективных управленческих решений в период турбулентных изменений?

В последнее время во всем мире стали говорить об адаптивном интеллекте человека, AQ (4,5) – способности динамично перестраиваться, активно действовать и принимать решения в условиях высочайшей изменчивости и непредсказуемости.

Адаптивный интеллект – сложная, многоуровневая систе-

ма, которая состоит из четырех способностей человека: ценностей, способности поддерживать эмоциональную стабильность в условиях изменений и неопределенности, интеллектуальной гибкости и специальных коммуникативных навыков. Разберем в статье каждый из перечисленных способностей и навыков.

Ценности в условиях изменений. Испытывая угрозу потерять бизнес, деньги и команду, руководитель в первую очередь ищет внутренние, духовные опоры. Ценности дают старт, запускают адаптивный интеллект человека.

В трудные времена такой внутренней опорой выступает способность руководителя **позитивно воспринимать изменения**, связанные с рисками. Важно настроить себя на то, что перемены – это, прежде всего, **возможности** нахождения новых направлений в бизнесе, обновления персонала и оптимизации непрофильных затрат. Легче такой настрой возникает у тех управленцев, которые уже переживали кризисы, и получили опыт, что после кризиса всегда идет интенсивное развитие. Но если менеджер впервые встречает кризис, настройку на радостное, оптимистичное ощущение перемен ему необходимо сознательно развивать и поддерживать. Отлично, если он будет так программировать себя: «Кризис – это новые возможности!», «Изменения – это рост и развитие», «Мы живем в эпоху перемен, поэтому развиваемся».

Духоподъемной и поддерживающей ценностью являет-

ся способность руководителя **находить и транслировать своей команде смысл происходящего**, особенно тогда, когда кризис неожиданно возникает не по вине персонала, а из внешней ситуации: регулярного, системного экономического кризиса, возникающего каждые 5—7 лет. Так, в почти внезапно возникших условиях пандемии коронавируса и всеобщей самоизоляции важно, чтобы руководитель сказал своей команде: «Какое-то время мы работаем удаленно, чтобы сохранить свои здоровье и жизнь, а также жизнь и здоровье своих близких!».

Надежда на будущее развитие и успех – ценность, без которой руководитель и его команда не смогут обрести энергию для работы в кризисных условиях. Чтобы создать позитивный климат в коллективе, будет отлично, если руководитель будет с уверенностью говорить: «Мы справимся!», «У нас получится!», «Все будет хорошо!».

Все знают, что эмоции могут помогать на работе и в жизни, но также могут быть серьезной помехой, все дело – в качестве и интенсивности внутренней эмоциональной жизни человека. **Способность поддерживать эмоциональную стабильность и способность управлять своими эмоциями** при решении рабочих задач и управлении персоналом в любых условиях обеспечивают руководителю возможность использовать силу адаптивного интеллекта.

Адаптивный интеллект проявляет свою эффективность при средних значениях эмоционального напряжения руко-

водителя. Если лидер испытывает уныние и подавленность, его энергия истощается и пропадает в бездонной черной дыре. Если он сверх-напряжен и паникует, в разбушевавшейся эмоциональной стихии тонкие интеллектуальные навыки «сгорают», превращаясь в пепел.

Если представить внутреннее эмоциональное напряжение человека в виде шкалы на 10 значений, то депрессия и подавленность по такой эмоциональной шкале наберет 1—2 балла, растерянность и тревожность – 3—4 балла. Такие эмоциональные опции не включают адаптивный интеллект человека, для активности и преодоления просто не хватит энергии. И, напротив, если эмоциональное напряжение набирает 8—10 баллов, то человек перенапряжен, суетится, нервничает и принимает поспешные, непродуманные решения.

Лучшее состояние лидера – это 5—7 баллов по эмоциональной шкале: достаточно, чтобы «подогреть» адаптивные способности человека в условиях преодоления, и не слишком «горячие», чтобы не сгорели тонкие интеллектуальные АQ – навыки.

Поддерживать свое эмоциональное напряжение на среднем уровне «золотого сечения» можно разными способами: медитацией, йогой, позитивными установками, регулярной физической нагрузкой (гимнастикой, фитнесом, спортом и т.п.), массажем, достаточным сном и отдыхом.

Итак, ценности «запустили», а эмоции «подогрели» адаптивный интеллект руководителя, теперь в законные права

вступают сугубо интеллектуальные навыки.

Адаптивный интеллект разворачивается в пространстве четырех навыков: способности отказываться от устаревшего опыта, возникновении «тихого голоса» интуиции, навыках дивергентного мышления и умению всегда чувствовать риски.

В первом случае, при возникновении новых условий адаптивный интеллект помогает руководителю своевременно **«обнулиться»**, быстро и решительно забыть свой прошлый опыт, отказаться от устаревшей информации, уйти от подходов, ставших неэффективными, расстаться с балластными сотрудниками.

В освободившемся интеллектуальном пространстве нужно будет прислушаться к самому себе, настроить свою **интуицию**, которая укажет вектор дальнейшего движения по решению проблем и рабочих задач. Интуитивное видение – важный компонент адаптивного интеллекта. Это способность лидера доверять своему чутью, интуитивному видению будущего, пока неоформленного, размытого, туманно-неопределенного.

Тренировать свою интуицию необходимо постоянно, особенно в условиях изменений. Для настройки на интуитивное видение может быть полезной вечерняя установка непосредственно перед сном, чтобы на следующее утро, сразу после просыпания, получить правильный ответ. Например, засыпая, человек может спросить самого себя: «Что мне сделать

в этой ситуации?», «Как мне решить этот вопрос?», «Как мне не попасть в эти риски?». Утром сразу после пробуждения, как правило, в голове возникает правильный ответ.

Важно также помнить, что интуиция подсказывает, что при поиске решения так, где формируется правильный ответ, там где возникает повышение энергии, желание сразу реализовать свое решение, и при реализации решения все идет легко, как бы само собой. Если направление выбирается неправильно и с большими рисками, энергия затухает, возникают препятствия, непредвиденные барьеры.

Навыки дивергентного мышления составляют основу адаптивного интеллекта. С целью активизации навыков дивергентного мышления по решению одной и той же проблемной ситуации необходимо организовать поиск до трех-четырех решений с указанием ресурсов, преимуществ и рисков каждого решения, а также времени реализации решений. Затем, в ходе обсуждения сформированных решений выбирается одно решение, наиболее эффективное и малозатратное по ресурсам и времени.

Наконец, важным навыком адаптивного интеллекта является способность не «зацикливаться» на успехах, и **всегда помнить о возможности внезапно возникающих рисков**. Будет отлично, если в процессе принятия решений, руководитель будет задавать себе вопросы по типу «А что, если...?»: «А что если мой прогноз окажется неправильным?», «А что, если неожиданно вмешается внешний фак-

тор?»), «А что, если на рынке появится сильный конкурент?» и т. п.

Специальные коммуникативные навыки помогают руководителю найти новые идеи, лайфаки, тренды и подходы в общении с активными людьми из других профессиональных сфер, бизнесов, национальностей, образования, возрастных категорий и т. п. На конференциях, форумах, симпозиумах, нетворкингах, презентациях, где собираются разные специалисты из разных областей, можно услышать ответ на решение своей проблемы не напрямую, а косвенно и полунамеком. Главное, в коммуникациях не пропускать такие сигналы, которые поступают в общении с другими людьми.

С целью тренировки коммуникативных навыков необходимо вступать в холодные контакты с незнакомыми людьми, уметь расположить к себе и вызвать доверие, легко находить общие темы для общения, поддерживать диалог, спрашивать, отвечать, аргументировать в защиту своей позиции и в то же время слушать и слышать другую точку зрения. Это поможет стимулировать свой адаптивный интеллект и находить нетривиальные решения в условиях изменений и кризиса.

Итак, сделаем выводы. Развивая навыки адаптивного интеллекта, руководитель всегда будет в отличной управленческой форме при любых изменениях. Для развития адаптивного интеллекта необходимо укреплять ценности позитив-

ного восприятия изменений, нахождения и транслирования своей команде смысла происходящего и надежды на будущее, развивать способность поддерживать эмоциональную стабильность, отказываться от устаревшего опыта, тренировать интуицию, практиковать навыки дивергентного мышления, всегда чувствовать риски, применять коммуникативные навыки.

Руководитель с сильным адаптивным интеллектом выигрывает любое бизнес-сражение и, несмотря на кризис, приведет свою команду к новым достижениям и успехам.

1. Летуновский В. Наука побеждать. Менеджмент по Суворову. М., Альпина Паблишер, 2019.

2. Либина А. Совладающий интеллект: человек в сложной жизненной ситуации. М., Эксмо, 2008.

3. Самоукина Н. Адаптация персонала: проблемы или возможности?/ж. Управление развитием персонала, 1 (61), март 2020.

4. Талёб Н. Антихрупкость. Как извлечь выгоду из хаоса. М., Издательство КоЛибри, 2016.

5. Фратто Н. Как развить адаптивный интеллект. Выступление на конференции TED, 2019 <https://zeh.media/zhizn/psikhologiya/4320967-cto-takoye-adaptivny-intellekt-i-pochemu-eto-glavny-navyk-budushchego-v-budushcheye-vozmuzh-to-lyk>

6. Ялом И. Экзистенциальная психотерапия. М., Изда-

тельство РИМИС, 2008.

Корпоративное HR- брендинг: цели, задачи, технологии в условиях кризиса и неопределенности

*Бренды уходят и бренды остаются.
Закон кризисного времени*

Ситуация неопределенности, пожалуй, самая сложная для бизнеса. Компании переходят на короткое планирование (до трех месяцев), сокращают затраты, ищут новых поставщиков и клиентов, оптимизируют финансовые потоки и др.

И все же, есть классические инструменты управления бизнесами, которые не зависят от кризиса: репутация компании всегда останется ее стратегическим инструментом. Останется ли компания на уровне бренда, в том числе, HR-бренда (привлекательного работодателя), или снизится до «черного» списка компаний, в которых процветает несправедливый, неоправданно жесткий стиль управления, зависит от руководства и персонала компании. Будем думать о будущем: кризис рано или поздно пройдет, останется репутация компании.

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.

Почему особенно в условиях кризиса говорят 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 талант-**

ливых, амбициозных, высокопрофессиональных сотрудников.

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

Корпоративная культура и особенности менеджмента в нидерландской производственно-торговой компании ИКЕА, 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 ИКЕА – 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 ИКЕА 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 стал HR-брендом 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 инновационных 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 дру-

гом 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 прописаны 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, сотруд-

ники 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 корпоративную 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 смяг-

чен: «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:

1. 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 брендированной компании в свое резюме, а консультант или бизнес-тренер – в список своих корпоративных клиентов.

2. Компания стабильна, имеет устойчивый пул удовлетворенных долгосрочных клиентов.

3. Компания отличается от других свежими, незамысленными идеями корпоративной культуры и нематериальной мотивации.

4. 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.

5. 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.

Кадровый маркетинг: управление внешним и внутренним кадровым рынком в условиях кризиса и неопределенности

Лучший – не тот, кто лучший.

Лучший – тот, кто первый.

Закон маркетинга

*Термин «маркетинг» является классическим термином в бизнесе, однако вместе с определением «кадровый» применяется довольно редко, особенно в условиях макроэкономических изменений и неопределенности в условиях кризиса. Поэтому в начале статьи проясним основные позиции **маркетинговой концепции управления персоналом.***

Market (англ.) означает «рынок». В статье имеется в виду внешний и внутренний кадровый рынок. В первом случае (внешний кадровый рынок) – это рынок кандидатов, которые заинтересованы получить рабочие места. Во втором случае (внутренний кадровый рынок) – это сотрудники компании, заинтересованные работать и развиваться в данной компании.

В маркетинге всегда присутствует субъект, предлагающий

услуги или продукты. В нашей статье таким субъектом выступает компания (организация, предприятие), предлагающая рабочие места, финансовые и нематериальные условия работы. По законам персонал-маркетинга компания заинтересована в том, чтобы выгодно и долгосрочно себя «продать».

Далее, в маркетинге всегда есть потребитель, готовый приобрести предлагаемые услуги или продукты, поэтому с целью эффективных «продаж» рабочих мест внешним кандидатам и внутренним сотрудникам, компания заинтересована изучать их потребности. В первом случае (для внешних кандидатов) это необходимо, чтобы привлечь на работу в компанию компетентных и перспективных кандидатов. Во втором случае (для внутренних сотрудников) – чтобы удержать собственных компетентных сотрудников и повысить их лояльность к компании.

Известно, что маркетинг строится по принципу партнерства. Компания в том случае привлечет эффективных кандидатов и удержит собственных успешных сотрудников, если она будет предлагать условия работы с учетом их потребностей и интересов.

Важная позиция из системы маркетинга: субъект, предлагающий услуги или продукты, всегда стремится не только учитывать рынок потенциальных потребителей, но и активно формировать его. В нашем случае, компания стремится активно привлекать компетентных кандидатов и также

активно удерживать своих сотрудников, повышая их лояльность к компании.

В маркетинге нельзя обойтись без сегментирования рынка потребителей. В кадровом маркетинге это требование распространяется на сегментирование внешнего рынка кандидатов, находящихся в поиске места работы и внутреннего рынка сотрудников, работающих в компании.

Наконец, маркетинг всегда использует рекламу для распространения информации об услугах и продуктах компании. В персонал-маркетинге это транслирование рекламной информации по имеющимся свободным вакансиям для кандидатов и информирование своих сотрудников о перспективах, открывающихся в компании.

После определения базовых позиций статьи, предлагаю сначала рассмотреть современный **внешний кадровый рынок** и действия компаний по привлечению эффективных кандидатов. Затем наш анализ направится на формулирование способов эффективного управления внутренним кадровым рынком компании.

В Интернете имеются интересные обзоры статистик и прогнозов по кадровому рынку. В период кризиса общая тенденция обозначилась довольно отчетливо: компании открывают свободные вакансии, прежде всего, для продавцов, ИТР, рабочих и строителей. Среди топ-персонала присутствует спрос на директоров магазинов и гипермаркетов, коммерческих и технических директоров, директоров по персо-

налу, развитию и маркетингу.

Поскольку продавцы всегда активно ищут работу, они не являются кадровым дефицитом. Более того, на рынке менеджеров по продажам присутствует традиция «кадрового сита» – активного обмена персоналом: кто-то уходит, кто-то приходит. Продолжают оставаться дефицитными вакансии для квалифицированных рабочих, производственников и технологов в сырьевой индустрии и строительстве.

При такой динамике и тенденции к перегреву внешнего кадрового рынка, компании, предлагающие свободные вакансии, заботятся о привлекательности рабочих мест для интересных кандидатов.

Опыт наблюдений за внешним кадровым рынком и коммуникаций с различными специалистами из разных российских регионов, показывает, что в условиях кризиса и неопределенности на первом месте по привлекательности для кандидатов всех сегментов внешнего кадрового рынка стоит **фактор финансовой мотивации**. В кризис компании проходят жесткую оптимизацию, задачи уволенных людей были распределяются среди тех, кто остался работать в компании. Как следствие, после увольнения сотрудников и расширения рабочего функционала у оставшихся работников многие из них чувствуют себя недоплаченными, т.е. получающими доход меньше 65% своей средней стоимости на рынке. Такая финансовая демотивация характерна практически для всех бизнесов и для всех кандидатов и, особенно для

тех, которые имеют непроплаченные ипотечные и потребительские кредиты, а также нетрудоспособных родственников, которых они должны содержать. Как следствие, кандидаты, востребованные на внешнем рынке, ищут более оплачиваемую работу по сравнению с той, которую они имеют на момент поиска.

На втором месте по привлекательности для кандидатов стоит нематериальный фактор: **стабильность работы** на новом месте. Эта потребность, выражаемая различными специалистами, ищущими работу, вполне понятна. В условиях кризиса и неопределенности многие из них пережили стресс от угрозы потери рабочего места, друзья и близкие потеряли работу и остались без средств к существованию. Такие эмоциональные переживания не забываются.

Кроме того, амбициозные молодые кандидаты интересуются функционалом, который они будут выполнять на новом рабочем месте со стороны его перспективности и стратегического статуса. Мелкие, тактические задачи их мало привлекают, свое жизненное и рабочее время они готовы «продать» с целью реализации крупных задач, связанных с долгосрочными целями развития компании.

Важно отметить и тот факт, что кандидаты идут на собеседование после наведения справок о компании со стороны ее перспективности и стабильности. Многих отпугнет информация о подготовке компании к продаже, слиянию или поглощению, поскольку известно, что после таких событий

произойдут резкие перемены в кадровой политике компании и часть сотрудников будет уволена. Конечно, на этапе собеседования работодатель не будет озвучивать данную информацию, тем не менее, она может присутствовать на рынке в виде слухов, обмена сведениями между друзьями и родственниками, дискуссий на форумах и специализированных статей в Сети.

На третьем месте по привлекательности в условиях кризиса и неопределенности для кандидатов находится фактор **позитивного климата в компании и наличия порядка в организации работы**. Как факт, следует отметить, что мало кто хочет работать в компании с тяжелой эмоциональной атмосферой и хаотичным, неустойчивым менеджментом. Многие кандидаты перед собеседованием проводят негласные наблюдения за сотрудниками компании – в каком настроении они приходят на работу, и в каком эмоциональном состоянии уходят. Для этого достаточно постоять перед офисом в начале и конце рабочего дня, или проехаться с сотрудниками компании на лифте, направляясь на собеседование.

Стало не редкостью услышать от менеджера по подбору персонала жалобу о том, что интересный кандидат отказывается приходить на работу в компанию сразу после собеседования либо после начала испытательного срока. Бывают случаи, когда молодые кандидаты уходят с работы, не проработав нескольких месяцев, даже пройдя обучение у наставни-

ков.

Можно предполагать, что в таких случаях кандидаты получают новые, более выгодные и привлекательные предложения. Кроме того, нередко бывшие кандидаты, ставшие новичками, сами увольняются по причине того, что почувствовали негативную атмосферу в компании и не хотят работать в обостренно-напряженных условиях.

Внешний кадровый рынок характеризуется еще одной новой маркетинговой тенденцией: в период кризиса меняется **технология найма**. Если в кризис работодатель мог позволить себе стресс-интервью с целью снижения стоимости кандидата, то в настоящий период менеджеры по подбору персонала снова вернулись к дипломатичным, партнерским переговорным техникам собеседования для привлечения интересных кандидатов и поддержания позитивного имиджа компании.

Как это было в период кризиса 2008 – 2010 годов, компании снова заинтересовывают кандидатов на этапе найма. Так, для выпускников колледжей и вузов делают Дни открытых дверей и предлагают обучение за счет компании, амбициозным молодым специалистам и руководителям, имеющим опыт работы, описывают перспективы дальнейшего роста и карьерного развития, возрастным и компетентным специалистам после 45 лет – привлекательный социальный пакет.

Таким образом, можно сделать краткие выводы по анали-

зу внешнего кадрового рынка:

Для квалифицированных внешних кандидатов привлекательными являются компании, готовые платить достойную заработную плату, предоставляющие стабильные рабочие места и имеющие позитивный климат.

Компании возвращаются к мотивирующему собеседованию для интересных внешних кандидатов, чтобы привлечь их к работе в своем бизнесе. Также компании вновь озабочены собственным имиджем как ключевым привлекательным фактором на внешнем кадровом рынке.

Теперь рассмотрим **внутренний кадровый рынок** и тенденции в построении маркетинговой стратегии компании относительно конкретных возрастных сегментов внутренних клиентов, другими словами – удержанию и повышению лояльности собственных сотрудников разных кадровых групп.

Если при оценке лояльности и мотивированности персонала, работающего в компании, опираться на теорию поколений, то можно выделить четыре кадровые группы (1, 2).

Для молодых, начинающих сотрудников в возрасте 18 – 25 лет в условиях кризиса и неопределенности компания – работодатель будет надолго оставаться привлекательной, если она имеет свое маркетинговое «лицо» и выпускает продукт, позиционируемый в качестве известного бренда. Так, мне приходилось слышать от молодых сотрудников Сбербанка, что почетно иметь в резюме информацию,

что начало профессиональной деятельности связано с работой в Сбербанке. Также молодых специалистов привлекает, если компания организует регулярное обучение за свой счет и предлагает перспективы карьерного роста. Молодыми сотрудниками всегда позитивно оценивается, если в компании поддерживаются интересные корпоративные традиции – профессиональные конкурсы, корпоративный туризм, спортивные мероприятия. Отметим, что молодых мотивирует демократичный стиль управления со стороны руководства, возможность общаться с первыми лицами компании, предлагать новые идеи для улучшения бизнеса и неформально обсуждать политические или спортивные новости.

Для молодых и достаточно опытных сотрудников в возрасте 26 – 38 лет основными удерживающими факторами являются возможности карьерного роста и достойного, постоянно повышающегося дохода. И это понятно: в это время у многих из них есть семьи, и, следовательно, возникает необходимость приобрести собственное жилье, т.е., совершить дорогую покупку. Компании, имеющие возможности материально стабилизировать эту очень эффективную кадровую группу, выигрывают на кадровом рынке. Как пример, могу привести стремление Норникеля удержать молодых, используя данный мотиватор: эффективным сотрудникам предлагается служебная квартира на «большой земле», которую они могут получить в личное пользование через 10 лет стабильной работы в компании. Мотивационного эф-

фекта можно также добиться, если помогать сотрудникам в выплатах ипотечных кредитов или оплаты арендованного жилья.

Кроме того, лояльность этой кадровой группы повышается при получении перспектив профессионального развития: системного обучения в формате МВА в известной бизнес-школе, а также возможности стать автором, а потом и лидером выгодного бизнес-проекта в компании. Такой подход к делу мотивирует и удерживает не только самого сотрудника, но и других специалистов в компании.

Для опытных сотрудников 39 – 49 лет выделяются такие мотивирующие условия, как стабильное место работы без угрозы увольнения, уважение со стороны коллег и руководства, а также признание реальных достижений и заслуг. Если в бизнесе приняты доски почета (реальные на стенах офисов или виртуальные в корпоративной Сети), а также номинации высокотехнологичных специалистов, несмотря на привычность и «отзвук» советского времени, эти мотиваторы будут их реально удерживать.

Важно учитывать, что по данной кадровой группе «бьет» изматывающий стресс, в который они попадают в условиях кризиса и неопределенности, если в компании приняты интенсивный труд не только в рабочие, но и выходные дни. Поэтому, если таким сотрудникам давать свободное время для восстановления работоспособности, этот мотиватор будет высоко ими оценен и поспособствует повышению их ло-

яльности.

Кроме того, эти сотрудники чувствительны к климату компании, они могут долго терпеть сценарные конфликты в подразделениях, однако при первой возможности постараются сменить место работы, если другой работодатель предложит более спокойные условия со стороны эмоционального напряжения. Следовательно, забота руководства о позитивном психологическом климате в подразделениях – это на самом деле, забота о стабильности опытного персонала и, в конечном итоге, долгосрочности и процветании собственного бизнеса.

Для возрастных сотрудников 50 – 65 и более лет ключевыми мотиваторами выступают, как и в предыдущей кадровой группе, стабильность рабочего места. Они – отличные наставники и «носители» героического опыта компании по преодолению трудностей развития и кризисных периодов. Тем более что при существующем дефиците персонала данная возрастная группа, обладающая качественным, советским базовым образованием и развернутым профессиональным опытом, способна не только передавать опыт, но и серьезно компенсировать внутренний кадровый голод компании (3).

Не секрет, что возрастных сотрудников мотивируют также условия социального пакета по законодательству и дополнительные условия по решению работодателя: оплата больничных листов, доплата за лечение и восстановление

в пансионате или санатории.

Интересно, что в данной возрастной группе отчетливо проявляется новая тенденция – стремление обучиться новой специальности, перейти на другое рабочее место или ротироваться в другое подразделение. Обучение новым навыкам и ротация вполне могут быть организованы в компании, ведь известно, что «один старый друг лучше новых двух друзей».

Итак, по внутреннему кадровому маркетингу можно сделать такие выводы:

В период кризиса и неопределенности маркетинговая стратегия большинства компаний направлена на организацию успешной «продажи» своей компании – своим сотрудникам. Другими словами, компании стремятся к стабилизации и повышению лояльности собственных эффективных сотрудников.

Развивая внутренний персонал-маркетинг, можно опираться на такой инструмент, как теория поколений, подтвердивший свою полезность в течение нескольких последних лет на российском рынке.

По поводу **прогнозов развития внешнего и внутреннего кадрового рынка** в условиях кризиса и неопределенности можно сказать следующее.

Несмотря на острое ощущение недоплаченности у сотрудников, вряд ли можно надеяться на то, что компании будут поднимать финансовые доходы своих персоналов. Повышение зарплат – непопулярная мера среди работодателей

в первую очередь потому, что компании заинтересованы сохранить, по возможности, невысокую себестоимость своей продукции и услуг, а также потому, что финансовые ресурсы бросаются сейчас на развитие бизнеса – открытие новых офисов и улучшение технических возможностей производства. Следовательно, компании будут активно привлекать известные и конструировать новые способы нематериальной мотивации внешних кандидатов и работающего персонала.

И все же, материальные стимулы никто не отменял, особенно для привлечения новых эффективных сотрудников. За деньги будут перекупать и хэд-хантить лидеров проектов, способных обеспечить компанию оперативными, прорывными инновациями и быстрым подъемом прибыли. Останутся востребованными финансовые специалисты высокого уровня, и также понятно, почему. Конечно, высокую востребованность сохранят успешные продавцы, дающие бизнесу быстрые, «живые» деньги. Устойчиво желаемыми останутся специалисты технического профиля, начиная от топ-менеджеров и заканчивая рабочими высокой квалификации. Однозначно, компании будут активно привлекать отличных IT-специалистов, помогающих организовать информационный порядок в бизнесе.

Литература и интернет-ресурсы

1. Самоукина Н. В. Эффективная мотивация при минимальных затратах. 2-ое издание. М., ЭКСМО, 2011.
2. Самоукина Н. В. «Шпаргалка» для построения системы мотивации персонала в компании // [http://www.samoukina.ru / article / shpargalka _ dlya _ postroeniya _ sistemyi _ motivatsii _ personala _ v _ kompanii](http://www.samoukina.ru/article/shpargalka_dlya_postroeniya_sistemyi_motivatsii_personala_v_kompanii).
3. Самоукина Н. В. Проверенные временем: работа с возрастными сотрудниками в компании // Справочник по управлению персоналом, ноябрь, 2011, с. 34—38.
4. Рынок труда подвел итоги марта // <http://betapress.ru/library/market-895.html>.
5. Эффект буквы L. Кадровый рынок стабилизировался. Правда, «на дне» // «Российская бизнес-газета», №732 (48)
6. Рынок труда: прогнозы на 2012 год // <http://betapress.ru/library/market-893.html>.

Сплоченная команда: это хорошо или плохо в период кризиса?

Собраться вместе есть начало. Держаться вместе есть прогресс. Работать вместе есть успех.
Генри Форд

«Прошло то время, когда идею о том, что консолидированный персонал является ведущим ресурсом компании, нужно было специально обосновывать и доказывать. Сейчас с этим согласны все, – и руководители, и консультанты.

Но, увы, не все так просто! Постепенно накапливается опыт, показывающий, что сплоченная команда не всегда способна работать хорошо (6, 8). Напротив, в некоторых случаях сплоченная группа сотрудников имеет невысокую эффективность и допускает серьезные ошибки в своей работе...»

Возникают сомнения особенно в условиях кризиса и неопределенности: не по привычке ли мы говорим, что для успешного бизнеса необходима консолидированная команда? Нужно ли всегда стремиться создавать команду, в которой культивируются преданность компании, непрерываемый авторитет руководства, отсутствие критики и конфликтов, взаимозаменяемость и взаимовыручка, наконец, ста-

бильность персонала, когда из компании (или подразделения) никто не хочет увольняться?

Не является ли более правильным подход в условиях неопределенности, при котором не требуется во что бы то ни стало объединять персонал, а рассматриваются конкретные цели, для достижения которых необходима именно сплоченная команда и другие цели, для успешной реализации которых тотальной сплоченности команды желательно избегать?

Чтобы ответить на эти острые, животрепещущие вопросы, сначала разберемся в терминологии. Известно, что консолидация, сплоченность, интеграция – это особенности взаимодействий работающих людей, отражающие степень согласованности их усилий для достижения поставленных целей и решения производственных задач.

Факторами групповой консолидации или сплоченности выступают сходство между работниками во взглядах, ценностях и интересах, а также наличие в группе условий и возможностей для реализации интересов и целей всех ее членов.

Если за основу взять присутствие в любом коллективе формальной (деловой, официальной) системы взаимодействий, то можно говорить о сплоченности как обязательном условии совместной деятельности людей по решению проблем, их готовности к взаимопомощи и взаимовыручке.

Если же в качестве основы выделять неформальную систему взаимоотношений, присутствующих в любой коман-

де, то эмоциональными коррелятами сплоченности в команде выступают привлекательность и позитивная оценка сотрудниками друг друга, наличие общих групповых ценностей и интересов, норм и правил поведения, низкий уровень конфликтности.

И теперь важный вопрос: можем ли мы утверждать, что в период кризиса консолидированная команда является более эффективной, нежели команда с низкими показателями сплоченности?

Единая команда отличается устойчивыми неформальными отношениями и стабильной групповой динамикой, низкой текучестью, хорошей психологической атмосферой, положительными взаимными оценками людей. Поэтому, если цели сохранения достигнутых показателей являются для компании ведущими, то сплоченная команда – это хорошо.

Консолидированная команда будет успешной и готовой к слаженным действиям в кризисных, экстремальных, аварийных и форс-мажорных обстоятельствах, когда требуется получение результата и быстро, при минимальных временных затратах. Если в сплоченной команде есть сильный лидер, которому она подчиняется и которому доверяет, группа сотрудников может быть готова к серьезному «рывку» в развитии, достижению высоких профессиональных результатов в условиях неопределенности, острой конкуренции и также лимита во времени.

Итак, сплоченная команда действительно эффективна,

но при достижении определенных целей. В каких же ситуациях возникают отрицательные последствия групповой сплоченности?

Для иллюстрации негативного влияния фактора сплоченности на эффективность работы команды консультанты нередко приводят пример с трагическим взлетом космического корабля «Челленджер» 28 января 1986 г. в штате Флорида (США). Через несколько минут после старта корабль взорвался в воздухе. В результате работы Президентской комиссии по расследованию причин взрыва было выявлено, что инженеры, обеспечивающие техническую сторону проекта, возражали против взлета. Однако к их мнению не прислушались, поскольку преобладающими остались установки на то, что «коллективный разум» не ошибается и групповой патриотизм. В результате анализа был сделан вывод о том, что в консолидированной команде возникает феномен группового мышления, а у работающих людей проявляется склонность переоценивать свои возможности и формируется стремление к необоснованному риску.

И, действительно, в консолидированной группе возникают условия для формирования единообразия в выработке идей и подходов к решению задач. Этот факт объясняется тем, что совместно работающим людям важно сохранять и поддерживать позитивную атмосферу и хорошие отношения между собой, поэтому они стараются больше хвалить друг друга и избегают критики, чтобы не обидеть кого-то.

В сплоченной группе по степени значимости для сотрудников желание иметь хорошие отношения часто преобладает над профессиональной ответственностью.

В результате, критическая оценка принимаемых решений в такой команде может либо не проявляться, либо вообще отсутствовать. Критически настроенный работник в консолидированной команде чаще всего молчит и «не возникает» со своими замечаниями. Он говорит примерно так: «Мы работаем вместе уже много лет! Хорошо знаем друг друга, вместе ходим на обед и в гости друг к другу. Можно сказать, живем одной дружной корпоративной „семьей“. Да, в рассматриваемом проекте есть недостатки, но зачем говорить об этом и огорчать коллег? Лучше промолчать, может быть, ничего плохого не произойдет!» По-человечески такой подход понятен, но нередко вследствие таких настроений в сплоченном коллективе возрастает вероятность возникновения и повторения ошибочных решений и действий.

В консолидированной команде формируется мотивация сотрудников не к низкой, но и не к высокой производительности труда. В группе проявляется стремление к средней эффективности, в результате которой в команде нет сильно отстающих, но нет и профессиональных «звезд». Люди рассуждают примерно так: «У нас все хорошо, наша компания стабильная и известная на рынке. Зачем „выматываться“ на работе?» К сотруднику с высокой мотивацией к успеху может присутствовать такое отношение: «Что он так старается? Что

ему, больше других надо?»

Тенденция к усредненности практически всегда характерна для сплоченных коллективов, из которых постепенно увольняются как очень «слабые» работники, так и очень «сильные».

Активные и независимые работники нередко чувствуют в сплоченном коллективе «пресс» и давление групповых норм, и, вследствие этого, говорят о зажатости и отсутствии свободы в самовыражении. Они не могут высказать свое мнение, если оно расходится с групповыми установками. Они не могут быть самими собой, поскольку обязаны постоянно играть социальные роли, соответственно принятым в данной группе правилам и нормам.

В консолидированной команде затруднена адаптация новых сотрудников, принятых на работу, особенно тогда, когда в компании нет культуры наставничества. Новые сотрудники адаптируются в сплоченном коллективе длительный период потому, что им приходится досконально «выучивать» социальные нормы и усиленно контролировать свое поведение, чтобы «не ошибиться». Поэтому успешность адаптации новых сотрудников в сплоченной команде зависит не столько от их профессиональной компетентности, сколько от их гибкости и способности «подладиться» под руководителя и неформальных лидеров. Поскольку известно, что высококлассный специалист обладает самостоятельностью и независимостью в суждениях, в компании остаются больше адап-

тивные, а не «звезды».

В консолидированной команде, особенно после кризиса и достижений, могут быть затруднены дальнейшие инновации, поскольку они связаны с изменениями в положении и статусе сотрудников. Кроме того, напомним, что не только формальная, но и неформальная система отношений в сплоченной группе имеет тенденцию к стабилизации и сопротивляется изменениям.

Пример. Руководство компании приняло решение о внедрении новых технологий на производстве. Владимир Николаевич несколько лет был начальником производственного отдела и сделал много полезного для компании. Внедрение новых технологических программ воспринимается им как угроза своему стабильному положению. Он знает, что внедрение нового часто связано с уходом или понижением руководителя. Кроме того, уйдут или будут смещены с ключевых должностей его заместитель и ближайшие помощники, которых он сам принимал на работу и «выращивал». Естественно поэтому, что на всех совещаниях Владимир Николаевич выступает против новых технологий в своем производстве.

Может быть и по-другому. Допустим, что компетентность Владимира Николаевича настолько высока, что введение новых технологий его не пугает и он сохранит свою должность. Однако, для обслуживания новых технологических программ, скорее всего, будут приняты новые сотрудники (или обучены старые). Поэтому, даже если кардинальной

перестройки формальной структуры подразделения не произойдет, неформальные отношения обязательно изменятся, поскольку появится новый лидер, который будет формировать свой «кабинет» единомышленников.

Особенно ярко это будет проявляться, если пришедшие в компанию сотрудники, владеющие новыми технологиями, – молодые люди, а Владимир Николаевич и базовый персонал компании – зрелые работники, например, после 45-ти. Молодежь поднимет «знамя» борьбы за все новое и прогрессивное и будет активно теснить «стариков». В свою очередь, «старики» выстраивать конкурентную «защиту».

Поэтому, нередко инновации в компании связаны со снижением сплоченности, повышением напряженности и уровня конфликтности.

Взаимопомощь и взаимозаменяемость часто обозначаются важными характеристиками сплоченной команды. Однако, при высочайших современных требованиях к профессионализму, компетентности и опыту работников, групповая установка на взаимозаменяемость может не столько помогать, сколько вредить делу. Кем можно «заменить», например, опытного руководителя, бухгалтера или юриста? Каким образом можно «заменить» годы их обучения и практической работы, сконцентрированные в их знаниях и навыках? Наконец, можно ли вообще «заменить» опыт достижений и неудач, который у каждого работника – свой, уникальный и неповторимый?

Итак, высокая эффективность и «выживаемость» команды в бизнесе связаны не с тотальным единообразием мнений и стилей, а именно с многообразием и разнообразием позиций, точек зрения, идей и подходов к решению проблем. Именно поэтому смешанные, гетерогенные команды по возрасту, полу и профессиональной принадлежности являются более эффективными, нежели гомогенные. Другими словами, команды, в которых собраны сотрудники, отличающиеся друг от друга различными подходами к решению проблем, опытом, профессиональной принадлежностью и уровнем компетенций, будут более успешными, нежели команды с единообразными подходами.

Конечно, креативные команды имеют меньшую консолидацию, нежели команды с одинаковым подходом к работе, но сама по себе консолидация как феномен вряд ли является ценностью для компании. Не следует забывать, что главная ценность бизнеса – это развитие и продвижение компании на рынке.

И все же, высокая конфликтность и «конкурентные войны» никому не нужны. Что же делать?

Ответ состоит из двух частей.

Первая: необходимо формировать новую культуру деловых взаимодействий в компании.

Вторая: поддерживая выступления конструктивного и профессионального критика в коллективе и культуру различия во мнениях, необходимо периодически эмоционально

«разгружать» и «мирить» сотрудников.

Разберем последовательно каждую часть этого ответа.

При целевом формировании новой культуры деловых отношений в своей команде у руководителя возникают следующие задачи.

Становится актуальной задача формирования групповых норм взаимодействия между сотрудниками, связанных с их толерантностью (терпимостью) друг к другу, конструктивного принятия и понимания другой точки зрения, в том числе и критической. Эта задача решается непосредственно руководителем: он сам демонстрирует объективный стиль в управлении, ко всем сотрудникам относится соответственно результатам их работы, не выделяет «фаворитов», поддерживает конструктивного критика, не раздражается, не кричит и всегда сохраняет бодрое состояние духа.

Возникает вторая задача учета психологической совместимости людей по возрасту, полу, ценностям, происхождению, темпераменту, стилю мышления и реализуемых социальных ролей. Другими словами, если в профессиональном плане людям приходится вести дискуссии и спорить, то в личностном плане они должны быть хорошо совместимы между собой. Эта задача решается Службой персонала при приеме новых сотрудников, а также формировании работающих команд.

Третья задача, которая встает перед руководителем, связана с его умением эффективно управлять деловой конку-

ренцией (2,5).

Эмоциональная «разгрузка» активной и успешной команды периодически необходима. Люди должны иметь возможность «выпустить пар», желательно в непроизводственных и «безопасных» условиях. Накапливающаяся раздражительность и психологическая усталость от общения друг с другом никуда не исчезает и будет значительно лучше, если эмоциональные разрядки будут происходить не на работе, а в другом месте.

«Другое место» – это выездные разгрузочные, эмоционально позитивные и увлекательные мероприятия и тренинги (6,7).

Пример из практики российского бизнеса. Молодая команда, в которой работают около тридцати человек, в основном, мужчин, добивается очень высоких результатов. Однако через какое-то время руководитель заметил, что на совещаниях более 30% времени уходит на конфликты, взаимные обвинения и «личные разборки». В работе также начали происходить «пробуксовки», когда после принятия решения серьезно тормозилась его реализация. Люди обвиняли друг друга, оправдывались, но делу это не помогало.

Руководитель принял правильное решение вывезти сотрудников в пансионат и организовать тренинг по стресс-менеджменту.

Тренинг проходил в живописном месте летом в выходные дни. В первый день до обеда участники пикировались друг

с другом при проигрывании игр и упражнений, напрямую не соотносившихся с содержанием их работы. Обстановка была очень напряженной.

Но постепенно позитивное отношение друг к другу в команде стало преобладающим, и остальное время тренинга прошло радостно и очень комфортно.

В результате двухдневного тренинга в команде была восстановлена положительная атмосфера, которая, по наблюдениям, «продержалась» около полугода.

Как только уровень конфликтности стал повышаться, руководитель снова пригласил тренера для проведения «разгрузочного» тренинга.

Как часто необходимо проводить антистрессовые тренинги и мероприятия? Единого и обязательного для всех компаний стандарта не существует. В случае инноваций и бурного развития компании такие тренинги могут быть довольно частыми, например, один раз в квартал. Если же атмосфера в компании (или подразделении) позитивно-устойчивая, то разгрузочные тренинги могут проводиться один раз в полгода с целью снижения усталости сотрудников. Как правило, усталость и «выгорание» люди чувствуют в конце декабря и в конце апреля, поэтому тренинги по стресс-менеджменту лучше проводить в это время.

С целью принятия решения по организации разгрузочных мероприятий и тренингов необходимо иметь постоянную обратную связь от персонала и отслеживать настроения

людей. Желательно проводить такие мероприятия и тренинги не тогда, когда серьезно снижается эффективность команды и люди начинают увольняться, а значительно раньше. Для этого примерно раз в два месяца Служба персонала (HR-менеджеры или любые сотрудники из отдела кадров) должны проводить анкетирование с целью анализа общественного мнения персонала компании (подразделения).

Анкета для такого опроса представлена ниже. Конечно, формулировки вопросов в анкете могут изменены в соответствии со спецификой компании. Но технология проведения анкетирования должна быть довольно четкой.

Анкета

Служба персонала проводит анкетирование с целью улучшения психологического климата нашей компании. Нам важно получить от Вас искренние ответы, поэтому Вы можете не указывать свои имя и фамилию. Ответьте, пожалуйста, на следующие вопросы:

1. Какие чувства Вы испытываете, когда идете на работу? (подчеркните)

Восторг и ощущение праздника

Радость

Удовлетворенность

Неопределенные чувства

Нежелание идти на работу

Подавленность

Досаду и раздражение

2. *Оцените по десятибалльной шкале психологическую атмосферу Вашей компании (подразделения).*

3. Какие факторы, на Ваш взгляд, влияют на формирование психологической атмосферы в Вашей компании (про-ранжируйте указанные факторы по 10-балльной системе):

Отношения между сотрудниками

Условия работы в компании

Зарботная плата

Корпоративные праздники

Интересный и содержательный труд

Внимательное отношение к персоналу со стороны руководства

Стиль управления, принятый в компании (подразделе-нии)

Стабильность компании

Льготы и поощрения, принятые в компании

Известность компании

4. *Какие причины, на Ваш взгляд, мешают развитию по-ложительной психологической атмосферы в компании (под-разделении)? (подчеркните)*

Неудовлетворительный стиль руководства

Плохие условия труда

Напряженные отношения между сотрудниками

Частые конфликты

Повышенная текучесть кадров

Отсутствие системы материальной мотивации сотрудни-

ков

Отсутствие системы моральной мотивации сотрудников

Отсутствие обучения персонала

5. Какие мероприятия, по Вашему мнению, необходимо провести в компании (подразделении), чтобы улучшить психологическую атмосферу? Сформулируйте Ваши предложения.

Спасибо за Ваши ответы!

При проведении анкетирования необходимо учитывать некоторые организационные требования.

Анкета должна содержать не более пяти вопросов, чтобы люди надолго не отвлекались от работы. В каждом подразделении, после объяснения цели анкетирования, нужно раздать анкеты и через 15 минут их собрать. Если сотрудники берут анкеты домой для заполнения, то обычно на вопросы отвечает вся семья, а не только непосредственно работник компании. Кроме того, примерно 20% забывают анкету дома. После анализа ответов на стенд в компании должен

быть представлен аналитический отчет по результатам анкетирования. После обсуждения результатов анкетирования руководство имеет обоснование принимать решение по организации разгрузочных мероприятий или тренингов, если в этом есть необходимость (или не принимать, если обстановка в компании или подразделении остается спокойной).

Итак, сделаем выводы.

Первый вывод: в условиях кризиса необходимо спланировать людей. Консолидированные бизнесы выживают и достигают успеха.

После кризиса, желательно, снова вернуться к дискуссиям и управляемой конкуренции, так бизнес станет сильнее!

Литература

1. Банных О. Пробуждение высших сил // Эксперт-Урал, 2004, №27—28.
2. Вагин И. Подними свою фирму с колен! Тренинг конкурентной борьбы. СПб.: «Питер», 2002.
3. Огнев А. Организационное консультирование в стиле коучинг. СПб.: «Речь», 2003.
4. Савкин А., Данилова М. Коучинг по-русски: смелость желать. СПб.: «Речь», 2003.
5. Самоукина Н. В. Управление персоналом: российский опыт. СПб.: «Питер», 2003.
6. Самоукина Н. В. Антикризисное управление компани-

ей. Как не повторять чужих ошибок и исправить свои. СПб.: «Питер», 2003.

7. Симакин А. Team building, или как создать команду мечты // Кадровое дело, 2004, №12.

8. Тополова Е. Ложка дегтя в бочке меда, или о сплоченности // Интернет, Trainings.ru, 13.03.2002.

Как управлять талантливыми сотрудниками, особенно в условиях кризиса?

Хороший босс скажет: «Все дело в персонале».

Плохой босс скажет: «Все дело в деньгах».

Даниелл Фримантл, бизнес-консультант

В сложные времена кризиса и неопределенности почему-то мы делаем ставку на сотрудников «золотой середины». При этом, дискуссия о том, нужны ли бизнесу ключевые, незаменимые и талантливые сотрудники, не утихает. Одни говорят, что бизнес должен стремиться к тому, чтобы незаменимых не было, потому что талантливыми сотрудниками трудно управлять: они дорого стоят, требуют к себе особого отношения, «ломают» признанные стереотипы и практически в любой момент способны уйти в другую компанию или начать собственный бизнес. Если в компании четко выстроены бизнес-процессы и контролируются информация и ресурсы, то снижение продуктивности или уход талантливого сотрудника не будет угрожать общей эффективности подразделения и компании в целом.

Другие отстаивают позицию, что талантливый сотрудник интересен и выгоден для компании. Там, где обычный спе-

циалист получит средние результаты, талантливый добьется выдающихся успехов. И еще важный аргумент: талантливый не мотивирован деньгами, он мотивирован содержательным интересом к работе и, следовательно, его можно максимально «отжать» в инновационном проекте, получив колоссальную прибыль для компании.

Давайте разберемся: кто прав?

Есть виды бизнеса, в которых незаменимые сотрудники не нужны. Это – телефонные продажи в Call-центрах или сеть магазинов недорогой одежды по типу Сток-центров. Перечень конкретных задач для телефонистов и продавцов-консультантов невелик. В первом случае нужно получить звонок, обработать его и переслать в соответствующее подразделение компании. Во втором – привлечь внимание покупателя, проконсультировать его и оформить покупку. После приема новых сотрудников обучение проводится в течение одной-двух недель, после чего новая сотрудница (или сотрудник) начинают работать.

На такие позиции обычно принимают молодых людей, нередко из провинции, приезжающих в крупный город для заработка и карьеры. Часто молодые люди одновременно работают и учатся. Текучесть персонала в таких компаниях довольно высока: от 35% до 60%. Причинами текучести выступают: стремление больше зарабатывать, чтобы обеспечить себе проживание в городе, отсутствие реальной перспективы роста, быстрое эмоциональное выгорание и усталость. Кро-

ме того, в возрасте 18—25 лет молодой человек ищет себя, легко увольняется и также легко находит новое место работы. Такое кадровое «сито» на линейных позициях присутствует во многих компаниях, где активно принимают и в течение года также активно увольняют.

Есть и другие виды бизнеса, построенные исключительно на компетентности незаменимых сотрудников. Это те бизнесы, эффективность которых связана с высоким профессионализмом персонала, опытом и известностью ведущих сотрудников.

Например, это проектные мастерские, в которых трудятся архитекторы и инженерно-технический персонал. К бизнесу, построенному на энергии незаменимых, относится также консалтинг. Продажа семинара или обучающего цикла будет успешной, если автором оригинальной программы выступает известный преподаватель.

Бывает, что консалтинговая компания стремится сформировать корпоративный стандарт с целью захвата лидирующих позиций на рынке. Такая стратегия может реализоваться в переходе компании к региональной политике, при которой столичная консалтинговая компания организует семинары и обучающие циклы целенаправленно и преимущественно в регионах.

Действительно, несколько известных тренеров не смогут охватить всю Россию. Работать по три-четыре командировки в месяц с авиаперелетами физически довольно труд-

но. В этом случае компания вынуждена принимать новых преподавателей, имеющих недостаточно опыта и известности.

Вынужденная стратегия перехода к стандарту и уход от индивидуальности консультанта и тренера в консалтинге – непростая стратегическая задача, т.к. консалтинг как бизнес строится, в первую очередь, на энергии незаменимых.

На именах незаменимых построен издательский бизнес. Книги неизвестного автора будут покупать вяло, и издательство может иметь убытки, а книги «раскрученного» писателя или консультанта идут нарасхват, принося прибыль издательству и добавляя популярности к имени автора.

Я не буду перечислять имена известных писателей и консультантов, которые активно востребованы и широко публикуются. Но всякий раз, когда в Издательстве обсуждаются условия сдачи рукописи, организуются дипломатичные переговоры, в которых обе стороны стараются учитывать взаимные интересы: Издательство, которое вкладывает финансовые ресурсы в издание и распространение книги, и автор, вкладывающий в рукопись свой интеллектуальный капитал и жизненное время.

Издательство обязательно учитывает незаменимость своего автора. Однажды мой издатель сказал так: «Книги по этой теме сейчас все хотят писать. Вопрос в том, какой автор будет писать книгу по этой теме!»

Стратегический интеллект незаменимого сотрудника в условиях турбулентных изменений и кризиса

Трудно найти замену сотруднику, обладающему стратегическим интеллектom и работающему над видением развития компании. Он является Мозговым Центром компании, направляющим путь ее движения и развития. Это может быть основатель компании или управляющий, работающий по найму. Мозговым Центром компании может быть не только один сотрудник – стратег, это может быть группа единомышленников, двигающих компанию вперед.

Например, в тверской компании «Макон» каждую неделю собирается группа ключевых сотрудников топового уровня для Стратегических бесед. На таких встречах обсуждаются вопросы стратегического видения развития компании. Руководит Стратегическими беседами один из учредителей.

В других российских компаниях принято организовывать Стратегическое совещание с регулярностью один-два раза в год. Важно, что на таком совещании могут присутствовать не только менеджмент высшего и среднего уровня управления, но и линейные сотрудники. Обсуждение проводится на основе принципа «срывания погон», когда, невзирая на должностной статус участников, мнение каждого из них подвергается анализу на предмет пользы для компании. На таком совещании преодолевается негативное восприятие принятия решений «через голову», когда образо-

ванный линейный специалист вынужден годами ждать реализации своей бизнес-идеи только по причине недостаточной компетентности своего непосредственного руководителя и невозможности организовать встречу с топом.

Необходимо отдельно сказать о фактах, когда линейный сотрудник профессионально перерастает своего руководителя, а также о ситуациях, когда топ-менеджер развивается быстрее, чем происходит рост компании. Таких случаев становится все больше и больше. Нередко они уходят в другие, более продвинутые компании, или создают свой бизнес, конкурирующий с бизнесом «материнской компании». Стратегические беседы и совещания создают условия для стабилизации таких специалистов в компании, в которой они выросли. В условиях общих дискуссий у них появляется возможность презентации своих идей и организации проекта для их реализации, если идеи способствуют повышению эффективности и конкурентоспособности бизнеса.

Кризис и «носители» корпоративного опыта

Трудно, подчас невозможно, найти замену сотрудникам, работающим в компании практически со дня ее основания. В бизнесе таких сотрудников называют «гвардией» или «старейшинами». Они являются персональными «носителями» корпоративных знаний и уникального корпоративного опыта. Такие сотрудники становятся хорошими наставниками и советниками.

Несколько лет назад в российской компании «ФoMoc» встал вопрос о сотрудниках, имеющих пенсионный возраст. Многие из них были опытными специалистами в химической промышленности и лауреатами Государственной премии. Уход таких сотрудников на пенсию серьезно бы снизил конкурентоспособность компании. Генеральный директор принял решение перевести их на позицию наставников с целью передачи профессионального опыта новым, более молодым работникам. За сравнительно небольшое вознаграждение, желая остаться востребованными в своей компании, многие из «старейшин» стали активно заниматься обучением молодых сотрудников.

Институт наставничества сейчас развивают практически в каждой компании. Для этого предпринимают такие действия:

- Вводят необходимую формулировку в должностную инструкцию, чтобы новый сотрудник знал, что задача передачи опыта выступает одной из важных задач его функционала
- Если такой формулировки нет, добавляют определенную сумму к заработной плате за наставничество
- Выбирают в наставники сотрудников с педагогическими способностями, которые стремятся учить молодежь и испытывают удовольствие в ходе передачи своего опыта
- Повышают статус наставников в компании, культивируя на уровне корпоративного стандарта уважение по отношению к наставникам

- В конце каждого года выбирают сотрудников, присваивая им звание «Лучший наставник года»
- Успешного наставника отмечают публично благодарностью и премией

Кризис и опытные профессионалы

В условиях кризиса и неопределенности, как никогда, компания нуждается в опытных руководителях и специалистах, закаленных жизнью и прошедших не один кризис в своей карьере. Один из слушателей на моем тренинге так сформулировал важный аргумент в пользу опытного профессионала: «Не ошибается тот, кто ничего не делает. Все ошибаются. Отличие опытного сотрудника от начинающего и молодого состоит в том, что опытный тоже ошибался, но не в твоей компании».

Опыт достижений и неудач складывается годами. Не зря говорят: «За битого – двух небитых дают», «Старый конь борозды не портит». Действительно, это так.

Однако необходимо помнить, что есть конструктивный, полезный, «работающий» опыт, и есть другой опыт – вредный, ненужный, опыт привычных стереотипов, шаблонов по типу лишнего груза или балласта.

Как в этом разобраться? Определим сначала структуру опыта. Он состоит из таких действий:

- Способов анализа собственных достижений
- Способов анализа собственных ошибок и неудач

- Умения правильно анализировать свои достижения и ошибки, выделяя как объективные условия ситуации, так и действия других людей и собственные действия
- Знания своих «сильных» и «слабых» сторон
- Умения позитивно изменять самого себя, заниматься саморазвитием и личностным ростом

Как же правильно анализировать собственные достижения? С одной стороны, замечено, что специалист не будет накапливать конструктивный профессиональный и управленческий опыт, если он будет присваивать только себе достижения и победы, имеющиеся в его послужном списке. Такой анализ просто не соответствует реальности.

С другой стороны, сотрудник не будет накапливать полезный опыт, если в ошибках и неудачах он будет винить только себя и не анализировать факторы условий ситуации и действий других людей. Если человек имеет склонность к самообвинению, то его самооценка снизится, он станет неуверенным в своих силах и, как следствие, пойдет на спад его профессиональная успешность.

Правильная технология работы над ошибками выглядит так:

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.